



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL

**“ANÁLISIS DE TRES REDES DE VALOR DEL SECTOR
AGROALIMENTARIO ORGANICO EN MÉXICO”**

T E S I S

QUE COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS EN
CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGROALIMENTARIA

PRESENTA:

DAVID PÉREZ CASTILLO



DICIEMBRE, 2010

Chapingo, Estado de México



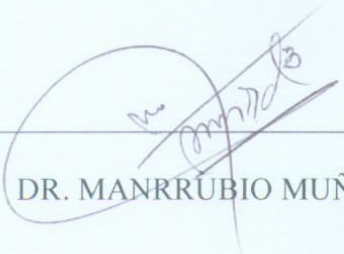
DIRECCION GENERAL ACADEMICA
DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
OFICINA DE EXAMENES PROFESIONALES

**ANÁLISIS DE TRES REDES DE VALOR DEL SECTOR
AGROALIMENTARIO ORGANICO EN MÉXICO**

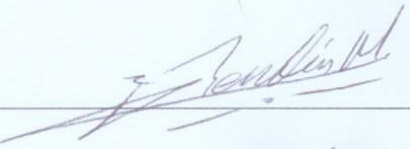
Tesis realizada por **David Pérez Castillo** bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

**MAESTRO EN CIENCIAS EN CIENCIA Y
TECNOLOGÍA AGROALIMENTARIA**

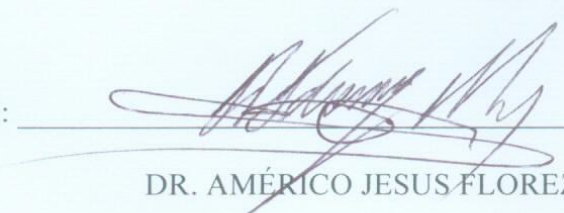
DIRECTOR: _____


DR. MANRRUBIO MUÑOZ RODRÍGUEZ

CODIRECTOR: _____


DR. ROBERTO RENDÓN MEDEL

ASESOR: _____


DR. AMÉRICO JESUS FLOREZ MEDINA

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma Chapingo y al Posgrado en Ciencia y Tecnología Agroalimentaria, por albergarme durante esta etapa de mi vida y por todo lo que me han brindado que va más allá del conocimiento.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por hacer posible este trabajo y mi crecimiento profesional al financiar mis estudios.

Al Dr. Manrubio Muñoz Rodríguez por su dirección en este trabajo, por su apoyo en todo momento, por la confianza que me otorgó y por mostrarme mediante el ejemplo, el camino que se debe seguir para que cumplamos el deber que, como profesionistas e investigadores, tenemos con la sociedad mexicana.

Al Dr. Roberto Rendón Medel por su orientación, por su apoyo y por dejarme ver en su persona y en su trabajo, que el profesionalismo, la objetividad, la pasión y la entrega deben estar presentes en los investigadores que pretendan hacer crecer la agricultura orgánica en México.

Al Dr. Américo Jesús Florez Medina por sus acertadas observaciones durante la realización y revisión de este trabajo, y por enseñarme la entereza que se debe tener, así como el esfuerzo que se debe realizar para ser un profesionista capaz.

Al “Tianguis”, la “Tienda” y la “Exportadora” quienes confiando en mí, me abrieron las puertas de su organización y me brindaron la oportunidad de intentar contribuir al desarrollo del sector orgánico.

A cada una de las muchas personas y empresas que, voluntaria o involuntariamente, participaron en la investigación.

DEDICATORIAS

*“A todos los que en la lucha diaria no dejan de contemplar
las estrellas, la luna y el sol, buscando libertad”*

Restrepo, Jairo

A Claudia, mi compañera, amiga e inspiración, por aventarte al ruedo conmigo sin más paracaídas que solo este cariño, por ser de mi causa abogada de oficio y porque al ser *mi amor, mi cómplice y todo somos mucho más que dos.*

A Diego Yohali y a Zyanza Daniela por hacerme crecer día a día, por entregarme su cariño incondicionalmente, por correr a abrazarme cuando llego a casa y por hacerme entender que *es importante el mundo que dejas a tus hijos, pero es más importante los hijos que dejas a este mundo.*

A mi padre Juan a quien admiro profundamente por ser quien es y por todo lo que ha logrado en la vida. Por haberme enseñado tantas lecciones de la vida y a quien cada día entiendo un poco más.

A mi madre Julieta a quien admiro como mujer, profesionista y madre. Por haberme enseñado tantas lecciones de amor, cariño y comprensión.

A los dos por ser unos padres ejemplares a quienes les debo todo lo que soy y lo que tengo. Y porque si yo me graduó ahora, yo los graduó a ustedes pero en la maestría en el arte de ser padres.

A mis hermanas Diana y Dalia, por entenderme, por todas las palabras de aliento, por todas las travesuras que compartimos de niños y por querer seguir compartiendo las de ahora.

A toda mi familia directa y postiza, por cuidarnos tanto, por toda su ayuda y porque todo este tiempo siempre han estado al pendiente.

DATOS BIOGRÁFICOS

David Pérez Castillo realizó sus estudios profesionales en Ingeniería Química con Especialidad Ambiental en el Instituto Tecnológico de Toluca (2004), obteniendo el segundo lugar en aprovechamiento académico de su generación. Paralelamente se formó como Técnico en Urgencias Médicas en la Cruz Roja Mexicana (2003). Realizó su tesis profesional en el Centro de Investigación en Biotecnología de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, en el cultivo *in vitro* de células y tejidos vegetales (2005). Ha obtenido el grado de Maestro en Ciencia y Tecnología Agroalimentaria, en la Universidad Autónoma Chapingo (2010).

Ha laborado como jefe de personal en la impartición de talleres de ecotecias del programa federal Hábitat en el H. Ayuntamiento de Toluca (2005), coordinador del desarrollo del sistema de biotransformación de residuos orgánicos para el municipio de Metepec (2006), docente en el nivel medio superior y coordinador de la Academia de Ciencias Naturales en el Centro Universitario Siglo XXI (2006-2008), jefe de proyecto en el Sistema de Monitoreo y Evaluación de Obras para el Desarrollo y Ordenamiento Ambiental por Cuencas para la SEMARNAT en el Estado de México (2008).

Participó con la figura de presidente del comité organizador en los Congresos Regionales Juveniles Sobre Medio Ambiente (2004, 2005 y 2006), miembro del Consejo Municipal de Protección a la Biodiversidad y Desarrollo Sostenible de Metepec (2008) y fundador de la Cooperativa de Productores y Consumidores “La Comunidad” (2006). Actualmente participa como Coordinador de la Región Centro del Sector Jóvenes en el Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable por parte de la SEMARNAT.

**ANÁLISIS DE TRES REDES DE VALOR DEL SECTOR
AGROALIMENTARIO ORGÁNICO EN MÉXICO**

**THREE NETWORK VALUE ANALYSIS OF ORGANIC AGRIFOOD
INDUSTRY IN MÉXICO**

Pérez-Castillo, D.¹ y M. Muñoz-Rodríguez.²

RESUMEN

Atender a la interrogante de *¿cómo dinamizar el crecimiento del sector orgánico en México?*, es la finalidad última en la realización de esta investigación.

Para ello, se diseñó una metodología que incluye la aplicación de la teoría de juegos a los negocios, el análisis de redes sociales, el análisis integral de empresas, el análisis de redes de valor, la estrategia de creación de nuevos mercados y la metodología del marco lógico.

Se analizaron las redes de valor de un tianguis, un supermercado y una exportadora de productos orgánicos.

Los resultados indican que si bien, la necesidad de asesoría e información es inherente en la producción orgánica, la centralidad de los actores complementadores sólo fue determinante para la red de valor enfocada a la exportación.

La premisa de que las estrategias de desarrollo han sido planteadas bajo una visión de oferta y no de demanda, determinando el crecimiento del sector, son aplicables para el mercado nacional.

En los tres casos de estudio el problema central gira en torno al bajo nivel de integración que ha impedido generar esquemas de colaboración, cooperación y asociación encaminados a elevar la competitividad del sistema.

Palabras clave: México, alimentos orgánicos, redes de valor, estrategias de desarrollo.

ABSTRACT

Addressing the question of *how to stimulate the growth of the organic sector in Mexico?* is the goal in this research.

A methodology was designed including the application of game theory to business, social network analysis, integrated business analysis, value network analysis, the strategy of creating new markets and the logical framework approach.

Three value networks were analyzed: a “tianguis”, a supermarket and exporter of organic products.

The results indicate that, although the high need for advice and information is a property of organic production, the centrality of the complementors only appeared as a determining factor for value network aimed at export.

The premise that development strategies have been raised with a supply rather than a demand vision, determining the growth of the sector, is applicable for domestic market.

The low level of integration has stopped generating schemes of collaboration, cooperation and partnership aimed at increasing competitiveness of the system.

Key words: México, organic food, value networks, development strategies.

1 Autor

2 Thesis director

1 Autor

2 Director de tesis

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIAS	iv
DATOS BIOGRÁFICOS.....	v
LISTA DE CUADROS	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
ABREVIATURAS	xv
1 INTRODUCCIÓN	17
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
2.1 Preguntas de investigación.....	23
2.2 Objetivos	25
2.3 Hipótesis.....	26
3 MARCO REFERENCIAL	28
3.1 La agricultura orgánica	28
3.1.1 Historia de la agricultura orgánica	28
3.1.1.1 Desarrollo en Europa y principales corrientes de pensamiento	28
3.1.1.2 Desarrollo en América Latina	32
3.1.2 Definición de agricultura orgánica.....	33
3.2 Estadísticas de la agricultura orgánica	35
3.2.1 Situación de la agricultura orgánica a nivel mundial	35
3.2.2 Situación de la agricultura orgánica en América	38
3.2.3 Situación de la agricultura orgánica en México.....	39
3.3 El consumidor de productos orgánicos en México	41
4 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	47
4.1 Análisis de la red de valor	47
4.1.1 El análisis sistémico	47
4.1.2 Definición de valor.....	49
4.1.3 La red de valor	50
4.1.4 Estructura de la red de valor.....	52

4.1.5	Análisis de la red de valor	54
4.1.6	La teoría de juegos aplicada a negocios	55
4.2	Redes Sociales	58
4.2.1	El análisis de redes sociales	58
4.2.2	Principales indicadores en las redes sociales	59
4.2.3	Niveles de estructuración de las redes sociales	61
4.3	Estrategia	62
4.3.1	El análisis estratégico en negocios	63
4.3.2	Definición de estrategia	65
4.3.3	Elaboración de la estrategia	66
4.4	Investigación de mercados	67
4.4.1	Definición de investigación de mercados	67
4.4.2	La investigación de mercados en la toma de decisiones	68
4.4.3	Herramientas en la investigación de mercados	69
4.5	Metodología del marco lógico	71
4.5.1	Origen de la metodología	71
4.5.2	Utilidad de la metodología del marco lógico	72
4.5.3	Herramientas de la metodología del marco lógico	73
4.5.3.1	Análisis de involucrados	75
4.5.3.2	Análisis de problemas	75
4.5.3.3	Análisis de objetivos	76
4.5.3.4	Análisis de alternativas	78
4.6	Estudio de casos	79
4.6.1	Definición y relevancia	79
4.6.2	Características del estudio de casos	80
5	METODOLOGÍA	82
5.1	Secuencia metodológica para el análisis de casos	82
5.2	Elementos de diseño del proceso metodológico	83
5.2.1	Proceso metodológico base	85
5.2.2	Esquema de abordaje: la “organización foco” y su entorno	86
5.2.2.1	Punto de partida para el análisis de las redes de valor	86
5.2.2.2	La “organización foco”	87
5.2.3	Análisis de los vínculos para la producción	89
5.3	Operacionalización de la hipótesis	91
5.3.1	Estructura y contenido de las herramientas de colecta de información	93
5.3.1.1	Formato 1: Análisis de la “organización foco”	94
5.3.1.2	Formatos 2 a 5: Análisis del entorno	95

5.3.1.3	Variaciones en los instrumentos de colecta de información.	99
5.4	Casos de análisis y muestra participante	100
5.4.1	Tipos de redes de valor en el sector orgánico	100
5.4.2	Casos de redes de valor seleccionadas	101
5.4.3	Muestra participante.....	102
5.5	Sistematización y análisis de la información	102
6	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	104
6.1	CASO 1: EL “TIANGUIS ORGÁNICO”	104
6.1.1	Especificaciones de los actores participantes.....	104
6.1.2	La empresa: semblanza breve.	104
6.1.3	Clientes.....	106
6.1.4	Proveedores	108
6.1.4.1	Perfil general	108
6.1.4.2	Red social para la producción	111
6.1.5	Competidores	120
6.1.5.1	Entorno comercial	120
6.1.5.2	Oferta de valor.....	122
6.1.6	Complementadores.....	124
6.1.7	Análisis de problemas y oportunidades	125
6.1.7.1	Árbol de problemas	125
6.1.7.2	Árbol de objetivos	130
6.2	CASO 2: EL “SÚPER ORGÁNICO”	134
6.2.1	Especificaciones de los actores participantes.....	134
6.2.2	La empresa: semblanza breve.	134
6.2.3	Clientes.....	135
6.2.3.1	Perfil del consumidor	135
6.2.3.2	Acercamiento a la red social del consumidor	137
6.2.4	Proveedores	139
6.2.4.1	Perfil general	139
6.2.4.2	Red social para la producción	144
6.2.5	Competidores	151
6.2.5.1	Entorno comercial	151
6.2.5.2	Oferta de valor.....	155
6.2.6	Complementadores.....	157
6.2.7	Análisis de problemas y oportunidades	161
6.2.7.1	Árbol de problemas	161
6.2.7.2	Árbol de objetivos	166

6.3	CASO 3: LA “EXPORTADORA ORGÁNICA”	168
6.3.1	Especificaciones de los actores participantes.....	168
6.3.2	La empresa: semblanza breve.	168
6.3.3	Clientes.....	169
6.3.4	Proveedores	173
6.3.4.1	Perfil general	173
6.3.4.2	Red social para la producción	179
6.3.5	Competidores	187
6.3.5.1	Entorno comercial	187
6.3.6	Complementadores.....	195
6.3.7	Análisis de problemas y oportunidades	197
6.3.7.1	Árbol de problemas	197
6.3.7.2	Árbol de objetivos	202
6.4	ANÁLISIS DE LAS TRES REDES DE VALOR	204
6.4.1	Particularidades de los modelos de negocio.....	205
6.4.2	Perfil de consumidores y oportunidades de los productos orgánicos ...	208
6.4.3	Las redes sociales para la producción	210
6.4.3.1	Conformación y tendencias.....	210
6.4.3.2	Actores clave	214
6.4.4	Multiplicidad de roles	216
6.4.5	Rol de la certificación orgánica.....	218
7	CONCLUSIONES	223
8	BIBLIOGRAFÍA	227
9	ANEXOS	239
9.1	ANEXO 1. Operacionalización de la hipótesis.....	240
9.1.1	Ciclos en la operacionalización de la hipótesis.....	240
9.1.2	Asignación de cada ítem a los cuestionarios respectivos.....	251
9.1.3	Redacción de ítems por cuestionario.....	254
9.1.3.1	Representantes de la organización foco	254
9.1.3.2	Proveedores	254
9.1.3.3	Clientes.....	258
9.1.3.4	Clientes mayoreo.....	263
9.1.3.5	No clientes.....	265
9.1.3.6	Competidores	266
9.1.3.7	Complementadores.....	269
9.2	ANEXO 2. Herramientas de colecta de información.....	271
9.2.1	Formato 1.a: <i>Representantes de la empresa</i>	271

9.2.2	Formato 1.b: <i>Directivos de la empresa</i>	275
9.2.3	Formato 2.a: <i>Clientes-consumidores</i>	277
9.2.4	Formato 2.b: <i>Clientes-distribuidores</i>	279
9.2.5	Formato 2.c: <i>Clientes-internacionales</i>	281
9.2.6	Formato 3.a: <i>Proveedores-independientes</i>	282
9.2.7	Formato 3.b: <i>Proveedores-organizaciones</i>	286
9.2.8	Formato 4: <i>Competidores</i>	289
9.2.9	Formato 5: <i>Complementadores</i>	291
9.3	ANEXO 3. Clasificación de actores para análisis de redes	292
9.4	ANEXO 4. Resultados de los instrumentos de colecta de información aplicados. Caso “Tianguis Orgánico”	293
9.4.1	Encuesta a clientes consumidores	293
9.4.2	Relación de proveedores entrevistados	298
9.5	ANEXO 5. Resultados de los instrumentos de colecta de información aplicados. Caso “Súper Orgánico”	300
9.5.1	Encuesta a clientes consumidores	300
9.5.2	Relación de proveedores entrevistados	304
9.6	ANEXO 6. Resultados de los instrumentos de colecta de información aplicados. Caso “Exportadora Orgánica”	308
9.6.1	Perfil de clientes	308
9.6.2	Encuesta a clientes de comercio internacional	309
9.6.3	Relación de proveedores entrevistados	310

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Elementos utilizados en el análisis de redes de valor del sector orgánico en México.....	19
Cuadro 2. Cuadro de congruencia para el análisis de redes de valor del sector orgánico en México.....	27
Cuadro 3. Descripción de los principales indicadores en el ARS.....	60
Cuadro 4. Niveles de estructuración de las redes sociales	62
Cuadro 5. Principales aportaciones de los elementos considerados para el diseño metodológico.....	84
Cuadro 6. Relaciones consideradas de acuerdo a la fuerza del vínculo.....	90
Cuadro 7. Número de actores participantes en la investigación de acuerdo al rol genérico con respecto a las “organizaciones foco”.	103
Cuadro 8. Indicadores de red para cada uno de los niveles de estructuración. Caso: "Tianguis Orgánico".....	118
Cuadro 9. Indicadores de red para cada uno de los niveles de estructuración. Caso: "Súper Orgánico"	145
Cuadro 10. Indicadores de red para cada uno de los niveles de estructuración. Caso: "Exportadora Orgánica"	180
Cuadro 11. ¿Cómo se aseguran los consumidores de que los productos son auténticamente orgánicos?	219

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Principales corrientes de pensamiento en torno a la agricultura ecológica.	31
Figura 2. Superficie orgánica y número de productores por continente	36
Figura 3. Superficie orgánica y su relación con la superficie agrícola total.	37
Figura 4. Participación de los principales países con producción orgánica.....	38
Figura 5. Producción orgánica en México. Principales estados.....	40
Figura 6. Dinámica de consumo del aceite de soya.	43
Figura 7. Percepción del consumidor frente a los alimentos orgánicos.....	44
Figura 8. Opinión de los consumidores sobre diversos peligros para la salud.	44
Figura 9. Disponibilidad del consumidor a un sobreprecio.	45
Figura 10. La red de valor	52
Figura 11 Estrategia de ecosistema	54
Figura 12. Etapas en el ciclo de un proyecto.	74
Figura 13. Secuencia metodológica para el análisis de casos en el sector orgánico.	82
Figura 14. Proceso metodológico general para el análisis de las redes de valor.	85
Figura 15. Procedimiento iterativo para la operacionalización de la hipótesis.....	92
Figura 16. Nivel socioeconómico de proveedores del "Tianguis Orgánico".	109
Figura 17. Dependencia económica al ingreso generado por actividad en la producción orgánica por parte de los productores del "Tianguis Orgánico".	110
Figura 18. Nivel 0: No Aceptación. Caso "Tianguis Orgánico"	112
Figura 19. Nivel 1: Reconocimiento. Caso "Tianguis Orgánico".....	113
Figura 20. Nivel 2: Conocimiento. Caso "Tianguis Orgánico".	114
Figura 21. Nivel 3: Colaboración. Caso "Tianguis Orgánico".	115
Figura 22. Nivel 4: Cooperación. Caso "Tianguis Orgánico".	116
Figura 23. Nivel 5: Asociación. Caso "Tianguis Orgánico".	117
Figura 24. Entorno comercial del "Tianguis Orgánico".....	121
Figura 25. Distribución de monto de consumo de productos orgánicos, de acuerdo a los principales lugares.....	122
Figura 26. Oferta de valor de los principales puntos de venta. Caso "Tianguis Orgánico".	123
Figura 27. Árbol de problemas: causas y efectos. Caso "Tianguis Orgánico"	126

Figura 28. Árbol de objetivos: medios y fines. Caso "Tianguis Orgánico"	132
Figura 29. Branding corporativo del "Súper Orgánico" de acuerdo al método de Reichheld (2003).....	138
Figura 30. Tiempo de actividad los proveedores en el sector de productos orgánicos. Caso "Súper Orgánico"	140
Figura 31. Actividades productivas de los proveedores del "Súper Orgánico".	141
Figura 32. Nivel de estudios de los representantes de cada proveedor. Caso "Súper Orgánico"	142
Figura 33. Importancia de la actividad en el sector orgánico en el ingreso de la empresa o del productor.	143
Figura 34. Nivel 1: Reconocimiento. Caso "Súper Orgánico"	146
Figura 35. Nivel 2: Conocimiento. Caso "Súper Orgánico"	147
Figura 36. Nivel 3: Colaboración. Caso "Súper Orgánico"	148
Figura 37. Principales puntos de compra de los clientes del "Súper Orgánico".	152
Figura 38. Principales puntos de venta para los proveedores del "Súper Orgánico"	153
Figura 39. Entorno comercial del "Súper Orgánico".	154
Figura 40. Oferta de valor de los principales puntos de venta. Caso "Súper Orgánico".	155
Figura 41. Forma en la cual se enteraron los consumidores del "Súper Orgánico"	158
Figura 42. Percepción de los consumidores del "Súper Orgánico" frente a la certificación.....	159
Figura 43. Árbol de problemas: causas y efectos. Caso "Súper Orgánico".	162
Figura 44. Árbol de objetivos: medios y fines. Caso "Súper Orgánico"	166
Figura 45. Principales países de los que los clientes de la "Exportadora Orgánica" obtienen sus productos.	170
Figura 46. Sistema de producción de los proveedores de la "Exportadora Orgánica"..	174
Figura 47. Perfil de proveedores de la "Exportadora Orgánica": (a) nivel socioeconómico, (b) distribución de edades, (c) escolaridad y (d) tamaño de la propiedad.....	175
Figura 48. Dependencia económica a la actividad agropecuaria	176
Figura 49. Actividad de los proveedores de la "Exportadora Orgánica" en el sector orgánico: (a) tiempo en producción orgánica, (b) tipo de producción, (c) dependencia a insumos y (d).....	178
Figura 50. Nivel 1: Reconocimiento. Caso "Exportadora Orgánica"	181
Figura 51. Nivel 2: Conocimiento. Caso "Exportadora Orgánica"	182
Figura 52. Nivel 3: Colaboración. Caso "Exportadora Orgánica"	183
Figura 53. Nivel 4: Cooperación. Caso "Exportadora Orgánica"	184
Figura 54. Nivel 5: Asociación. Caso "Exportadora Orgánica"	185
Figura 55. Actores participantes en la cadena de producción. Caso "Exportadora Orgánica".	196

Figura 56. Árbol de problemas: causas y efectos. Caso "Exportadora Orgánica".	198
Figura 57. Árbol de objetivos: medios y fines. Caso "Exportadora Orgánica"	203
Figura 58. Conformación de las redes de valor de acuerdo al tipo de actores.	212
Figura 59. Cambio en la densidad de las redes sociales para la producción de cada caso de estudio de acuerdo al nivel de estructuración.	213
Figura 60. Cambio en el número de nodos vinculados en las redes sociales para la producción de cada caso de estudio de acuerdo al nivel de estructuración.	214

ABREVIATURAS

AIE	Análisis Integral de Empresas
AMAI	Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, A. C.
ARS	Análisis de Redes Sociales
ARV	Análisis de Redes de Valor
CIESTAAM	Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial
CIIDRI	Centro de Investigaciones Interdisciplinarias para el Desarrollo Rural Integral
COLPOS	Colegio de Postgraduados
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
FLO	Fairtrade Labelling Organization
IFOAM	International Federation of Organic Agriculture Movements
MML	Metodología del Marco Lógico
REDAC	Red Mexicana de Tianguis y Mercados Orgánicos, A. C.
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SAI	Sistema Agroindustrial
SE	Secretaría de Economía
SEDAGRO	Secretaría de Desarrollo Agropecuario
SEDER	Secretaría de Desarrollo Rural
SEDEREC	Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades
SEMARNAT	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
SENASICA	Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
SIAL	Sistema Agroalimentario Localizado
SOMEXPRO	Sociedad Mexicana de Producción Orgánica, A. C.
SSS	Sociedad de Solidaridad Social
TGS	Teoría General de Sistemas

UACH

Universidad Autónoma Chapingo

1 INTRODUCCIÓN

De acuerdo a Rojas y Sepúlveda (1999) la competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad.

En este sentido, diseñar esquemas que propicien la competitividad de los sistemas productivos, es la inquietud central para quienes se ocupan de políticas de desarrollo en el sector agroalimentario en México.

Por su parte, Jan van Roekel (Citado por Iglesias, 2002) argumenta que “en el futuro los productores agroalimentarios, procesadores, proveedores de servicios logísticos, y distribuidores no competirán mas como entidades individuales; sino que ellos colaborarán en una “Cadena de Valor” estratégica, compitiendo contra otras cadenas de valor en el mercado”.

Por lo anterior, visualizar el desarrollo con un enfoque red de valor, entendida ésta como el conjunto de empresas con acuerdos, propósitos claros y objetivos de largo plazo (Rodríguez y Hernández, 2003), permitirá ganar o sostener una ventaja competitiva en un sector innovador como es la agricultura orgánica.

En consecuencia, es necesario profundizar el análisis sobre las formas en que los actores que participan en la producción orgánica se están configurando, tanto para los pequeños productores con mercado local, como para las sociedades de producción o empresas particulares, con mercado nacional o internacional.

En la presente investigación se realiza el análisis de tres redes de valor representativas del sector orgánico, una enfocada al mercado local (el “Tianguis Orgánico”), otra al mercado nacional (el “Súper Orgánico”) y la última a la exportación (la “Exportadora Orgánica”).

Para la selección de los casos, se procuró que cumplieran los criterios de ser pioneros en la promoción de productos orgánicos en México, que cada una mantuviera operaciones en distintos estados de la república mexicana, de modo que estuvieran lo menos relacionadas, y que contaran con características organizacionales diferentes.

Para cumplir con los objetivos de la investigación se hizo uso de una serie de elementos que brindaron el soporte teórico, referencial y metodológico para el abordaje de los sistemas productivos (Cuadro 1).

Cuadro 1. Elementos utilizados en el análisis de redes de valor del sector orgánico en México.

Marco Teórico	Marco de Referencia	Metodología	Herramientas
Teoría general de sistemas. La red de valor Teoría de juegos. Teoría de redes sociales. Investigación de mercados.	Situación de la producción orgánica en México y el Mundo. Marco regulatorio y estructural de la producción orgánica en México. Perspectivas del consumidor frente a la producción orgánica. Historia de las empresas en cuestión.	Estudio de casos Metodología del marco lógico. Análisis de redes de valor. Análisis de redes sociales. Análisis integral de empresas. Técnicas de colecta de datos: entrevista semiestructurada y encuesta.	Análisis de redes sociales Análisis de redes de valor Estadística descriptiva.

Fuente: Elaboración propia.

Durante el trabajo de campo se realizaron entrevistas y encuestas a un total de 416 actores. Entre ellos, se incluyen a productores independientes, organizaciones de pequeños productores; emparadoras de frutas de exportación; empresas comercializadoras en Canadá, Estados Unidos y Europa; empresas de certificación; proveedores de insumos; organizaciones gremiales y no gubernamentales; dependencias gubernamentales; tiendas, supermercados y consumidores de productos orgánicos en México.

El orden en el cual se presentan los resultados, coincide con el procedimiento propuesto durante el estudio de los casos. De este modo, para cada uno de las redes de valor se describen las características de la empresa que se tomó como punto de partida para el análisis del resto del sistema. Posteriormente se describe el perfil del consumidor y de los productores, así como el análisis de los vínculos que se tienen

para la producción; las características de los competidores, y las particularidades de los actores complementadores presentes en el sistema.

La información generada en el proceso anterior fue analizada y sintetizada mediante las herramientas del árbol de problemas y del árbol de objetivos, procurando precisar en los problemas y objetivos clave, que deben ser atendidos en cada red de valor.

Por último, a manera de análisis global, se presenta una discusión sobre los aspectos en las tres redes de valor que se vislumbran como ejes fundamentales. En estos aspectos, se incluyen las particularidades de los modelos de negocio, los perfiles de los consumidores, las redes sociales existentes para la producción, la multiplicidad de roles y particularmente aquel que juega la certificación dentro de las redes de valor.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el año 2010, el mercado mundial de productos orgánicos, está valuado en alrededor de 50.9 mil millones de dólares, doblando el valor que tenía en 2003 (Willer y Kilcher, 2010). En México la producción orgánica ha sido una actividad muy dinámica; inició en la década de los ochenta y ha presentando un crecimiento anual superior al 33 % a partir de 1996 considerando el número de hectáreas bajo este sistema de cultivo, y generando alrededor de 270 millones de dólares anuales por concepto de exportación, principalmente a Estados Unidos de América, Alemania, Holanda, Japón, Inglaterra y Suiza (Gómez-Cruz *et al.*, 2006).

A pesar del crecimiento favorable en la producción, el mercado nacional es incipiente dado que en México sólo se queda entre un 8 al 15 % de la producción nacional (Nelson *et al.*, 2008). En estudios realizados por Gómez-Cruz *et al.* (2005), se concluye que dentro de los principales problemas se encuentran instrumentos insuficientes o inexistentes de política gubernamental destinados a dinamizar este sector, ausencia de un marco normativo, falta de mercado y carencia de contactos comerciales, costos de certificación elevados y problemas técnicos o de control de plagas.

En cuanto a las características del mercado destaca lo siguiente.

- El precio en anaquel de los productos orgánicos en México llega ser tres o cuatro veces mayor a productos similares convencionales.
- No es claro para el consumidor a qué se debe el sobreprecio con el que se venden estos productos.
- Los conocimientos de la población sobre las ventajas que ofrecen los alimentos orgánicos es mínima, y generalmente se enfocan en un beneficio nutricional, lo cual es quizá la parte más pequeña del amplio abanico de los beneficios de la producción orgánica.
- En el contexto global actual, en donde el precio de los principales productos agrícolas está sufriendo incrementos importantes, y en un país en donde las necesidades básicas aún no están cubiertas, coloca a los productos orgánicos en una situación contradictoria y de cierto riesgo.

De modo que el riesgo de no analizar adecuadamente el sector orgánico y presentar alternativas viables, puede conducir a un crecimiento lento del mismo, desplazándolo frente a la competitividad de otros países y de los productos convencionales, e incluso frenarlo principalmente en el comercio nacional. Si esto último sucede, la gran pérdida será que los beneficios que promueve la producción orgánica, nunca o tardíamente, llegarán a ser percibidos por una población importante y representativa, con las repercusiones sociales, económicas y ecológicas respectivas.

2.1 Preguntas de investigación

Atender a la interrogante de *¿cómo dinamizar el crecimiento del sector orgánico en México?*, es la finalidad última en la realización de esta investigación. Lo cual lleva directamente a la necesidad de establecer un plan, tácticas y estrategias, así como necesariamente definir un nivel de atención para contestar a dicha pregunta.

De modo que para generar el plan se podrían seguir varios caminos. Uno de ellos consistiría en realizar una consulta con actores destacados y expertos en la materia como se ha hecho en Europa usando el método Delphi (Padel y Midmore, 2005). Así mismo, se podría recurrir al análisis de las experiencias en países exitosos con características semejantes como lo reporta Källander y Rundgren (2009). Se podría considerar el analizar sectores que hayan tenido características similares a las del sector orgánico en sus inicios y evaluar cuáles son las estrategias con las cuales han logrado apropiarse de un segmento importante en el mercado. Otra vía sería elegir empresas representativas que se hayan desarrollado en el sector y analizar longitudinalmente su desempeño interno. También, se podría elegir a empresas representativas, pero en lugar de centrarse en su desempeño interno, evaluar el entorno social, productivo y económico en el cual se desarrollan.

En este trabajo se eligió la última opción a través de la realización de tres casos de estudio, ello en virtud de que la información disponible para el sector orgánico en

México es escasa e imprecisa, además de que resulta importante no solo diseñar las reglas del juego (políticas públicas), sino también puntualizar en el desarrollo de las habilidades requeridas para jugar dicho juego, es decir, brindarle a las empresas los suficientes elementos para aumentar su competitividad con las condiciones de mercado dadas (actuales y futuras), y con el entendido de que el éxito de una empresa no solo está en función de sus aciertos y errores, sino también, de aquellos generados por los actores con los cuales se tiene un vínculo en su actividad productiva (Christakis y Fowler, 2009).

Actualmente no se cuenta con estudios publicados de redes de valor en el sector orgánico en México que consideren los roles, poder, percepciones y reglas del juego de todos los actores involucrados. Aunado a ello existen diferencias ideológicas y organizacionales en los actores de la producción y comercialización que han comenzado a configurar redes de valor contrastantes y bien definidas: aquellas formadas por pequeños productores y enfocadas a un mercado local, como es el caso de los Tianguis Orgánicos; aquellas conformadas por una diversidad de productores y comercializadores enfocados al mercado nacional y las de empresas orientadas a la exportación.

Por lo anterior, existen tres aspectos que tienen que ser resueltos y que constituyen las preguntas esenciales en esta investigación.

1. ¿Cuál es la estructura funcional de tres redes de valor contrastantes en el sector agroalimentario orgánico de México?
2. ¿Cuáles son los problemas centrales que influyen en el desarrollo del sector de productos orgánicos en México?
3. ¿Cuáles son las estrategias necesarias para dinamizar el desarrollo de cada red de valor?

2.2 Objetivos

En concordancia con las interrogantes planteadas, se estableció el cumplimiento de los siguientes objetivos.

1. Caracterizar la estructura y funcionamiento de la red de valor de tres organizaciones involucradas en el sector agroalimentario orgánico con características diferentes, con el propósito de lograr una mejor comprensión de su conformación e interrelaciones.
2. Analizar los problemas centrales que enfrenta cada organización en su red de valor, así como sus respectivas causas y efectos, a fin de sustentar la elección de estrategias.
3. Proponer estrategias organizacionales y medidas de política pública que permitan el desarrollo competitivo de cada organización y de su red de valor en el sector agroalimentario orgánico en México.

2.3 Hipótesis

1. La alta necesidad de asesoría e información como características de la agricultura orgánica, provocan que los procesos de crecimiento y desarrollo sean determinados por la participación de los actores complementadores, ello en virtud de la elevada centralidad de los mismos.
2. Debido a que el sector orgánico en México se encuentra en una etapa de formación, los problemas que determinan el desarrollo de cada red de valor están asociados a la alta divergencia de percepciones por parte de los actores involucrados.
3. Considerando que la agricultura orgánica nace de un cambio en la forma de producción, las estrategias de desarrollo han sido planteadas bajo una visión de oferta y no de demanda, lo cual ha determinado el crecimiento del sector.

Con el propósito de clarificar la propuesta de la presente investigación, se presenta a manera de síntesis el cuadro de congruencia que sirvió como guía de la investigación (Cuadro 2).

Es importante señalar que al estudiar tres casos de redes de valor con marcadas diferencias y orientaciones, no se persigue el objetivo de ponderar su visión o su

pertinencia, sino plasmar sus particularidades realizando aportaciones que sirvan para el desarrollo de cada una.

Cuadro 2. Cuadro de congruencia para el análisis de redes de valor del sector orgánico en México

Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Aporte deseado
¿Cómo están conformadas y cómo funcionan las redes de valor de tres organizaciones con diferente enfoque dentro del sector orgánico?	Caracterizar la estructura y funcionamiento de cada red de valor.	Los procesos de desarrollo están determinados por la participación de los actores complementadores.	Identificar los actores y caracterizar las relaciones existentes entre ellos, determinando el grado de participación en el desarrollo de cada red de valor.
¿Cuáles son los problemas centrales que influyen en el desarrollo de cada red de valor?	Analizar los problemas centrales que enfrenta cada organización en su red de valor, así como sus respectivas causas y efectos.	Los problemas que determinan el desarrollo de cada red de valor están asociados a la alta divergencia de percepciones.	Analizar los problemas determinantes en el desarrollo de los actores y por ende del mercado en cuestión.
¿Cuáles son las estrategias necesarias para dinamizar el desarrollo de cada red de valor?	Proponer estrategias organizacionales y medidas de política pública que permitan el desarrollo competitivo de cada organización.	Los planteamientos estratégicos han sido desarrollados mediante una visión de oferta y no de demanda.	Establecer estrategias que faciliten la eficiencia o eficacia de las acciones de desarrollo y crecimiento de acuerdo a la visión de cada organización.

Fuente: Elaboración propia.

3 MARCO REFERENCIAL

3.1 La agricultura orgánica

3.1.1 Historia de la agricultura orgánica

Para entender el actual estatus del sector, es necesario conocer cómo es que el “movimiento orgánico” ha evolucionado hasta convertirse en un subsector productivo. Se podría decir que antes de la revolución verde toda la agricultura era “orgánica”, considerando que no se aplicaban sustancias artificiales a la tierra, sin embargo, el concepto actual de agricultura orgánica ha evolucionado debido a la participación de una gran cantidad agricultores pioneros, científicos y diversas organizaciones (Institute of Natural Resources, 2008) en un contexto de globalización económica y de información, de tal forma que el concepto se aleja de una agricultura en donde únicamente no se aplican químicos.

3.1.1.1 Desarrollo en Europa y principales corrientes de pensamiento

A final del siglo XIX, en Europa se tenía la industrialización de la economía, la tecnificación del trabajo y el crecimiento acelerado de la población en las ciudades. En este entorno se manifestaron los primeros fenómenos de la degradación de suelos,

mayor frecuencia de plagas y enfermedades en los cultivos, y la pérdida de calidad de productos agrícolas. Paralelamente se generaron corrientes filosóficas que veían en la naturaleza un conjunto de elementos funcionales que actúan de forma interrelacionada e integrada. Raúl H. Francé, un representante de esta orientación conocida como holismo, publicó en su libro “El Edafón” en 1910/11 dando fundamento científico para la ecología del suelo (Queitsch-Kroker, 2005).

Los conceptos de la filosofía natural eran retomados por representantes quienes se oponían a la modernización y a la vida urbana y promovían el movimiento “Reforma de Vida” buscando desarrollar la convivencia solidaria, disfrutar un ambiente natural y conservar las tradiciones. Sin embargo, los gérmenes de la nueva actitud social y productiva no pudo prosperar debido a la concentración de la mayoría de sus afiliados en una visión romántica sobre la “ruralidad natural” como modelo de desarrollo para toda la sociedad. En 1925 activistas alejados del movimiento “Reforma de Vida”, fundaron la revista “Cultivad la Tierra” con el fin de difundir sus experiencias en Alemania y Suiza. En 1928, los partidarios de la agricultura natural fundaron la “asociación de la Agricultura y Colonización Natural”, elaboraron normas para la agricultura natural e inventaron su sello de calidad. Estos movimientos se caracterizaron por la colaboración estrecha con científicos de la corriente natural (Queitsch-Kroker, 2005).

De acuerdo a Heckman (2006) el concepto de agricultura orgánica como lo conocemos ahora fue desarrollado por Sir Albert Howard quien, a principios del siglo XIX,

condujo una variedad de experimentos en India, observando que la clave del crecimiento de plantas y su reacción a insectos y plagas, era el mantenimiento de la fertilidad del suelo. En 1940 Howard publicó el libro “Testamento Agrícola”, en el cual argumenta que no es posible mantener una granja a largo plazo con la dependencia a fertilizantes.

Otro de los personajes más representativos del movimiento es el filósofo austriaco Rudolf Steiner, quien en 1924 dio su “Curso sobre la Agricultura” estableciendo la fundación espiritual de lo que posteriormente sería conocido como agricultura biodinámica, propiciando el nacimiento del primer sistema de certificación y etiquetado conocido como Demeter. Más tarde, Lady Eve Balfour, una de las primeras mujeres en estudiar agricultura, publicó en 1943 “El Suelo Viviente” y tres años después se convirtió en la primer presidente de The Soil Association (Institute of Natural Resources, 2008).

En Estados Unidos en los años treinta se formó la asociación “Amigos de la Tierra”, la cual promovía la protección del suelo, el desarrollo del paisaje y la ecología de manera muy similar al concepto del movimiento “Reforma de Vida”. Hasta los años sesenta con la aparición del libro “La Primavera Silenciosa” de Rachel Carson, fue cuando la agricultura ecológica cobró una mayor importancia. En Japón, Mananobu Fukoka practicó a partir de los años veinte la agricultura natural. Su método consistió en no labrar el suelo, en cambio, usar cobertura con rastrojo y sembrar directamente en la cobertura, alcanzando rendimientos similares a los de la agricultura convencional. En

los años setenta Bill Mollison planteó al mundo los principios de la permacultura desarrollada en Australia, basado en el sistema integrado del diseño del espacio habitacional vinculado con el huerto, los cultivos y arbustos protectores (Queitsch-Kroker, 2005).

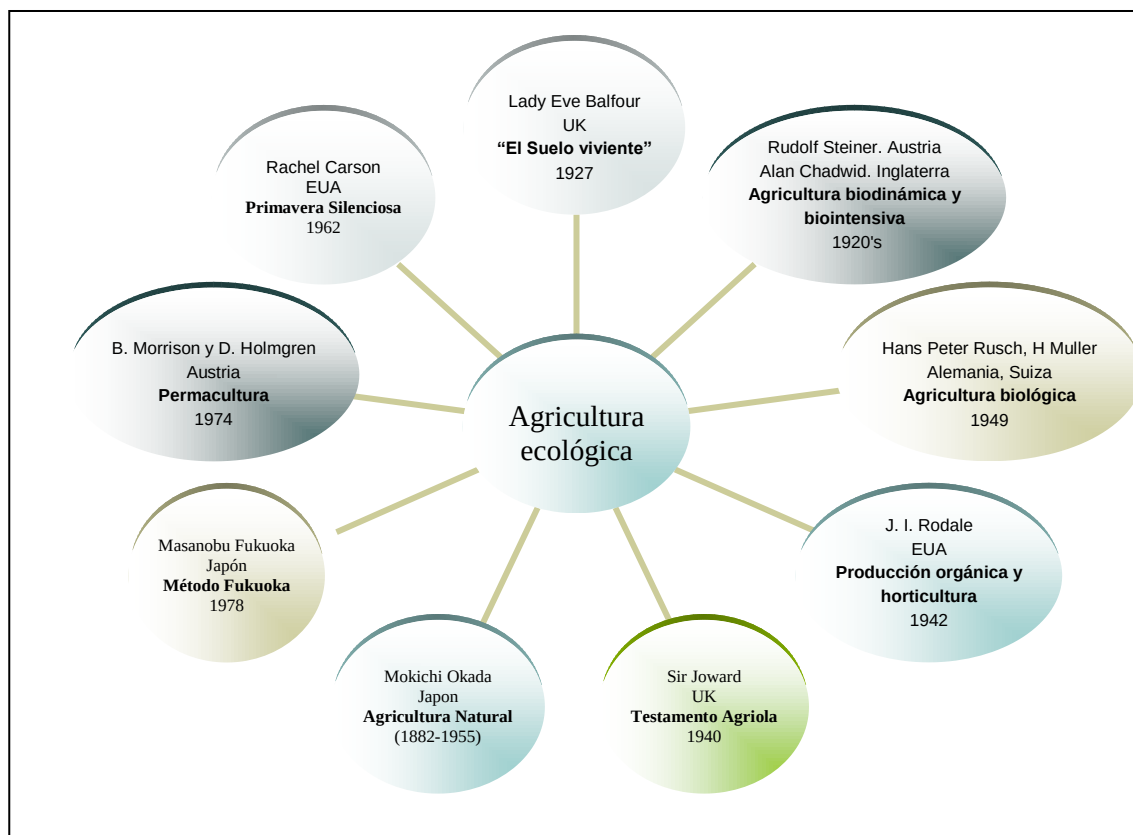


Figura 1. Principales corrientes de pensamiento en torno a la agricultura ecológica.

Fuente: De la Cruz (2008).

Las diversas corrientes de pensamiento involucradas en el surgimiento de la agricultura ecológica, hacen énfasis en la relación hombre-naturaleza y su vinculación con los sistemas agropecuarios, incluyendo aspectos técnicos, éticos, productivos, ecológicos y de salud (Lamas *et al.*, 2003). A manera de síntesis, en la Figura 1 se

presentan las principales corrientes de pensamiento y sus representantes que han fungido como plataforma para el desarrollo de este modelo de producción.

Entre 1950 y 1975 la agricultura ecológica aseguró sus nichos de producción, no obstante la comercialización y el nivel de ingreso no cambiaron sustancialmente (Queitsch-Kroker, 2005). En respuesta a la internalización de la vida económica, en 1972 representantes de cinco asociaciones de productores agroecológicos de Francia, Inglaterra, Suecia, Sudáfrica y Estados Unidos se reunieron en Versalles/Francia y fundaron la Asociación Internacional de los Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM) con el fin de impulsar el desarrollo de la agricultura ecológica en todos los países. Para el 2008 se contaba con 734 organizaciones miembros y asociados, el 45 % se encuentran en Europa, 31 % en Asia, 8 % en África, 14 % en América y 2 % en Oceanía (IFOAM, 2009).

3.1.1.2 Desarrollo en América Latina

En varios países latinoamericanos la agricultura orgánica comenzó desde hace más de ochenta años. Un ejemplo es la Finca Irlanda en Chiapas, México, la cual desde 1924 produce bajo los *principios biodinámicos* y a partir de 1972 mantiene el certificado por la Asociación Demeter. En otros países, como en Chile, hay productores que han producido orgánicamente por más de cincuenta años (Queitsch-Kroker, 2005).

Impulsados por Gliessman, Alteri y Rosset en los años 70's aparece en los países latinoamericanos el concepto de agroecología, con raíces en la visión del Dr. Efraín Hernández Xolocotzi de México, quien combinó elementos ecológicos con socioeconómicos y técnicos en los agroecosistemas (Queitsch-Kroker, 2005).

Mucho del desarrollo de la agricultura ecológica en América Latina se ha debido a la presencia de asociaciones agroecológicas y organizaciones no gubernamentales extranjeras que han tratado de surtir el mercado en países desarrollados con productos tropicales, lo que explica que la mayoría de lo producido tenga su destino en mercados europeos, asiáticos y de América del Norte (Queitsch-Kroker, 2005). Sin embargo, la agricultura orgánica también ha tenido una segunda utilidad, como mecanismo de resistencia al modelo neoliberal sobre todo de comunidades indígenas y marginadas que han encontrado bajo este sistema de producción, además de un nicho de mercado, una salida que les permita la supervivencia, siendo respaldado por organizaciones civiles, religiosas y de comercio justo (Willer y Yusseffi, 2007).

3.1.2 Definición de agricultura orgánica

De acuerdo a la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM, siglas en inglés) la agricultura orgánica¹ se define como “un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa fundamentalmente en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los

¹ Los términos orgánico, ecológico y biológico son considerados sinónimos por la IFOAM, con sede en Bonn, Alemania.

ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar insumos que tengan efectos adversos. La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para favorecer el medio ambiente que compartimos y promover relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los que participan en ella” (IFOAM, 2008).

Además, la IFOAM ha establecido los siguientes cuatro principios relacionados con “la manera en que las personas interaccionan con los paisajes vivos, se relacionan entre ellas, y dan forma al legado de generaciones futuras”, y que a la vez “orientan el desarrollo de posiciones políticas, programas y normas” buscando que sean adoptados mundialmente (IFOAM, 2005).

1. Principio de Salud: La agricultura orgánica debe sostener y promover la salud de suelo, planta, animal, persona y planeta como una sola e indivisible.
2. Principio de la Ecología: La agricultura orgánica debe estar basada en sistemas y ciclos ecológicos vivos, trabajar con ellos, emularlos y ayudar a sostenerlos.
3. Principio de la Equidad: La agricultura orgánica debe estar basada en relaciones que aseguren equidad con respecto al ambiente común y a las oportunidades de vida.
4. Principio de precaución: La agricultura orgánica debe ser gestionada de una manera responsable y con precaución para proteger la salud y el bienestar de las generaciones presentes, futuras y su ambiente.

En México, la Ley de Productos Orgánicos (2006), indica que a la producción orgánica es un “sistema de producción y procesamiento de alimentos, productos y subproductos animales, vegetales u otros satisfactores, con un uso regulado de insumos externos, restringiendo y en su caso prohibiendo la utilización de productos de síntesis química”, además, establece que “las expresiones orgánico, ecológico, biológico y las denominaciones con prefijos bio y eco, que se anoten en las etiquetas de los productos, se consideran como sinónimos y son términos equivalentes para fines de comercio nacional e internacional”.

Es importante señalar que dadas las condiciones sociales del país se debe considerar que la agricultura orgánica, “antes de ser un instrumento de transformación tecnológica, es un instrumento de transformación social, donde la verdadera justicia agraria que los campesinos buscan no está sujeta a intereses ajenos a su independencia y libertad para producir y garantizar la seguridad alimentaria de sus comunidades. Este sistema de producción no es solo un modelo que contempla aspectos ecológicos, sino que además tiene por finalidad el mejoramiento de la calidad de los individuos” (Restrepo, 1998).

3.2 Estadísticas de la agricultura orgánica

3.2.1 Situación de la agricultura orgánica a nivel mundial

De acuerdo al informe publicado por IFOAM en el 2010, la agricultura orgánica se está desarrollando rápidamente en los 154 países para los que se tiene información

estadística. En función a ello se tiene una superficie de 35 millones de hectáreas cultivadas orgánicamente, administradas por más de 1.4 millones de productores para el 2008 (Willer y Kilcher, 2010). Adicionalmente se tienen 0.4 millones de hectáreas de acuicultura orgánica certificada (Willer y Kilcher, 2009).

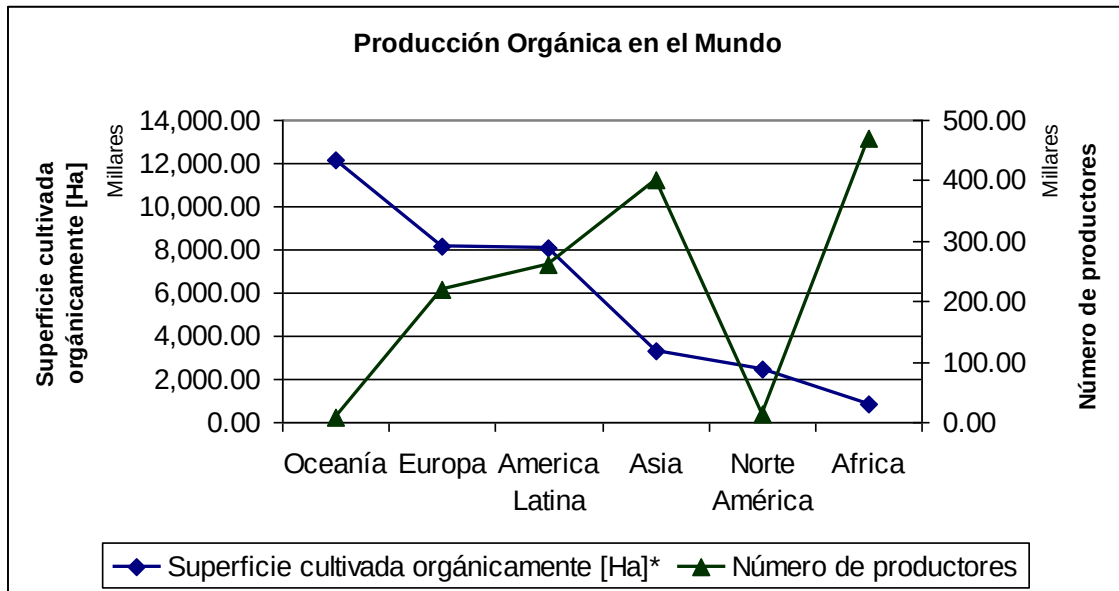


Figura 2. Superficie orgánica y número de productores por continente

Fuente: Elaboración propia con datos de Willer y Kilcher (2010)

En la Figura 2, se observa que el continente en donde se tiene una mayor superficie es en Oceanía, seguido de Europa y América Latina; también se deduce que la curva del número de productores es prácticamente inversa al número de hectáreas, a excepción de Norte América, siendo Asia y África en donde hay una mayor participación de productores en las labores de la agricultura orgánica.

La proporción de la agricultura orgánica en relación con la superficie agrícola total, sigue siendo aún pequeña. En Oceanía llega a ser del 2.76%, mientras que en América Latina es apenas el 1.3% (Figura 3).

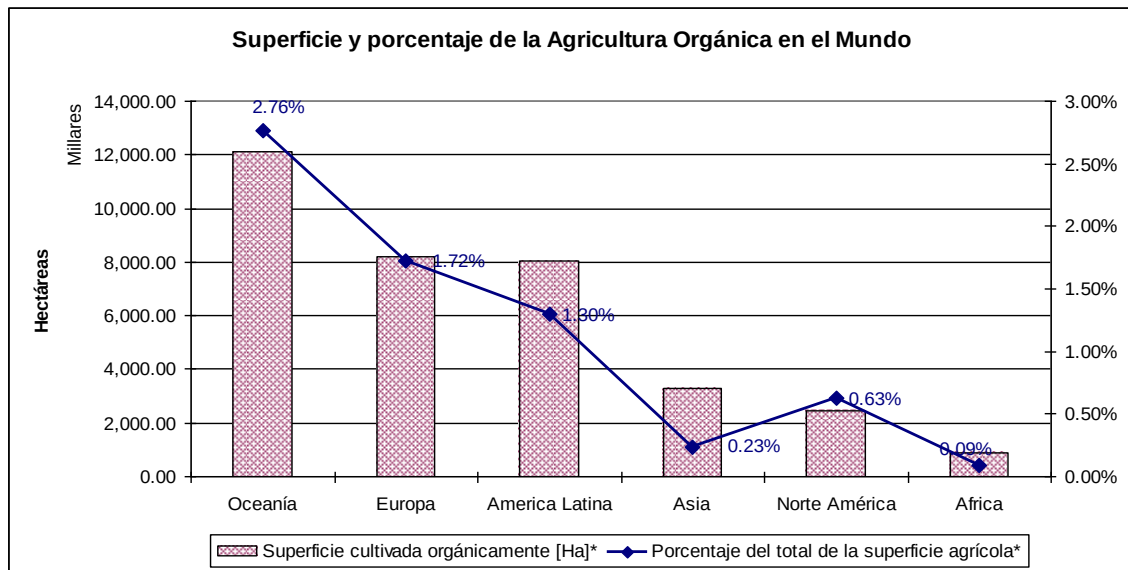


Figura 3. Superficie orgánica y su relación con la superficie agrícola total.

Fuente: Elaboración propia con datos de Willer y Kilcher (2010)

Australia es el país con mayor superficie manejada orgánicamente, representando el 35% del total de la agricultura en el mundo, seguido de Argentina, Brasil, Estados Unidos y China, por mencionar los primeros cinco países (Figura 4). México se encuentra en el lugar número 18 en cuanto a superficie agrícola, destacando el cultivo del café.

En Europa Occidental la superficie sembrada con el sistema orgánico aumentó de 111,000 ha en 1985 a 4,442,875 ha en el 2003, sobresaliendo Italia, Reino Unido, Alemania, España, Francia y Austria (Willer y Kilcher, 2009). Los países con mayor superficie orgánica son España (1.1 millones de hectáreas), Italia (1 millón de

hectáreas) y Alemania (0.9 millones de hectáreas). Hay cuatro países con más del 10 % de su superficie agrícola cultivada orgánicamente Liechtenstein (29.8 %), Austria (15.9 %), Suiza (11.1 %), y Suecia (10.8 %). El mercado más grande para 2008 lo constituye Alemania con una facturación de 5,850 millones de Euros, seguido de Francia (2,951 millones de Euros) y el Reino Unido (2,494 millones de Euros) (Willer y Kilcher, 2010).

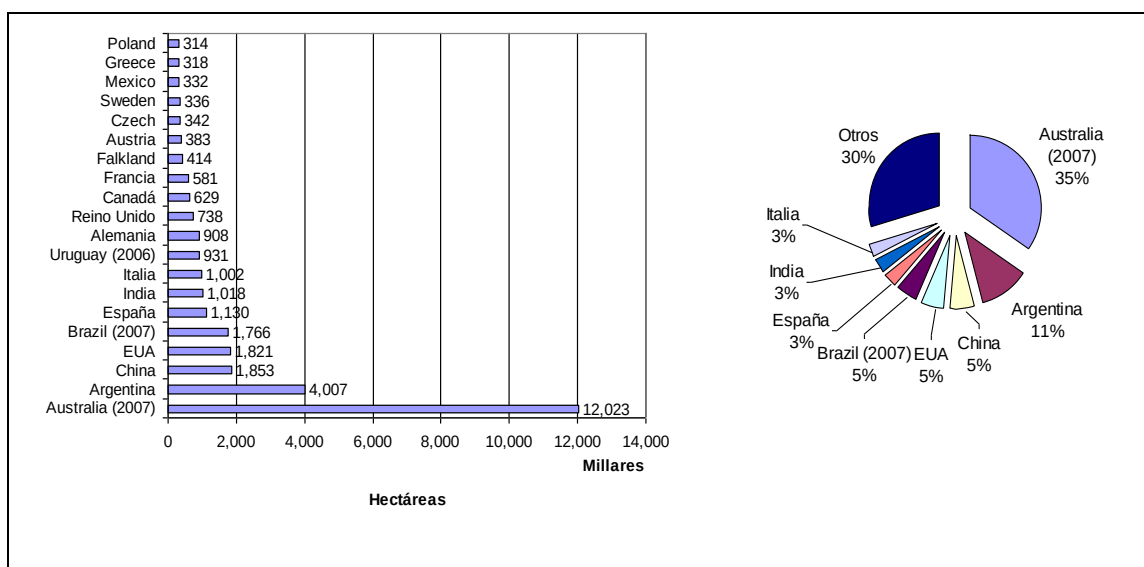


Figura 4. Participación de los principales países con producción orgánica
Fuente: Elaboración propia con datos de Willer y Kilcher (2010)

3.2.2 Situación de la agricultura orgánica en América

En Norte América, se encuentra el 7 % de la superficie orgánica a nivel mundial. Estados Unidos cuenta con 1.8 millones de hectáreas para el 2008, en donde las ventas alcanzaron 24.6 mil millones de dólares, con un crecimiento del 17.1 % comparado con el 2007. En Canadá se calculan ventas por 2 mil millones de dólares Canadienses.

Un aspecto relevante es que en 2009 Canadá y Estados Unidos lograron la equivalencia en estándares para la producción orgánica, siendo el primer acuerdo bilateral de completa aceptación (Willer y Kilcher, 2010).

En América Latina se encuentra el 23 % a nivel mundial de la tierra cultivada orgánicamente. Los principales países son Argentina (4 millones de hectáreas), Brasil (1.8 millones de hectáreas) y Uruguay (930,965 hectáreas). La República Dominicana y Uruguay poseen más del 6 % de la superficie agrícola bajo producción orgánica y Argentina con 3 %. El 90 % de la producción es vendida en Europa, Norte América y Japón. Dieciocho países cuentan con legislación orgánica agrícola. Los apoyos gubernamentales son variados y en pocos países se apoya el periodo de conversión (Willer y Kilcher, 2010).

En Argentina la superficie con producción orgánica pasó de 10,000 ha en 1992 a 3'192,000 ha en el 2003, y ha venido creciendo a un ritmo del 25% anual durante los últimos 5 años. Brasil registró ventas de 3,000 ton de productos orgánicos en 1996 y una tasa de crecimiento del 30%; y en el 2003 con una superficie orgánica de 275,576 ha, el consumo de alimentos orgánicos creció un 50% para llevar las ventas a 200 millones de dólares. En México, la agricultura orgánica tuvo un crecimiento en superficie bastante acelerado pasando de 54,457 ha en 1998 hasta 143,154 ha en 2003. Otros países latinoamericanos que han crecido en forma importante son Perú, Paraguay, Ecuador y Colombia (Willer y Kilcher, 2009).

3.2.3 Situación de la agricultura orgánica en México

A diferencia de los otros sectores agropecuarios del país, el sector orgánico ha crecido en medio de la crisis económica. La superficie orgánica presenta un dinamismo anual superior al 33% a partir de 1996. Para 2004/05, con base en datos del CIESTAAM de la Universidad Autónoma Chapingo, obtenidos en el proyecto “Sistema de Seguimiento e Información de la Agricultura Orgánica en México”, se estimó una superficie orgánica de 308,000 ha, en la que participaban más de 83,000 productores y generando alrededor de 270 millones de dólares (Gómez-Cruz *et al.*, 2005).

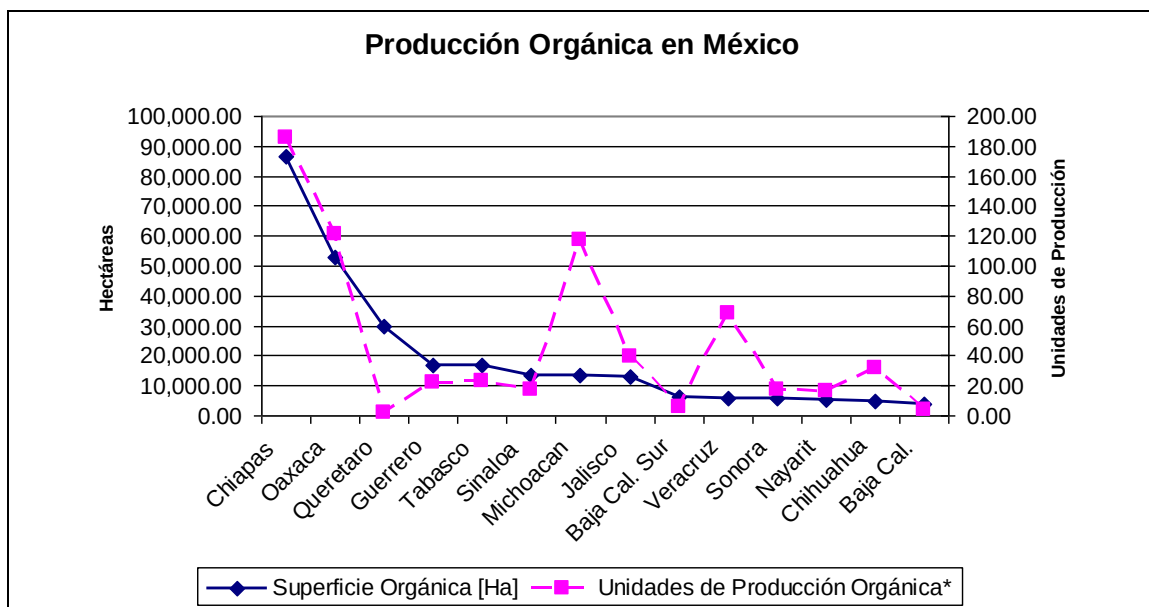


Figura 5. Producción orgánica en México. Principales estados.

*Unidades de producción son pequeños productores, organizaciones de productores, grandes empresas, que cumplen estrictamente con la normatividad de producción orgánica, que están certificadas o en transición bajo el control de alguna agencia certificadora, o bien no están certificadas pero cumplen con la normatividad orgánica.

Fuente: Elaboración propia con datos de Gómez-Cruz *et al.* (2005).

En el lapso 2004/05, se identificaron 797 unidades de producción orgánicas (Figura 5), 82.49% dedicadas a la producción agrícola; 10.63% eran procesadoras-

comercializadoras; 3.74%, ganaderas, y 3.14%, como unidades apícolas. Del total de las unidades de producción encontradas, 23.3% ubicadas en Chiapas, 15.2% en Oaxaca, 14.7% en Michoacán, 8.5% en Veracruz, y 38.3% en el resto de los estados (Gómez-Cruz *et al.*, 2006).

De las 797 unidades de producción agrícola orgánicas registradas para el bienio 2004-2005, 45.26% se dedican a la producción de café, que es el cultivo que ocupa el primer lugar; las frutas se producen en casi 30%; el aguacate en 12.7%; las hortalizas en 6.6%; y en el 5.4% restante se producen otros cultivos. El destino de dicha producción es en un 95% para exportación destacándose los países de Estados Unidos, Canadá, Japón y varios países de Europa (Gómez-Cruz *et al.*, 2006).

En cuanto a las características del tamaño de los productores, se reporta que el 99.57% son pequeños (menor a 30 ha) y medianos (de 30 a 100 ha) productores, los cuales gestionan el 80% de la superficie agrícola. También es importante señalar que del total de productores el 58% son indígenas, concentrados mayormente en los estados de Chiapas, Oaxaca y Tabasco (Gómez-Cruz *et al.*, 2005).

3.3 El consumidor de productos orgánicos en México

Los productos orgánicos por definición están altamente relacionados con un tipo de vida saludable. En un estudio *on-line* de más de 28,000 usuarios de Internet en 52 países, se encontró que en México el 21% refirió que ya está alimentándose de forma

saludable, el 39% comen lo mismo con moderación y el 41% buscan reducir el consumo de algunos grupos de alimentos, lo cual concuerda con las tendencias mundiales (ACNielsen, 2009a). También se menciona que el 86% de los entrevistados perciben a los médicos como los más confiables en información, seguidos de los programas de TV y el Internet (ACNielsen, 2007).

En otra encuesta con las mismas características muestrales, al preguntarles sobre cuál era la forma que estaba empleando para perder peso, los consumidores mencionaron consumir menos grasas, comer menos azúcares y comer más alimentos naturales y frescos, por mencionar los primeros tres (ACNielsen, 2009b).

El entorno global caracterizado por el incremento de precios de petróleo y granos, el menor crecimiento de la producción, las tasas de desempleo en aumento y una población en envejecimiento y con problemas de obesidad, es claro que existirá una tendencia a la demanda de más productos de connotación saludable. Aunado a lo anterior existirá una mayor demanda de alimentos de conveniencia debido a la participación de la mujer en la fuerza laboral (ACNielsen, 2008).

En función de lo anterior se expone el caso del aceite de soya (Figura 6), el cual, a pesar de ser más caro que el resto de los aceites, al lanzar una fuerte campaña de comunicación sus ventas incrementaron considerablemente (ACNielsen, 2008). Lo anterior da cuenta del posicionamiento y manejo mercadotécnico que se tendrá que aplicarse a los productos orgánicos, en aras de lograr su éxito en el mercado.

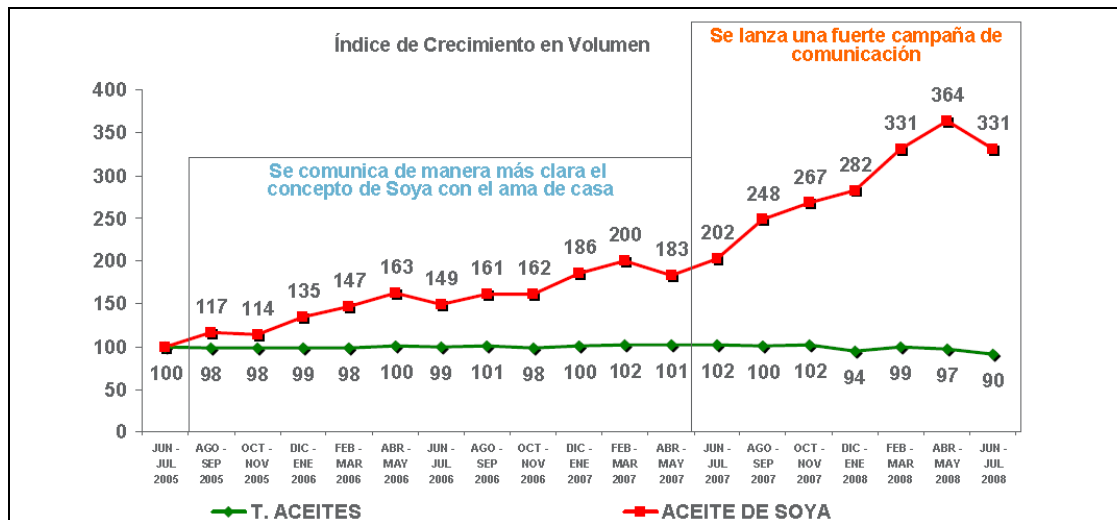


Figura 6. Dinámica de consumo del aceite de soya.

Fuente: ACNielsen (2008).

En el 2005, se realizó un estudio a nivel global con el objetivo de medir de la comprensión de información nutricional en empaques y el conocimiento de los hábitos de compra de los consumidores en cuanto a alimentos saludables y productos orgánicos. En éste se resume que Latinoamérica aparece como la región de mayor interés en la consulta de información nutricional de los envases, principalmente orientado hacia los contenidos de calóricos, grasas, fibras y proteínas. También se concluye que Latinoamérica muestra los mayores porcentajes de percepción en cuanto a la compra de productos orgánicos frescos. (Carne, verdura, fruta, huevos), diferenciándose de EU y NA en la compra de productos frescos orgánicos, posiblemente por los métodos de producción “más natural” que la gente podría percibir contra los sistemas productivos europeos o norteamericanos. Hay una mayor percepción de compra de productos orgánicos en vegetales (Frutas y verduras) que en carnes, huevos y aves (ACNielsen, 2005).



Figura 7. Percepción del consumidor frente a los alimentos orgánicos.

Fuente: Elaboración propia con datos de ACNielsen (2005).

Las principales razones de compra son por salud propia y de los hijos. Entre los principales motivos de No compra, se encuentran el de la distribución (No hay donde compro), precios (Muy caros) y que los consumidores no creen que cumplan con la forma de producción que dicen tener (Figura 7). Cualquiera sea el caso, si el producto es creíble en beneficios percibidos, a buen precio y con cobertura, el potencial de éxito es alto (ACNielsen, 2005).

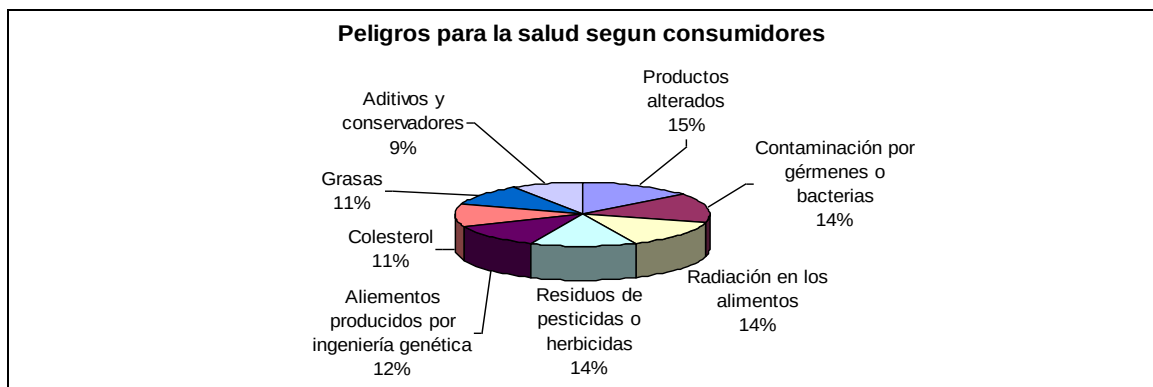


Figura 8. Opinión de los consumidores sobre diversos peligros para la salud.

Fuente: Elaboración propia con datos de ANTAD (2005).

En un estudio realizado a través de 1,009 entrevistas en las principales ciudades de México, se encontró que entre los principales riesgos para la salud de acuerdo al consumidor, se encuentran los productos alterados, la contaminación de bacterias o gérmenes, la radiación de los alimentos, los residuos de pesticidas y la ingeniería genética, por mencionar los primeros (Figura 8). Sin embargo la existencia de alimentos naturales fue uno de los factores menos importantes en la selección del establecimiento (ANTAD, 2005).

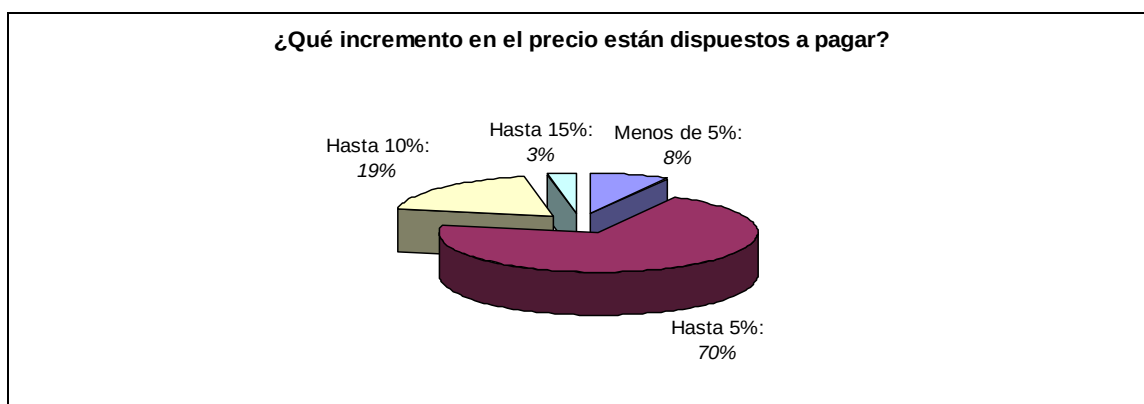


Figura 9. Disponibilidad del consumidor a un sobreprecio.

Fuente: Elaboración propia con datos de (Vivian Blair & Asociados y Latin America Marketing Consultants (2008).

En un estudio realizado en las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey, casi la mitad de los consumidores ha escuchado hablar de los productos orgánicos y los ha comprado en ocasiones, ya que los considera más saludables y amigables con el medio ambiente. No obstante, un pequeño porcentaje² de las personas los adquiere de manera frecuente, por lo que el consumidor no ha cambiado de manera significativa sus

² En el reporte mencionado no se especifica el porcentaje de consumo frecuente de productos orgánicos.

hábitos de compra con la aparición de este tipo de productos en el mercado mexicano. La mayoría de los entrevistados estarían dispuestos a pagar hasta un 5% más (Figura 9) en productos que apoyen alguna causa social (Vivian Blair & Asociados y Latin America Marketing Consultants, 2008).

Por otro lado, en un estudio realizado en las ciudades de Zacatecas, Aguascalientes y San Luis Potosí, la mayoría de los consumidores (97%, 86 y 69% de la muestra en Zacatecas, Aguascalientes y San Luis Potosí, respectivamente) manifestaron un interés por adquirir productos orgánicos, sin embargo, el sobreprecio que estarían dispuestos a pagar sería mínimo o cero. Además, se menciona que contrario a lo esperado, los resultados muestran que los consumidores con mayor escolaridad e ingreso no son los que pagarían una cantidad extra por durazno orgánico (Padilla-Bernal y Pérez-Veyna, 2008).

4 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

4.1 Análisis de la red de valor

4.1.1 El análisis sistémico

Los estudios e investigaciones sobre producción agrícola o agroindustrial de forma clásica se realizan considerando sólo una disciplina: la producción primaria, la comercialización, la transformación industrial, las relaciones económicas, la tecnología, y por lo tanto, a partir de esta información se tiene una visión fragmentada de la realidad, lo cual dificulta su interpretación. Mediante el enfoque de sistemas³ se logra el conocimiento del todo, identificando los subsistemas y los elementos que los conforman (Cathalifaud y Osorio, 1998), así como las relaciones internas y externas que se establecen para tener una mejor aproximación de lo que está sucediendo en la realidad y poder identificar las respuestas del sistema ante cambios de las variables que los definen, ya sea externas o variables. Existe coincidencia en la mayoría de los autores que han publicado estudios con un enfoque de sistemas, de que el resultado es

³ La Teoría General de Sistemas, desarrollada por L. Von Bertalanffy en 1930, ha surgido como una metodología que ha dado respuesta a conflictos y problemas en los que la ciencia tradicional ha resultado inoperante. Esto se debe a que toda realidad en esencia es compleja, por ende, los análisis reduccionistas no aportan una solución acertada. La TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ella emergen.

un modelo donde se identifican los elementos constituyentes del sistema y sus relaciones (Covarrubias, 2004)

Como cualquier otro sistema tomado como objeto de estudio, un sistema agroalimentario presenta las siguientes cualidades (Covarrubias, 2004):

1. Está formado por un conjunto de **componentes conectados y relacionados** de tal manera que forman o actúan como una unidad o un todo, estos componentes son interdependientes.
2. Existen **relaciones funcionales** entre sus partes o componentes.
3. Presenta una **frontera** que lo acota con base a criterios dados por los objetivos del estudio.
4. Tiene como referencia un **entorno** que lo circunda y en sistemas abiertos también existen relaciones de intercambio (recursos, información).
5. Se **autorregula** ante efectos causados por perturbaciones internas o externas.
6. Posee una cierta **dirección**, dada por los objetivos de los agentes económicos de las unidades productivas que lo conforman.
7. Cuenta con **principios organizativos** mediante mecanismos de control y autorregulación, por ejemplo el control administrativo y la autorregulación económica en el mercado.

En la segunda mitad del siglo XX, se han generado diversos esquemas para el análisis de sistemas como son los Sistemas Agroindustriales Localizados (Álvarez-Macías *et al.*, 2007), la Agroindustria Rural (AIR) (Boucher, 2000), la cadena agroindustrial

(Obschatko, 1997) y el cluster (Porter, 1998) entre otros. Es indispensable aceptar que las diferentes metodologías son complementarias, y que como menciona Hanson *et al.* (1999), se deben buscar formas que permitan su combinación, de modo que no se opte por trabajar exclusivamente con alguna, ya que cada una tiene utilidades y limitaciones. Por ello lo más importante es definir los objetivos del análisis a realizar, así como el mecanismo o marco conceptual.

4.1.2 Definición de valor

Consideremos en primer lugar que el valor describe la relación entre los beneficios y sacrificios percibidos por el cliente frente a los beneficios y sacrificios de las ofertas de los competidores en el mercado (Woodruff, 1997), es decir, es la estimación que hace el consumidor de la capacidad de un bien o servicio de satisfacer sus necesidades (Kotler *et al.*, 2000).

Los beneficios, son una mezcla de atributos físicos, de servicio, soporte técnico, reputación de la compañía y otros indicadores de calidad (Levitt, 1983), mientras que los sacrificios comprenden todos los costes que el comprador tiene cuando hace una compra (Ravald y Grönroos, 1996).

De modo que las necesidades del cliente orientan a la creación de productos o servicios que las satisfacen trayendo consigo beneficios para la firma. Sin embargo, satisfacer los deseos o necesidades del cliente no es suficiente para retener y ganar su lealtad,

siendo necesaria la creación de más y mejor valor que la competencia (Rodríguez-Orihuela y Hernández-Espallardo, 2003). Podemos entender como competidor no solo a aquellas empresas que elaboran productos similares, sino todas las cosas que puedan satisfacer a los clientes o que haga que determinado producto sea menos valioso (Nalebuff y Brundenburger, 2005).

Por otro lado, de acuerdo a Porter (1982), el valor es creado en una cadena vertical integral que va desde proveedores de materia primas hasta el consumidor, pasando por diversas industrias y servidores de las mismas. De modo que es importante determinar cuánto de ese valor puede un jugador capturar (Brandenburger y Harbone, 1996).

Prahalad y Ramaswamy (2004), acuñaron el concepto denominado “co-creación de valor”, para afirmar que las empresas no pueden seguir actuando unilateralmente, sino que tiene que existir un vínculo entre el consumidor, la empresa y toda la red de valor. Este proceso incluye un diálogo intensivo en tiempo y a profundidad con los consumidores, la participación del consumidor en el diseño del producto, transparentar los procesos de la empresa y abrir la discusión sobre los aspectos de calidad a tomar (o sacrificar).

4.1.3 La red de valor

La red de valor, red de negocios (Kothandaraman y Wilson, 2001) o ecosistema de innovación (Adner, 2006), entre otros adjetivos asignados, se trata de un tipo de

organización que ha dado una nueva forma a la competencia que traslada la ventaja competitiva desde el nivel de la firma hasta el nivel de red, es decir, un conjunto de empresas que generan de forma conjunta valor para el mercado.

Para Castells, citado en Rodríguez-Orihuela y Hernández-Espallardo (2003), existen dos tipos de redes caracterizadas por los vínculos inter-empresariales. El primer tipo, el modelo de redes multidireccionales, es desarrollado por pequeñas y medianas empresas que no obstante encontrarse bajo el control de acuerdos de subcontratación o el dominio financiero/tecnológico de empresas más grandes, con frecuencia toman la iniciativa para establecer acuerdos de cooperación con diversas firmas. El segundo tipo, corresponde al modelo de producción basado en la franquicia y la subcontratación bajo el control de una gran compañía, es una forma intermedia entre la desintegración vertical y las redes horizontales de pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo a Brambila-Paz (2001), si consideramos el enfoque de red de valor como formato para el desarrollo de la industria agroalimentaria, se debe centrarse en las necesidades del consumidor, diferenciar los productos en base a un mercado seleccionado, generar esquemas colaborativos o de asociación, garantizar el control de calidad y la reducción de costos, de modo que se logre la integración tecnológica y social del sector.

Dentro de los principales problemas que se tienen en el desarrollo de redes de valor están la desconfianza entre los actores de la red, algunas debidas a experiencias

pasadas, la dirección del producto a un mercado particular, el hecho de sacar ese mismo producto a otro mercado, implica ciertos riesgos que se tendrán que evaluar (Brambila-Paz, 2001).

4.1.4 Estructura de la red de valor

De acuerdo a la propuesta de Nalebuff y Brundenburger (2005), la red de valor plasmada en la Figura 10, representa a todos los jugadores presentes en un juego y sus interdependencias. En ellos se encuentra la empresa, proveedores, clientes, competidores y complementadores.

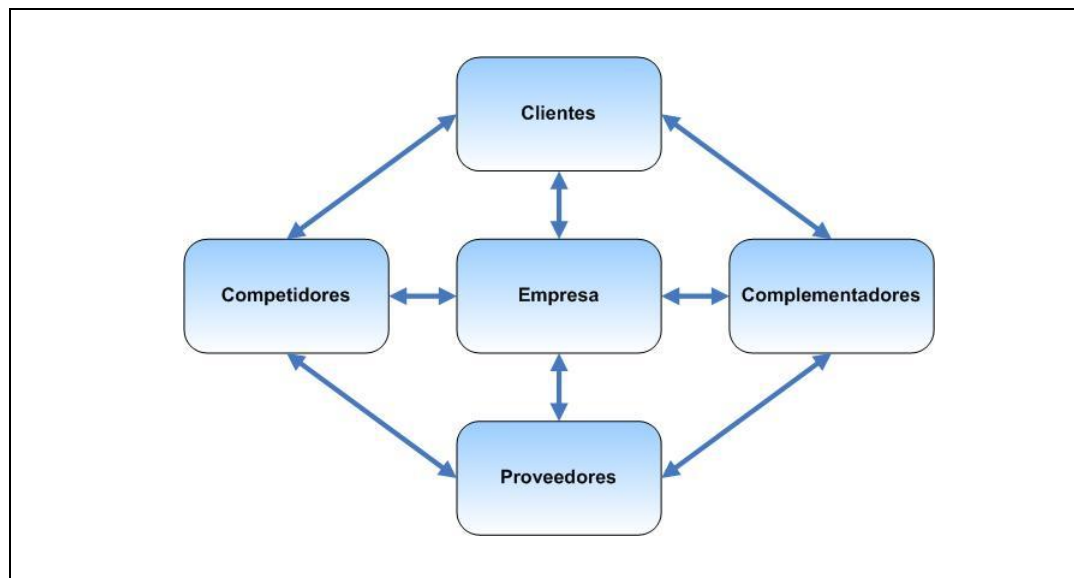


Figura 10. La red de valor

Fuente: Nalebuff y Brundenburger (2005).

Sobre el eje vertical se encuentran los clientes y proveedores. Los flujos en este eje son materias primas, mano de obra, productos y servicios, mientras que el dinero fluye en

dirección contraria. A lo largo del eje horizontal se encuentran los competidores y complementadores. Un complementador es cualquier jugador que hace que el producto o servicio de una empresa tenga mayor valor cuando dicho jugador está presente que cuando no lo está; mientras que un competidor se presenta cuando los clientes valoran más el producto de una empresa que cuando no interviene este otro jugador (Nalebuff y Brundenburger, 2005).

En el eje vertical, clientes y proveedores desempeña papeles simétricos, son socios iguales en la creación de valor. Lo anterior implica reconocer que no sólo se debe escuchar al cliente, sino que las relaciones con los proveedores son igual de importantes. De la misma manera, en el eje horizontal competidores y complementadores comparten una simetría que repercute en el valor de la empresa (Nalebuff y Brundenburger, 2005).

Es importante señalar que en muchas ocasiones los roles no son exclusivos, además de que se cruzan fronteras industriales. Por ejemplo, muchas empresas son competidoras y complementadoras al mismo tiempo, en el momento en el que deciden colaborar o simplemente por el valor que representan frente al consumidor, y a su vez, existen productos o servicios que no pertenecen al sector productivo, pero que pueden hacer aumentar o disminuir la demanda de algún otro producto.

4.1.5 Análisis de la red de valor

Si se focaliza una empresa cualquiera y se analizan todos los actores que tiene a su alrededor, solo se tendrá una visión parcial del juego, debido a que sus clientes tienen clientes y sus proveedores tienen otros proveedores, y así consecutivamente, de modo que la lista podría hacerse muy larga. Para no elaborar una red muy extensa y confusa, es posible trazar múltiples redes, la de los clientes, la de los proveedores, la de los competidores y complementadores y puede ser que se requieran perspectivas más remotas (Nalebuff y Brundenburger, 2005).

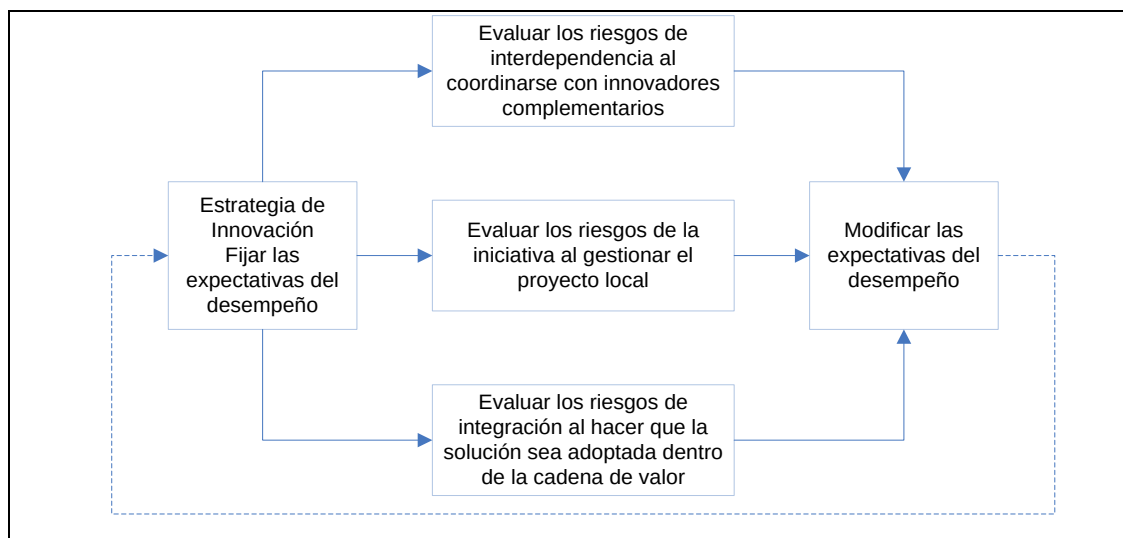


Figura 11 Estrategia de ecosistema

Fuente: Adner (2006)

De acuerdo a Adner (2006), el éxito de la estrategia de crecimiento de la empresa no sólo depende de las acciones individuales, de modo que es precisa la evaluación de los riesgos de su ecosistema (Figura 11). Muchas iniciativas conllevan al fracaso debido a que, junto con nuevas oportunidades, los ecosistemas de innovación presentan también

un nuevo conjunto de riesgos: nuevas dependencias que pueden desbaratar los esfuerzos de una empresa. Aún si una compañía desarrolla brillantemente su propia innovación, alcanzando y excediendo las necesidades de sus clientes y excluyendo exitosamente a sus rivales, podría no surgir un mercado para ella, o que surja en un momento tardío o no adecuado, lo cual lleva a la empresa a una derrota no pensada.

De acuerdo a Alle (2000), una red de valor genera valor económico a través de sus múltiples intercambios dinámicos, entre una o más empresas, clientes, proveedores, colaboradores estratégicos y la comunidad. Estas redes incluyen más que solo transacciones acerca de bienes, servicios e ingresos. Además de los anteriores, existe la transacción de conocimiento y beneficios intangibles, de modo que generalmente solo una porción del valor intercambiado puede ser rastreado o medido a través de un bien/servicio y su gratificación.

4.1.6 La teoría de juegos aplicada a negocios

La teoría de juegos también llamada “teoría de las decisiones interactivas” o “teoría de las situaciones sociales” constituye una de las doce innovaciones básicas del pensamiento económico del siglo XX, y puede ser definida de una manera amplia como una técnica para tomar decisiones en situaciones de conflicto sobre la base de la construcción de una matriz formal que permite entender el conflicto y sus posibles soluciones (Soto y Valente, 2005). Es decir, analiza situaciones en las que la suerte de una persona depende de lo que hagan los demás (Nalebuff y Brundenburger, 2005).

Se puede considerar que la teoría de juegos nace formalmente en 1944 con el libro de John Von Neumann y Oscar Morgenstern “Theory of Games and Economic Behavior”. Otros autores importantes y merecedores al Premio Nobel de Economía han sido John Nash, John Harsanyi y Reinhard Selten por su contribución en el análisis de equilibrios, así como Robert J. Aumann y Thomas C. Schelling en el análisis de situaciones de información incompleta (Fernandez-Ruiz, 2006)

En la propuesta de Nalebuff y Brundenburger (2005) orientada a negocios, se identifican cinco elementos básicos de cualquier juego: jugadores, valores agregados, reglas, tácticas y extensión, que junto con el concepto de red de valor, constituyen el esquema conceptual para aplicar la teoría del juego. Estos elementos que los autores mencionan como las PARTES del juego (por el acrónimo de Players, Added values, Rules, Tactics, Scope: *PARTS*), se describen a continuación, a excepción de los jugadores que fueron discutidos en el apartado del análisis de la red de valor.

El *valor agregado* o *poder* en cualquier juego, mide lo que cada jugador aporta al juego. Dicho en otras palabras, el valor agregado de una empresa es igual al tamaño del negocio cuando se encuentra dentro del juego, menos el tamaño del negocio cuando no lo está. De modo que lo que uno puede sacar de un juego está limitado por lo que aporta, y si se quiere sacar más o menos, se encontrará con reacciones de los demás jugadores. De ello deriva que, para calcular el valor agregado de una empresa se debe analizar las aportaciones de la misma en el sistema (Nalebuff y Brundenburger, 2005).

Las *reglas* constituyen todas las costumbres, acuerdos, contratos o leyes que gobiernan las negociaciones, además de que juegan un papel importante en la delimitación del poder. Las reglas provienen de los intereses de los involucrados, y es claro pensar que, conforme aumenten los involucrados el número de reglas aumentarán y se volverá más complicado desentrañarlas (Nalebuff y Brundenburger, 2005).

Las *percepciones* son la manera como una persona ve el juego. Debido a que dicha percepción motiva la conducta, constituye la “realidad” para cada persona (no existe ningún juego diferente a de cómo lo perciben los jugadores). Personas diferentes ven el mundo de forma diferente, por ello, en toda descripción de un juego se debe incluir cómo ven los jugadores y hasta como creen que lo percibe los demás, como creen que otras personas creen que es visto el juego, etc. (Nalebuff y Brundenburger, 2005)

Los métodos que se emplean para dar forma a las percepciones se denominan *tácticas* y en los negocios se pueden emplear diversas: hacer demostraciones, ofrecer garantías, mantener propiedades intelectuales o industriales, realizar acuerdos por terceras personas, crear complejidad en los sistemas, manejar los precios, entre otras (Nalebuff y Brundenburger, 2005).

En la realidad un juego no tiene *extensión* (fronteras) “solo hay un juego grande”, sin embargo es demasiado complejo. En la práctica el individuo se traza fronteras en la mente para poder analizarlo. Sin embargo al dividir el juego en escalas o partes se

corre el riesgo de tomar por “el todo” lo que no es sino solo una parte del juego, además de considerar que todos los juegos están enlazados a otros (Nalebuff y Brundenburger, 2005).

De modo que de acuerdo a Nalebuff y Brundenburger (2005), las mayores oportunidades y ganancias no se derivan de jugar el juego de una manera diferente sino de cambiar el juego mismo. Cambiar el juego es la esencia de la estrategia en negocios, de modo que al modificar una o varias de las PARTES se modifica el juego completo.

4.2 Redes Sociales

4.2.1 El análisis de redes sociales

El análisis de redes sociales (ARS) (*social network analysis*), también denominado análisis estructural, se ha desarrollado como herramienta de medición y de las estructuras que emergen de las relaciones entre actores diversos (individuos, organizaciones, naciones, etc.). El ARS es un conjunto de técnicas para el estudio formal de las relaciones entre actores y de la ocurrencia de determinados eventos (Sanz-Menéndez, 2003).

En el ARS se describen y estudian las estructuras relacionales que surgen cuando diferentes organizaciones o individuos interaccionan, se comunican, coinciden, colaboran etc., a través de diversos procesos o acuerdos, que pueden ser bilaterales o

multilaterales; de este modo la estructura que emerge de la interrelación se traduce en la existencia de una red social. Las redes sociales son, por tanto, conjuntos de relaciones sociales o interpersonales que ligam individuos u organizaciones en “grupos” (Sanz-Menéndez, 2003).

La asunción básica del ARS es que la explicación de los fenómenos sociales mejoraría analizando las relaciones entre actores. El ARS generalmente estudia la conducta de los individuos a nivel micro, los patrones de relaciones (la estructura de la red) a nivel macro, y las interacciones entre los dos niveles (Sanz-Menéndez, 2003).

Actualmente el concepto de análisis de redes se utiliza para explicar la difusión de la innovación (Mongue-Pérez, 2008), la epidemiología de las enfermedades (Berkman y Syme, 1979), la constitución de comunidades virtuales (Petrizzo-Paez y Maya-Jariego, 2005), las redes cohesivas como base del capital social (García-Faroldi, 2007), las conexiones intra-organizacionales (Gaete-Fasella y Vásquez, 2008), la relación de significados (Ronda-Pupo y López-Zapata, 2008), entre muchos otros.

4.2.2 Principales indicadores en las redes sociales

Los datos sociológicos “convencionales” que se incluyen son nodos y vínculos, estos se manejan en una matriz rectangular con mediciones. Las filas de la matriz son los casos, sujetos u observaciones. Las columnas son las puntuaciones (cuantitativas o cualitativas) de los atributos, variables o mediciones.

Entonces, cada celda de la matriz describe la puntuación de algún actor con respecto a algún atributo. En algunos casos, estas matrices pueden tener una tercera dimensión que representa los cuadros de observaciones de múltiples grupos (Hanneman, 1998).

Cuadro 3. Descripción de los principales indicadores en el ARS.

Tipo de indicador	Indicador	Definición y cálculo
Indicadores de centralidad (referente a los nodos en lo individual)	Grado de entrada (indegree) y grado de salida (outdegree)	Es la suma de las relaciones que un actor posee con el resto. Permite conocer la importancia con la que cuenta un actor dentro de la red considerando la dirección del vínculo. $G = \sum_j X_{ij} \quad G_{normaliza} = \sum_j X_{ij} / (n-1) * 100$ donde ij se refieren a la entrada o salida y n es el número de actores
	Cercanía (closeness)	Es la capacidad de un actor de acceder al resto de actores. Un actor con alta cercanía muestra la capacidad de acceder a buena parte de la red con pocas relaciones. $C(K) = n(n-1) \frac{1}{\sum D_{geod_k}} * 10$ donde K es algún nodo y D_{geod_k} es la suma de las distancias geodésicas del nodo K a los demás nodos.
	Intermediación (betwennes)	Es el número de veces que un actor está en el camino más corto entre un par de actores. $C_b(K) = \frac{2 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n (g_{ij}(k) / g_{ij})}{n^2 - 3n + 2}$ donde n es el número de nodos en la red y $g_{ij}(k)$ es la distancia geodésica entre i y j que pasan por k.
Indicadores de centralización (referente a los nodos en lo colectivo)	Índice de centralización	Indica que tanto se concentran los vínculos entre los actores. Un valor cercano a 100 % indica la existencia de un actor concentrando la totalidad de los vínculos, el valor de 0 % indica que todos los actores están vinculados. $C = \sum (D - d) / [(n-1)(n-2)]$ donde d es el grado de cada actor, D es el grado máximo de un actor del grafo
	Densidad de la red	Es el porcentaje de relaciones existentes entre las posibles. Una densidad del 100 % indica que todos los actores están relacionados entre sí, y de 0% si todos

		están sueltos.
		$D = 2l / (n(n-1)) * 100$
		donde l es el número de relaciones existentes.
Indicadores estructurales	• Actor estructurador (índice de fragmentación)	Es aquel ubicado mayormente como intermediario entre actores de la red. Es el responsable de ser el puente entre diferentes grupos de actores. $F = 1 - ((\sum_i S_i (S_i - 1)) / (N(N - 1)))$
	• Actor difusor	Es aquel ubicado de forma que lo hace indispensable para acceder a un subgrupo. $R = (\sum_j 1 / d_{mj}) / N$ donde d_{mj} es la distancia de un actor a los demás nodos
Fuente: Elaboración propia con base en Rendón (2007a).		

Para el mapeo de redes se emplean los indicadores de centralización, la difusión y la estructuración. La centralización se refiere a las conexiones directas entre actores; la difusión a la capacidad de los actores para acceder al resto de la red, y la estructuración a la función de ciertos actores y grupos de actores en toda la red. La densidad y la centralización dan una idea de la situación de la red desde el punto de vista de las relaciones. Los indicadores de difusión y estructuración señalan la función que los involucrados desempeñan dentro de la red. La estructuración permite diseñar escenarios de gestión de la red considerando el papel de los actores clave (Rendón-Medel *et al.*, 2007a). En el Cuadro 3 se presenta a manera de síntesis las principales variables a considerar en el ARS.

4.2.3 Niveles de estructuración de las redes sociales

De acuerdo con Rovere (1996), dentro de una red social las personas se vinculan en cinco niveles de acuerdo a la fuerza del vínculo que los hace interactuar, a saber: reconocimiento, conocimiento, colaboración, cooperación y asociación (Cuadro 4).

Cuadro 4. Niveles de estructuración de las redes sociales

Nivel	Criterio	Vínculo	Valor
5	Asociación	Se comparten recursos	Confianza
4	Cooperación	Se comparten actividades u objetivos	Solidaridad
3	Colaboración	Se brinda o recibe ayuda	Reciprocidad
2	Conocimiento	Se tiene información sobre la actividad del prójimo	Interés
1	Reconocimiento	Se acepta la existencia del prójimo	Aceptación

Fuente: Elaboración con base en la propuesta de Rovere (1996).

El primer nivel es el de reconocimiento, en donde se acepta la existencia del otro como parte de la red social de cada individuo. El segundo nivel, que es el de conocimiento, inicia cuando se necesita conocimiento del otro, lo cual expresa interés, “*quiero saber quién es el otro*”.

Un tercer nivel, se da cuando existen algunos episodios de colaboración, no es una ayuda sistemática ni ayuda organizada, sino espontánea. En el cuarto nivel ya existen algunas formas sistemáticas de cooperación. Esto supone un proceso más complejo porque existe un problema común, por lo tanto hay una co-problematización, y una forma más sistemática y estable de operación conjunta, es decir que hay un compartir sistemático de actividades. Existe un quinto nivel donde hay asociación que profundiza alguna forma de contrato o acuerdo que significa compartir recursos (Rovere, 1996).

4.3 Estrategia

4.3.1 El análisis estratégico en negocios

Los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern, en su obra sobre la teoría de juegos. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta (Mintzberg *et al.*, 1997).

En términos generales, se podrían considerar dos escuelas pioneras en la definición de la estrategia. La “Escuela de diseño” es representada por Kenneth Andrews, quien define que la estrategia “representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolas de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, así como lo que es o será”. Por otro lado, la “Escuela de la planificación” es representada por Igor Ansoff quien menciona que “la estrategia es una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: el alcance del producto/mercado (los productos que se ofrecen y sus mercados a los que se dirigen), el vector del crecimiento (los cambios que la empresa pretende aplicar), la ventaja competitiva (las propiedades particulares del producto que colocan a la empresa en una posición sólida frente a sus competidores) y la sinergia (la medida en que diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas)” (Mintzberg *et al.*, 1997).

En las definiciones anteriores están presentes cuatro elementos: un ambiente (condiciones ajenas a la empresa a las que debe responder), una misión (la razón de existir de la empresa), la situación (el análisis de sus fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas) y la proyección (cómo aplicar sus recursos). Asimismo, se debe considerar los dos supuestos de la estrategia. El primero denominado “formulación de la estrategia” indica que el análisis debe ir antes de la acción, y el segundo llamado “ejecución de la estrategia” indica que la acción no corre a cargo de analistas o gerentes, y que estas “otras” personas esperan poner en práctica sus fórmulas con el mínimo de sorpresas posibles” (Mintzberg *et al.*, 1997).

A diferencia de las anteriores definiciones, Henry Mintzberg propone que la estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. En esta definición se enfatiza la acción y se considera que cualquier empresa tendrá una estrategia, aun cuando no haga planes, o no tenga objetivos formales (intenciones estratégicas), lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos que pueden ser resultado de la planificación formal (estrategia deliberada), sin que exista planificación (estrategia realizada), o inclusive que no sea acorde con la planificación (estrategia emergente). Además se debe considerar el caso en que la empresa no pueda poner en práctica sus planes (estrategia no realizada) (Mintzberg *et al.*, 1997).

Un representante importante es Michael Porter, quien se ha caracterizado por argumentar sobre la “estrategia del enfoque” (Mintzberg *et al.*, 1997). En una de sus publicaciones más populares “Qué es estrategia?”, debate acerca de que la eficacia

operativa que implica desarrollar esas actividades mejor que los rivales, es decir más rápido o con menos esfuerzo y menos defectos, puede ser beneficiosa, pero argumenta que, las mejoras prácticas pueden ser copiadas fácilmente y a medida que todos los competidores en una misma industria comienzan a adaptarlas, la frontera de la productividad se expande pero no representa mejoras relativas a las empresas. Por lo cual propone que posicionamiento estratégico debe basarse en tres principios claves que no se excluyen entre sí y que con frecuencia se sobreponen., a saber: 1) el posicionamiento orientado a la variedad, logrado mediante la segmentación; 2) el posicionamiento basado en necesidades, el cual surge cuando existen un grupo de clientes con necesidades diferentes y cuando se diseñan un conjunto de actividades para satisfacer mejor esas necesidades; y 3) el posicionamiento basado en el acceso, que puede depender de la geografía o del número de clientes o de cualquier otro factor que determine el conjunto de actividades específicas (Porter, 1996).

4.3.2 Definición de estrategia

Como menciona Ronda-Pupo y López-Zapata (2008), existe un alto nivel de dispersión en la perspectiva teórica de la dirección estratégica. Los autores puntualizan en sus definiciones lo que consideran aspectos esenciales, lo que hace que no exista consenso en lo que es estrategia empresarial y que existan diferentes versiones diferentes sobre un mismo tema.

Sin embargo, Henry Mintzberg (1987), haciendo una revisión histórica, expone cinco definiciones de estrategia:

1. *Estrategia como plan*: una especie de curso de acción concientemente determinado para abordar una situación específica.
2. *Estrategia como pauta de acción*: una maniobra para ganar la partida a un contrincante.
3. *Estrategia como patrón*: la consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.
4. *Estrategia como posición*: es una forma de lograr una posición en un “medio ambiente” o “nicho”.
5. *Estrategia como perspectiva*: en esta, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo, es decir, implica la manera de percibir el mundo.

4.3.3 Elaboración de la estrategia

La estrategia corporativa (definida como “la especificación de las acciones de la empresa para alcanzar una ventaja competitiva, mediante la selección y la administración de un grupo de negocios que compiten en distintas industrias y mercados de productos” (Hitt *et al.*, 2004) inicia con una clara expresión de los objetivos de la empresa, sea cual sea su ramo. Posteriormente, es probable que se presente un proceso visionario, el cual se consideren estrategias no convencionales, no tomadas en cuenta e incluso que vayan contra el sentido común (Ballou, 2004).

De modo que en el diseño de una buena estrategia deben de incluirse los siguientes cinco componentes: clientes, proveedores, competidores, complementadores y la propia empresa (Ballou, 2004; Nalebuff y Brundenburger, 2005).

4.4 Investigación de mercados

4.4.1 Definición de investigación de mercados

El mercado es el “conjunto de personas o unidades de negocio que consumen/utilizan un producto o servicio o las que se puedan inducir a que lo consuman/utilicen” (Fischer y Navarro, 1990). De modo que la investigación de mercados se define como el “proceso sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercado. Este proceso incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de los hallazgos y sus implicaciones” (Zikmund, 1998).

La investigación de mercados permite allegarse información acerca de las necesidades y preferencias del consumidor para tomar decisiones referentes a los atributos funcionales, económicos y simbólicos de los productos o servicios. Asimismo, permite que la empresa detecte el nivel de impacto y conocimiento entre los consumidores y clientes inmediatos, de los beneficios, promesas, imagen, entre otros, considerando que influyen factores económicos, políticos y sociales de cada país y del mundo (Fischer y Navarro, 1990).

De acuerdo a Theodore Levitt la “mercadotecnia quiere decir conseguir y retener clientes” (Fischer y Navarro, 1990). En vista de ello cabe enfatizar que en el concepto de mercadotecnia se destaca la orientación hacia el consumidor, se enfatiza el rendimiento a largo plazo y se sugiere la integración y la coordinación con otras funciones de una empresa (Zikmund, 1998).

4.4.2 La investigación de mercados en la toma de decisiones

Los gerentes utilizan la investigación de mercados para definir problemas, identificar oportunidades o seleccionar alternativas, determinar errores del pasado y pronosticar condiciones futuras (Zikmund, 1998). Las decisiones pueden ir desde cambios fundamentales en el posicionamiento de un negocio o la decisión de entrar a un nuevo mercado, hasta cuestiones tácticas de menor alcance acerca de cómo surtir un anaquel de abarrotes (Aaker *et al.*, 2001). La importancia de la investigación de mercados radica en que permite tomar decisiones y crear ideas sobre bases reales, controlando, dirigiendo y disciplinando acciones, que habrán de seguirse y evaluarse más adelante (Fischer y Navarro, 1990).

En el contexto de la toma de decisiones se pueden considerar cuatro etapas: análisis de la situación, desarrollo de estrategias, desarrollo de un programa y la implementación. En la primera etapa es necesario entender el entorno y el mercado, identificar amenazas y oportunidades, y evaluar la posición de la competencia. En la etapa del

desarrollo de estrategias se debe atender a las interrogantes de ¿en qué negocio debemos estar?, ¿cómo competiremos? y ¿cuáles son los objetivos del negocio? El desarrollo del programa consiste en la parte más amplia en donde se deben considerar las decisiones sobre: segmentación, características del producto, distribución, publicidad y promoción, venta personal, precios, posicionamiento de marcas (branding) y satisfacción de clientes (Aaker *et al.*, 2001).

Por ello, la necesidad de la investigación de mercado radica en que permite conocer al consumidor, disminuir los riesgos asociados con la tarea y permite el análisis de la información, siendo un pilar para las funciones de planeación, ejecución y control (Fischer y Navarro, 1990).

4.4.3 Herramientas en la investigación de mercados

Existen tres principales categorías de usos aceptables de los métodos de investigación cualitativa: a) exploratorios, en donde se busca definir el problema con mayor detalle, sugerir hipótesis, generar nuevos conceptos y obtener reacciones preeliminares; b) de orientación, que se usan para conocer la posición del consumidor y su vocabulario, formar al investigador en un ambiente no familiar; y c) clínicos, en donde se requiere un conocimiento más profundo de los temas (Aaker *et al.*, 2001).

Dentro de las herramientas que existen para la investigación cualitativa se encuentran las entrevistas individuales de profundidad, encuestas, las discusiones de grupos de enfoque, técnicas de proyección, y métodos de observación (Aaker *et al.*, 2001).

En los criterios a considerarse para seleccionar el instrumento de colecta de información se debe considerar la versatilidad, costo, tiempo, tamaño de la muestra, particularidades de la muestra, control de la muestra, cantidad de datos, calidad de los datos y la tasa de respuesta (Kinnear y Taylor, 1993).

Las formas de recolección de datos (entrevistas y encuestas) se basan en un cuestionario, de modo que el error de medición radica en la exactitud y precisión con el cual haya sido diseñado de acuerdo al fenómeno a evaluar. Los componentes generales de un cuestionario son los datos de identificación, solicitud de cooperación, instrucciones, información solicitada y datos de clasificación. Para su elaboración se sugiere seguir los siguientes pasos: 1) revisar las condiciones preliminares, que consisten en los objetivos y las necesidades de información; 2) decidir sobre el contenido de las preguntas, en este influye la habilidad de los entrevistados para responder por precisión es decir si está desinformado, si es olvidadizo, su voluntad a responder, etc.; 3) decidir sobre el formato de respuesta, dentro de los cuales están las preguntas abiertas, de selección múltiple o dicotómicas; 4) decidir sobre las palabras de las preguntas, se debe asegurar que el significado de las palabras sea el mismo para el investigador y el encuestado usando palabras sencillas y claras, evitando preguntas que sugieran respuesta, preguntas sesgadas, alternativas implícitas, estimaciones y

dobles respuestas; 5) decidir la secuencia de las preguntas, utilizando una pregunta interesante al inicio, seguido de preguntas generales y al final preguntas poco interesantes o difíciles, procurando que se mantenga un orden lógico; 6) decidir sobre las características físicas, es decir, si la aplicación será personal, vía telefónica, por correo, Internet, etc.; por último, 7) se deben realizar pruebas preliminares con las respectivas revisiones de fondo y forma (Kinnear y Taylor, 1993)

4.5 Metodología del marco lógico

4.5.1 Origen de la metodología

El uso de la metodología del marco lógico (MML) tiene su origen en el desarrollo de técnicas de administración por objetivos en la década de 1960. A principios de los años 70, la U.S. Agency for International Development – USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) comenzó formalmente a utilizar la MML en la planificación de sus proyectos. El método fue elaborado buscando evitar tres problemas frecuentes en proyectos de variado tipo y monto (Ortegón *et al.*, 2005), a saber:

- La existencia de múltiples objetivos en un proyecto y la inclusión de actividades no conducentes al logro de estos.
- Fracasos en la ejecución por no estar claramente definidas las responsabilidades y no contar con métodos para el adecuado seguimiento y control.

- Inexistencia de una base objetiva y consensuada para comparar lo planificado con los resultados efectivos.

Desde su implementación, la MML ha sido utilizada por la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GTZ), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de las Naciones Unidas entre otros organismos internacionales. En México es liderado en experiencia, difusión y capacitación, por las Fundaciones Produce y la Coordinadora Nacional de Fundaciones Produce (COFUPRO) (Rendón-Medel *et al.*, 2007b)

4.5.2 Utilidad de la metodología del marco lógico

La MML es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Ortegón *et al.*, 2005).

Puede afirmarse que, actualmente, constituye una herramienta de obligado conocimiento para poder realizar tareas profesionales en el departamento de proyectos de las instituciones de cooperación al desarrollo, sean éstas públicas o privadas (Camacho *et al.*, 2001).

Los proyectos se diseñan porque existe un problema de desarrollo o un obstáculo al desarrollo. Este obstáculo se genera porque la situación actual es insatisfactoria y se requiere un cambio. Si existe una situación actual insatisfactoria podemos decir que existe también una situación futura deseada que sería el resultado de una intervención diseñada para mejorar algunos o todos los elementos de la situación actual. Esa intervención puede ser un proyecto o un programa, que se ejecuta en el corto y mediano plazo para lograr, en el mediano y largo plazo, la situación deseada (Rendón-Medel *et al.*, 2007b).

La importancia del uso de la MML para esta investigación radica en que brinda un soporte metodológico para la valoración e identificación de los elementos involucrados en un tema específico; ayudándonos a la vez a presentar una estrategia de acción de forma esquemática; y sobre todo, ofrece un procedimiento que permite desenmarañar la problemática vinculada a un sector con tantas aristas como lo es el sector orgánico.

4.5.3 Herramientas de la metodología del marco lógico

En términos generales, un proyecto presenta un ciclo en donde se consideran las etapas de identificación, diseño y formulación, seguimiento y ejecución y evaluación (Figura 12).

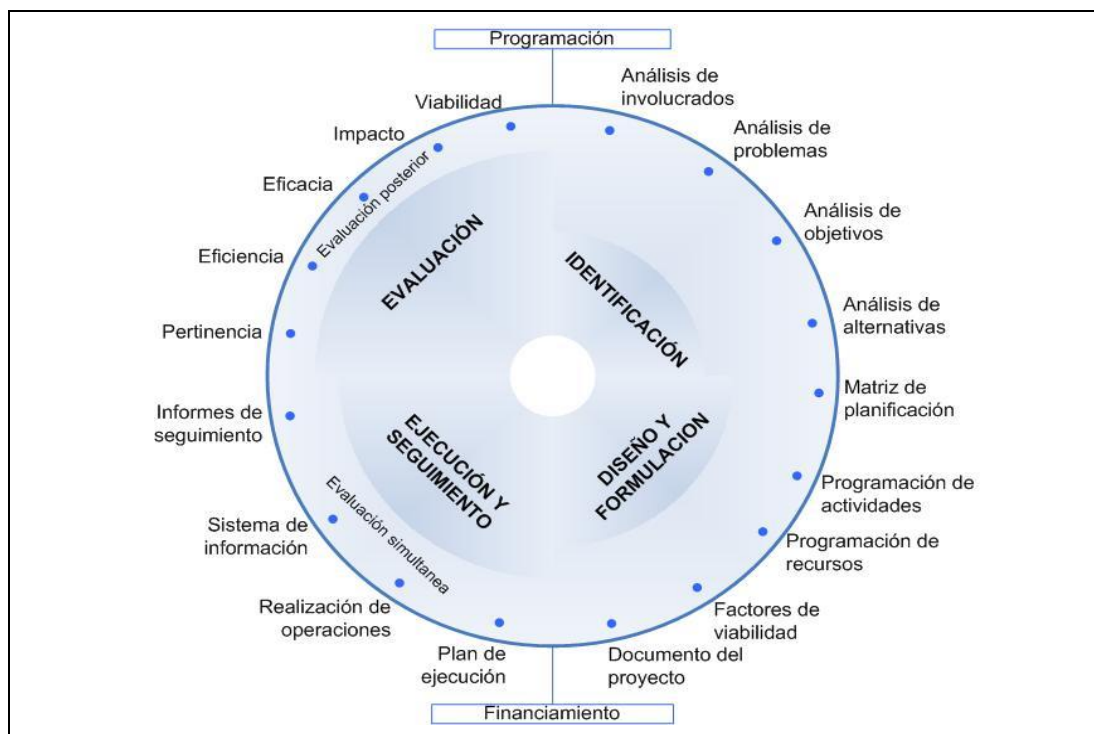


Figura 12. Etapas en el ciclo de un proyecto.

Fuente: Elaboración propia con base en Camacho *et al.* (2001)

La primera etapa está orientada a sentar las bases del proyecto, determinando cuáles son los problemas a resolverse y las oportunidades que pueden aprovecharse, así como la realidad en la que se desarrolla el sistema. Algunas de las cuestiones relacionadas con la etapa de identificación tratan de responder a las preguntas de ¿qué sucede?, ¿por qué sucede?, ¿a quiénes y cómo afecta? y ¿cómo se puede solucionar? (Camacho *et al.*, 2001).

Dentro de esta primera etapa, que es en la cual nos enfocamos en la presente investigación, se realiza el análisis de involucrados, de problemas, de objetivos y de alternativas, los cuales se detallan a continuación.

4.5.3.1 *Análisis de involucrados*

Con el análisis de la participación se pretenden básicamente dos cosas. En primer lugar, se trata de tener una visión, lo más precisa posible, de la realidad social sobre la que el futuro proyecto pretende incidir. Muchas intervenciones de desarrollo fracasan, precisamente, por haber efectuado un diagnóstico excesivamente superficial del contexto en el que deben insertarse. Tendemos a pensar que los proyectos tienen éxito gracias a las capacidades de los gestores de proyectos, para quienes los beneficiarios no dejan de ser caras anónimas que, a la mañana siguiente, se olvidan. El problema es que los beneficiarios de un proyecto no son el público de una representación en la que nosotros actuamos, sino sus auténticos protagonistas (Camacho *et al.*, 2001)

De acuerdo a Rendón-Medel (2007b), con el análisis de involucrados se pretende responder a las siguientes cuestiones: ¿qué cambios de prácticas o actitudes son requeridos y factibles desde el punto de vista del grupo beneficiado?, ¿qué cambios son deseables desde el punto de vista de los niveles de decisión?, ¿qué mandatos, capacidades y recursos (actuales y potenciales) tienen los diferentes actores involucrados? y ¿qué contribuciones externas necesitan los organismos ejecutores?. Para lo anterior se requiere identificar a los jugadores, y conocer sobre las percepciones, reglas, valores agregados y extensión.

4.5.3.2 *Análisis de problemas*

Los problemas “van” siempre con las personas o, dicho de otra manera, no hay problemas sin personas. En el análisis de problemas se complementa la indagación efectuada con anterioridad pero, si antes ésta se efectuaba en función de los distintos agentes sociales que componen una realidad, ahora se trata de identificar los problemas que afectan a los colectivos inicialmente priorizados y de establecer las relaciones que existen entre esos problemas (Camacho *et al.*, 2001).

El análisis de problemas se apoya en la construcción de árboles de problemas. Este análisis contempla (Rendón-Medel *et al.*, 2007b):

1. Identificar el problema central.
2. Identificar las causas que fomentan la existencia del problema.
3. Examinar los efectos que provoca el problema central.
4. Configurar la situación actual.
5. Visualizar alternativas al proyecto.

El análisis resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller, en el que participan las partes interesadas (que conocen la problemática) y animado por una persona que domina el método y la dinámica del grupo. Este procedimiento puede combinarse con otros, como estudios técnicos, económicos y sociales cuyos resultados pueden añadirse al análisis efectuado por el grupo (Ortegón *et al.*, 2005).

4.5.3.3 *Análisis de objetivos*

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama en el que se observa la jerarquía de los medios y fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea (Ortegón *et al.*, 2005).

Para llevar a cabo el análisis de objetivo Rendón-Medel *et al.* (2007b) proponen los siguientes pasos:

1. Todas las afirmaciones negativas en el árbol de problemas se tratan como afirmaciones positivas en el árbol de objetivos.
2. Todos los “objetivos” son revisados para asegurarse de que estos son deseables y alcanzables dentro de un tiempo aceptable.
3. Aquellos objetivos que no puedan cumplir con las modificaciones mencionadas anteriormente son modificados o eliminados.
4. Cualquier nuevo objetivo que sea deseable o necesario para complementar algunos ya existentes, puede ser añadido al diagrama.

Este proceso, que puede parecer mecánico y simple, no lo es tanto. Es frecuente encontrar causas o efectos para los cuales no es posible concebir una manifestación opuesta, o pueden existir también situaciones para las cuales no es razonable considerar la manifestación opuesta (por ejemplo, para “crecimiento poblacional” o para “fuerte expansión del comercio”). En tales casos habrá que limitarse a consignar

la situación en el árbol del problema, pero no se reflejará en el árbol de objetivos. Además, es el momento de verificar la lógica del árbol de objetivos, es decir, si siguen teniendo sentido en éste las relaciones causa-efecto que dieron origen a la estructura del árbol del problema. Si ello no ocurre, será necesario volver atrás y revisar la lógica de las relaciones en el árbol del problema (Ortegón *et al.*, 2005).

4.5.3.4 *Análisis de alternativas*

El análisis de alternativas es un paso fundamental dentro de la gestión de una intervención, aunque inevitablemente presenta un nivel de indefinición que resulta enojoso a la hora de plantear una explicación de carácter más bien esquemático y superficial. Dicho de una manera rápida, puede decirse que la función básica del análisis de alternativas, es la de comparar las diferentes opciones que pueden identificarse en el árbol de objetivos, rechazando las que no nos parezcan deseables o presentan un grado excesivo de incertidumbre y seleccionando, dentro de la alternativa que parece óptima, la tarjeta-objetivo que va a convertirse en el objetivo del futuro proyecto de desarrollo (Camacho *et al.*, 2001).

Para configurar las distintas alternativas de solución del problema se agruparán acciones complementarias. Cada acción sustituta, junto con las que le sean complementarias, dará origen a una alternativa de proyecto (Ortegón *et al.*, 2005). Posteriormente se realiza la valoración de cada alternativa empleando escalas ordinales

(se sugiere una escala de 1 a 5: 1 muy poco favorable, 5 muy favorable y señalando las medidas a implementar (Rendón-Medel *et al.*, 2007b).

4.6 Estudio de casos

4.6.1 Definición y relevancia

De acuerdo a Yin (2009) el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia.

No obstante, tradicionalmente los estudios de casos se han considerado, como un método de investigación débil y carente de precisión, objetividad y rigor, aunque parece que existe un punto de inflexión en esta concepción, de forma que cada vez más se considera como una valiosa herramienta de investigación (Bonache-Pérez, 1999).

De este modo, debemos evitar caer en la consideración tradicional de que los estudios de casos son una forma de investigación que no puede utilizarse para describir o contrastar proposiciones. Los estudios de casos, al igual que otras metodologías, pueden servir para propósitos tanto exploratorios como descriptivos y explicativos (Yin, 2009), y, por otro lado, pueden contribuir muy positivamente a la construcción, mejora o desarrollo de perspectivas teóricas rigurosas en torno a las organizaciones (Bonache-Pérez, 1999).

4.6.2 Características del estudio de casos

Existen diversas clasificaciones de estudios de casos, destacando, entre ellas, la que se realiza en función de los objetivos del estudio y la que se fundamenta en el número de casos objeto de análisis. Atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación, podemos sintetizar la tipología de estudios de casos en: descriptivos, exploratorios, ilustrativos y explicativos. Atendiendo al número de casos que conforman un estudio, podemos encontrarnos con: a) un único caso, puede ser adecuado si el tratamiento del material del caso es suficientemente genérico o si la calidad y naturaleza de las conclusiones son únicas o fuertes; y b) múltiples o comparativos casos. En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones (Yin, 2009).

En este sentido, el diseño del estudio de casos no puede descuidar las características distintivas de los propios estudios explicativos, en contraste con los estudios de naturaleza más cuantitativa (Bonache-Pérez, 1999), y que podemos sintetizar en:

- *No separan el fenómeno de su contexto*, adoptando una visión holística en la que no se olvida que el contexto y el comportamiento son interdependientes.
- *Parten de un modelo teórico menos elaborado*, ya que tratan de construir teorías a partir de las observaciones, siguiendo un procedimiento inductivo.

- *La elección de los casos tiene carácter teórico, no estadístico*, siendo éstos elegidos por su capacidad explicativa e incluso por ser un caso atípico o excepcional.
- *Tienden a utilizar más métodos o fuentes de datos*, tales como la observación, las grabaciones, las transcripciones, los documentos, los cuestionarios, etc.
- *Otorgan flexibilidad al proceso de realización de la investigación*, ya que en función de las respuestas a las preguntas, se puede expandir nuestro marco de investigación, incluyendo nuevas preguntas y refinando progresivamente el marco teórico inicial.
- *Se basan en la inducción analítica, no estadística*, por lo que no generalizan a una población, sino que infieren hipótesis o generalizaciones teóricas a partir del análisis de campo.

A diferencia de la investigación centrada en la confirmación de hipótesis, la investigación inductiva adolece de un modelo generalmente aceptado de protocolo que guíe al investigador en el proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Por ello, se deben combinar las diferentes secuencias utilizadas por trabajos empíricos y las propuestas teóricas (Sosa-Cabrera, 2003).

5 METODOLOGÍA

5.1 Secuencia metodológica para el análisis de casos

La secuencia metodológica (Figura 13) se diseñó siguiendo las pautas establecidas para la elaboración de los estudios de casos múltiples o comparativos (Pettigrew, 1990) para la determinación del modelo inducido (Sosa-Cabrera, 2003).

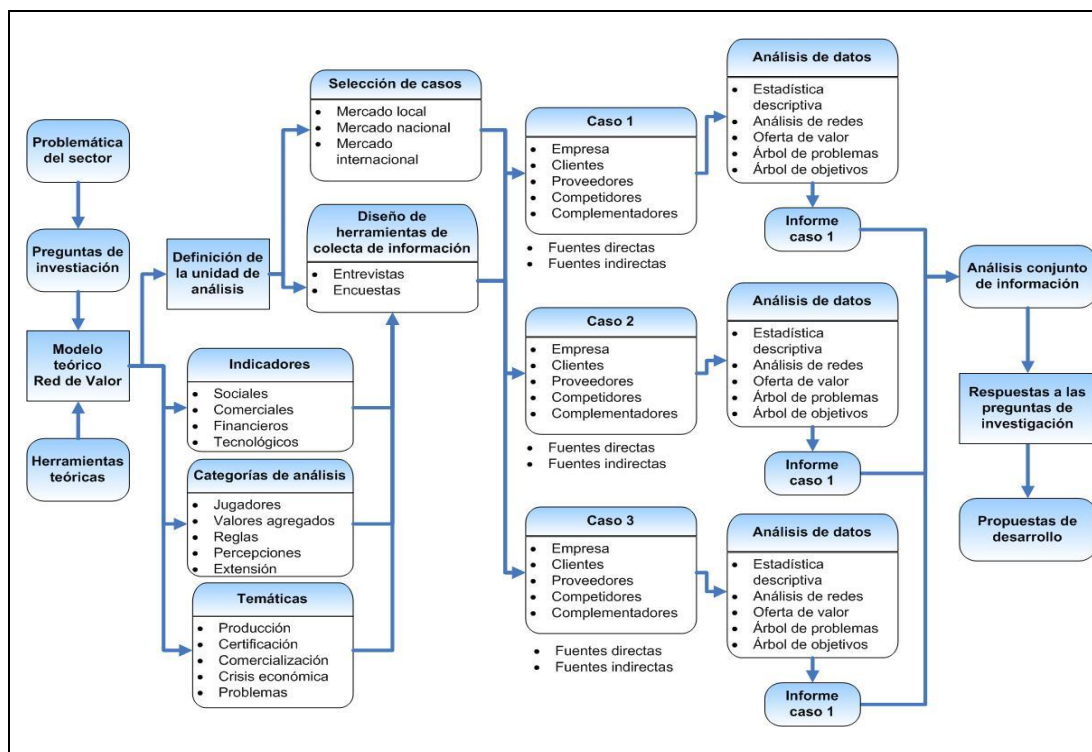


Figura 13. Secuencia metodológica para el análisis de casos en el sector orgánico.

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta de Bonache-Pérez (1999) para el análisis de casos múltiples.

En primer lugar se realizó la revisión de la problemática del sector, el planteamiento de las preguntas de investigación y la selección de las herramientas teóricas y de análisis, lo que derivó en el diseño del proceso metodológico. Posteriormente se construyeron las herramientas de colecta de información, considerando categorías de análisis, indicadores y temáticas particulares del sector orgánico.

Paralelamente se realizó la selección de los casos de redes de valor con las características deseadas. En seguida se aplicaron encuestas, entrevistas y sesiones de trabajo con los actores involucrados en cada red de valor. Esta información fue sistematizada y analizada para cada uno de los casos, de la cual se obtuvieron los elementos necesarios para responder a las preguntas de investigación.

5.2 Elementos de diseño del proceso metodológico

Considerando el enfoque de la aplicación de la teoría de juegos a los negocios (Nalebuff y Brundenburger, 2005), el Análisis de Redes Sociales (ARS), el Análisis Integral de Empresas (Amat, 2009), el Análisis de Redes de Valor (ARV) (Alle, 2008; Aguilar-Ávila *et al.*, 2009), la estrategia de creación de nuevos mercados (Chan y Mauborgne, 2005) y la Metodología del Marco Lógico (MML), se diseñó una metodología adaptada a las características y necesidades de estudio del sector en cuestión.

En el Cuadro 5 se enlistan cada uno de los elementos anteriormente mencionados, así como la descripción de las particulares aportaciones, que en su conjunto permitieron atender a los objetivos en cuanto a: identificar los actores que integran las redes de valor en estudio, caracterizar sus relaciones y grado de participación, identificar los problemas principales, y proponer estrategias que faciliten la eficacia y eficiencia en el desarrollo de cada sistema.

Cuadro 5. Principales aportaciones de los elementos considerados para el diseño metodológico.

Elemento de diseño	Aporte metodológico
Teoría de juegos aplicada a negocios	• Modelo teórico de red de valor: empresa, proveedores, clientes, competidores y complementadores. • Partes a analizar en la red de valor: jugadores, valores agregados, reglas, tácticas y extensión.
Análisis de Redes Sociales	• Criterios básicos en el análisis de sociogramas. • Aspectos clave de la construcción y características de los vínculos interpersonales. • Clasificación de la fuerza de los vínculos.
Análisis Integral de Empresas	• Marco de análisis de los actores, la actividad y la operación que se tiene en los procesos internos de una empresa.
Análisis de Redes de Valor	• Variables a considerar en el análisis de los vínculos: lazos tangibles e intangibles. • Proceso metodológico general para el abordaje de las redes de valor.
Estrategia de creación de nuevos mercados	• Clasificación del nivel de los consumidores en relación a la proximidad con la empresa. • Modelo de análisis de la oferta de valor de los principales competidores.
Metodología del Marco Lógico	• Plataforma metodológica de análisis y diagnóstico. • Herramientas del análisis situacional: árbol de problemas y de objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.1 Proceso metodológico base

Las etapas metodológicas para el abordaje de cada red de valor se retomaron de la propuesta de Muñoz R. (2010) quien, realizando adecuaciones en base a la MML, establece un ciclo completo para el análisis, diseño e implementación de políticas públicas y estrategia empresarial. De esta metodología, se consideraron las primeras tres etapas: el análisis de involucrados, considerando los cambios y tendencias en la red de valor; el proceso para el análisis de problemas; y la definición de objetivos (Figura 14).

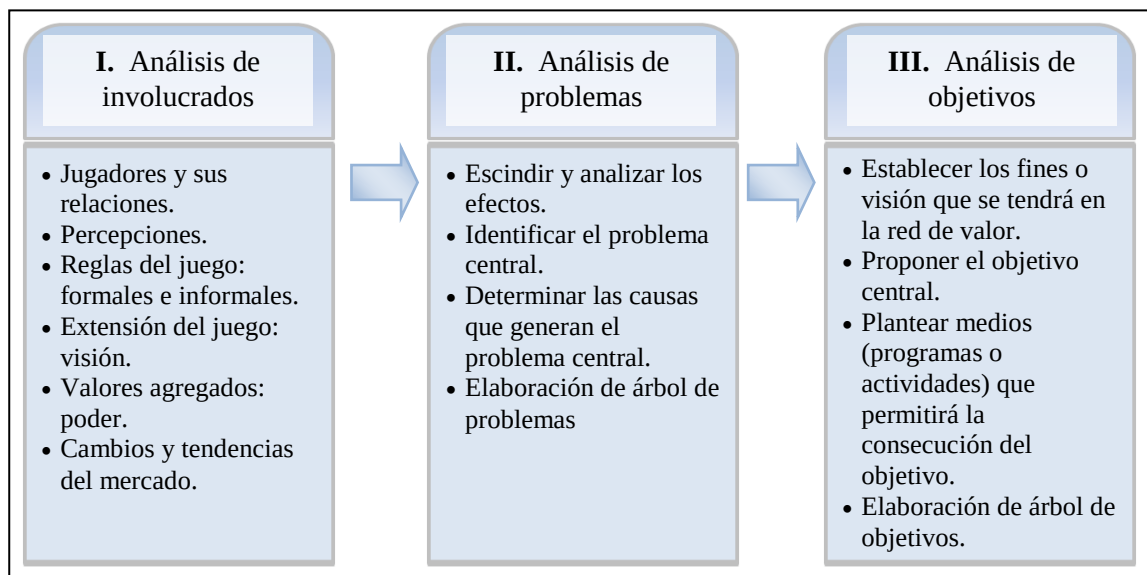


Figura 14. Proceso metodológico general para el análisis de las redes de valor.

Fuente: Elaboración propia en base a Muñoz R. (2010).

La finalidad de la primera etapa, que corresponde al análisis de involucrados, consiste en determinar la estructura y funcionamiento del sistema en estudio, tomando como punto de partida los actores involucrados, cómo es que se dan las relaciones interpersonales y qué fuerzas determinan su comportamiento y por lo tanto del mercado orgánico. La segunda y tercera etapas, se utilizan como herramientas de análisis para interpretar, escindir, priorizar y clasificar los efectos o síntomas percibidos por los actores involucrados y, en función de la información obtenida del sector en cuestión, determinar las causas focalizando el problema central; de modo que el planteamiento de la visión y las alternativas que permitan atender directamente al propósito central, quede plasmado de forma coherente y estructurada.

5.2.2 Esquema de abordaje: la “organización foco” y su entorno

5.2.2.1 Punto de partida para el análisis de las redes de valor

Como comenta Covarrubias (2004), unos de los aspectos críticos a considerar al abordar el estudio de un sistema productivo, son la definición de sus límites y de los elementos a incluir.

En la varios de los estudios revisados sobre análisis de sistemas productivos, algunos de ellos en México (Pomeon, 2007; Boucher, 2000; Aguilar-Ávila *et al.*, 2009; Tzompa-Sosa, 2007; Zarazúa-Escobar, 2007; Correa Gómez *et al.*, 2006), es claro que, por los objetivos de los mismos, existe una tendencia de que se tome la producción

agrícola o pecuaria como punto de partida, es decir, si consideramos que una cadena productiva en sus elementos genéricos cuenta con proveedores-productores-transformadores-distribuidores-consumidores, el análisis es realizado ubicándose en las primeras etapas de la cadena y, en función de éstas, estudiar el resto del sistema.

Un primer criterio para la selección de las redes de valor a estudiar⁴, fue que, en la medida de lo posible, se tuviera una cercanía al consumidor, de modo que se tomara como punto de partida la etapa de distribución, no con la finalidad de analizar particularmente este eslabón de la cadena, sino para tener un espectro más amplio en el abordaje del sistema y en el conocimiento de la percepción de los consumidores finales. Además de que reportes previos (Gómez-Cruz *et al.*, 2005; Gómez-Tovar *et al.*, 1999) han dejado claro que el aspecto de la comercialización es un factor que ha limitado la capacidad competitiva del sector orgánico en México.

5.2.2.2 La “organización foco”

En el modelo de red de valor de Nalebuff y Brundenburger (2005) se ubica a una empresa como centro de la red, a partir de la cual se realiza el análisis de su entorno constituido por proveedores, clientes, competidores y complementadores, de modo que el resultado es la construcción del sistema o ecosistema empresarial en el cual se encuentra inscrita.

⁴ Los criterios de selección y las características de las redes de valor en estudio se discuten más adelante, en el apartado referente a los casos de análisis y muestra participante.

Este modelo fue retomado para estudiar las redes de valor en esta investigación. Es decir, los límites del sistema no fueron definidos *a priori*, estableciendo por ejemplo, una cuenca lechera, empresas con ciertas características, o los productores de un determinado estado o municipio como núcleos del análisis, sino que, se seleccionaron organizaciones representativas de cada sistema como foco⁵ o punto de partida, y en función de la actividad de estas organizaciones es que, durante el proceso de análisis, se identificaron actores y elementos, generando así los límites del sistema.

Por lo anterior es que se optó por denominar “organizaciones⁶ foco” a aquellas elegidas para abordar el estudio de las diferentes redes de valor, sustituyendo el término de empresa⁷ debido a que no todas perseguían una utilidad económica como grupo, aunque algunas veces sí individualmente.

De modo que cuando se haga referencia, por ejemplo, a la red de valor de la “Empresa Empacadora”, lo que se indica es que fue a esta organización a la que se consideró como punto de partida para el análisis del sistema en la cual se encuentra, y su estudio no va encaminado a resolver los problemas o atender las oportunidades

⁵ Entendido como el punto en que está concentrada alguna cosa, y desde el cual se propaga o se ejerce algún tipo de influencia (Espasa-Calpe y P. Grande. 2005).

⁶ Entendida a una organización como una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas que funcionan de manera más o menos continua, para alcanzar una o unas metas comunes (Robbins, 2004).

⁷ Aunque como mencionan Estallo y Fuente (2007), el concepto de empresa tienes muchas variantes, en esta investigación la entendemos como un tipo de organización en la cual se persiguen fines económicos (Echevarría, 1994).

particularidades de la empresa, sino las del conjunto de todos los actores y elementos participantes en dicha red de valor.

A modo de corolario se puede decir que, con este enfoque de análisis, se buscó definir los elementos y límites del sistema partiendo de la realidad que mantienen las diferentes organizaciones; profundizar en el entendimiento del funcionamiento del sistema a pesar de tener un amplio campo de estudio (todas las organizaciones y sus interrelaciones); así como aportar información a una organización clave que pueda ser la detonadora de los cambios para el beneficio, no solo de ésta, sino de todo el sistema.

5.2.3 Análisis de los vínculos para la producción

Para un mejor entendimiento de la dinámica y estructura de las redes de valor, se incorporó el análisis de vínculos, específicamente entre proveedores, considerando como referencia la propuesta de Rovere (1996) para la estratificación de la fuerza del vínculo. Como se muestra en el Cuadro 6, para cada nivel se especificaron tipos de relaciones posibles, las cuales fueron incorporadas en forma de ítems en los cuestionarios respectivos.

Puede notarse que en el Nivel 1 - Reconocimiento, se incluyen los actores que constituyen el entorno de una empresa de acuerdo a la propuesta de Nalebuff y Brundenburger (2005).

En el Nivel 2 – Conocimiento, se considera el fenómeno de la fuerza de los lazos débiles de Granovetter (1973) y la transferencia de tecnología (mejoras o innovaciones) como elementos relevantes en este nivel del vínculo (Zarazúa-Escobar, 2007; Pérez y Hartwich, 2008).

Cuadro 6. Relaciones consideradas de acuerdo a la fuerza del vínculo.

Nivel de la fuerza	Criterio y valor compartido	Relaciones consideradas
5	Asociación (confianza)	• Los actores han invertido (o podrían invertir en un futuro próximo) recursos propios con el fin de obtener un beneficio.
4	Cooperación (solidaridad)	• Compra de insumos, contratación de servicios (financieros, asesoría, etc.) o venta de productos/servicios de forma consolidada.
3	Colaboración (reciprocidad)	• Participa o colabora en alguna organización gremial. • Recurre buscando soluciones a problemas de la actividad productiva. • Recomienda al otro por la calidad de su producto o capacidades en la producción.
2	Conocimiento (interés)	• Comparte experiencias en la actividad productiva. • Consulta para realizar mejoras o innovaciones. • Personas que han sido decisivas en la trayectoria.
1	Reconocimiento (aceptación)	• Clientes principales • Proveedores para la producción o transformación. • Servicios de asesoría o capacitación. • Apoyos financieros públicos o privados. • Competidores en productos y puntos de venta.
0	No aceptación (conflictos)	• Existencia de conflictos o problemas de comunicación. • Clientes que han rechazado el producto ofrecido.

Fuente: Elaboración propia con base en las modificaciones a la propuesta de Rovere (1996).

En el Nivel 3, correspondiente al criterio de Colaboración, se retoma una propuesta modificada de lo reportado por Reichheld (2003), quien indica que el hecho de un actor recomiende personalmente a otro, proporciona una idea de la afiliación existente.

Para el Nivel 4 – Cooperación, no se incluyen aquellos casos en donde las acciones colectivas se dan para satisfacer intereses particulares. Por ejemplo, cuando se constituyen legalmente organizaciones de productores, pero la unión sólo se utiliza para “bajar recursos”, para capacitación, o se gestionan apoyos en especie, créditos o fondos económicos, y luego se reparte en forma individual, sin la presencia de una interacción productiva de construcción conjunta. Este tipo de relación se considera de Nivel 3.

Es importante señalar que para los fines de la presente investigación, en algunos casos también se indagaron, por la vía indirecta, la existencia de conflictos por falta de comunicación, motivos políticos, gremiales, legales o económicos. Asimismo se consideró la existencia de actores con quienes no se hayan logrado vínculos comerciales. Esto se podría incluir en un Nivel 0 de no aceptación.

5.3 Operacionalización de la hipótesis

Como menciona Soriano (1995), una parte muy importante de una investigación, es el proceso de operacionalización de la hipótesis de estudio, el cual busca obtener los referentes empíricos de las variables, es decir, reducir el nivel de abstracción de la

variable a indicadores que puedan medirse mediante índices o indagarse mediante ítems de los instrumentos de recopilación de información.

Como se muestra en la Figura 15, para la operacionalización de la hipótesis se realizó un procedimiento iterativo. Se partió de las hipótesis y los objetivos planteados, y se intentó dar respuesta a las preguntas de ¿qué se requiere? y ¿cómo se hará? para satisfacer dichas necesidades.

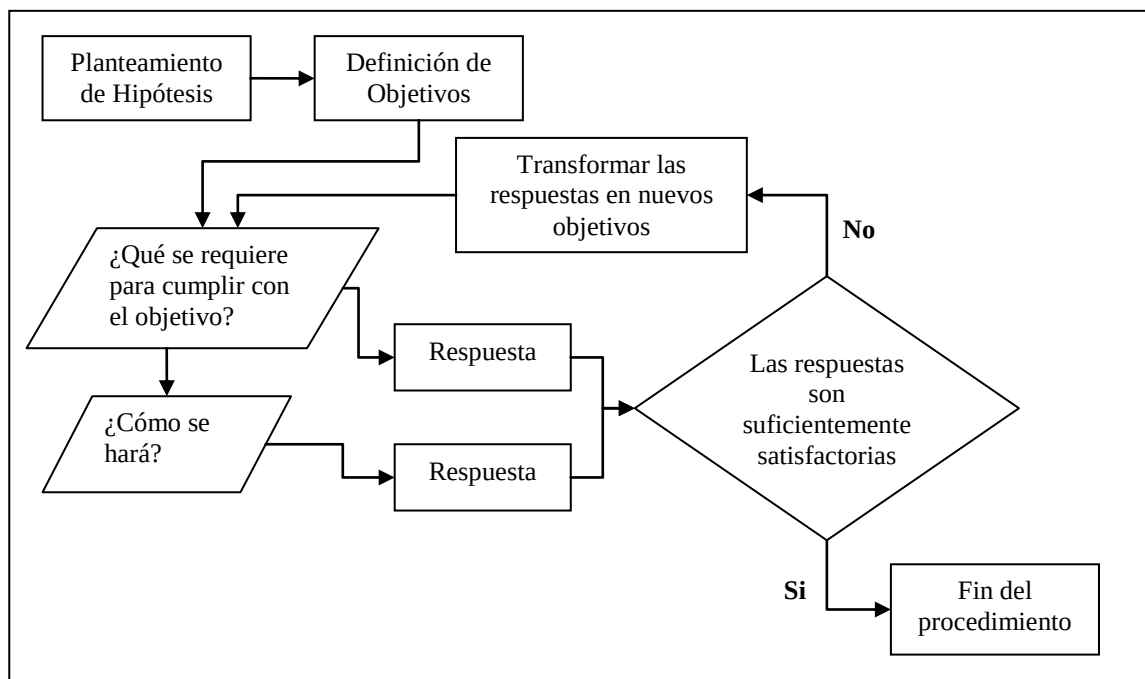


Figura 15. Procedimiento iterativo para la operacionalización de la hipótesis.

Fuente: Elaboración propia.

Si las respuestas fueron satisfactorias, se concluyó con el procedimiento de lo contrario, se volvió a las preguntas hasta lograr la claridad y concreción deseada, entendiendo como satisfactorio, el punto en cual la pregunta puede ser incluida en un

determinado cuestionario o se conoce la fuente para obtener la información. El detalle de este procedimiento puede ser consultado en el Anexo 1.

5.3.1 Estructura y contenido de las herramientas de colecta de información

Como resultado del proceso de operacionalización de la hipótesis, se construyeron cinco diferentes instrumentos para la colecta de información, uno para cada tipo de *jugador* de la red de valor. De estos, cuatro consistieron en entrevistas semiestructuradas y encuestas dirigidos a: los representantes y directivos de las “organizaciones foco” de cada red de valor (Formatos 1.a y 1.b), los clientes (Formatos 2.a, 2.b y 2.c), los proveedores (Formatos 3.a, y 3.b), los competidores (Formato 4) y los complementadores (Formato 5). Estos formatos pueden ser consultados en el Anexo 2.

En el diseño de cada herramienta de colecta de información se incluyeron indicadores sociales, comerciales, financieros y tecnológicos, considerando las cinco categorías de análisis según la propuesta de Nalebuff y Brundenburger (2005): jugadores (actores), valores agregados (poder), reglas (formales e informales), percepciones (tácticas) y extensión o visión, así como los temas clave considerados en función de la experiencia y la revisión de la problemática del sector, dentro de los cuales se pueden mencionar: las condiciones de producción y comercialización, la crisis económica, el rol de la certificación, los problemas del actor y las circunstancias del entorno mexicano.

5.3.1.1 Formato 1: Análisis de la “organización foco”

Del Formato 1 se realizaron dos versiones. El primero (Formato 1.a) perseguía el objetivo de obtener una información completa y detallada de la “organización foco” en cuanto a sus actores (quién), actividades (qué) y operación (cómo) de acuerdo al análisis cualitativo de empresas propuesto por Amat (2009).

Este formato cuenta con las siguientes divisiones⁸: estructura funcional de la organización (historia, objetivos, estructura, actores y socios), proveedores actuales y requeridos (registros, productos, calidad, necesidades y mecanismos de pago e ingreso), clientes actuales y requeridos (localización del mercado objetivo, características, necesidades, seguimiento y satisfacción), complementadores (socios y colaboradores, necesidades de información y seguimiento), competidores (conocimiento y necesidades de información), problemas y oportunidades de la empresa (escenario actual y deseado, fortalezas, retos y planes), y la percepción del sector (principales problemas, fortalezas, tendencias). Los costos de la información, el seguimiento y el control fueron aspectos transversales considerados en cada apartado. Dada la extensión de este formato su abordaje se realizó mediante diferentes sesiones de trabajo con los directivos de cada “organización foco”.

⁸ Además de los datos de la entrevista, del entrevistado y/o de la organización, incluidos en todos los formatos

El segundo formato (1.b) se construyó para ser aplicado con actores clave de las “organizaciones foco”, es decir, no solo los gerentes o directores, sino también, personas que en un momento dado fueron decisivas (fundadores), personas que no necesariamente forman parte de la empresa pero que mantienen un vínculo estrecho con los directivos y que tienen una importante injerencia en estos, e inclusive empleados de rango menor pero con reconocida ascendencia e importancia en la toma de decisiones. A éste círculo social bien podría llamarse la *alta dirección*.

Las partes de este segundo formato son la siguientes: estructura funcional de la organización, relaciones (con responsables y directores, proveedores, clientes complementadores y competidores), percepción del sector, problemas y oportunidades de la organización, y el vínculo económico con esta.

Las preguntas en los formatos 1.a y 1.b, fueron pensadas de modo que se pudiera dar una comparación de la percepción de sus actores, es decir, vislumbrar el grado de coincidencia en objetivos, planes y necesidades entre la alta dirección dentro de cada organización.

5.3.1.2 Formatos 2 a 5: Análisis del entorno

Una vez que se obtuvo la información de la “organización foco” en cuanto a su operación interna y los vínculos para la producción, se procedió a explorar los actores

que constituyen su entorno, es decir, clientes, proveedores, competidores y complementadores.

5.3.1.2.1 *Clientes (Formatos 2)*

Entendidos como **clientes** todos aquellos a los que se les hace entrega del producto o servicio para recibir un beneficio a cambio, y dado el tipo de organizaciones con las cuales se trabajó, se tuvo la necesidad de generar tres formatos diferentes para su estudio: el primero fue dirigido a consumidores finales, y el segundo y tercero, a clientes que distribuían los productos, formando parte de la cadena de suministro. La diferencia entre éstos dos, fue que el último se aplicó a clientes que distribuían los productos en el extranjero.

El primer formato (2.a) consiste en una encuesta dirigida a **clientes-consumidores**. En éste, se incluyen los siguientes elementos: relación con el mercado de productos orgánicos (tiempo, frecuencia, motivo, cantidad, limitantes, volumen, lugares de compra y productos consumidos), relación con la “organización foco” (tiempo, inicio de vínculo, frecuencia, necesidades de consumo y satisfacción), efecto de la crisis económica, vínculos con otros consumidores de productos orgánicos y percepción del estatus orgánico del producto. El segundo (Formato 2.b), una entrevista semiestructurada, fue dirigido a **clientes-distribuidores**, en el cual se incluyeron aspectos de la actividad en el sector (tiempo, productos, demanda, lugares de venta, cantidad, y efecto de la crisis), relaciones con proveedores y con la “organización

foco” (tiempo, necesidades y problemas), y de calidad (certeza y confianza en el producto orgánico). Por último, el Formato 2.c, fue diseñado debido a las necesidades de obtener información proveniente de **clientes internacionales**, es decir, empresas comercializadoras que importan productos orgánicos provenientes de México y los distribuyen principalmente en Estados Unidos, Canadá y Europa. El contenido de este formato es una reducción del Formato 2.b.

5.3.1.2.2 Proveedores (Formatos 3)

Entendiendo a los **proveedores** tanto como productores primarios, transformadores o distribuidores que entregaban productos orgánicos a las “organizaciones foco”, se realizaron dos versiones para la obtención de la información (Formatos 3.a y 3.b). Ambos formatos tienen similar estructura, la única diferencia estriba en que el primero fue aplicado a **proveedores independientes**, mientras que el segundo a **proveedores organizados**, es decir, organizaciones de producción o empresas.

La estructura de estos formatos incluyó: datos socioeconómicos (solo en el formato 3.a), datos de la producción (tipo de productos, volumen y ventas de productos vegetales, animales, recolección silvestre, apícola, transformación y comercialización), características de la certificación, beneficio/motivación (otros tipos de ingreso familiar y su importancia, tiempo y recursos invertidos a la producción orgánica, porcentaje de dependencia de la producción), relaciones (desconocimiento, reconocimiento, conocimiento, colaboración, cooperación y asociación), acceso a capacitación y

financiamiento, y problemas o retos (escenario actual, escenario deseado, problemática, acciones realizadas y recursos necesarios).

5.3.1.2.3 Competidores (Formato 4)

En este estudio se buscó identificar a los **competidores** definidos de dos formas:

1. Actores con quienes los clientes de la “organización foco” satisfacen sus necesidades de productos orgánicos, y
2. Actores con quienes los proveedores de la “organización foco” acuden para ofertar sus productos.

La información necesaria para identificar a los competidores en la primera de las dos situaciones anteriormente mencionadas, se obtuvo de las encuestas y entrevistas aplicadas a los clientes, en simetría, la información referente a la segunda situación se obtuvo de los cuestionarios aplicados a los productores. Este conjunto de actores constituyen lo que denominaremos el **entorno comercial** de cada “organización foco”.

Una vez identificados estos actores, se procedió a indagar sus características, para lo cual se utilizó el Formato 4, que más que consistir en una entrevista, se diseñó como una guía en donde se especifican los aspectos importantes a investigar directa o indirectamente (de acuerdo a lo resultante del proceso de operacionalización de la hipótesis), y entrevistar al competidor o representante de la competencia, en la medida de lo posible.

En este formato, se incluyen aspectos de la empresa (giro, tiempo de actividad, lugar de operación y tamaño), actividad en el sector orgánico (tiempo, productos manejados, dependencia a la venta de los productos orgánicos, requerimientos de calidad), mercadotecnia (promoción, estudios, seguimiento a la demanda, conocimiento de la competencia), y problemas o retos (crisis económica, del sector, fortalezas y metas).

5.3.1.2.4 Complementadores (Formato 5)

La variabilidad de tipos de actores **complementadores** que se puede encontrar en una red de valor es amplia, ya que se incluyen personas, organizaciones, empresas, instituciones, etc., que desempeñan muy diversas actividades económicas, productivas o roles dentro de la red.

De modo que el Formato 5 fue diseñado con una estructura que permitiera gran flexibilidad. Se incluyeron aspectos de beneficio/motivación (tiempo de la empresa, giro y relación con la organización foco), vínculos (conocimiento de competencia, productores orgánicos y consumidores) y problemas o retos (de la “organización foco” y del sector orgánico).

5.3.1.3 Variaciones en los instrumentos de colecta de información.

Es importante señalar que las preguntas incluidas en los cuestionarios, fueron puestas a consideración de los representantes de las “organizaciones foco” con el propósito de que, a la vez que se obtenía su aprobación para no afectar sus intereses, fueran enriquecidos con necesidades puntuales de información que les permitieran plantear mejores estrategias particulares de desarrollo.

De modo que no en todos los casos se aplicaron los cuestionarios íntegramente. Así mismo, no todas las preguntas pudieron ser contestadas por todos los entrevistados, debido a la misma naturaleza de los tipos de actores, su conocimiento del sector orgánico y su rol en la red de valor en estudio.

5.4 Casos de análisis y muestra participante

5.4.1 Tipos de redes de valor en el sector orgánico

De acuerdo a lo obtenido en la revisión de la literatura del sector orgánico en México, se vislumbra que se han conformando al menos tres diferentes tipos de redes de valor, diferenciadas por los objetivos que persiguen, su mercado objetivo y su forma de operación.

Estas tres diferentes (aunque muchas veces interconectadas) redes de valor pueden ser clasificadas en: los *tianguis orgánicos*, los cuales han surgido en su mayoría como una iniciativa ciudadana, que involucra aspectos de educación ambiental, sensibilización social y comercio justo, entre otras, pero principalmente caracterizado por buscar el

vínculo directo entre productor-consumidor; *el mercado nacional*, con un esquema de comercialización convencional en donde existe la presencia de productores, distribuidores (mayoristas o minoristas) y consumidores; y *el mercado de exportación*, está pensado en satisfacer las demandas de productos orgánicos certificados principalmente en países industrializados.

5.4.2 Casos de redes de valor seleccionadas

Dado el fin perseguido en esta investigación se eligió analizar tres redes de valor, una por cada tipo y, como se explicó anteriormente, para su abordaje se seleccionaron tres “organizaciones foco” que contaran con las siguientes características: cumplir con el rol de distribuidor dentro de su red de valor, ser pioneras en la promoción de productos orgánicos en su región y en su formato, que cada una mantuviera operaciones en diferentes estados de la república mexicana, y que tuvieran características organizacionales y de orientación diferentes.

Los casos analizados⁹ corresponden a un “Tianguis Orgánico” formado a finales de la década de los 90’s y ubicado en una de las capitales de la zona occidente del país; un “Súper Orgánico” que opera en una de las principales metrópolis de México, la cual comenzó operaciones en el 2003 bajo el concepto de un supermercado de alimentos orgánicos; y una “Exportadora Orgánica” fundada en el 2004 con sede en Suiza y oficinas en Latinoamérica, la cual maneja frutas tropicales y vino producidos en

⁹ Los nombres reales de los principales involucrados fueron modificados con el fin de garantizar su anonimato y la confidencialidad de la información.

México, Argentina e India y comercializados bajo el sistema de comercio justo FLO¹⁰, cuyos principales destinos son Europa, Estados Unidos y Canadá.

Es importante mencionar que a pesar de mantener orientaciones diferentes, las tres organizaciones han cumplido la función de agrupar una oferta dispersa y a la vez abrir mercado.

5.4.3 Muestra participante

Se obtuvo una participación de un total de 416 actores dentro de esta investigación. Como se muestra en el Cuadro 7, 409 se encontraban directamente involucrados con las “organizaciones foco” para cada caso de estudio, dentro de los que se incluyen 49 productores independientes, 18 organizaciones de pequeños y medianos productores, 5 emparadoras, 6 empresas comercializadoras en Canadá, E.U.A y Europa, 2 empresas de certificación, 5 empresas de insumos orgánicos, 3 organizaciones gremiales, 6 organizaciones no gubernamentales, 34 puntos de venta y 267 consumidores de productos orgánicos. Además de los anteriores, se entrevistaron a 2 empresas certificadoras y 5 dependencias gubernamentales, que si bien no contaban con un vínculo directo con las “organizaciones foco”, sus acciones han tenido efectos en la estructura de las redes de valor.

5.5 Sistematización y análisis de la información

¹⁰ Fairtrade Labelling Organization.

Finalmente, se llevó a cabo la sistematización y el análisis de datos en cuatro etapas: 1) análisis de involucrados (descrito en los temas anteriores), 2) análisis de problemas, y 3) análisis de objetivos, las cuales corresponden a los cuatro primeros pasos del nivel estratégico de la metodología del Marco Lógico (Ortegón *et al.*, 2005).

Cuadro 7. Número de actores participantes en la investigación de acuerdo al rol genérico con respecto a las “organizaciones foco”.

Rol genérico	“Tianguis Orgánico”	“Súper Orgánico”	“Exportadora Orgánica”	Total
Directivos y empleados de la “organización foco”	3	3	8	14
Proveedores	11	26	30	67
Clientes	69	198	6	273
Competidores	13	21	5	39
Complementadores	4	2	10	16
Total	100	250	59	409

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a Rendón *et al.* (2007b), el análisis de problemas tiene la intención de analizar la situación con respecto a un problema, identificar los problemas relacionados y visualizar las relaciones causa-efecto. Por ello, con la información recabada y percepción al respecto por parte de los principales involucrados, se elaboraron los diagramas, en donde se plantean los principales problemas y sus efectos.

La información estadística fue procesada con los programas Microsoft Office® Excel 2003 SP3 y SPSS® 15.0 para Windows. El análisis de las redes sociales se realizó utilizando el programa UCINET® 6 Versión 6.275 (Borgatti *et al.*, 2002).

6 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1 CASO 1: EL “TIANGUIS ORGÁNICO”

6.1.1 Especificaciones de los actores participantes

De noviembre del 2009 a marzo 2010, se realizaron tres sesiones de trabajo con los asesores del “Tianguis Orgánico”, once entrevistas a profundidad con productores, se aplicaron 69 encuestas a consumidores, se visitaron once puntos de venta en donde se tomó entrevista a sus gerentes además de una entrevista a los directores de comunicación corporativa de dos de las comercializadoras minoristas más importantes en México, así mismo, se consultó a cuatro organizaciones no gubernamentales vinculadas estrechamente al “Tianguis Orgánico”, dando un total de 100 actores.

6.1.2 La empresa: semblanza breve.

El “Tianguis Orgánico” surge a finales de los años 90’s como iniciativa de una organización no gubernamental, debido a la necesidad de articular la producción y el consumo como un medio que permitiera disminuir los impactos ambientales y sociales frente a los modelos de desarrollo neoliberal.

En un inicio, el “Tianguis Orgánico” fue concebido como un espacio educativo más que un espacio de comercialización, en donde los consumidores a través del ejercicio del consumo responsable propiciarán efectos sociales positivos. Su forma de operar tuvo variaciones que incluyeron la entrega de canastas a los consumidores y el establecimiento de un tianguis quincenal o periódico, que por falta de un espacio propio sufrió cambios de locación y perdió continuidad, tanto con los consumidores como con los productores, lo cual dificultó su crecimiento, desgastando en gran medida el entusiasmo y cohesión de los involucrados.

Posteriormente se encontró un espacio disponible en el cuál los productores miembros pudieran establecerse semanalmente para promover sus productos. A raíz de ello se dio la oportunidad de abrir una tienda de productos orgánicos, y hasta la fecha ambos proyectos funcionan de modo independiente pero compartiendo objetivos comunes.

Actualmente el “Tianguis Orgánico” se promueve como un espacio ciudadano de consumo responsable, comercio justo y producción alternativa. Así mismo, forma parte de la Red Mexicana de Tianguis y Mercados Orgánicos (REDAC) la cual a su vez pertenece a IFOAM. La REDAC actualmente une a 23 proyectos de tianguis o mercados tradicionales u orgánicos a nivel nacional (Morales, 2010).

6.1.3 Clientes

De los 69 consumidores encuestados¹¹, el 76 % fueron mujeres. En cuanto a la edad, el grupo más nutrido se ubicó entre los 18 y 30 años (37 %). La mayoría (84 %) contaban con estudios de licenciatura o posteriores. La totalidad de ellos radican en el municipio donde sesiona el tianguis y en dos municipios colindantes. Al referir el tiempo de consumo de productos orgánicos, el 35 % mencionó adquirirlos desde hace más de tres años y un 37 % entre uno y tres años. En cuanto a la cantidad de consumo de productos orgánicos 17 % afirmaron consumir muy pocos, 33 % pocos, 24 % regular, 26 % bastantes y 0 % muchos.

Las primeras razones por las cuales los consumidores prefieren productos orgánicos son por un aspecto de salud (29 %), por ayuda al ambiente (15 %), por considerarlos más nutritivos (10 %) y por estar libres de químicos (10 %). Las tres principales limitantes para el consumo fueron precio (35 %), surtido (23 %) y facilidad de compra (22 %). Lo anterior coincide un estudio a nivel mundial elaborado por la empresa ACNielsen especialista en investigación de mercados (ACNielsen, 2005).

Al cuestionarles sobre el porcentaje que invierten en la compra de productos orgánicos, 39 % indicaron una cantidad menor a \$250 y el 33 % entre \$250 y \$500. El

¹¹ El detalle de ésta información puede ser consultada en el ANEXO 4. Resultados de los instrumentos de colecta de información aplicados. Caso “Tianguis Orgánico”

50 % aseveró no haber disminuido su compra de productos orgánicos por causas de la crisis económica.

Los productos orgánicos que los entrevistados aseveraron consumir más fueron frutas, hortalizas y huevo, sin embargo y como veremos más adelante, en el análisis de la oferta en la región estos productos son los que menos existen. A su vez, al preguntarles por los productos que les gustaría que se aumentara o mejorara su abasto, los mismos productos fueron mencionados.

El reconocimiento de marcas o productores fue bajo, ya que el 21 % no indicó la marca de los productos y 21 % mencionaron únicamente al “Tianguis Orgánico”.

Al preguntar por la certeza que tenían de que los productos cumplieran con los principios de producción orgánica, el 39 % mencionaron estar seguros de forma regular y otro 39 % indicaron estar suficientemente seguros. El 30 % de los encuestados dijo confiar en quien vende los productos, 22 % en los productores y 13 % en las instituciones que respaldan a quienes venden los productos.

El 49 % mencionó consumir productos en el “Tianguis Orgánico” hace menos de un año, y el 41 % compra de forma regular (tres o cuatro veces al mes). No se encontró una correlación entre el tiempo y la regularidad de compra en el “Tianguis Orgánico”.

Al solicitar que se calificaran diversos aspectos del “Tianguis Orgánico”, los mejores valorados fueron la limpieza e imagen del establecimiento así como la higiene y frescura de los productos. Los de menor calificación fueron el precio bajo o razonable y los servicios complementarios (estacionamiento, entrega a domicilio, apartados, etc.). Aquí cabe señalar que siendo la educación en el consumo responsable y la cultura ecológica uno de los principales objetivos de la organización, no recibió una buena calificación. Cuando se les preguntó acerca de productos o servicios a mejorar, el principal aspecto fue la promoción (talleres, eventos, y difusión), seguido de servicios complementarios.

Con la intención de explorar la red social entre consumidores se les preguntó sobre cuántas personas que no vivieran en su hogar conocían que consumieran productos orgánicos, al respecto 44 % mencionaron que ninguna, 27 % que una o dos y un 14 % más de cinco personas.

6.1.4 Proveedores

6.1.4.1 Perfil general

De acuerdo a la información recabada, los once productores participantes en el “Tianguis Orgánico” son pequeños productores¹², con producción artesanal o de

¹² El detalle de ésta información puede ser consultada en el ANEXO 4. Resultados de los instrumentos de colecta de información aplicados. Caso “Tianguis Orgánico”

traspasatio. Como se puede observar en la Figura 16, el nivel socioeconómico es variado y centrado en el nivel C+ de acuerdo a la clasificación de la AMAI¹³ (López R, 2009).

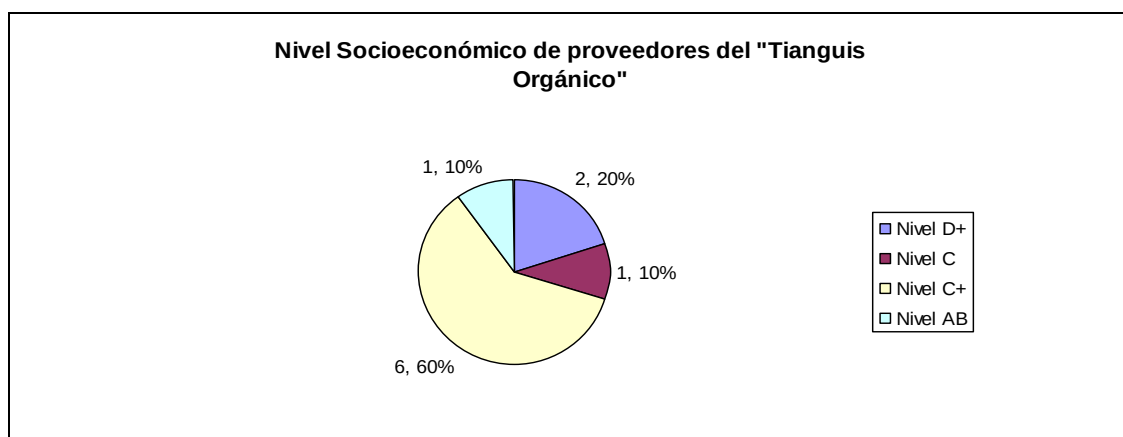


Figura 16. Nivel socioeconómico de proveedores del "Tianguis Orgánico".

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior se puede explicar dado que la formación educativa de dos de ellos fue solo la primaria, tres cuentan con bachillerato, tres con licenciatura y dos con posgrado no concluido; además siete de ellos cuentan con algún otro ingreso familiar y solo cuatro dependen únicamente de la actividad agroalimentaria. Este perfil de los productores, es relativamente inverso a lo reportado por el Censo Agropecuario 2007, el cual indica que 54.88 % de los productores a nivel nacional solo cuentan con educación básica y solo un 3.15 % con educación superior o posterior (INEGI, 2007).

En la Figura 17, podemos apreciar que la mitad de los productores dependen en más de un 50 % de la actividad productiva y para tres de ellos no representan más del 30 %.

¹³ Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, A.C.

Los ingresos obtenidos de la producción orgánica van desde los \$2,500 hasta los \$20,000 mensuales.

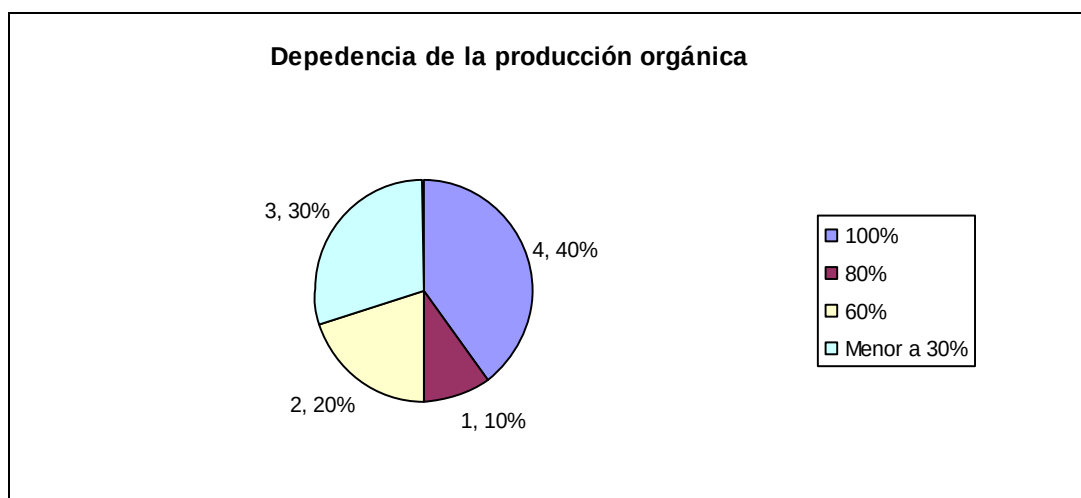


Figura 17. Dependencia económica al ingreso generado por actividad en la producción orgánica por parte de los productores del "Tianguis Orgánico".

Fuente: Elaboración propia.

Los productores en su conjunto tienen una oferta de hortalizas, granos básicos, germinados, huevo, pan, tortillas, tamales, guisados, microdosis e infusiones, jabones y productos de higiene personal. A excepción del huevo, todos incluyen un proceso de transformación o acondicionamiento al producto.

De los once productores solo dos tienen menos de cinco años en la producción orgánica. Diez de ellos cuentan con más de cuatro años participando en el “Tianguis Orgánico”, siendo socios del mismo. Cuando se les preguntó sobre los beneficios que les brindaba participar en éste, las respuestas giraron en torno a dos aspectos, el primero es la difusión de sus productos en el mismo tianguis, espacios en radio y expos, y el segundo en cuanto a los beneficios que se obtienen al vincularse directamente con los consumidores, incluyendo el prestigio, la posibilidad de asignar el precio de venta y el rescate a la cultura tradicional mediante la promoción de productos locales.

6.1.4.2 Red social para la producción

La información utilizada para el análisis de redes se obtuvo de aquella generada por la “organización foco” y por los proveedores, con la intención de establecer la estructura e interacción de los vínculos productivos y comerciales. En las Figuras 18 a 23 se presentan los niveles de estructuración de acuerdo a lo indicado en el apartado de la metodología, es decir, no aceptación, reconocimiento, conocimiento, colaboración, cooperación y asociación.

En este caso de estudio, es importante recordar que los proveedores forman parte y son socios de la “organización foco”, lo cual genera un modelo de negocio muy particular en cuanto a los roles que cada actor cumple y los vínculos que se tienen entre ellos. Estas particularidades se describen más adelante en los aspectos clave del sector orgánico.

En términos de las estructuras sociales, podemos notar configuraciones tipo estrella, con porcentajes medianos y altos de acuerdo al índice de centralización (Cuadro 8), sobre todo en los niveles 1 y 2, lo cual sucede en esquemas de etapa temprana y donde dominan pocos actores (Rendón-Medel *et al.*, 2007a). Así mismo, se visualiza una baja densidad y alto porcentaje de nodos sueltos, sobre todo en los últimos niveles, lo cual es una tendencia esperada, ya que conforme aumenta el nivel de fuerza del vínculo, disminuye la cantidad de éstos (Muñoz R. *et al.*, 2007).

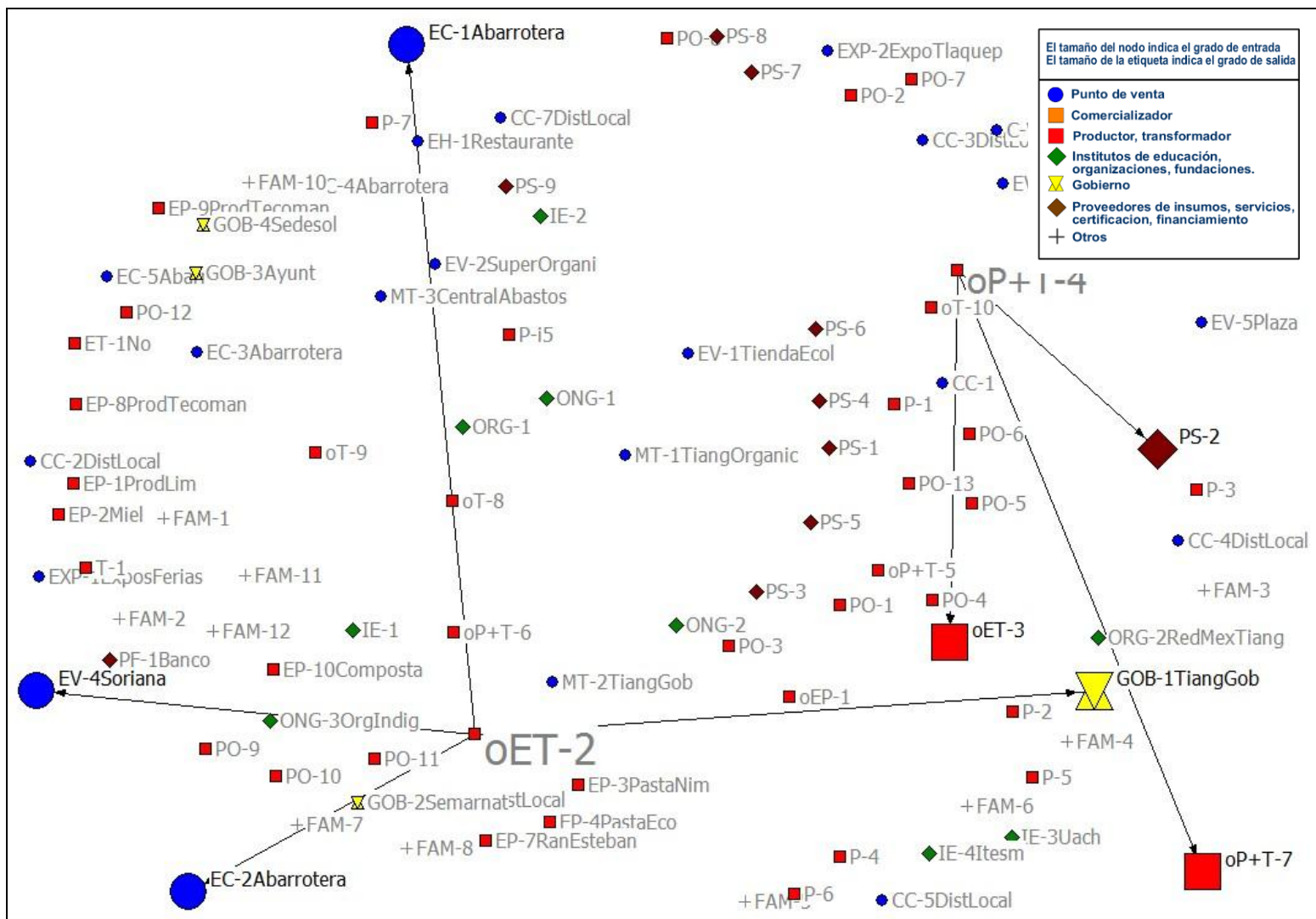


Figura 18. Nivel 0: No Aceptación. Caso “Tianguis Orgánico”
Fuente: Elaboración propia.

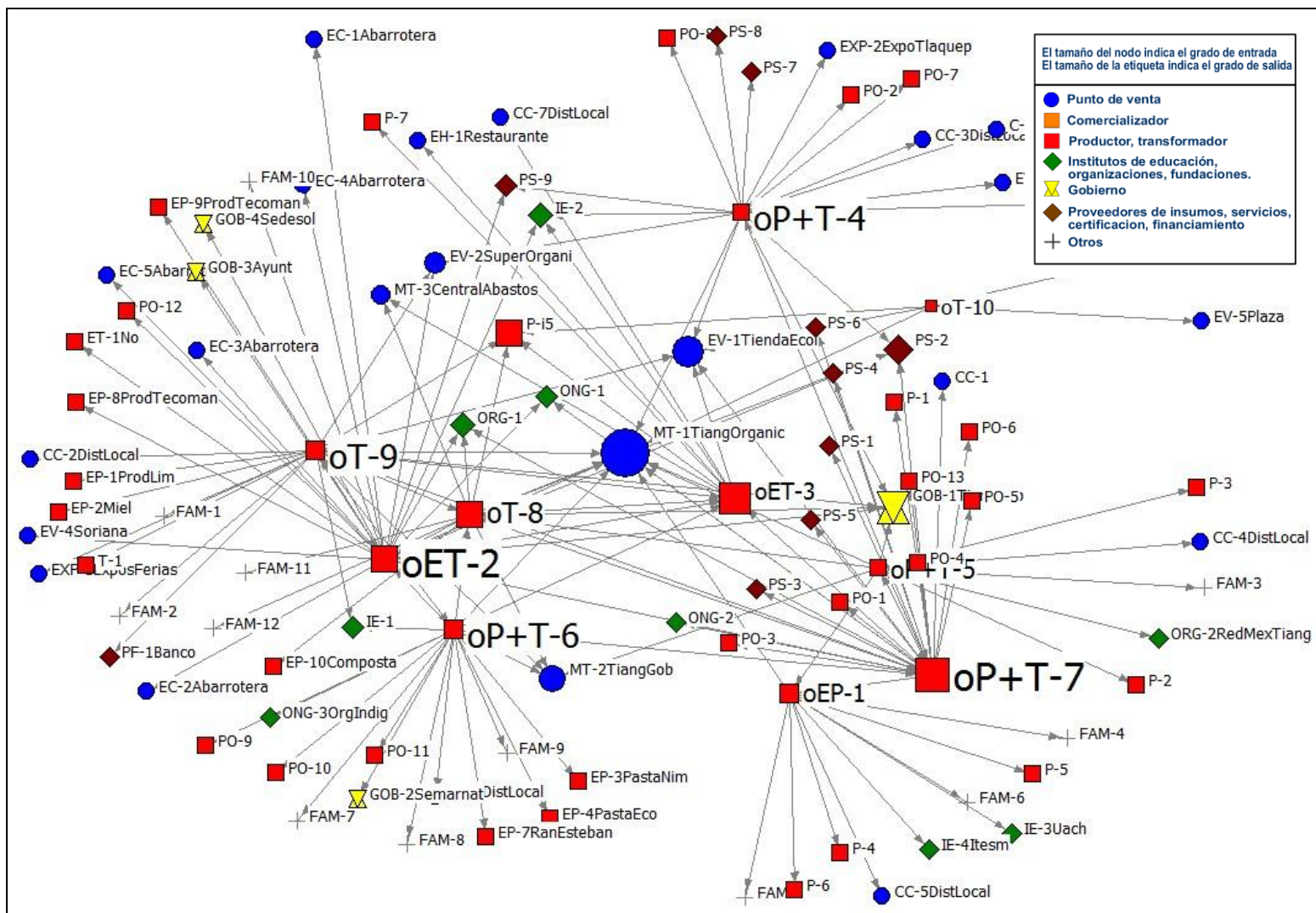


Figura 19. Nivel 1: Reconocimiento. Caso “Tianguis Orgánico”.
Fuente: Elaboración propia.

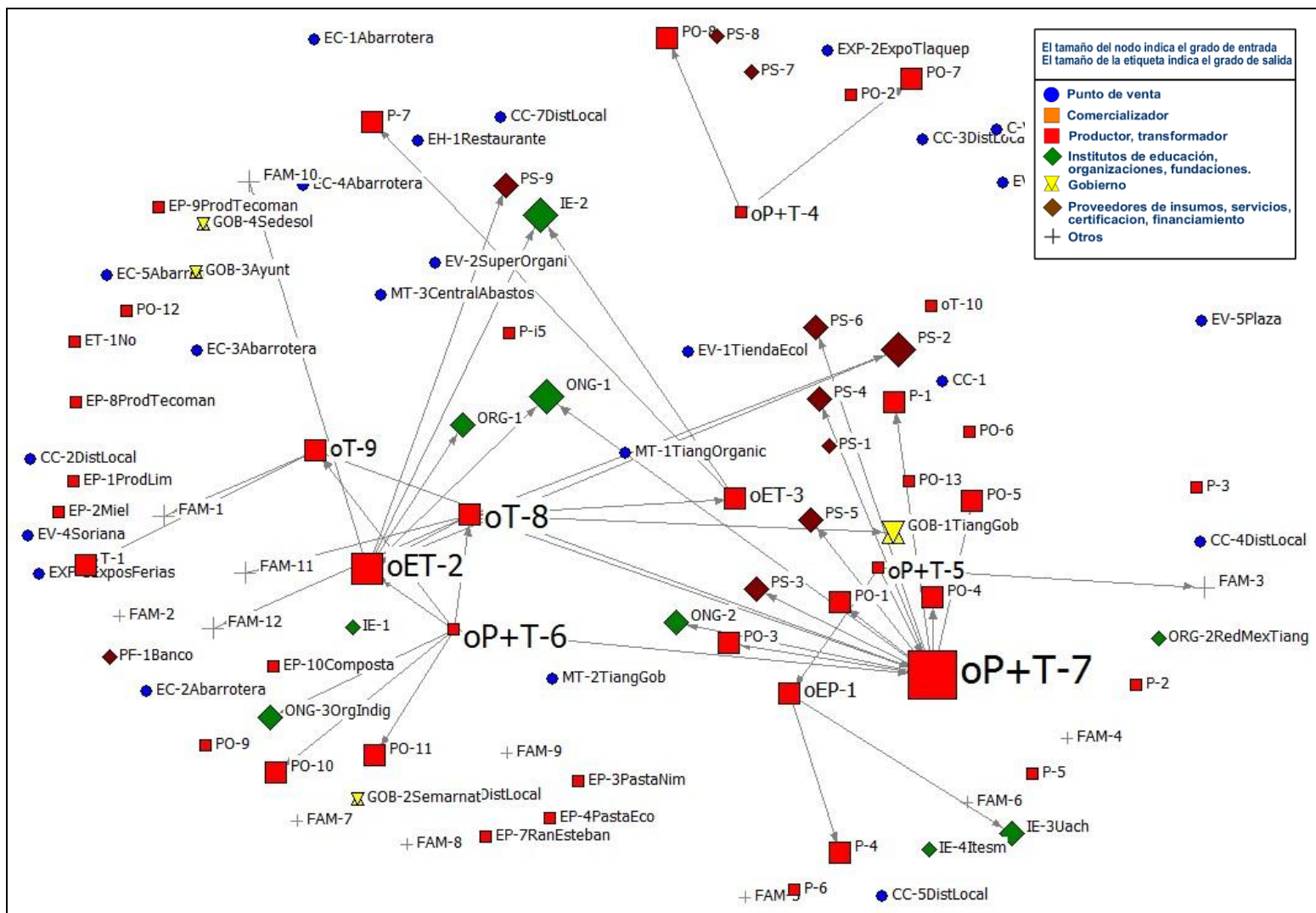


Figura 20. Nivel 2: Conocimiento. Caso “Tianguis Orgánico”.
Fuente: Elaboración propia.

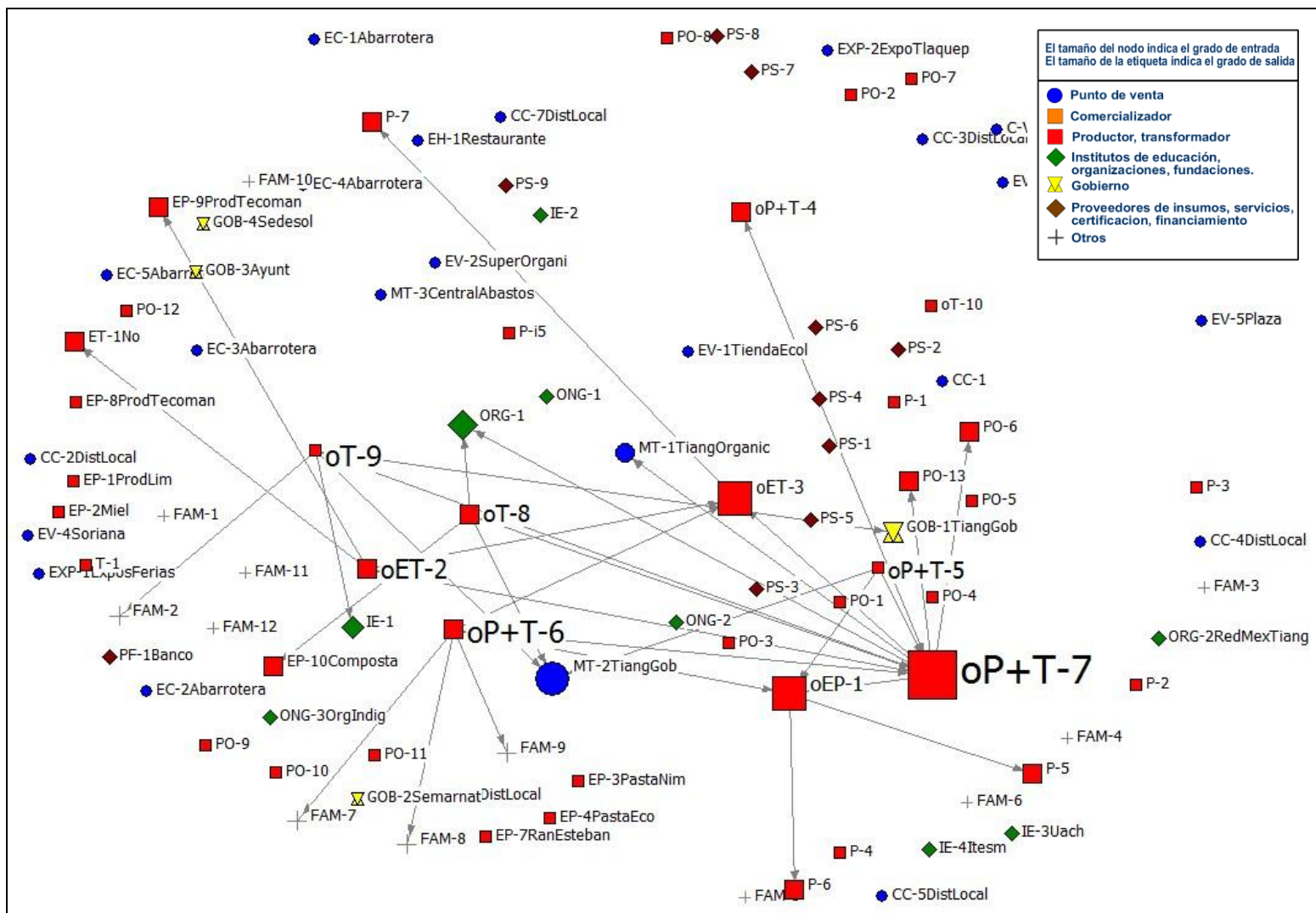


Figura 21. Nivel 3: Colaboración. Caso “Tianguis Orgánico”.
Fuente: Elaboración propia.

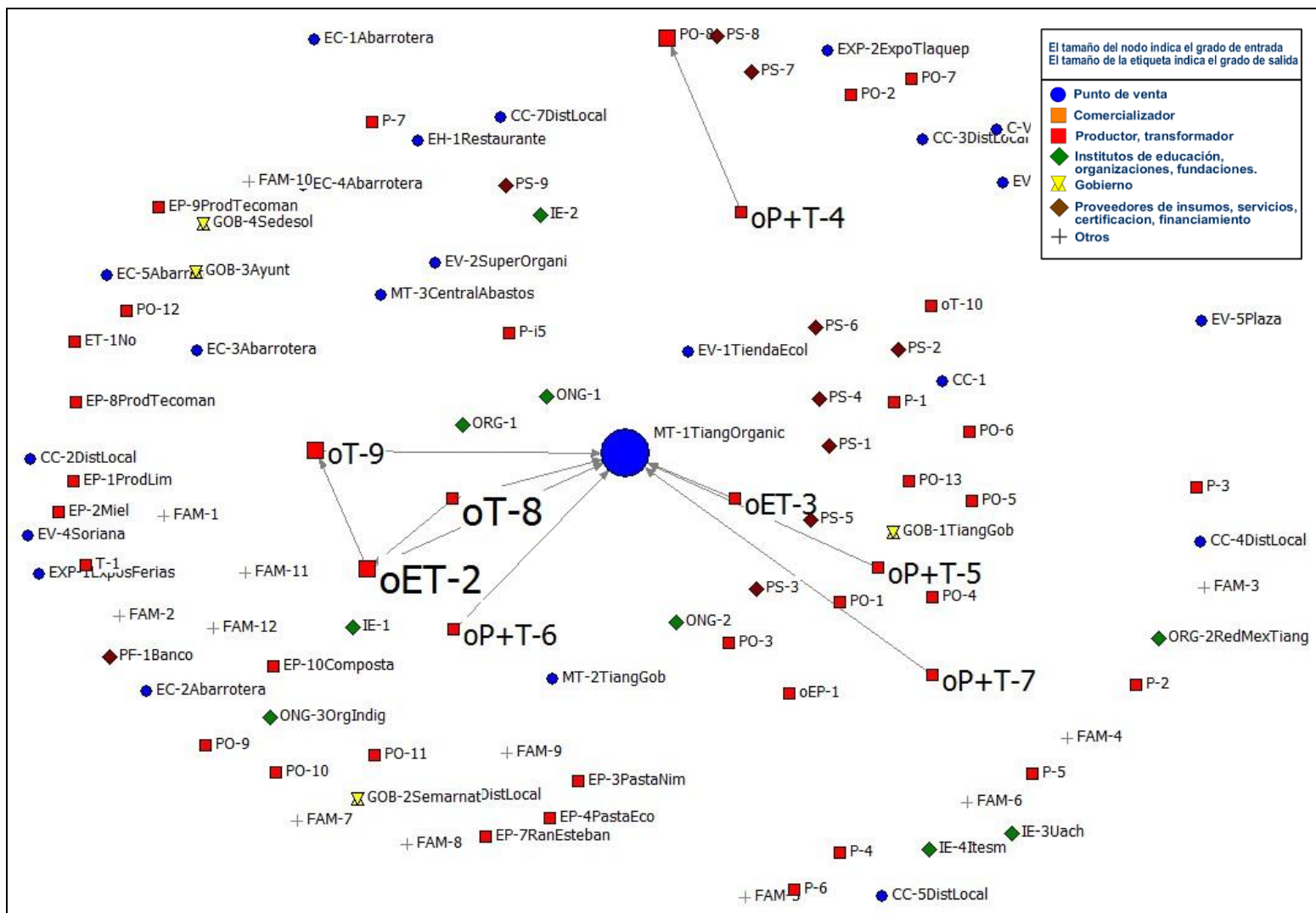


Figura 22. Nivel 4: Cooperación. Caso “Tianguis Orgánico”.
Fuente: Elaboración propia.

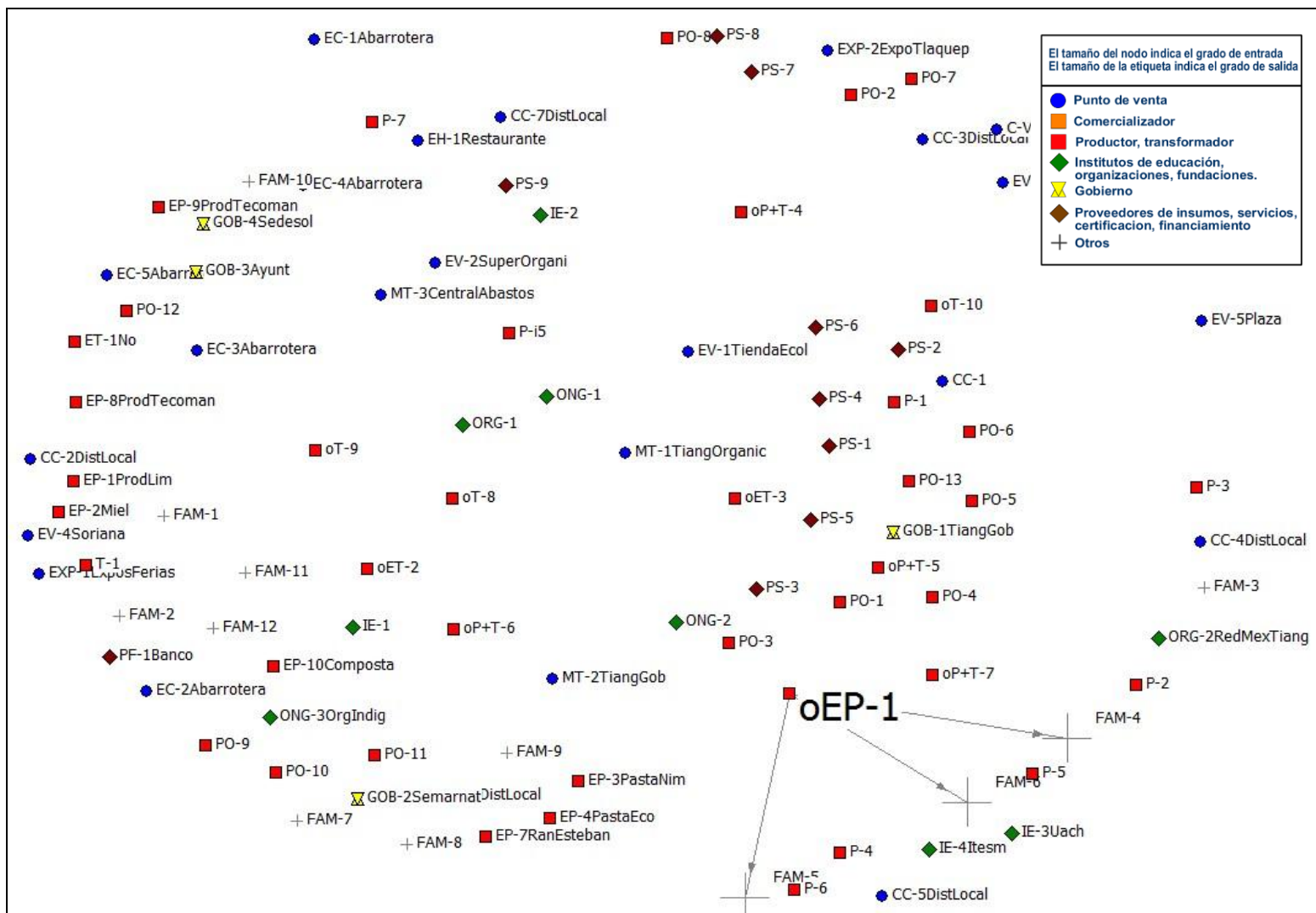


Figura 23. Nivel 5: Asociación. Caso “Tianguis Orgánico”.
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8. Indicadores de red para cada uno de los niveles de estructuración. Caso: "Tianguis Orgánico".

Nivel	Densidad (%)	Desviación estándar	Índice de Centralización (%)	Nodos Suelos (%)
5. Asociación	0.15	0.09	100	96.08
4. Cooperación	0.1	0.03	72.22	90.2
3. Colaboración	0.34	0.06	22.67	74.51
2. Conocimiento	0.42	0.06	35.49	61.76
1. Reconocimiento	1.5	0.12	24.34	0
0. No Aceptación	0.1	0.03	65.32	90.2

Notas: Para todos los niveles los indicadores fueron calculados considerando un tamaño de la red igual a 102 nodos.

Fuente: Elaboración propia.

En este caso de estudio, los representantes del “Tianguis Orgánico” autorizaron explorar el nivel de no aceptación. En éste, se encontraron dos tipos de vínculos “negativos”, aquellos generados por un rechazo a los productos ofrecidos por el productor (actor oET-2), así como conflictos por una cuestión de desacuerdos en las iniciativas y en las atribuciones para la toma de decisiones, entre varios proveedores del “Tianguis Orgánico” (oP+T-4, oET-3 y oP+T-7) y un colaborador proveniente de la organización no gubernamental que fue parte de los fundadores del tianguis. Esta diferencias, a pesar de que no fueron compartidas por otros miembros, si era un problema reconocido como importante por todos.

En la Figura 20, se puede notar los actores líderes dentro del tianguis en cuanto a la toma de decisiones (oET-2 y oP+T-7) son también los que reportan un mayor grado de salida. Ésta característica se observa también en los niveles de conocimiento y colaboración.

Un aspecto sobresaliente y que se aprecia en los niveles de cooperación y asociación, es que a pesar de que los productores pertenecen al “Tianguis Orgánico” desde hace ya más de 9 años, no se han concretado iniciativas conjuntas para la producción primaria y transformación, y que el tianguis es el único proyecto compartido, el cual aparece como vínculo en el nivel de cooperación y débilmente en el de colaboración.

Es importante señalar, que el “Tianguis Orgánico” ha permanecido gracias a que varios actores que han incidido en ello y no se debe únicamente a la capacidad organizativa de los productores involucrados, y que éstos otros actores no son reconocidos a ojos de los productores. Prueba de ello es que varios de estos actores, a los cuales se debe la existencia del tianguis (ONG-1, PS-2, PS-1 y ORG-1) no son referidos en los niveles 3, 4 y 5, y débilmente en el nivel 2.

Lo anterior no indica necesariamente la existencia de conflictos, sino que, se ha dado un proceso mediante el cual los productores han asumido como propio el proyecto del tianguis, lo cual es positivo desde el punto de interacción colectiva y también en opinión de sus fundadores.

Este aspecto, es digno de ser reconocido como estratégico por aquellos involucrados en otras iniciativas de la mercados o tianguis orgánicos, ya que muchas de estas iniciativas a nivel nacional (Pérez-Castillo, 2009; Nelson *et al.*, 2008; Gómez-Tovar *et al.*, 1999) e internacional (Källander y Rundgren, 2009), se han gestado por la

participación de actores no productores, es decir, organizaciones civiles, dependencias gubernamentales y académicos, entre otros, que le han dado soporte inicial a los proyectos. De modo que, como sucede en este caso de estudio, el proceso de apropiación por parte de los productores ha sido largo y no se han generado iniciativas colectivas que ofrezcan resultados en el aumento de la producción, de productores y de posicionamiento en el mercado, lo cual implica la pérdida de competitividad.

6.1.5 Competidores

6.1.5.1 Entorno comercial

Al unir la información proporcionada tanto por productores como por consumidores, se construyó el entorno de comercialización que se muestra en la Figura 24. En ella nos percatamos en primer lugar que consumidores y productores coinciden únicamente en tres puntos de comercialización: el “Tianguis Orgánico”, un foro ecológico organizado por la secretaría de ecología de nivel estatal y una tienda especializada en productos orgánicos. En segundo lugar, que una cantidad importante de consumidores asocian a la tienda especializada y al “Tianguis Orgánico” como un mismo proyecto, siendo que, a pesar de mantener vínculos sociales y de trabajo entre los participantes de ambos proyectos, operan de forma totalmente independiente.

Cuando los productores mencionaron sus puntos de comercialización, se les pidió los jerarquizaran de acuerdo a su importancia. El resultado fue que el “Tianguis Orgánico”

es el primer punto de venta para dos de los productores, el segundo para cinco de ellos y el tercero para cuatro productores. El siguiente punto de venta resultó la tienda especializada en productos orgánicos, seguido del foro ecológico de la secretaría estatal, la venta de los productos a nivel local, es decir, con vecinos y amigos, y por ultimo una tienda minorista ubicada en una de las principales metrópolis del país.

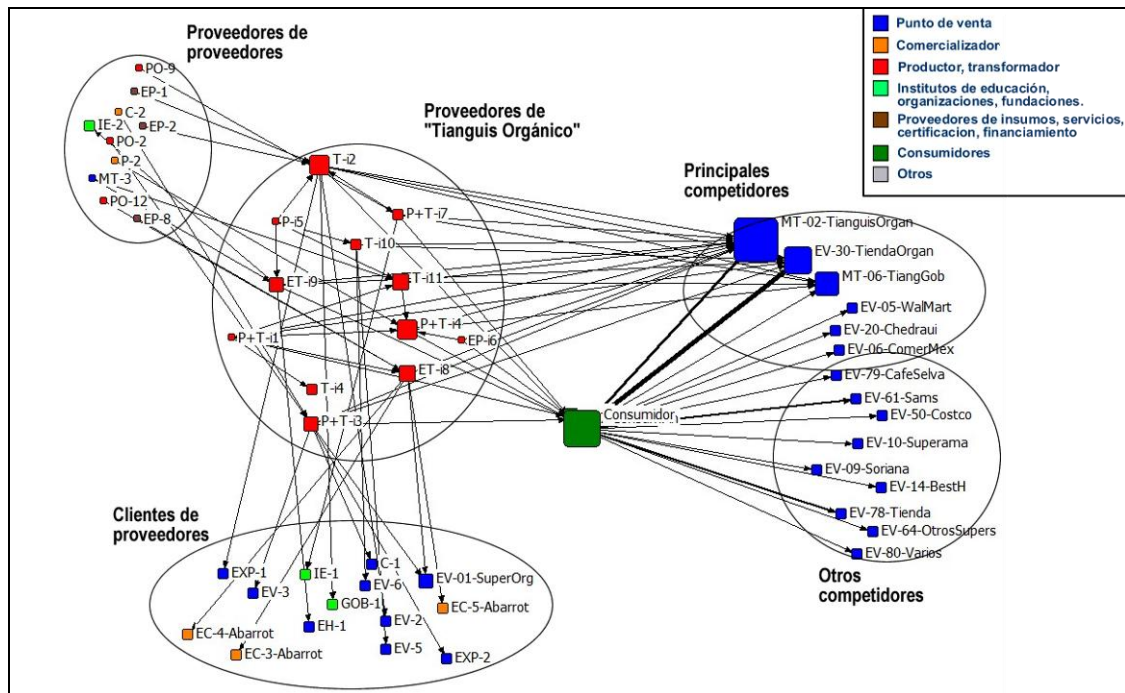


Figura 24. Entorno comercial del "Tianguis Orgánico"
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en cuanto a la competencia referida por los clientes, éstos mencionaron adquirir productos orgánicos en la tienda especializada en productos orgánicos (31%), el "Tianguis Orgánico" (18%), otra tienda ubicada en la misma ciudad (18%) y supermercados (27%) principalmente. Al preguntar acerca del volumen de compra en cada uno de los lugares se obtuvo el perfil que se muestra en la Figura 25, la cual

indica que los consumidores consideran al tianguis como el primer lugar de compra, seguido de otras tiendas especializadas y por último a los supermercados.

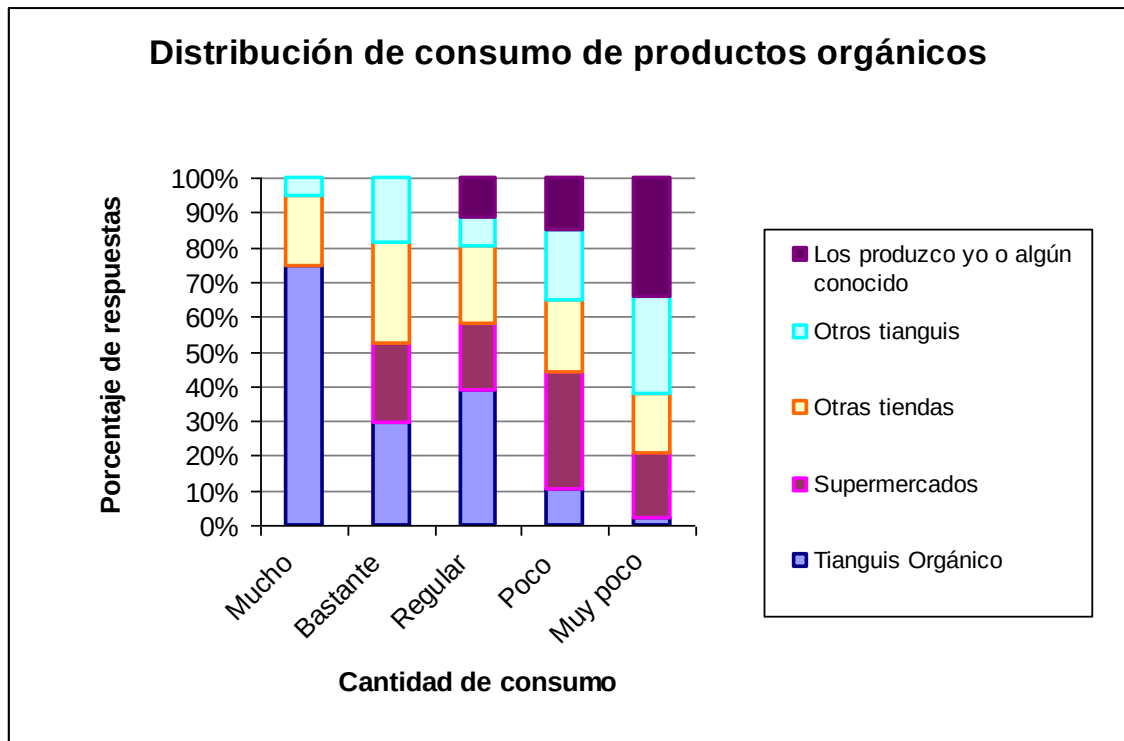


Figura 25. Distribución de monto de consumo de productos orgánicos, de acuerdo a los principales lugares
Fuente: Elaboración propia.

6.1.5.2 Oferta de valor

En la Figura 26 se describe el perfil de los principales puntos de venta en la oferta de productos orgánicos considerando 9 variables que describen las características de cada uno de ellos.

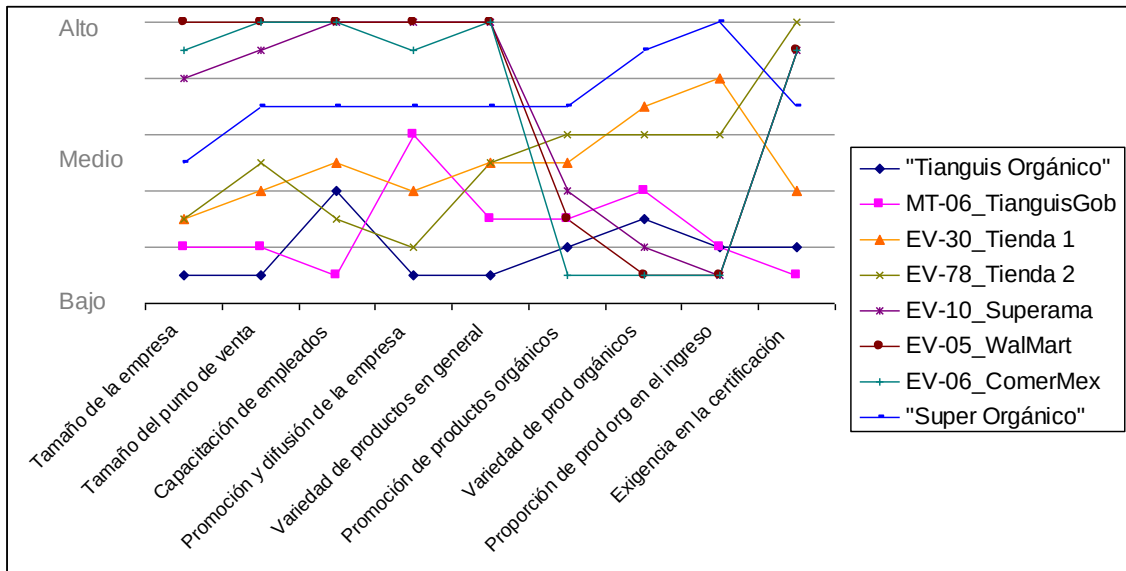


Figura 26. Oferta de valor de los principales puntos de venta. Caso “Tianguis Orgánico”.
Fuente: Elaboración propia.

Se podrían considerar en forma general dos niveles de competidores en cuanto a las características corporativas: las grandes empresas WalMart y Comercial Mexicana y las empresas locales. En el gráfico se nota una cierto parecido en las curvas de las cadenas comerciales y las tiendas especializadas, pero no así para los proyectos de tianguis.

Considerado los dos proyectos de mercados locales de productos ecológicos, se puede observar que el foro ecológico de la secretaría estatal tiene niveles superiores en difusión, variedad y promoción de productos, lo cual se debe al respaldo del gobierno, aunque hay que considerar que este respaldo puede también ser una debilidad debido a los conocidos cambios que se dan a nivel administrativo y que afectan la continuidad de los proyectos.

Por otro lado, el “Tianguis Orgánico” cuenta con una mayor capacitación de sus participantes, un sólido reconocimiento social debido a la propuesta de la misma iniciativa, además de las sinergias generadas por el vínculo con la organización no gubernamental y con la tienda especializada. Sin embargo, estas fortalezas, no han sido traducidas en el crecimiento del mismo. Este tema se profundizará en el análisis de problemas.

6.1.6 Complementadores

De acuerdo a la información recopilada, el “Tianguis Orgánico” y el foro ecológico de la secretaría estatal, cumplen dos roles a la vez, ya que son competidores por el hecho de que en ambos se ofrecen productos orgánicos y tienen una orientación parecida en la promoción de la cultura local, y a la vez son complementadores, dado que debido a la presencia de los dos el consumidor tiene un mayor conocimiento de la oferta que existe de este tipo de productos.

Otro complementador, es la tienda especializada, la cual al estar ubicada de forma cercana al “Tianguis Orgánico” se beneficia de la presencia de los productores, lo cual le sirve en una forma de difusión, promoción y degustación de los productos, creando un ambiente más nutrido y festivo. Sin embargo, este beneficio es mayor para el “Tianguis Orgánico” por el hecho de que los consumidores que acuden los días que el

tianguis sesiona, pueden fácilmente encontrar el resto de su compra en la tienda especializada y no desplazarse a otro lugar.

En cuanto a la oferta de productos, en el foro ecológico de la secretaría estatal se encuentra una mayor variedad, ya que no se limita exclusivamente a productos orgánicos, sino que en éste se ofertan todo tipo de productos que tengan una cierta relación en cuanto a responsabilidad ambiental y social. Lo anterior, le brinda un mayor atractivo a los ojos de sus visitantes y puede prescindir de la presencia de otro lugar en donde se puedan satisfacer las necesidades de este tipo de productos, como lo hacen el “Tianguis Orgánico” y la tienda especializada.

Por otro lado, la Red Mexicana de Tianguis y Mercados Orgánicos (REDAC) aparece como un actor que puede generar cohesión y aumentar la competitividad a sus miembros. Sin embargo, a la fecha no se han concretado iniciativas le permitan al “Tianguis Orgánico” ampliar la red tanto de productores como de consumidores.

6.1.7 Análisis de problemas y oportunidades

6.1.7.1 Árbol de problemas

Haciendo una recapitulación de lo expuesto hasta ahora, conocemos que los principales problemas a nivel de efectos (Figura 27) que fueron referidos por los clientes, se encuentra la insuficiencia de la oferta, es decir, los clientes no están

encontrando los productos que buscan, particularmente frutas y verduras, dado el carácter de tianguis, los consumidores llegan a buscar productos frescos. También, se identificó que los cereales, pollo y huevo orgánico son los más demandados por los consumidores.

Así mismo, los clientes del “Tianguis Orgánico” indicaron que los principales factores que dificultan la compra son que no encuentran estacionamiento, no les da tiempo de ir o que les queda muy retirado de sus casas.

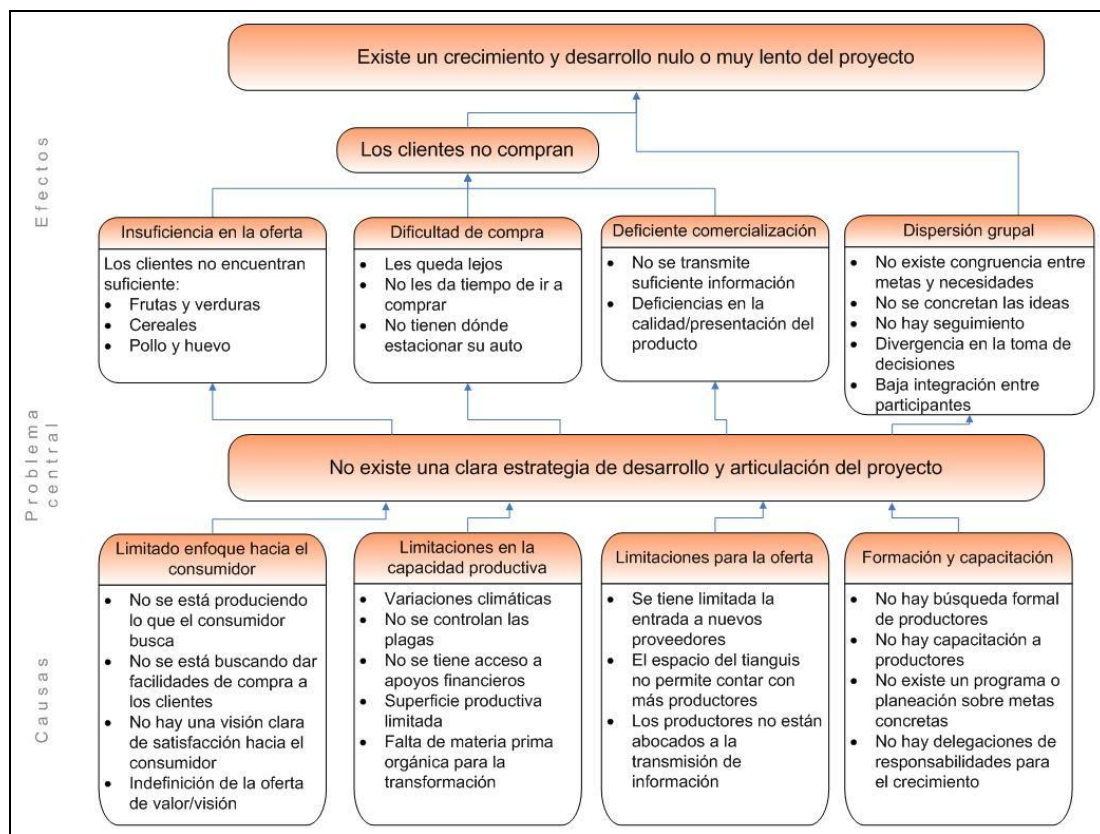


Figura 27. Árbol de problemas: causas y efectos. Caso "Tianguis Orgánico"
Fuente: Elaboración propia.

También podemos considerar un tercer grupo de problemas que podemos titular como de deficiencias en la comercialización, ya que, a pesar de que el proyecto fue constituido con el objetivo de informar y comunicar a la población las alternativas para un consumo orgánico y responsable, los proveedores, aunque sí están concientes de ello, no lo tienen presente como una estrategia comercial, sino que se limitan a la venta de sus productos, con el argumento de que es suficiente con ello para la promoción de productos orgánicos o naturales.

Los problemas de la calidad de los productos, sobre todo en su presentación, fueron problemas referidos por los productores y no tanto por los clientes. Esto significa que a pesar de que los proveedores dicen conocer lo que piden sus clientes, realmente hace falta claridad al respecto, y que se eliminen percepciones, como el que los consumidores por provenir de una clase económica, alta o media alta, es en este aspecto es en lo que más se fijarán. Esto no, significa que la presentación en los productos no sea importante, sino que se requiere más información para determinar si realmente es prioritaria.

Por último, nos encontramos con una serie de problemas de integración en los proveedores y principales promotores del tianguis, ya que entre otras cosas, existen conflictos referentes a la delegación y toma de responsabilidades, y que la participación de los productores en actividades que vayan más allá de asistir el día de la sesión a vender sus productos es mínima o inexistente.

Existe una divergencia entre metas y problemas, es decir, no se tienen claros los objetivos ni una programación de acciones a realizar para resolver los problemas. Aunado a lo anterior, el análisis de redes sociales, nos permitió ver que existe un bajo nivel de colaboración y cooperación entre los participantes, lo cual es riesgoso cuando se tienen iniciativas de asociación. Es decir, existen muchas iniciativas en donde se visualiza la participación conjunta, sin embargo, los vínculos sociales aún no se presentan lo suficientemente sólidos como para afirmar que el trabajo conjunto es una fortaleza del grupo.

Debido a esta falta de participación, es que resulta difícil que las oportunidades que los mismos productores visualizan dentro del mercado orgánico (como un creciente interés y una afiliación profunda de muchos de sus consumidores al proyecto), se traduzcan en acciones concretas que favorezcan el crecimiento del proyecto.

Como se muestra en la Figura 27, las causas de los problemas dieron lugar a cuatro grupos. En orden de prioridad se consideraría la formación y capacitación como la más urgente de atender, ya que, el hecho de que participen en un proyecto en conjunto, realmente no constituye actualmente una ventaja competitiva, y que, dentro de otras cosas, no existe una delegación de responsabilidades establecido en un plan de acción, que aunque no sea por escrito, oriente a las acciones de los participantes y permita nutrir al grupo de productores y aumentar la oferta.

Las causas de esta limitada oferta se deben en parte a que el espacio del tianguis no permite contar con más productores, pero más que eso, en el reglamento del tianguis (acordado recientemente), se establece que no pueden entrar otros productores si alguno de los ya asociados cuenta con el mismo producto. Lo cual es un claro signo de que la visión sobre la cual se plantean los escenarios no está pensada en función de la demanda.

No se pueden minorizar las limitaciones que se tienen en la capacidad productiva, incluyendo las afectaciones por variaciones climáticas, el control de plagas, la falta de materia prima para la producción y que las superficies de producción debido a su tamaño no permiten aumentar la capacidad de oferta.

En resumen podemos hacernos algunas preguntas que denotan que muchos de los problemas son en parte círculos viciosos, los cuales son clave atender para imprimir la competitividad necesaria al proyecto del tianguis orgánico, a saber:

- ¿Cómo hacer cuando por un lado los productores quieren transformar su producto para dar “valor agregado”, mientras que los consumidores prefieren consumir productos mínimamente procesados?
- ¿Cómo romper el círculo vicioso de que los productores no se involucran a profundidad, debido a que las limitadas ventas en el tianguis no les permiten

dedicarle mayor tiempo al proyecto; y debido a que no le dedican más tiempo, los planes no se concretan y por lo tanto no se logra una mejora en las ventas?

- ¿Qué jugadores están ausentes? Existe la ausencia de un actor que se encargue por un lado de “reclutar” productores para aumentar la oferta y por otro de “entender y atender” a los consumidores para incrementar la demanda.
- ¿Qué pasaría si la tienda especializada y la organización gubernamental que fue fundadora desaparecieran? Es decir, existe una baja complementación ya que por un lado la variedad y oferta es muy pequeña, y por otro lado únicamente se cuenta con el respaldo o apoyo de los actores mencionados, lo cual presenta una gran debilidad.
- ¿Se hace lo que se puede/quiere o lo que se debe? Existen actividades e ideas que se están trabajando en forma individual o colectiva, sin embargo, hay que pensar bien cuáles son prioridades y cuales tienen una alta probabilidad de éxito.

6.1.7.2 *Árbol de objetivos*

Con el propósito de dar respuesta a las sentencias problematizadoras anteriormente expuestas, se diseñó el árbol de objetivos que se describe a continuación (Figura 28).

En concordancia con el problema central, el principal objetivo es lograr una estrategia clara para el desarrollo y la articulación de los integrantes del proyecto. Los medios que permitirán satisfacer este objetivo se han agrupado en cuatro, a saber:

- **Mantener un programa de formación y capacitación.** Con este programa, más que brindar los conocimientos necesarios sobre planeación y delegación de responsabilidades, se busca que paulatinamente se favorezca la integración entre los miembros, de modo que se puedan generar comisiones que entre otras cosas incluyan la búsqueda programada de productores y la atención al problema del limitado espacio en el cual sesiona el tianguis.
- **Desarrollar las capacidades y habilidades en la comercialización.** Considerando lo anterior, se buscará que existan mecanismos de incorporación de nuevos productores, en lugar de las restricciones que actualmente se tienen. Así mismo, se pretende que los productores generen un entorno de participación colectiva, dirigido a la transmisión de información a los clientes y por lo tanto al aumento de las ventas.

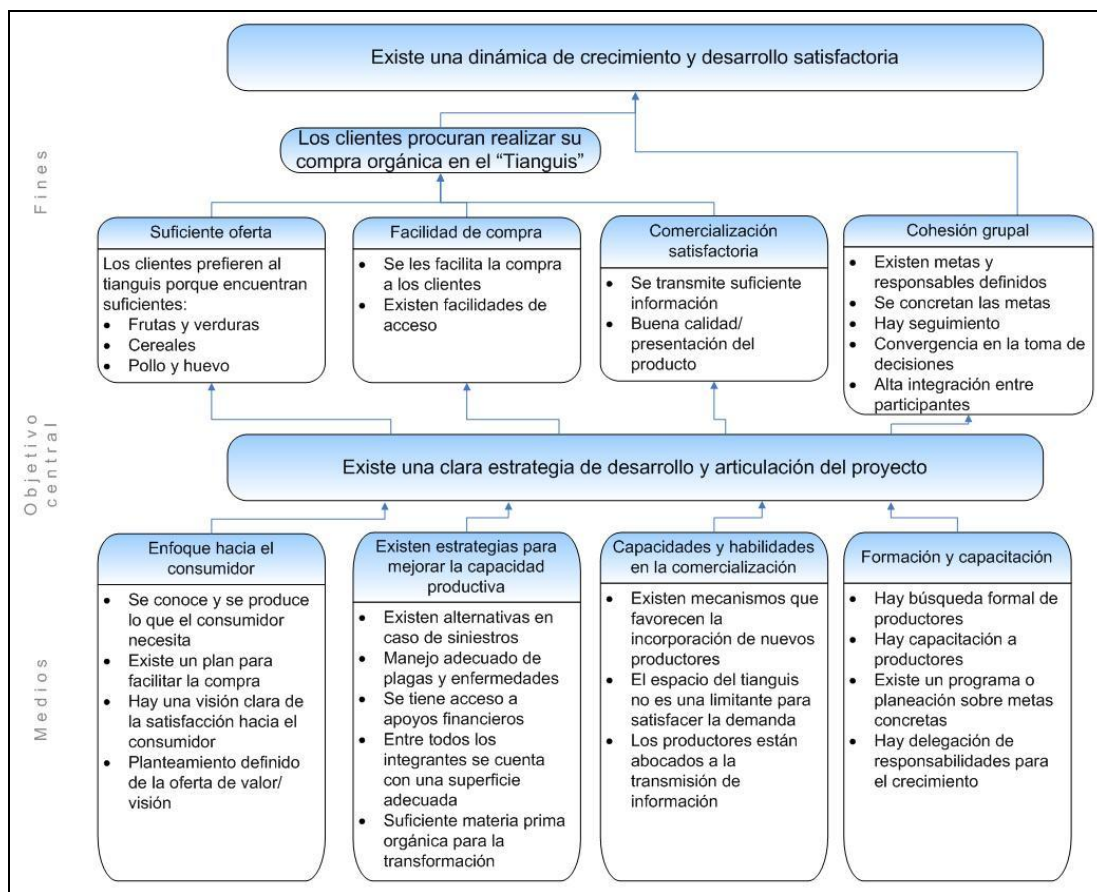


Figura 28. Árbol de objetivos: medios y fines. Caso "Tianguis Orgánico"

Fuente: Elaboración propia.

- **Adoptar un enfoque hacia el consumidor.** El primer paso para ello es lograr un mayor conocimiento de lo que el consumidor requiere. Hay que aprovechar la oportunidad que brinda un consumidor comprometido y no forzarlo a consumir al costo y calidad ofrecida, si no satisfacen sus necesidades, ya que la principal competencia (los supermercados) cuentan con la plataforma suficiente para lograr satisfacerla.
- **Incorporar estrategias para mejorar la capacidad productiva.** Dentro de estos aspectos se encuentra el manejo adecuado de plagas, retomar estrategias

en caso de siniestros, y en base a la demanda identificada, realizar una planeación y la reconversión de la producción.

No está por demás indicar que se requiere realizar alianzas estratégicas con más organizaciones no gubernamentales y gubernamentales, ya que son estas quienes ofrecen complementariedad al proyecto frente al consumidor y también brindan la solidez requerida para afrontar los cambios que se pudieran dar.

Es importante que se genere y mantenga un sistema de control interno y que sea lo más transparentemente posible, de modo que manteniendo la credibilidad en el consumidor no se tenga que requerir forzosamente a una certificación de terceros o participativa, ya que ambas implican mayores costos.

Todos los puntos señalados requieren de inversión en tiempo y dinero. Si los involucrados no reconocen al “Tianguis Orgánico” como un proyecto colectivo y rentable, de forma que estén dispuestos a invertir su tiempo y dinero, difícilmente se lograrán los objetivos.

6.2 CASO 2: EL “SÚPER ORGÁNICO”

6.2.1 Especificaciones de los actores participantes

Durante los meses de Marzo a Junio del 2010, se obtuvo información mediante tres sesiones de trabajo con los gerentes de el “Súper Orgánico”, 26 entrevistas a profundidad con proveedores, 198 encuestas aplicadas a consumidores, se visitaron 19 puntos de venta entrevistando a los gerentes de 14 de ellos, además una entrevista a los directores de comunicación corporativa de dos de las comercializadoras más importantes en México, así mismo se consultó a dos organizaciones no gubernamentales que tienen relación de cooperación con el “Súper Orgánico”, dando un total de 250 actores.

6.2.2 La empresa: semblanza breve.

El “Súper Orgánico” comenzó operaciones a principios de esta década bajo el concepto de un supermercado de alimentos orgánicos y agroecológicos, y con el objetivo de ofrecer una alimentación saludable y limpia, así como buscar impactos positivos en el medio ambiente y las condiciones sociales de los proveedores.

A pesar de enfrentar los retos de abrir mercado, agrupar una oferta dispersa y la inexperiencia en el sector, pocos años después logró contar con varias sucursales bajo un modelo de tienda-restaurante. Los ingresos se obtienen por la venta al por menor y por la distribución a tiendas en otras entidades de la república mexicana.

Sin embargo, la crisis económica, la inestabilidad del dólar, los problemas de abasto y los altos costos en la cadena de suministro, obligaron a la empresa a reducir su tamaño. El resultado fue en una disminución de aproximadamente 25% del personal y de más del 70 % en tamaño.

Actualmente maneja una amplia cartera de proveedores para ofrecer más de 5,000 productos a lo largo del año, entre los que se encuentran frutas y verduras, lácteos, bebidas naturales, cereales, carnes, panadería, vinos, productos de belleza e higiene personal y productos de limpieza biodegradables.

6.2.3 Clientes

6.2.3.1 Perfil del consumidor

De acuerdo con datos de la empresa, los consumidores son en su mayoría mujeres, aunque hay una cantidad considerable de hombres que asisten principalmente al restaurante. Si bien el nivel socioeconómico es variado, la mayoría se encuentra en el nivel A/B, estrato con el más alto nivel de vida e ingresos del país y representan el 17.6 % de la población (López R, 2009). Los consumidores también se distinguen por tener un mayor interés sobre una vida saludable. Todo lo anterior coincide con el perfil del “consumidor verde”, el cual es demográfica y culturalmente diverso, de edad adulta, tendiente a tener un ingreso y nivel educativo mayor; y que, opuesto al estereotipo de

“hippie” o “minimalista”, visita más frecuentemente las tiendas, compra más productos en cada viaje, demuestra mayor lealtad hacia la marca y es menos sensible a los precios (Bearse *et al.*, 2009).

De las 198 encuestas aplicadas a consumidores¹⁴, el 84.5 % aseguraron comprar productos orgánicos desde hace más de siete años, el 73 % indicó consumir una cantidad regular de productos orgánicos, y fueron mencionados 74 diferentes puntos en donde se adquieren productos orgánicos¹⁵. Lo anterior nos indica que estamos ante personas que se perciben como informadas, con interés en este tipo de productos y que conocen la propuesta de valor que se encuentra en los diversos puntos de venta.

Al preguntarles sobre el motivo por el cual incluían ese volumen de compra y no uno mayor, la principal razón fue la falta de surtido (66 %), el precio (57 %), la facilidad de compra (27 %) y el 9 % mencionó el sabor o calidad de los productos. Además de coincidir con las tendencias mundiales sobre la creciente demanda de productos “verdes” (Deloitte, 2010), el ascenso en las ventas de productos minoritarios (teoría de la larga cola) (Deloitte, 2008), y dos de los principales problemas de los productos orgánicos (precio y surtido) (ACNielsen, 2005), lo anterior indica que existe una demanda insatisfecha y que, a pesar de que el cliente valora el producto ofrecido, muestra una importante sensibilidad al precio, siendo perfectamente comprensible dadas las condiciones actuales del país.

¹⁴ Los detalles de esta información se encuentran en el ANEXO 5. Resultados de los instrumentos de colecta de información aplicados. Caso “Súper Orgánico”

¹⁵ Estos datos se discuten en el apartado de la competencia.

6.2.3.2 *Acercamiento a la red social del consumidor*

Al explorar la confianza del consumidor hacia los productos orgánicos, se preguntó por la forma en la cual se aseguraban de que los productos cumplieran con los estándares para ser considerados orgánicos; el 66.7 % de los encuestados indicó confiar en las personas que venden los productos, el 43.7 % confía en los productores, el 29.8 %, en las instituciones que promueven estos productos y el 44.4 % indicó buscar una certificación. Esto, además de reforzar el perfil del consumidor, da idea de dos aspectos: el primero es la discusión sobre el papel de la certificación frente al cliente y el segundo sobre la existencia de complementadores que contribuyen a que el producto sea más valorado por el consumidor. Ambos puntos se discuten a detalle en el capítulo de complementadores.

A los clientes del “Súper Orgánico”, se les preguntó acerca de cuantas personas que no vivieran en su hogar conocían que consumieran productos orgánicos. Los resultados fueron que el 58 % mencionó conocer entre 1 y 5 personas que consumían estos productos. Por otro lado, el 28 % se enteró de la existencia de la empresa por un amigo o familiar¹⁶.

¹⁶ El resto de la información al respecto se discute en la sección de complementadores.

De modo que se visualiza la existencia de elementos para establecer una estrategia de promoción en red, que de hecho ha sido el principal mecanismo de difusión empleado a pesar de no haber sido explotado metódicamente. Esto es reforzado por el hecho de que existe un mayor porcentaje de mujeres entre los consumidores y una gran proporción de ellas (95 %) buscan opiniones creíbles antes de comprar (Ketchum, 2006).

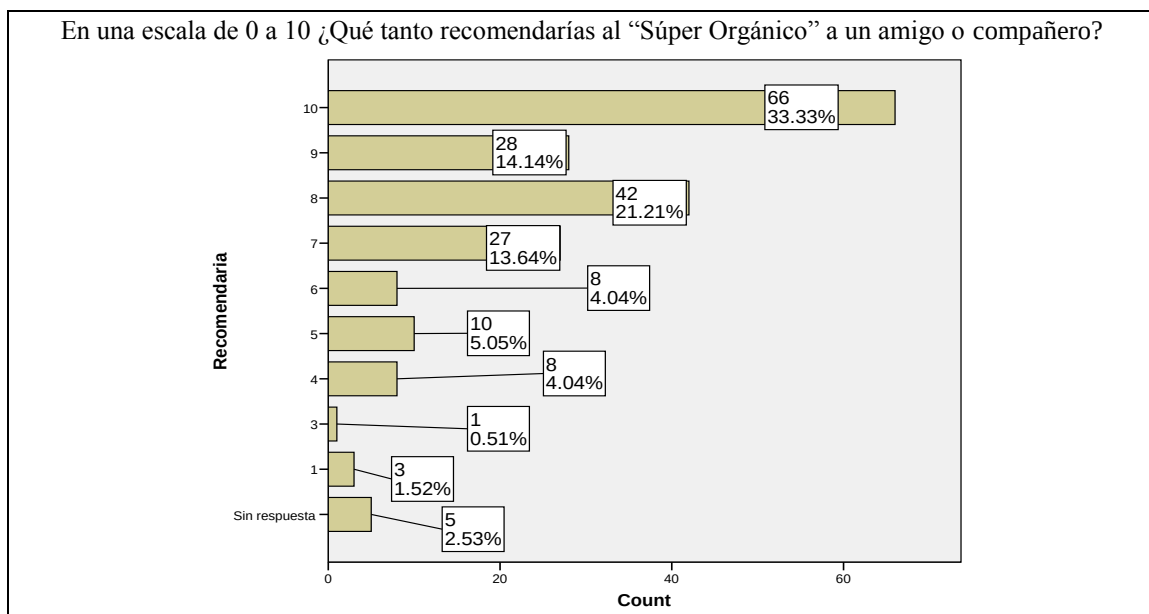


Figura 29. Branding corporativo del "Súper Orgánico" de acuerdo al método de Reichheld (2003).

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al vínculo que tienen los consumidores con el “Súper Orgánico”, se puede inferir una oportunidad en el nivel de relación empresa-cliente (branding corporativo) (Capriotti, 2009), dado que por un lado, el 76 % mencionó comprar productos orgánicos en el establecimiento desde hace más de un año.

El 47 % de los encuestados fueron clasificados como “promotores” de acuerdo al método de Reichheld (2003), ya que al preguntar sobre qué tanto recomendaría a la empresa(Figura 29), indicaron una calificación de entre un 9 y 10. El 35 % fueron clasificados como “pasivamente satisfechos” (calificación entre 7 y 8) y el 15 % como “detractores” (calificación menor a 6).

6.2.4 Proveedores

6.2.4.1 Perfil general

De acuerdo a la empresa, se cuenta con más de 200 proveedores registrados, sin embargo, alrededor de 60 pueden considerarse como los más importantes, debido a la frecuencia y volumen de compra. De éstos, se entrevistaron a 26, procurando que cumplieran tres condiciones¹⁷: contar con más de tres años en la producción orgánica (aunque la mayoría cuenta con más de 10 años en la actividad que desempeñan) (Figura 30); estar ubicados en diferentes estados de la república¹⁸ y manejar diferentes productos o cultivos¹⁹.

¹⁷ Los detalles de esta información se encuentran en el ANEXO 5. Resultados de los instrumentos de colecta de información aplicados. Caso “Súper Orgánico”.

¹⁸ Esto no significa que cada proveedor tuviera actividad productiva o comercial en más de una entidad, sino que provenían de diferentes partes de la república mexicana. Lo anterior permitió tener una variedad en las condiciones de producción.

¹⁹ Similar al comentario anterior, lo que aquí se indica, no es que cada productor entrevistado manejara diferentes productos (aunque algunas veces así sucede), sino que entre ellos tuvieran variedad en las actividades productivas a las cuales se dedican.

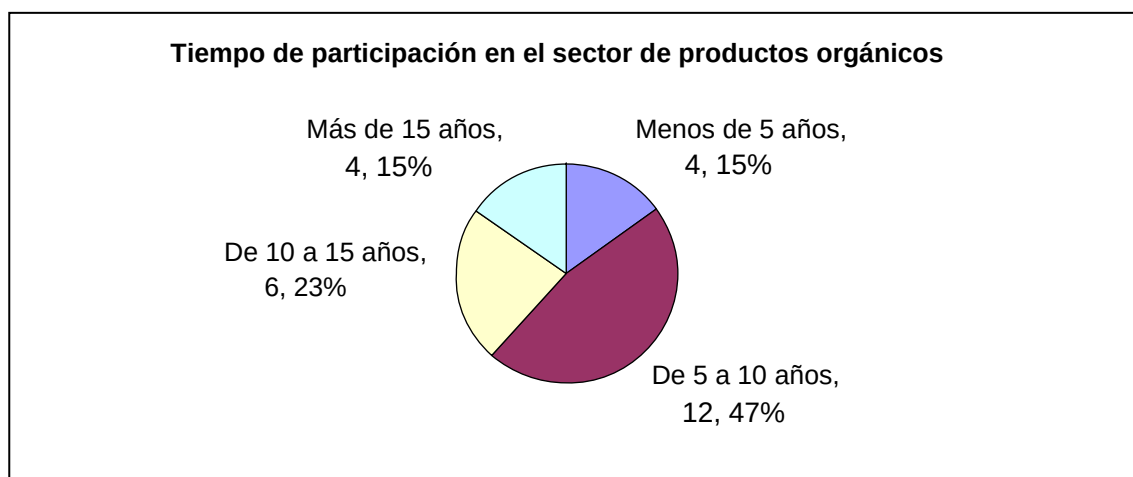


Figura 30. Tiempo de actividad los proveedores en el sector de productos orgánicos. Caso “Súper Orgánico”.

Fuente: Elaboración propia.

De los 26 proveedores entrevistados, nueve son organizaciones de productores que integran desde tres hasta 1,300 personas; nueve son empresas rurales caracterizadas por tener una marca propia y desempeñar diversas actividades, que incluyen la producción primaria, transformación y comercialización; diez son pequeños productores con superficies menores a 35 ha; cinco son empresas comercializadoras, y de éstas cuatro se dedican a la importación de productos principalmente de EU, y una de ellas sólo comercializa productos orgánicos a nivel nacional; y finalmente tres son productores individuales.

La producción de los proveedores nacionales incluye granos básicos, frutas y hortalizas, arroz, mezcal, soya, lácteos, pan y galletas, conservas, café, cacao, miel, polen, quinua, carne de res, entre otros. En los productos de importación se cuenta con una gran variedad de procesados, entre los cuales se incluye cereales de caja, lácteos,

pastas, té, refrescos, derivados de soya, conservas, condimentos, entre otros (Figura 31).

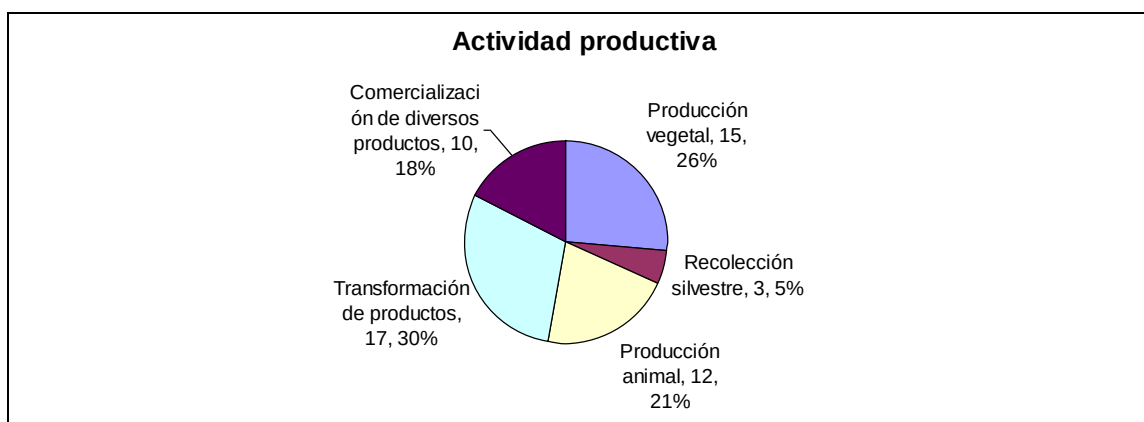


Figura 31. Actividades productivas de los proveedores del "Súper Orgánico".

Fuente: Elaboración propia.

A los proveedores se les preguntó acerca del grado de estudios de los empleados o productores, de lo cual resultó que la mayoría contaban con al menos una persona con estudios de licenciatura o bachillerato (Figura 32), lo cual da cuenta del mayor nivel educativo en comparación con el resto del sector agropecuario mexicano que de acuerdo al Censo Agrícola 2007 el 54.88 % de los productores a nivel nacional cuentan con educación básica y solo un 3.15 % con educación superior o posterior (INEGI, 2007).

En cuanto a la certificación, catorce (54 %) de los productores primarios o transformadores mencionaron estar certificados. Las empresas referidas fueron Certimex, Bioagricert, Naturland, Mayacert, IMO y Demeter. Esta situación sugiere que a la fecha, para ser proveedor de productos orgánicos no es condición necesaria la

certificación, ya que por un lado la ley nacional aún no logra operarse, y por otro, que la certificación es a los ojos de los productores, una limitante y no una oportunidad por los costos que esta implica y el bajo nivel de valor que aporta.

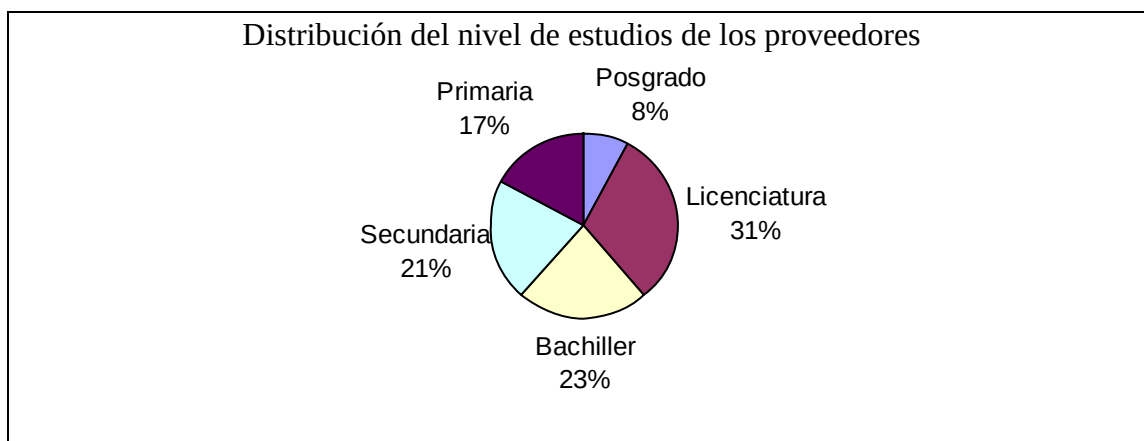


Figura 32. Nivel de estudios de los representantes de cada proveedor. Caso “Súper Orgánico”
Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar por el motivo que les había impulsado incorporarse a la producción orgánica, siete mencionaron estar conscientes de problemáticas como la salud y biodiversidad, tres mencionaron comulgar con una vida naturista, dos mencionaron que el producto era de fácil conversión, y tres por la expectativa a un mejor precio. Al preguntarles por la importancia que tenían los productos orgánicos en el ingreso familiar o de la empresa, 16 mencionaron que la importancia era alta o muy alta, sin embargo para seis de ellos, representaba menos de 10% de los ingresos (Figura 33). Entonces, los factores que impulsan la producción orgánica están más asociados a cuestiones éticas o morales, más que económicas, lo cual coincide con reportes de otros países (Padel, 2006; Heiman y Peterson, 2008; Schmid *et al.*, 2005)

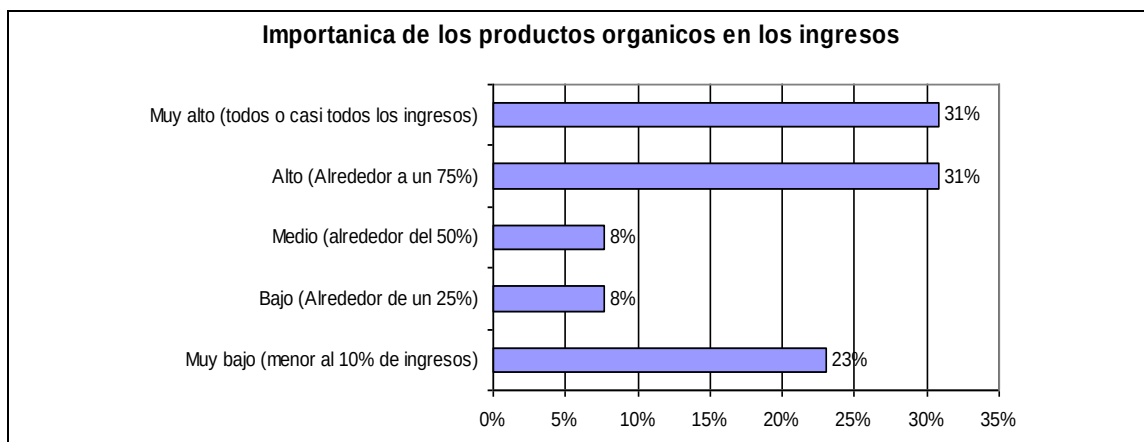


Figura 33. Importancia de la actividad en el sector orgánico en el ingreso de la empresa o del productor.

De las empresas entrevistadas, sólo el seis (16.6 %) mencionaron haber realizado algún estudio de mercado en cuanto al sector de productos orgánicos, y sólo una indicó haber consultado las tendencias de consumo. Igualmente se les preguntó acerca de los lugares en donde obtenían información acerca del sector orgánico, y 13 (50 %) mencionaron obtenerla en expos o con sus clientes. Sólo dos empresas indicaron informarse a través de publicaciones del sector orgánico, pero la información era de Estados Unidos o Europa.

Se les preguntó a las empresas si habían accedido a algún tipo de capacitación en materia del sector orgánico y 13 (50 %) mencionaron haber asistido al menos a un curso para la producción. De entre los lugares mencionados destacan la Universidad Autónoma Chapingo, las instancias estatales de la Secretaría de Desarrollo Rural, tianguis orgánicos, gobiernos locales e integrantes del Consejo COAS. Dos de las organizaciones de productores indicaron contar con personal interno dedicado

exclusivamente a dar capacitación y seguimiento a los productores. Cuatro organizaciones se dedican también a dar capacitación sobre agricultura orgánica, permacultura y temas afines a otras empresas o grupos de productores.

En cuanto a acceso a financiamientos, 14 proveedores indicaron haber accedido alguna vez, pero ninguno fue obtenido específicamente para la actividad relacionada con la producción orgánica.

6.2.4.2 *Red social para la producción*

En las Figuras 34 a 36 se presentan los resultados de la red social para la producción. En este caso de estudio, la “organización foco” no autorizó la investigación del nivel de no aceptación. Tampoco se presentan las figuras concernientes a los niveles cuatro y cinco, debido a que los actores entrevistados no compartían mecanismos de cooperación o asociación entre ellos²⁰.

El resultado principal al analizar la red es que se observa una marcada estructura tipo estrella con baja densidad y un índice de centralización (Cuadro 9) que para el nivel uno es de 3.34 %, lo que indica esquemas de etapa temprana y vínculos comerciales en donde domina un actor (Rendón-Medel *et al.*, 2007a).

²⁰ Cabe aclarar que sí existen estos mecanismos pero de forma local sobre todo dentro de las organizaciones de productores

Cuadro 9. Indicadores de red para cada uno de los niveles de estructuración. Caso: "Súper Orgánico"

Nivel	Densidad (%)	Desviación estándar	Índice de Centralización (%)	Nodos Suelos (%)
3. Colaboración	0.1	0.03	0.88	86.4
2. Conocimiento	0.1	0.03	1.87	78.4
1. Reconocimiento	0.6	0.08	3.34	0

Notas: Para todos los niveles los indicadores fueron calculados considerando un tamaño de la red igual a 333 nodos.

Fuente: Elaboración propia.

Al ubicarnos en el nivel de reconocimiento, se aprecia que los actores con mayor grado de entrada después del "Súper Orgánico" (EV-01), son una empresa comercializadora de productos orgánicos (EV-02) de reconocida trayectoria en el sector que distribuye sus productos con marca propia en las principales cadenas comerciales de México, cuenta con dos puntos de venta en la misma ciudad que el "Súper Orgánico" y en su momento ha realizado la exportación e importación de productos orgánicos; la SAGARPA (GOB-01); la Secretaría de Desarrollo Rural (GOB-04) de la entidad en donde se encuentra el "Súper Orgánico"; la participación de estas dos dependencias ha sido en la capacitación a productores; una empresa comercializadora (EC-20) que también es proveedora del "Súper Orgánico", y en una de sus líneas maneja productos orgánicos principalmente de importación pero también de producción nacional; el Consejo COAS (PS-01) la cual es una organización de consultoría especializada en agricultura orgánica; la Universidad Autónoma Chapingo (UACH) la cual tiene relación con los productores mediante la capacitación y la serie de foros y eventos organizados

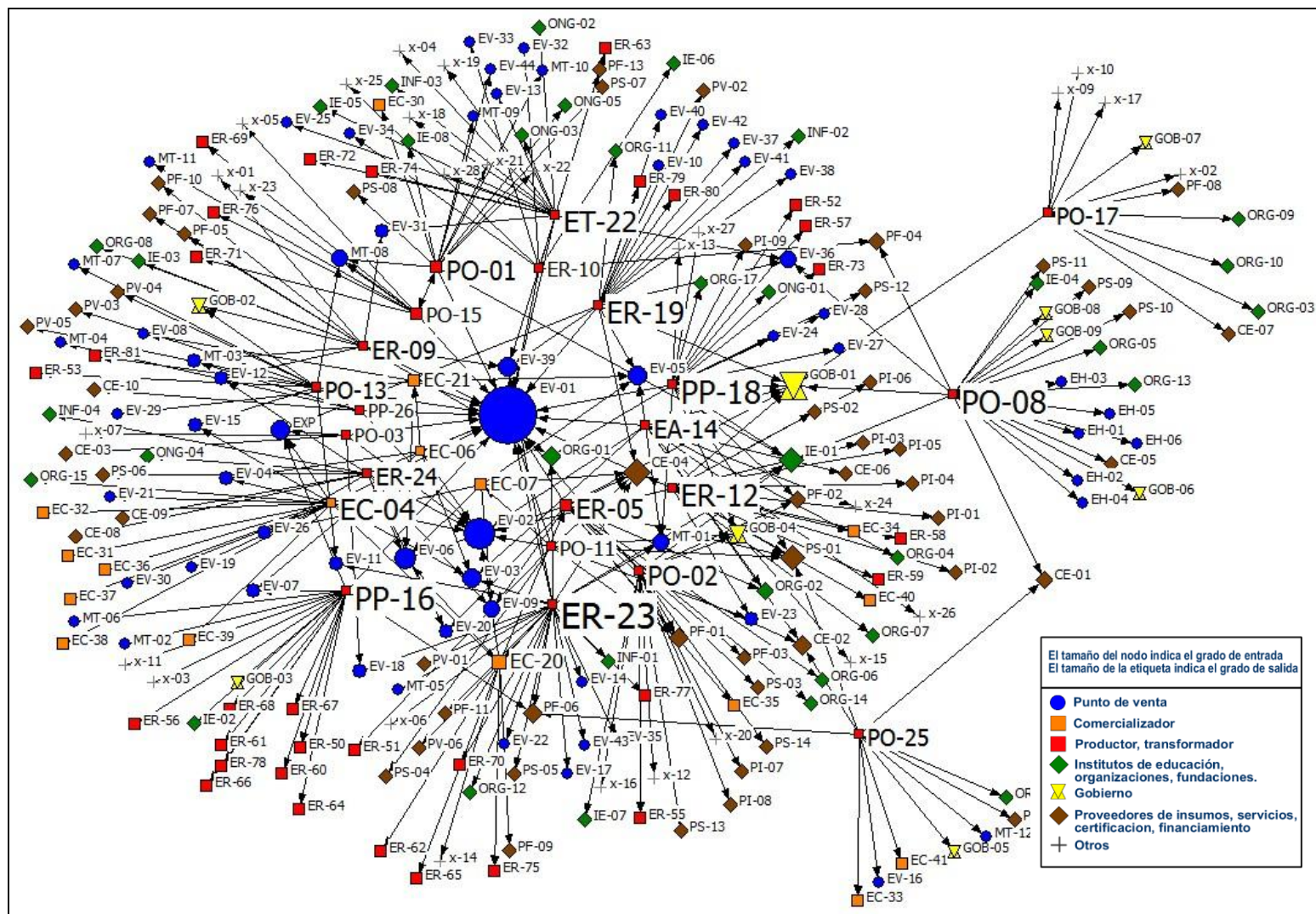


Figura 34. Nivel 1: Reconocimiento. Caso “Súper Orgánico”

Fuente: Elaboración propia.

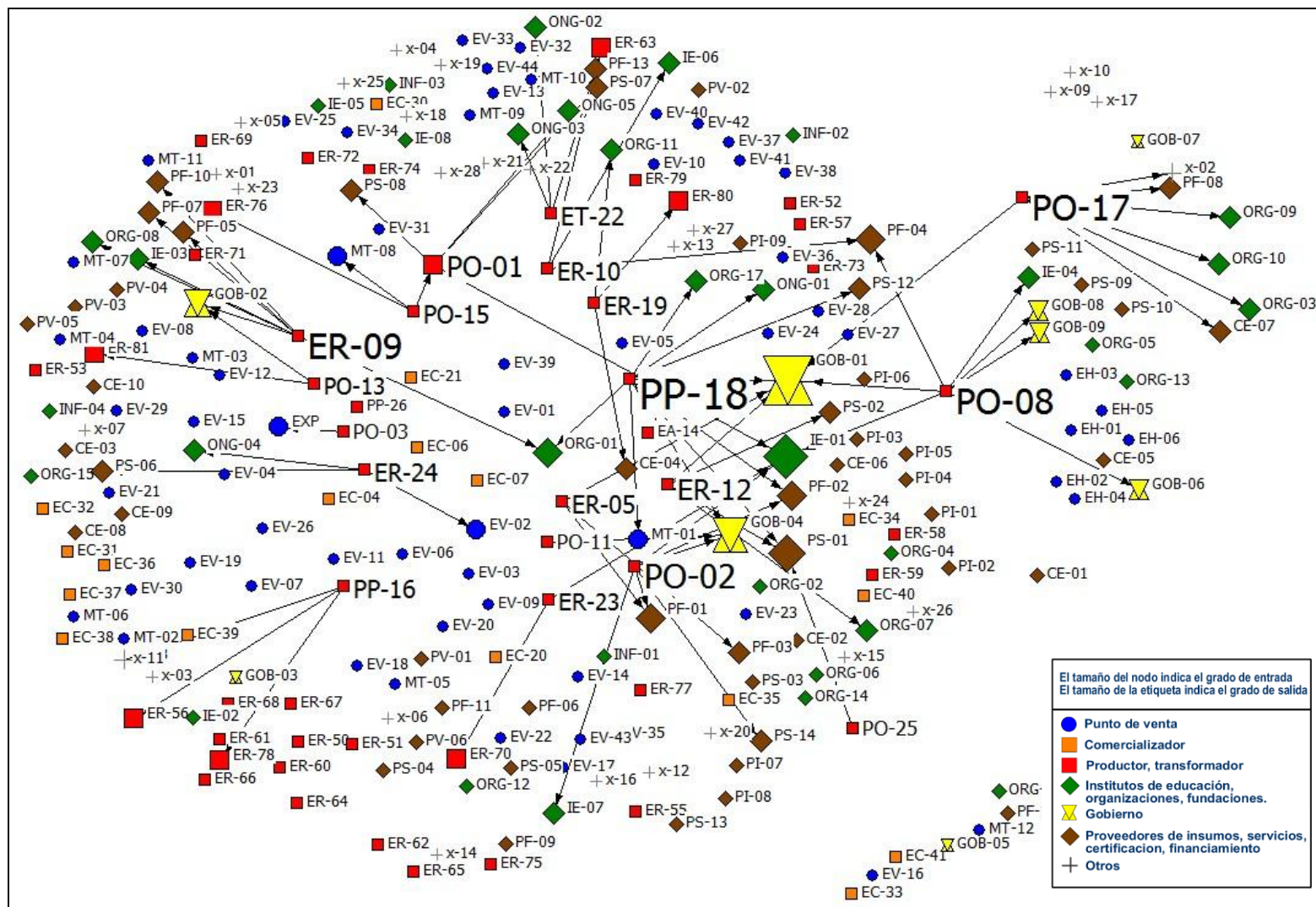
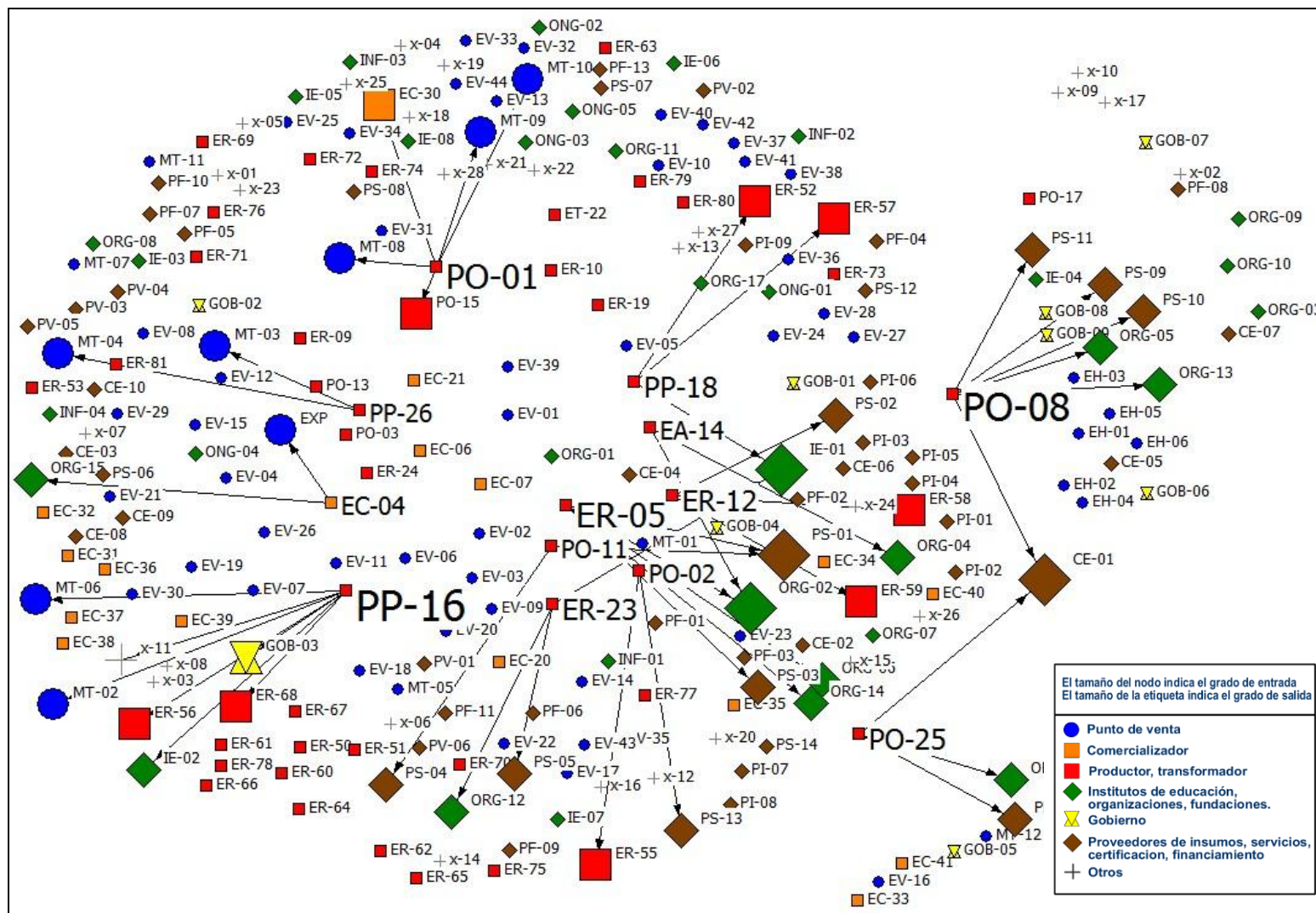


Figura 35. Nivel 2: Conocimiento. Caso “Súper Orgánico”
Fuente: Elaboración propia.



por el CIESTAAM²¹, el CIIDRI²², el “Tianguis Chapingo” y la REDAC (IE-01), entre otras instancias; y la segunda empresa certificadora (CE-04) más importante en México de acuerdo a las unidades de producción certificadas según Gómez Cruz *et al.* (2010).

Debe destacarse, que a pesar de contar con una nutrida red social para la producción (333 nodos), solo se tienen 38 (11.4 %) puntos en donde al menos dos actores coinciden. De estos, 18 corresponden a puntos de venta, dentro de los cuales se encuentran tres tianguis orgánicos, tres de las principales empresas comercializadoras de México (WalMart EV-05, Comercial Mexicana EV-06 y Soriana EV-09), diversas ferias y expos (EXP), y 11 tiendas especializadas.

Los productores con mayores vínculos para la producción (mayor grado de salida) son: una empresa de cárnicos que realiza la cría, sacrificio, empaque y comercialización (ER-23); una Sociedad de Solidaridad Social (“la SSS”) que cuenta con más de 1,300 asociados (PO-08); un pequeño productor de hortalizas (PP-18); un pequeño productor de frutas y elaboración de conservas (ER-12); un productor de miel que también está integrado verticalmente (ET-22); y una empresa comercializadora la cual su principal actividad es la importación de productos orgánicos de Estados Unidos a México (EC-04).

²¹ Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial.

²² Centro de Investigaciones Interdisciplinarias para el Desarrollo Rural Integral

En el nivel 2 (conocimiento) se nota una considerable reducción de los vínculos (78.4 por ciento de nodos sueltos). Aquí destaca la participación de tres instancias gubernamentales (SAGARPA GOB-01, la SEDER GOB-04 y SEDAGRO GOB-02); tres proveedores de servicios financieros (FIRA PF-01, Fondo para el desarrollo rural de la entidad PF-02 y Secretaría de Economía PF-04); la UACH (IE-01); el Consejo COAS y la REDAC (ORG-01).

Los actores que más vínculos reportaron en este segundo nivel fueron el pequeño productor de hortalizas (PP-18); una organización de tercer nivel que agrupa a 13 organizaciones de productores (PO-17); y un productor de frutas y conservas con más de 20 años en la actividad orgánica (ER-09) y “la SSS” (PO-08).

Por último, en el nivel referente a la colaboración y ayuda mutua (nivel 3), los únicos puntos de coincidencia son el Consejo COAS; la Sociedad Mexicana de Producción Orgánica, A.C. (SOMEXPRO) funda en el 2007, integrada por representantes de organizaciones de productores, procesadores, consumidores, comercializadores, organismos de certificación y académicos relacionados con el sector orgánico de México (ORG-02); la UACH y una organización certificadora de productos de comercio justo (CE-01). A su vez, los actores con un mayor número de vínculos fueron “la SSS” (PO-08) y una pequeña cooperativa que elabora pan y galletas, que por cierto forma parte del “Tianguis Orgánico”.

En este caso de estudio, se hace evidente una variada cantidad de actores participantes en la red de valor. Así mismo, podemos resaltar que el hecho de que exista una baja cantidad de vínculos productivos, sobre todo en los niveles de conocimiento y colaboración, y la inexistencia de relaciones de cooperación y asociación, hace patente la necesidad de generar esquemas que fomenten la articulación entre los diferentes actores.

6.2.5 Competidores

6.2.5.1 Entorno comercial

Al preguntar a los consumidores sobre lugares en donde adquirieran productos orgánicos, se obtuvo una relación de 74 diferentes lugares destacando Superama, otra tienda de productos orgánicos ubicada en la misma región y con un formato similar (“Súper Orgánico 2”), así como supermercados, tiendas especializadas y tianguis orgánicos (Figura 37).

Cabe señalar que los consumidores mencionaron 14 puntos en otras entidades de la república y dos en los Estados Unidos, lo anterior aunque no implique necesariamente una competencia directa o importante para el “Súper Orgánico”, si da idea de la información que está llegando al consumidor.

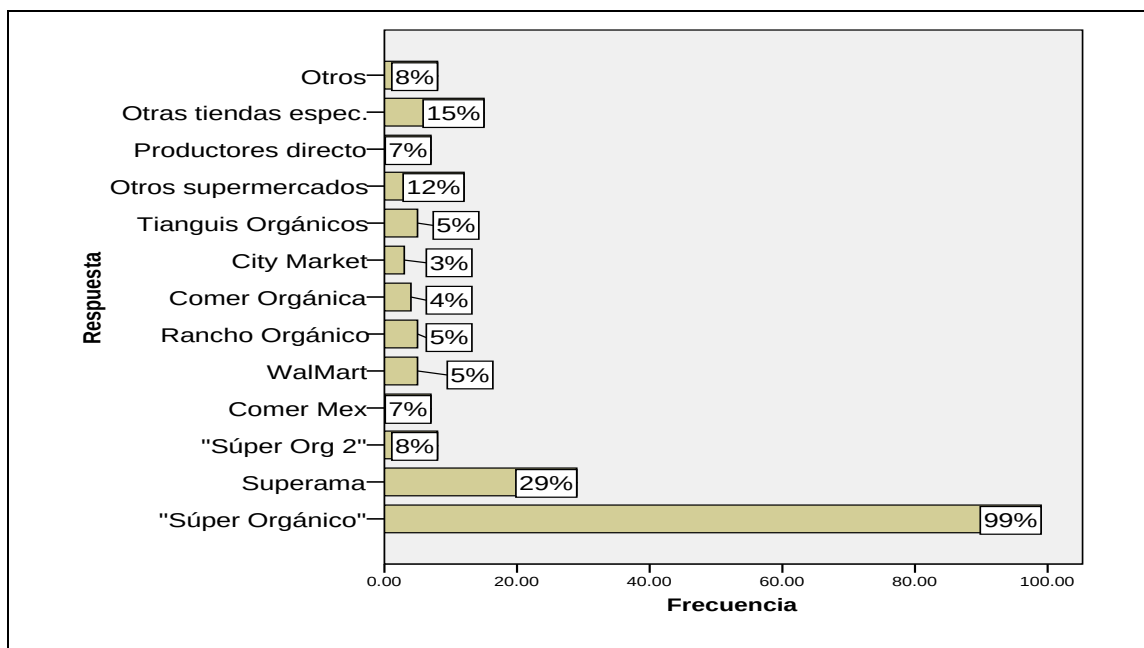


Figura 37. Principales puntos de compra de los clientes del "Súper Orgánico".

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera, se preguntó a los 27 proveedores entrevistados que indicaran sus principales clientes (Figura 38). De esto resultó que para 24 de ellos el "Súper Orgánico" es el más importante, seguido de tiendas especializadas en entidades circunvecinas, tiendas especializadas en la entidad donde se ubica el "Súper Orgánico", supermercados, diversas comercializadoras, varias de las cuales son a su vez, proveedores del "Súper Orgánico" y de las tiendas especializadas.

En cuanto a supermercados, los productores mencionaron entregarle producto principalmente a WalMart en los formatos de Superama y tienda WalMart, así como en la Comercial Mexicana. Cabe señalar que varios de los comercializadores que son proveedores del "Súper Orgánico", son los mismos proveedores para los supermercados. Esta situación se describe más adelante en el análisis de problemas.

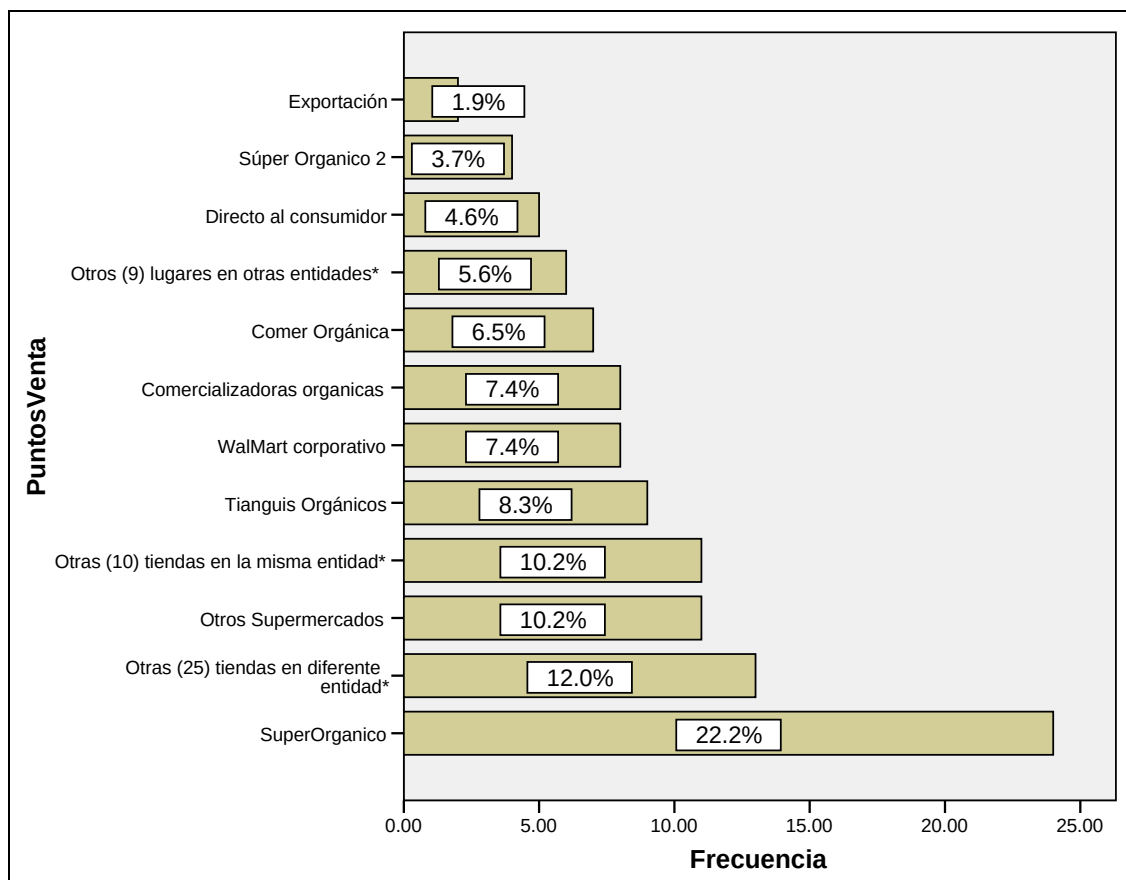


Figura 38. Principales puntos de venta para los proveedores del "Súper Orgánico"

Fuente: Elaboración propia.

Con lo anterior se construyó lo que entenderíamos por entorno comercial (Figura 39), en donde se aprecia una nutrida competencia tanto en puntos de venta que participan dentro de la región del "Súper Orgánico", como en otros canales de comercialización.

También se observa que los proveedores del "Súper Orgánico" son a su vez los principales proveedores de los competidores (pudiendo considerarse a sus principales proveedores como sus principales competidores), lo cual evidencia la dispersión de la oferta, y un reto para la empresa, ya que el consumidor al encontrar los mismos productos en diferentes puntos de venta, puede considerar al punto de venta como un

elemento genérico de la oferta, por lo cual si el “Súper Orgánico” quiere lograr una posición competitiva, sobre todo frente a las grandes comercializadoras, tiene que trabajar en la diferenciación no solo de la propuesta de valor e imagen de la empresa sino también de los productos que maneja. Lo anterior no es una tarea sencilla, ya que implica entre otras cosas, un fino conocimiento de las necesidades de sus consumidores y una sólida administración de la cadena de suministro²³.

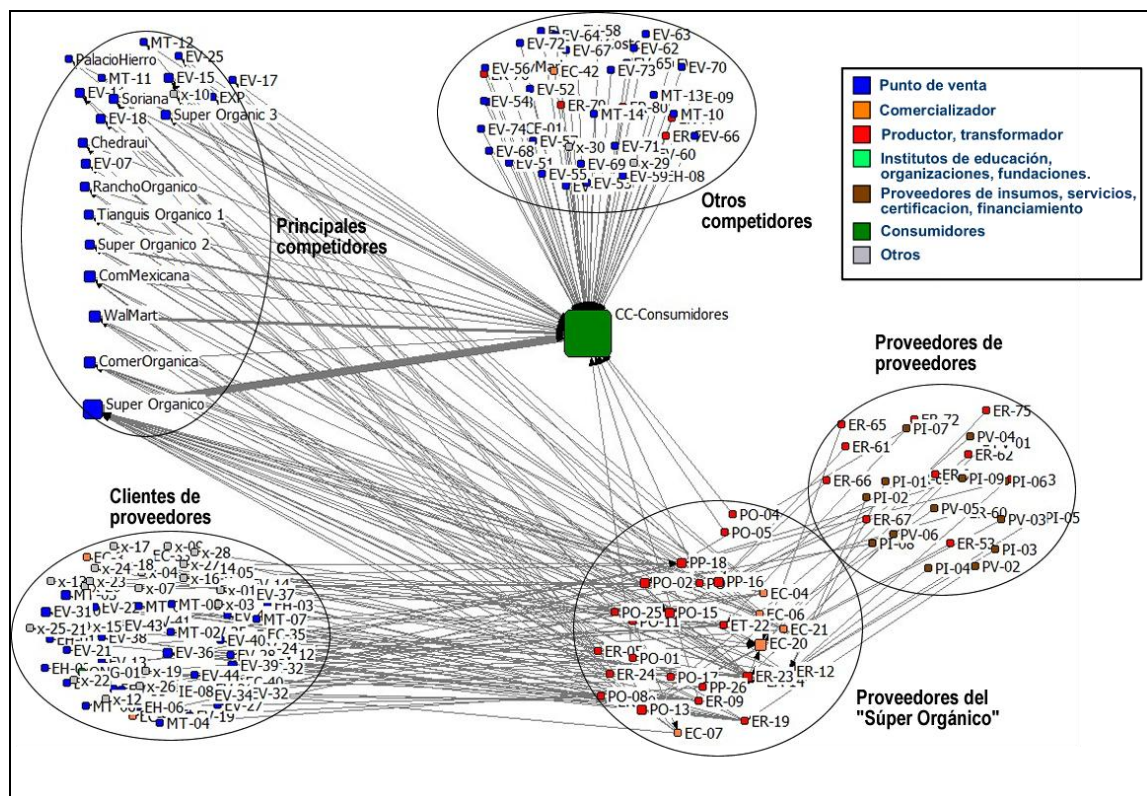


Figura 39. Entorno comercial del "Súper Orgánico".

Fuente: Elaboración propia.

²³ Entendida la cadena de suministro como las actividades asociadas con los flujos y la transformación de los productos, desde las materias primas hasta el producto terminado entregado al cliente final, así como los flujos administrativos y de informaciones asociadas (Ballou, 2004).

6.2.5.2 Oferta de valor

En la Figura 40 se describe el perfil de los principales puntos de venta en la oferta de productos orgánicos considerando 9 variables que describen las características de cada uno de ellos.

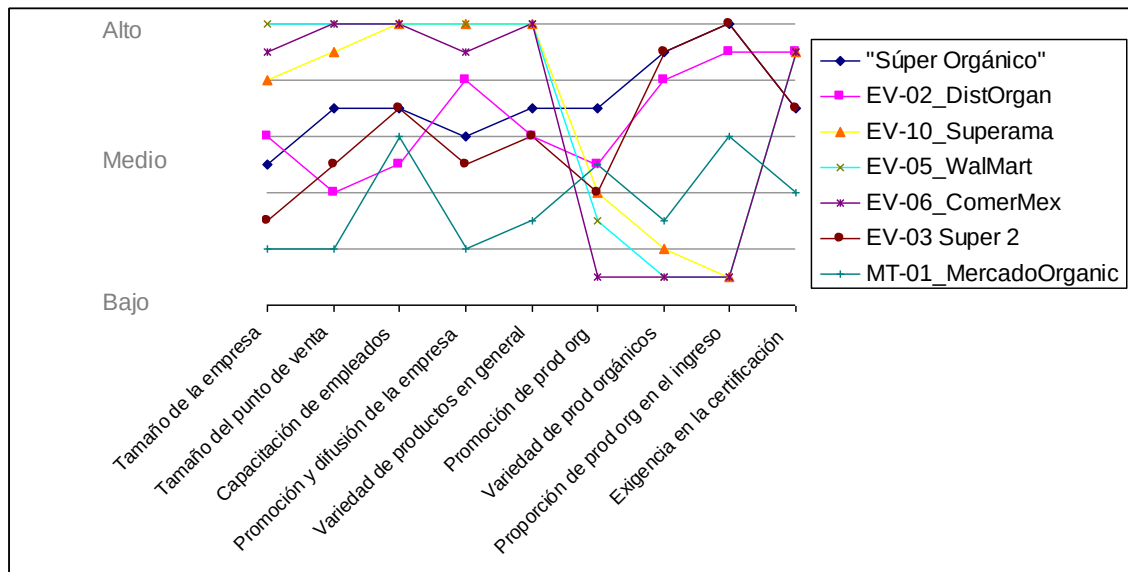


Figura 40. Oferta de valor de los principales puntos de venta. Caso "Súper Orgánico".

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los supermercados, su fortaleza en relación a los productos orgánicos estriba que en estos lugares los consumidores pueden encontrar una mayor cantidad de productos, aunque su oferta de productos orgánicos es limitada en comparación con empresas como la distribuidora especializada en productos orgánicos (EV-02) y el otro súper orgánico (EV-03). Es decir, el consumidor valora el poder encontrar en un solo lugar la mayoría de los productos que necesitan.

Sin embargo, empresas como WalMart han comenzado una estrategia de promoción de productos sustentables dentro de los cuales se incluyen los orgánicos. Cabe señalar que estas empresas mantienen marcas exclusivas de productos orgánicos como Member's Mark, pero son distribuidas mayormente en Costco, el cual no aparece como uno de los principales puntos visitados por los consumidores.

En cuanto a las tiendas especializadas encontramos una amplia variabilidad en cuanto a la oferta que realizan, desde la imagen que proyectan hasta que algunas incluyen restaurantes o centros de salud alternativa. Se pueden agrupar en dos formatos: tiendas naturistas que comienzan a manejar productos orgánicos y tiendas de productos orgánicos especializadas. La diferencia entre estos grupos de tiendas radica en que la proporción de ventas de productos orgánicos en relación al total de productos, es mayor en las segundas, lo cual hace a las tiendas naturistas más flexibles en cuanto a la oferta que pueden hacer llegar a sus clientes.

Además de lo anterior, las tiendas especializadas en productos orgánicos, tienen que afrontar la limitante de la dispersión y falta de proveedores de productos orgánicos certificados.

En virtud de lo anterior, las tiendas de productos orgánicos muestran una paulatina necesidad de incorporar una mayor cantidad de productos naturistas o naturales,

aprovechando que son más conocidos por los consumidores y por lo tanto más solicitados.

Las distribuidoras especializadas en productos orgánicos (EV-02, EV-04 y EV-23), se caracterizan en que a pesar de contar con puntos de venta propios, su propuesta de valor está más enfocada a fungir como proveedores de supermercados o tiendas especializadas en la ciudad donde se encuentra el “Súper Orgánico” y en el resto de la República. Estas comercializadoras se han logrado percatar que una de las áreas de oportunidad en el sector orgánico está en la construcción de puentes que enlacen la oferta dispersa de los productores con la demanda de los detallistas.

6.2.6 Complementadores

Considerando a los complementadores son todos aquellos jugadores, productos o servicios que hacen más valioso un producto frente a un cliente (Nalebuff y Brundenburger, 2005), se tomaron en cuenta tres aspectos: medios por los cuales se enteran los clientes del “Súper Orgánico”, el rol de los certificadores y otros jugadores que participan en la red de valor, ya sea directa o indirectamente con esta empresa.

En la Figura 41, se observa que el 28% de los consumidores refirieron que se enteraron por “el boca a boca” de amigos o familiares. Otra gran parte lo hicieron por “interés propio”, es decir, a través de Internet (12 %), les quedaba cerca la tienda (9 %), pasaron cerca de la tienda (18 %), o por medio de revistas (7 %). Fueron pocos los

consumidores que hicieron referencias a eventos, talleres, Organizaciones No Gubernamentales y profesionistas de salud. Se nota la ausencia del gobierno como protagonista en la difusión de los productos orgánicos desde la perspectiva de los consumidores y, aunque ha estado presente en algunos eventos, la mayoría han sido iniciativa de organizaciones vecinales y ONG.

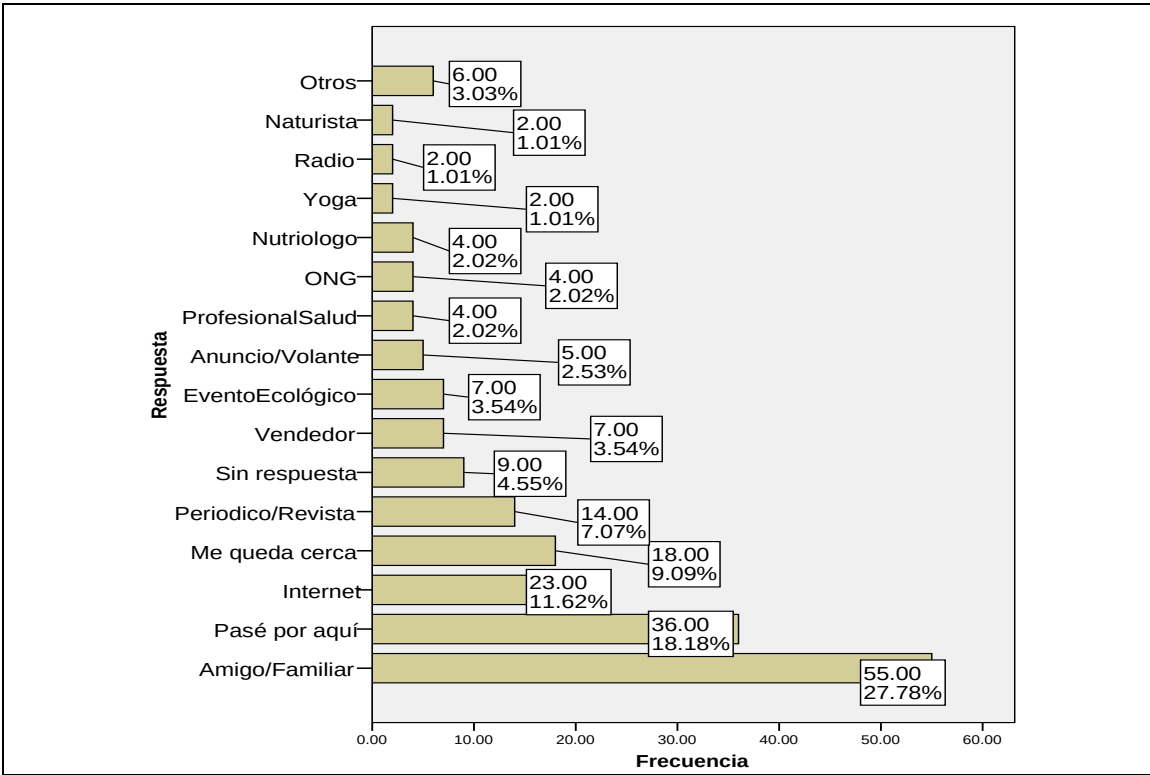


Figura 41. Forma en la cual se enteraron los consumidores del “Súper Orgánico”.
Fuente: Elaboración propia.

No fue posible localizar información acerca de la manera en que los consumidores orgánicos se enteran de la existencia de la oferta, y si ésta es diferente a la de los productos convencionales. Sin embargo, lo obtenido en esta investigación concuerda con una reciente encuesta obtenida de 230 gerentes de mercadeo sobre los medios más

efectivos para comunicarse con clientes en Estados Unidos, la cual indica que para clientes actuales los tres medios más usados son el correo electrónico (78 %), contenidos personalizados (77 %) y redes sociales (72 %); y para clientes potenciales, el *sitio web* corporativo (75 %), las redes sociales (73 %) y contenidos personalizados (70 %). Otros medios considerados en dicha investigación fueron eventos cara a cara, documentos gratuitos físicos o electrónicos, transmisiones por la web y conferencias electrónicas, mercadeo por correo electrónico, publicidad en línea, promociones por correo directo, publicidad en medios impresos, publicidad en medios transmitidos (King Fish Media, 2009).

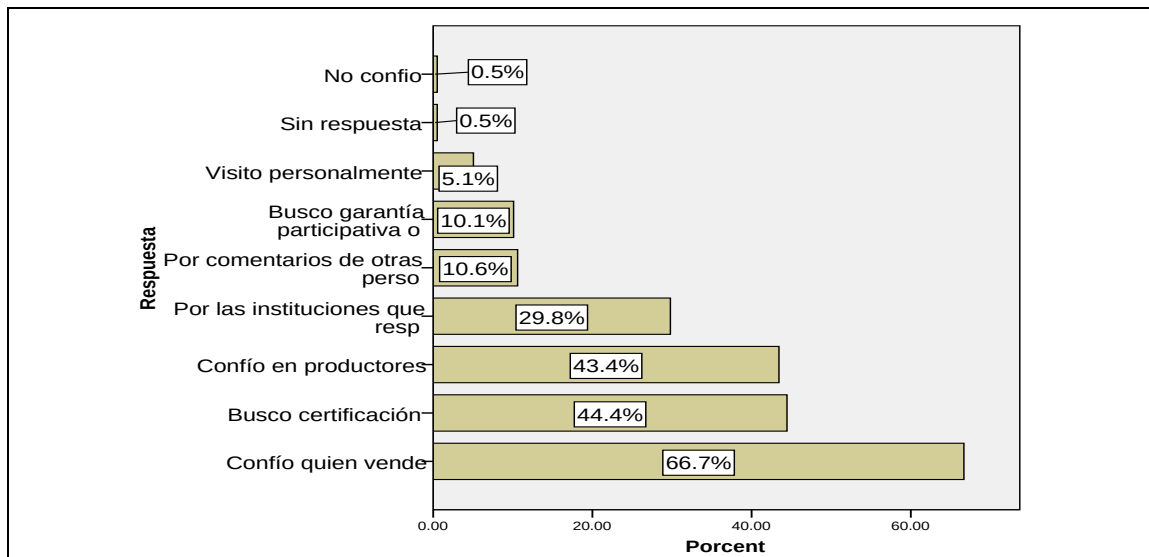


Figura 42. Percepción de los consumidores del “Súper Orgánico” frente a la certificación.

Fuente: Elaboración propia.

Un complementador particular a analizar en los productos orgánicos es el papel que juegan las certificadoras, de modo que se indagó la percepción de los consumidores en torno a la credibilidad de los productos orgánicos. Los resultados indican que

aproximadamente la mitad de los consumidores entrevistados buscan la certificación, mientras la mayoría de los consumidores (67 %) manifiestan confiar en el actor que produce o distribuye los productos orgánicos (Figura 42).

El hecho de que una elevada proporción de consumidores confíen en quien produce o vende los productos orgánicos, no concuerda con la relativa percepción del consumidor mexicano desconfiado (AMAP, 2003) al menos en este segmento de consumidores, y por otro lado, abre la oportunidad para los sistemas de garantía alternativos a la certificación por terceros, aunque también indica una clara debilidad de las certificadoras en el sentido del bajo nivel de posicionamiento de su propuesta de valor frente a los consumidores.

En cuanto a actores en los que el “Súper Orgánico” se apoya para mejorar su desempeño y oferta, se presenta una clara debilidad, ya que en acciones concretas solo se tienen vínculos con dos organizaciones no gubernamentales que ocasionalmente colaboran, particularmente para la promoción de la empresa en medios transmitidos y la generación de eventos de carácter ambiental o social.

Entre los complementadores indirectos, los más sobresalientes son algunas instituciones de enseñanza, como la Universidad Autónoma Chapingo, y dependencias gubernamentales principalmente de la Secretaría de Desarrollo Rural, quienes han participado en la labor de la capacitación a productores.

Considerando a lo anterior, se observa un claro desequilibrio en la red de valor, debido a la amplia cantidad de competidores y proveedores del “Súper Orgánico” y la poca participación de actores complementadores. Esto evidencia una falta de colaboración en los actores del sistema, provocando una disminución de la competitividad de los productos orgánicos.

6.2.7 Análisis de problemas y oportunidades

6.2.7.1 Árbol de problemas

Con la información recabada y percepción al respecto por parte de los principales involucrados, se elaboró el diagrama de la Figura 43, en donde se resumen los principales problemas y sus efectos de la red de valor en su conjunto que afectan directamente al “Súper Orgánico”, los cuales son detallados a continuación.

Los principales efectos o síntomas que se perciben en la red de valor fueron la falta de colaboración entre productores y entre comercializadores, aunada a la limitada presencia de actores complementadores; los elevados costos en la cadena de suministro, que de acuerdo a la empresa son generados por la dispersión de los oferentes orgánicos en el territorio nacional; la falta de abasto o el contar con inventarios volátiles, entre otros que en su conjunto generan una oferta insatisfecha.

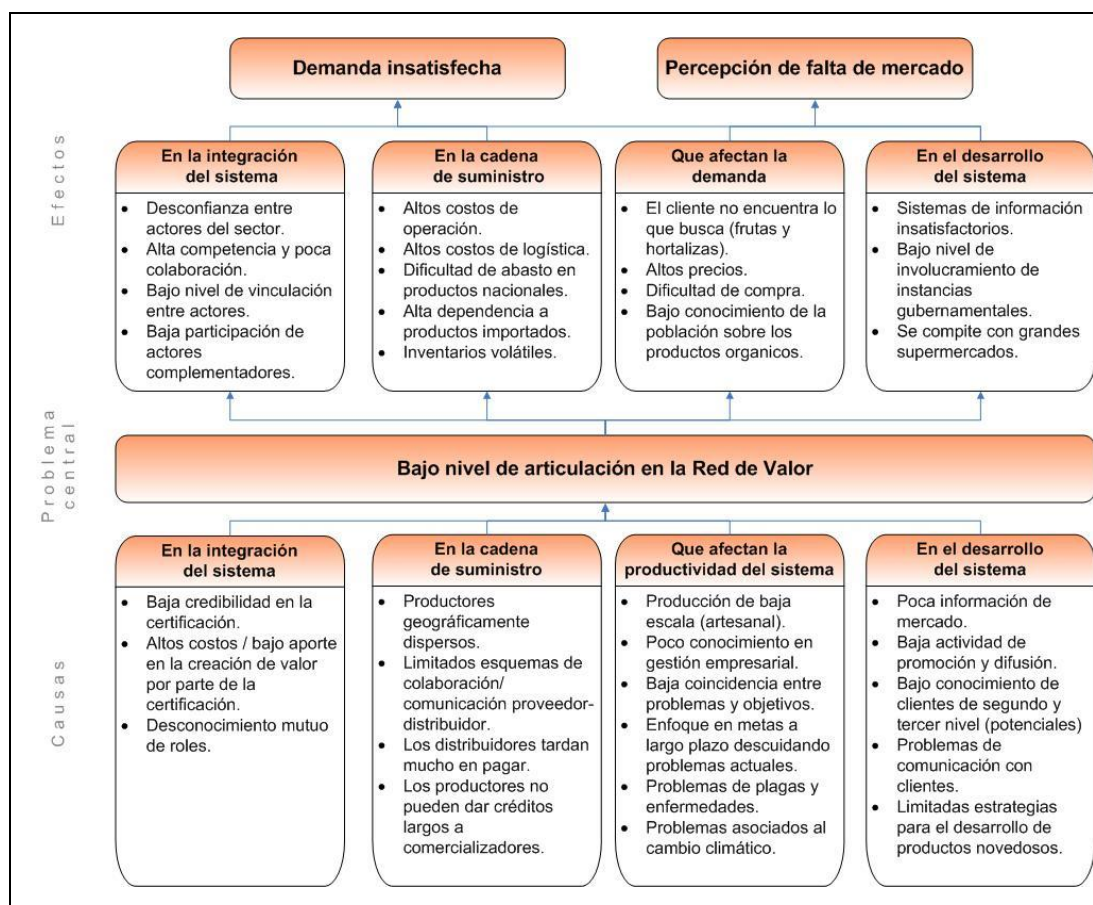


Figura 43. Árbol de problemas: causas y efectos. Caso "Súper Orgánico".

Fuente: Elaboración propia.

Aunado a lo anterior, la falta de información de mercado por parte de los productores, las limitadas herramientas para la comercialización, la competencia con las grandes empresas y la baja participación de actores complementadores, generan la percepción de que existe una falta de mercado²⁴, lo cual no es necesariamente cierto para los productos orgánicos, es decir, que para esta red de valor aunque la oferta de productos orgánicos siga creciendo, así como lo muestran los reportes nacionales (Gómez Cruz *et al.*, 2010), sin embargo, que esa oferta no ha sido identificada por el “Súper Orgánico”

²⁴ Entendida la falta de mercado en términos amplios y no solamente como una limitada cantidad de consumidores.

o le ha sido complicado el ligarla con la demanda existente. En cambio, y para destacar una de las incongruencias del sistema, una parte importante de los productos más solicitados son importados, sobre todo por la inexistencia, insuficiencia o falta de calidad de productos transformados como cereales, refrescos, pastas, leche, conservas y complementos nutrimentales, de acuerdo a datos de la empresa.

Las causas identificadas que generan los anteriores efectos, fueron agrupadas en cuatro grupos, a saber: de la integración del sistema, de la administración en la cadena de suministro, aquellos que afectan la productividad en campo y los que inciden en el crecimiento de la red de valor.

En los problemas de integración del sistema, encontramos que existe un desconocimiento entre los diferentes roles y debido a ello existe desconfianza entre los actores, por ejemplo, los productores desconocen de los costos a los que incurre una empresa comercializadora para poder mover el producto y por lo tanto su percepción es que la comercializadora tiene un alto margen de utilidad, lo cual no siempre es cierto, a pesar de ser productos que se promueven con un precio mayor.

Asimismo, se encontró que las certificadoras en su rol de complementadoras, es decir, de aumentar el valor agregado de un producto frente al cliente, no es contundente, ni para productores ni para clientes. Es decir, por un lado más del 50% de los clientes no reconocen ni exigen la certificación de terceros como un mecanismo de garantía y por

el otro lado, los productores no reconocen a la certificación como un mecanismo que les permita aumentar el valor de sus productos, sino que, al contrario, argumentan que este es un mecanismo que incrementa los costos y obstaculiza las operaciones.

En cuanto a los problemas de la cadena de suministro, se puede destacar la dispersión geográfica de los proveedores y los problemas de pago/cobranza que han propiciado la dispersión de la oferta y por lo tanto la dilución de la demanda. Fue común encontrar opiniones tanto de productores como de comercializadores, de que o los distribuidores eran malos pagadores o que los productores no tenían las suficientes habilidades de cobranza. De modo que, al no percibir un pronto pago, se genera desconfianza del comercializador, lo cual provoca que los productores busquen generar nuevos canales de comercialización, aumentando la competencia entre actores y disminuyendo la capacidad competitiva de todo el sistema, sobre todo, frente a los productos convencionales, los cuales son el parámetro de comparación en precio y calidad.

En cuanto a los problemas productivos, se identificó que el elevado precio de los productos orgánicos radica no sólo en los canales de comercialización, sino en la producción artesanal o de baja escala, a la cual se le añaden costos extras por la diferenciación buscada, dando lugar a productos poco competitivos en cuanto al precio. Aunado a lo anterior, se identificó un problema que bien podría clasificarse como deficiencias en las habilidades de gestión empresarial, es decir, los productores conocen de las prácticas productivas, como el manejo del cultivo, insumos,

procesamiento, etc., así mismo, existen dificultades para el acceso a apoyos y financiamiento gubernamental, realizar estudios de mercado y establecer programas de comercialización, algunas veces porque no conocen de ellos y otras porque argumentan no tener tiempo.

Un ejemplo de lo anterior es que varios de los productores mencionaron que sus principales problemas eran las plagas y enfermedades, pero cuando se les preguntaba sobre planes concretos, inmediatos o recursos específicos necesitados, sus respuestas iban enfocadas a infraestructura; o cuando referían como principal problema la comercialización, en sus planes y recursos no se mencionaban acciones para hacer frente a ello.

Otro de los principales problemas referido por los productores, fue la dificultad de comercialización, falta de mercado, insuficientes contactos comerciales, etc. Sin embargo, al indagar sobre actividades de promoción, publicidad, estrategias de mercadotecnia, estudios de mercado e investigación del consumidor, pocos actores refirieron haber consultado algunos estudios, y varios de estos eran estudios para Europa o Estados Unidos. Así mismo, fueron pocos los productores o comercializadores que mencionaron recurrir a instituciones, sitios *web* u organizaciones para consultar información del mercado, y que la información que manejaban provenía de reuniones ocasionales, expos, ferias o de los comercializadores/clientes en última instancia.

6.2.7.2 Árbol de objetivos

Por lo anterior, el principal objetivo a trabajar es el lograr una mejor articulación de la red de valor (Figura 44), lo cual se traduce en atender a los siguientes aspectos.

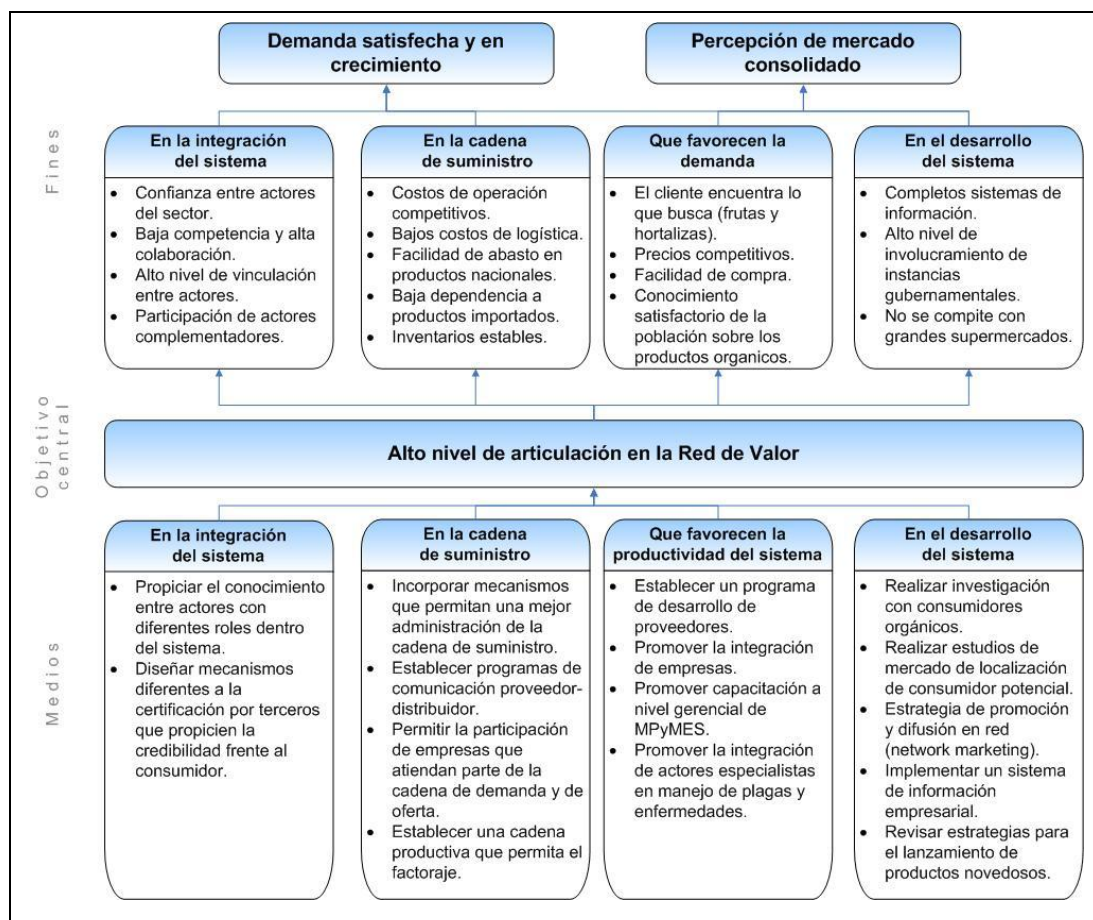


Figura 44. Árbol de objetivos: medios y fines. Caso "Súper Orgánico"

Fuente: Elaboración propia.

- Establecer un programa de **desarrollo de proveedores** que permita mejorar la administración de la cadena de suministro, brindar herramientas de gestión a los productores, y promover la integración entre los mismos.

- Comenzar a trabajar en el desarrollo de una cadena productiva que mejore los **mecanismos de comunicación entre productor y distribuidor**, con miras a lograr esquemas de financiamiento a la comercialización.
- Paralelamente, se recomienda realizar **estudios de mercado** que den claridad sobre la localización de los potenciales consumidores y los aspectos que les satisfacen respecto a los productos orgánicos. Es importante señalar que los resultados del presente estudio indican que es factible una estrategia de marketing en red, la cual con bajos recursos puede lograr grandes resultados.

Como se puede apreciar, para el logro de los objetivos anteriores se requiere una cantidad importante en recursos económicos y humanos, por lo cual es indispensable que se logren mecanismos de colaboración con instituciones, gobierno y sociedad civil, además de que se sugiere realizar un análisis más profundo acerca de las actividades que pueden ser delegadas a otras empresas, por ejemplo en mecanismos de subcontratación, de modo que se de prioridad al desarrollo de las bases de la empresa sin que se desatiendan los desafíos que afronta actualmente. Esto permitirá la incorporación de una mayor cantidad de complementadores al sistema, procurando hacer la oferta de valor más valiosa frente al consumidor.

Con todo lo anterior, se generará un ecosistema empresarial mayormente nutrido, que permitirá una mejor integración de los actores, la consolidación de un sistema

mercantil y por lo tanto satisfacer la demanda, facilitando la creación de mercado o al menos lograr la percepción de un mercado con una menor cantidad de aristas.

6.3 CASO 3: LA “EXPORTADORA ORGÁNICA”

6.3.1 Especificaciones de los actores participantes

Durante los meses de abril a julio del 2010, se realizó el trabajo de campo que incluyó: tres sesiones de trabajo con los gerentes de la “Exportadora Orgánica” y cinco entrevistas a empleados de la empresa de nivel de responsabilidad entre jefe y gerente; 30 entrevistas a profundidad con productores que representan alrededor de un tercio de los proveedores estables de la empresa; se obtuvo un perfil (incluyendo tres entrevistas) de seis empresas comercializadoras de productos orgánicos en Estados Unidos, Canadá y Europa, estas empresas son clientes de la “Exportadora Orgánica”; se obtuvo información de los cinco principales competidores; y en cuanto a complementadores, se entrevistó a dos certificadoras de productos orgánicos para la región, a cinco empresas proveedoras de insumos para la producción agrícola y a tres organizaciones gremiales para la producción y comercio de aguacate, dando un total de 59 actores.

6.3.2 La empresa: semblanza breve.

La “Exportadora Orgánica” se constituyó a finales del 2004 con inversión nacional y extranjera, cuenta con sede en Europa y oficinas en dos países de Latinoamérica y

recientemente en India. El principal objetivo comercial de la empresa es introducir productos orgánicos y de comercio justo a los países europeos, Estados Unidos y Canadá. Sus directores cuentan con experiencia previa desde 1982 en la exportación de aguacate a los Estados Unidos y en el conocimiento del comercio en mercados europeos.

Los principales productos que se manejan son el limón, la toronja, el aguacate, el mango, y el vino. En México, la empresa trabaja con alrededor de 90 productores relativamente estables, cuenta con una planta de empacado con capacidad instalada de 5 ton/hr y genera 44 empleos permanentes.

Actualmente, cuenta con ingresos anuales promedio de 10 millones de dólares y la certificación para la comercialización de productos orgánicos y comercio justo a través del sistema FLO el cual garantiza un precio mínimo a los productores además de una prima para desarrollo social.

6.3.3 Clientes

La empresa empacadora tiene únicamente ocho clientes estables para la exportación²⁵, todos ellos certificados para la comercialización de productos orgánicos y de comercio

²⁵ La información completa sobre el perfil de los clientes puede ser consultada en el Anexo 6. Por razones de confidencialidad fueron omitidos los datos particulares de las empresas.

justo, tres de ellos distribuyen productos en Europa, tres en Estados Unidos y dos en Canadá.

Los clientes en Estados Unidos y Canadá, distribuyen sus productos principalmente en tiendas especializadas, y mínimamente a supermercados. A excepción de dos empresas europeas, quienes tienen diferentes canales de comercialización, incluyendo tiendas propias y supermercados.

Como se puede ver en la Figura 45, después de México, las empresas obtienen los productos que comercializan principalmente de Estados Unidos, tres países de África, Perú, Argentina, Canadá y Chile. Es decir, estos países constituyen la principal competencia para la “Exportadora Orgánica”.

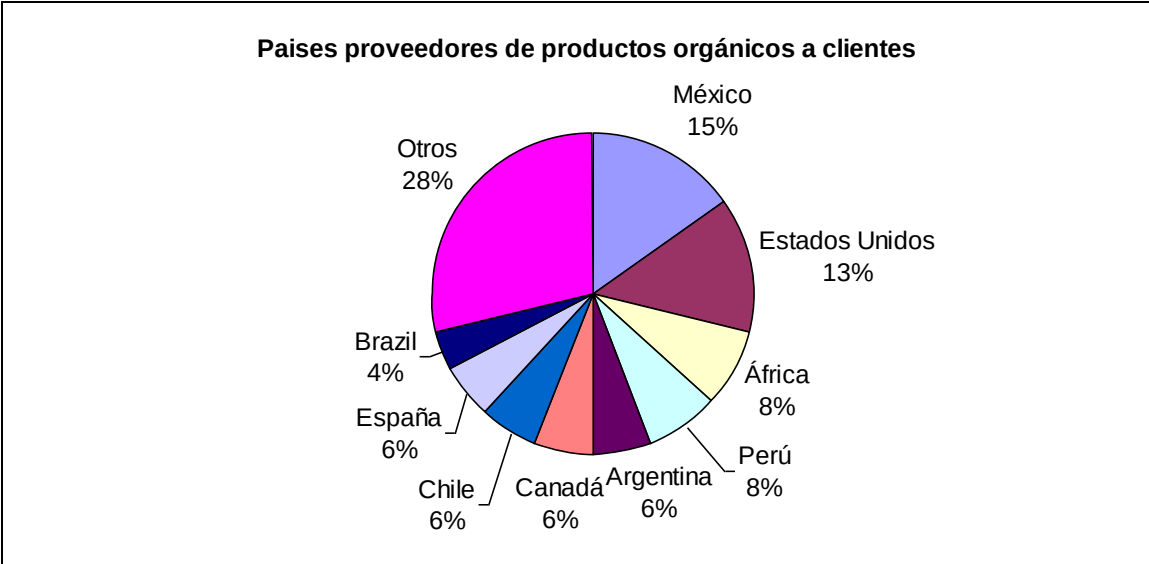


Figura 45. Principales países de los que los clientes de la "Exportadora Orgánica" obtienen sus productos.
Fuente: Elaboración propia

Todos los clientes comercializan principalmente frutas tropicales, sin embargo, en la información de estas empresas, se encontró una gran variedad, como hierbas aromáticas, pastas y hortalizas entre otros.

Tres empresas tienen publicada información sobre sus proveedores de productos orgánicos. El número de éstos va de 11 a 30. Así mismo, el número de clientes que las empresas tienen indicadas es amplio en un número de 110 a 180 puntos de venta en Estados Unidos. Lo anterior, brinda una idea del grado de desarrollo del sector orgánico en éste país.

Debido a la dificultad que representaba el realizar una entrevista personal con estas empresas, se optó por contactarles vía telefónica y solicitarles contestaran un cuestionario con carácter confidencial constituido por 18 preguntas²⁶. Sin embargo, a pesar de las gestiones realizadas, solo se logró el consentimiento de tres de estas (una de Europa y dos de Estados Unidos), resultados que se muestran a continuación.

Las dos empresas de Estados Unidos tienen entre dos y cinco años comercializando productos orgánicos, mientras que la empresa de Europa, tiene ya más de diez años en el sector, y antes ya se dedicaba a la comercialización internacional de productos agrícolas convencionales. Todas son independientes, es decir no forman parte de una franquicia o una empresa más grande, sin embargo, la empresa europea, cuenta con

²⁶ Consultar Anexo 2.

puntos de venta propios. Dos empresas indicaron contar con un personal menor a diez, y la empresa europea con más de 50 empleados.

En cuanto al sector orgánico, los principales productos comercializados provenientes de América Latina son frutas tropicales, pimientos y hierbas frescas. Así mismo, indicaron que sus clientes son compañías israelíes y alemanas, quienes ofertan productos provenientes de diferentes partes del mundo, principalmente (Europa, Estados Unidos, Canadá, Argentina, Chile, Perú, Uruguay, Brasil, Costa Rica, Sudáfrica, África del Este, Namibia, Uganda, Egipto, Australia, Nueva Zelanda y Europa del Este), y dos comercializadoras en México, incluyendo a la “Exportadora Orgánica”.

Por información de la “Empacadora Orgánica” se sabe que estas empresas distribuyen los productos en al menos 35 tiendas especializadas en Estados Unidos y en una cantidad mucho mayor en Europa.

Se les preguntó acerca de las características que buscaban en proveedores de productos orgánicos y mencionaron, que además de requerir buen precio, calidad y proveeduría constante, requerían mucha comunicación, atención, detalles de la información que se manejara, y fortalezas en la logística y organización. Fue curioso que al sobre los principales retos del sector orgánico, además del precio de los productos, hayan indicado una sobre producción.

En cuanto a la relación con comercial con México, indicaron que aspectos a mejorar es la relación de México con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos para facilitar el comercio internacional, además de los problemas de retraso en los envíos, corrupción en las aduanas y los problemas de logística. Es conveniente resaltar que no fueron mencionados aspectos referentes a la calidad de los productos. Sin embargo, sí afirmaron que dentro de los retos que visualizan para las empresas Mexicanas de exportación de productos orgánicos, está la falta de organización y la falta de puntos de control de calidad.

6.3.4 Proveedores

6.3.4.1 Perfil general

La “organización foco” trabaja con entre 80 y 90 proveedores regulares, de los cuales, se entrevistó a una muestra de aproximadamente un tercio de ellos (30)²⁷. Para su selección se procuró incluir aquellos que manejaran uno de los dos principales productos que exporta la empresa²⁸ y con quienes se tuviera una relación comercial con un tiempo mayor a un año. Aunque no todos los productores habitaban cerca de los campos de cultivo, éstos se ubicaban en cuatro municipios aledaños a donde la “Empacadora Orgánica” tiene sus oficinas en México. Estos municipios se

²⁷En el ANEXO 6. Resultados de los instrumentos de colecta de información aplicados. Caso “Exportadora Orgánica”, se presentan los detalles de la información obtenida.

²⁸ A petición de la “Exportadora Orgánica” no se mencionan los detalles de estos productos, ni la ubicación de la zona productiva, con el fin de garantizar su confidencialidad.

caracterizan en que la principal actividad económica es la producción de frutales, en su mayoría de exportación.

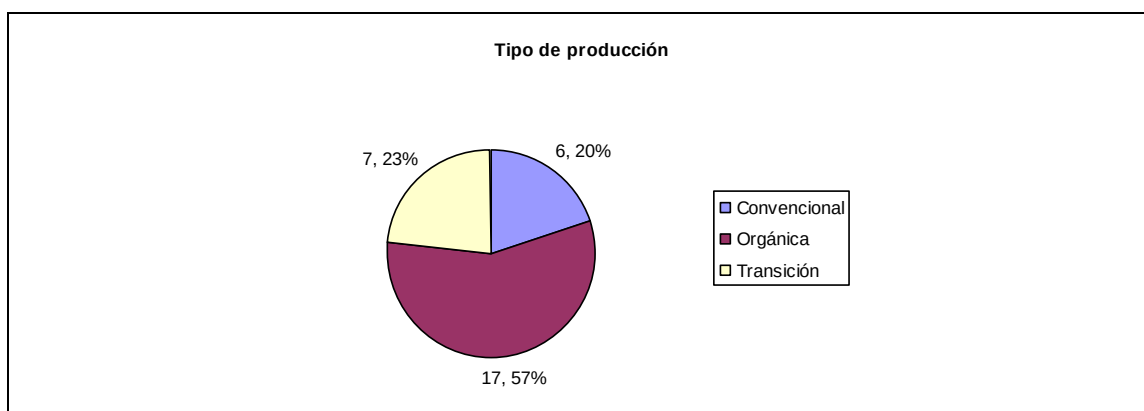


Figura 46. Sistema de producción de los proveedores de la "Exportadora Orgánica"

Fuente: Elaboración propia

De los entrevistados, seis (20 %) no contaban con producción orgánica certificada (Figura 46), sin embargo, fueron considerados ya que, además de ser proveedores de la “Exportadora Orgánica” y estar en contacto con este sector productivo, su producto era comercializado bajo el sistema de comercio justo²⁹, el cual, también exige que se realicen actividades para cuidar el medio ambiente, incluyendo una lista de sustancias no permitidas, pero sin llegar a la prohibición de agroquímicos o requerir que los insumos también estén certificados, por ejemplo, como sucede para la certificación orgánica.

²⁹ En el sistema FLO se tienen criterios genéricos, para productores (independientes, organizados y bajo contrato), para comercializadores y para determinados productos. Entre los más importantes se pueden mencionar: pagar una suma adicional que los productores podrán invertir en proyectos de desarrollo, pagar un anticipo financiero parcialmente cuando los productores así lo soliciten, firmar contratos que permitan una planificación a largo plazo, realizar prácticas de producción sostenibles, ser pequeños productores y la libertad de asociación y negociación colectiva (FLO, 2009).

Como se muestra en la Figura 47, el 66 % de los productores tienen un nivel socioeconómico medio, de éstos, 33 % se encuentran en el nivel D+ que, de acuerdo con la AMAI, es el segmento más representativo de la sociedad mexicana, tienen cubierta la mínima estructura sanitaria, y en términos económicos, aspiran a adquirir bienes y servicios que básicos para el hogar (López R, 2009).

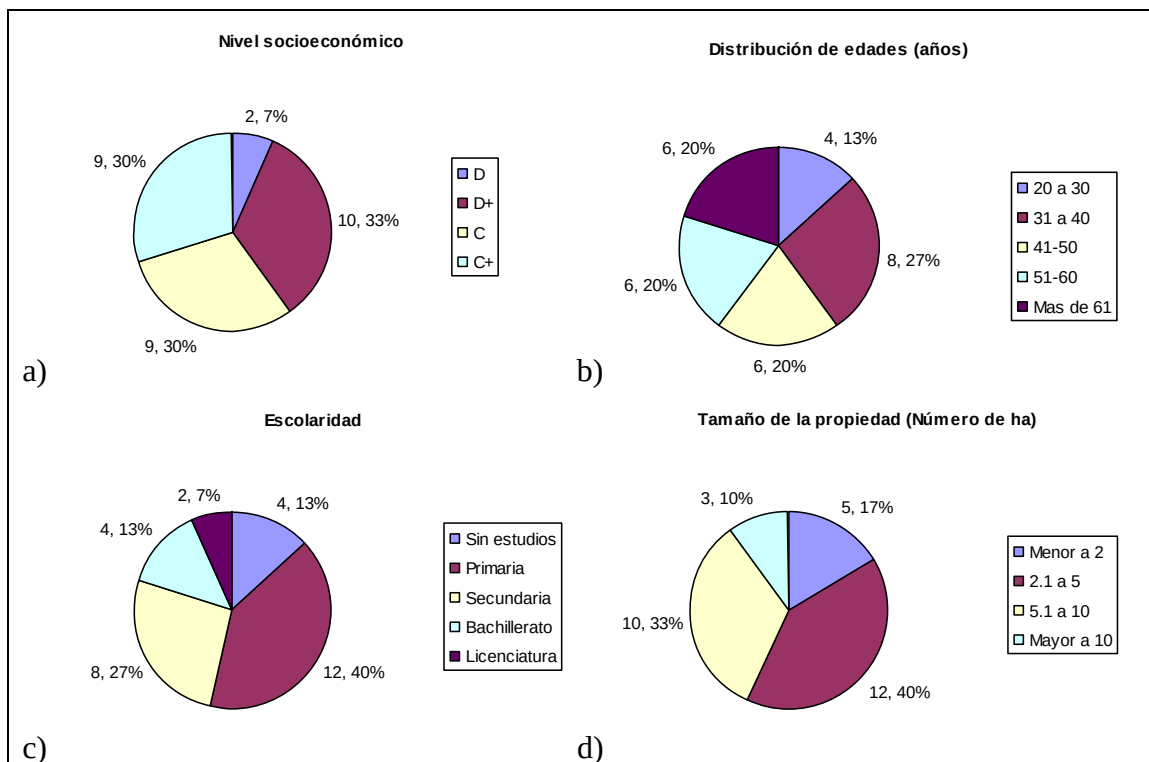


Figura 47. Perfil de proveedores de la "Exportadora Orgánica": (a) nivel socioeconómico, (b) distribución de edades, (c) escolaridad y (d) tamaño de la propiedad

Fuente: Elaboración propia

En la misma figura, se observa que, en intervalos de 10 años, desde los 30 hasta los sesenta, se tiene una distribución relativamente homogénea de edades. En cuanto al nivel escolar la mayoría (40 %) solo han cursado algún grado del nivel básico.

Todos los entrevistados contaban con superficies de cultivo menores a 15 ha (solo uno de ellos contaba con 30 ha), con producción de temporal, ninguno realiza algún tipo de transformación o procesado al producto y solo cinco de ellos (16.6 %) manejaban más de un cultivo agrícola.

En cuanto a la fuente de ingresos (Figura 48), el 83 % indicó que dependía totalmente de la actividad agrícola, similar a lo reportado por el censo agropecuario del INEGI (2007), en la entidad (85.23 % con dependencia de la actividad agropecuaria o forestal, 8.56 % de remesas, 5.39 de apoyo gubernamental y 19.86 de otra actividad). Del 17 % restante, solo uno dependía sustancialmente de otra actividad (más del 50% del ingreso).

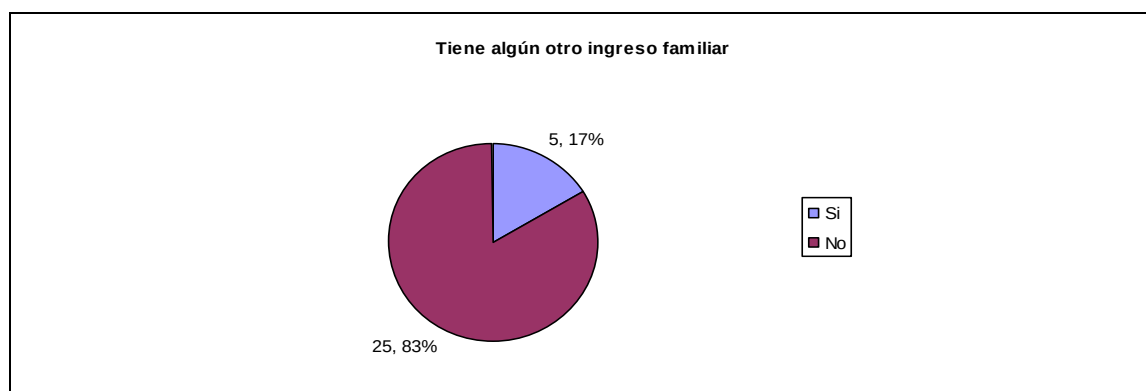


Figura 48. Dependencia económica a la actividad agropecuaria

Fuente: Elaboración propia

Al preguntar sobre el destino que tenía la producción, 27 productores (90%) indicaron que el total de la cosecha se procuraba exportar (independientemente si el producto era comprado como orgánico o convencional) y solo las cosechas tardías o de baja calidad

se vendían en el mercado nacional. Los tres productores restantes también procuraban enviar su producto a exportación, sin embargo, solo habían colocado entre un 50 y 75 % en el extranjero, debido que no habían logrado una certificación orgánica y la calidad del producto no era satisfactoria para este mercado.

Lo anterior nos indica que, en términos generales, se trata de pequeños productores con terrenos de un tamaño menor al promedio de la entidad que es de 8 ha en caso de temporal (INEGI, 2010); una producción de monocultivo dedicado a la exportación coincidente con el perfil de los productores de la región; y ligeramente mayor que el resto del sector agropecuario mexicano en cuanto al nivel educativo, ya que de acuerdo al Censo Agrícola 2007 solo el 54.88 % de los productores a nivel nacional cuentan con educación básica (INEGI, 2007)

La mayoría (54 %) de los productores orgánicos tenían entre 1 y 5 años bajo este tipo de producción y seis (25 %) desde más de hace 15 años, algunos inclusive antes de que se comenzara a extender el término (Figura 49). Lo anterior indica cierta experiencia de los productores en el medio.

El 79 % de ellos, realiza de forma regular la compra de insumos para la producción. Esta particularidad, ha sido una de las principales críticas al modelo de producción orgánica intensiva que, como menciona Guillet (2007), recurre al monocultivo, a cultivos fuera de temporada, a insumos orgánicos (harina de sangre, harina de hueso,

harina de plumas, estiércoles convencionales, entre otros) es muy poco distinta de la agricultura convencional y no genera una promoción de un cambio sustancial con respecto a dependencia de insumos externos y tampoco a la promoción de las capacidades de los productores. Se abundará en esta situación en el apartado de complementadores.

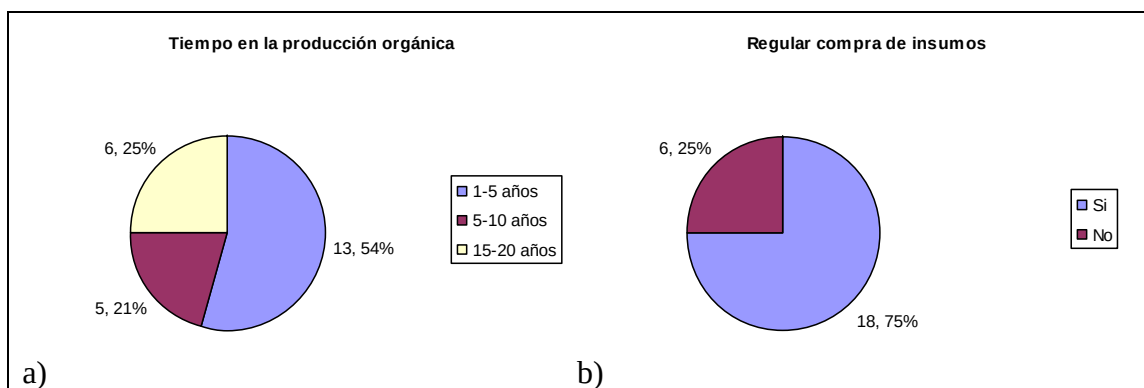


Figura 49. Actividad de los proveedores de la "Exportadora Orgánica" en el sector orgánico: (a) tiempo en producción orgánica, (b) tipo de producción, (c) dependencia a insumos y (d)
Fuente: Elaboración propia

Solo dos (8 %) de ellos, mantenían a la vez producción convencional, no del mismo cultivo sino maíz, que a juicio de los entrevistados, era muy problemático cultivar orgánicamente debido a la agresividad de las plagas.

Al preguntar acerca del volumen vendido anualmente, los resultados no fueron precisos ni concordantes con la superficie que se tenía en producción, con una variación en el rendimiento desde 1 hasta 15 ton / ha. Así mismo, los ingresos reportados fueron imprecisos ya que iban de los \$9,000 hasta los \$250,000 por ha por

año, con un precio mínimo de \$9 por tonelada para el principal de los dos cultivos considerados si el destino es de exportación y si se vende con etiqueta de comercio justo³⁰ ya sea orgánico o en transición, el cual, de acuerdo a los mismos productores, es muy superior al que obtienen si el destino es nacional (entre \$4 y \$7), pero no tan diferente si se exporta como producto convencional (también alrededor de \$9 promedio).

6.3.4.2 Red social para la producción

En las Figuras 50, 51 y 52 se presentan los primeros tres niveles de estructuración de acuerdo a la fuerza del vínculo. En el primer nivel (reconocimiento), logramos ver que los actores más referidos después de la “Exportadora Orgánica” (EC-01), fueron: otra empacadora de la región (EC-02) que como comentaremos en el análisis de la competencia, es la más fuerte considerando la capacidad de producción; una de las certificadoras orgánicas que operan en la región (CE-02), así como la Consultoría COAS, de la cual ya hemos hablado en el caso de estudio anterior.

En cuanto al grado de salida y número de vínculos, podemos notar una red poco nutrida (Ver indicadores en el Cuadro 10). Esto se debe principalmente a que los productores primarios, manejan por lo mucho dos clientes, y dependen en gran medida

³⁰ Una de las características del sistema de comercio justo, es que maneja precios mínimos para los productores primarios, que deben ser respetados por el comprador sin importar las tendencias del mercado. Este precio mínimo varía solo de acuerdo al producto y al país de procedencia. Cabe señalar, que de acuerdo a la empresa, en el tiempo que llevan trabajando bajo este sistema de comercialización, no se ha dado el caso en que el precio del mercado esté por debajo del mínimo establecido por FLO.

del contacto con las empresas proveedoras de insumos, quienes además del rol anterior, cumplen la función de asesoría y capacitación.

Cuadro 10. Indicadores de red para cada uno de los niveles de estructuración. Caso: "Exportadora Orgánica"

Nivel	Densidad (%)	Desviación estándar	Índice de Centralización (%)	Nodos Sueltos (%)
5. Asociación	0.03	0.02	0.92	94.28
4. Cooperación	0.15	0.04	2.30	79.04
3. Colaboración	0.39	0.06	3.52	55.23
2. Conocimiento	0.59	0.08	3.32	42.81
1. Reconocimiento	0.82	0.10	4.34	0

Notas: Para todos los niveles los indicadores fueron calculados considerando un tamaño de la red igual a 105 nodos.

Fuente: Elaboración propia.

Al visualizar la figura correspondiente al nivel de conocimiento, podemos apreciar que existe una división de grupos de productores (a la izquierda-abajo y a la derecha-arriba). Esto corresponde a los productores de cada uno de los dos productos principales para la “organización foco”. Lo cual resulta interesante, ya que el hecho de que manejan cultivos diferentes, y a pesar de que existen organizaciones de productores orgánicos en la región, no han generado contacto y no se conocen mutuamente. Esto destaca la visión centrada en el producto al cual se dedican.

En esta misma figura, se nota que las interacciones importantes se dan entre productores, con algunos de los proveedores de insumos (particularmente PI-3) y la “Empresa Exportadora”. Lo cual hace notar el rol de promoción social que juega la empresa debido al sistema de comercio justo que maneja.

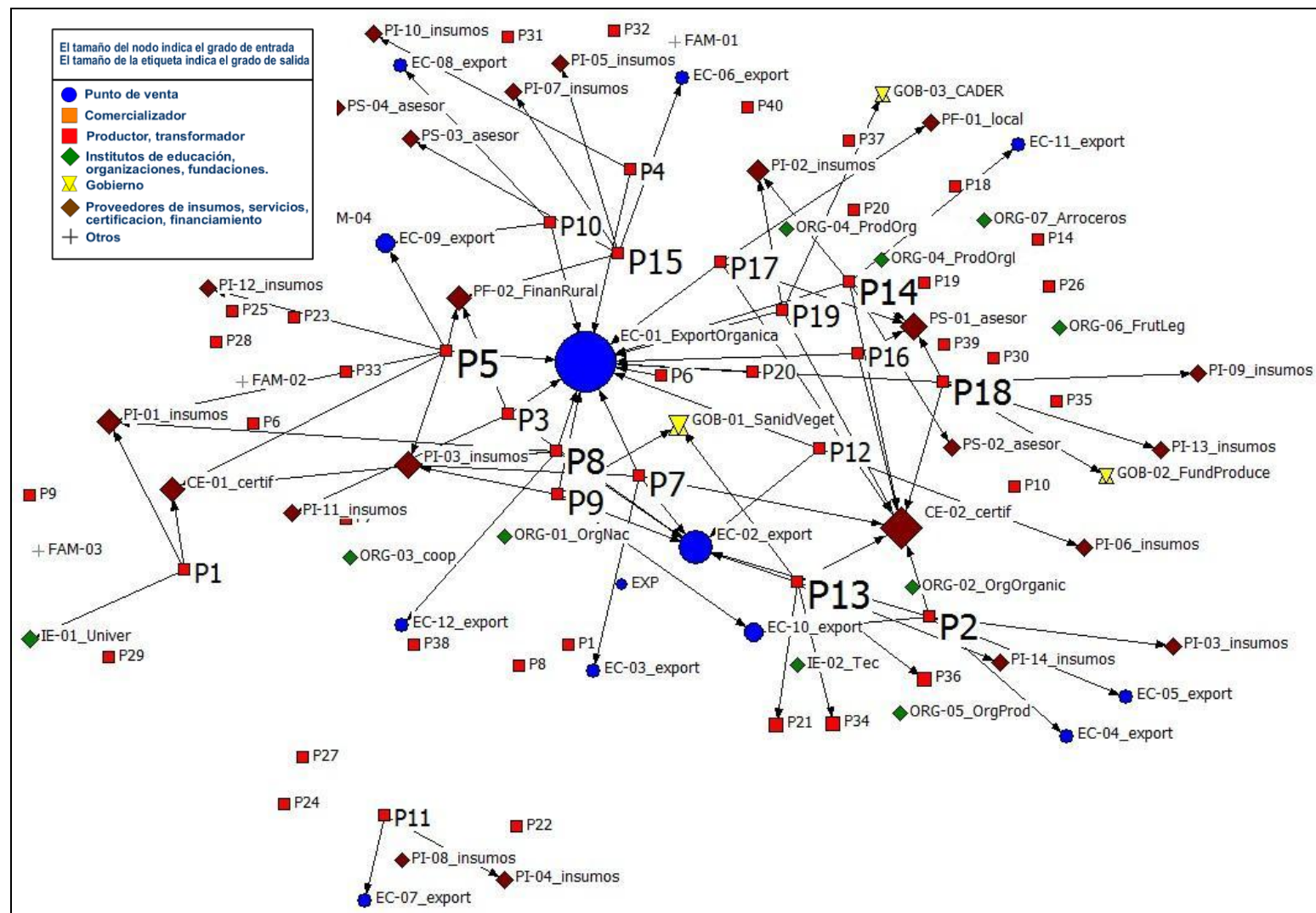


Figura 50. Nivel 1: Reconocimiento. Caso “Exportadora Orgánica”
Fuente: Elaboración propia.

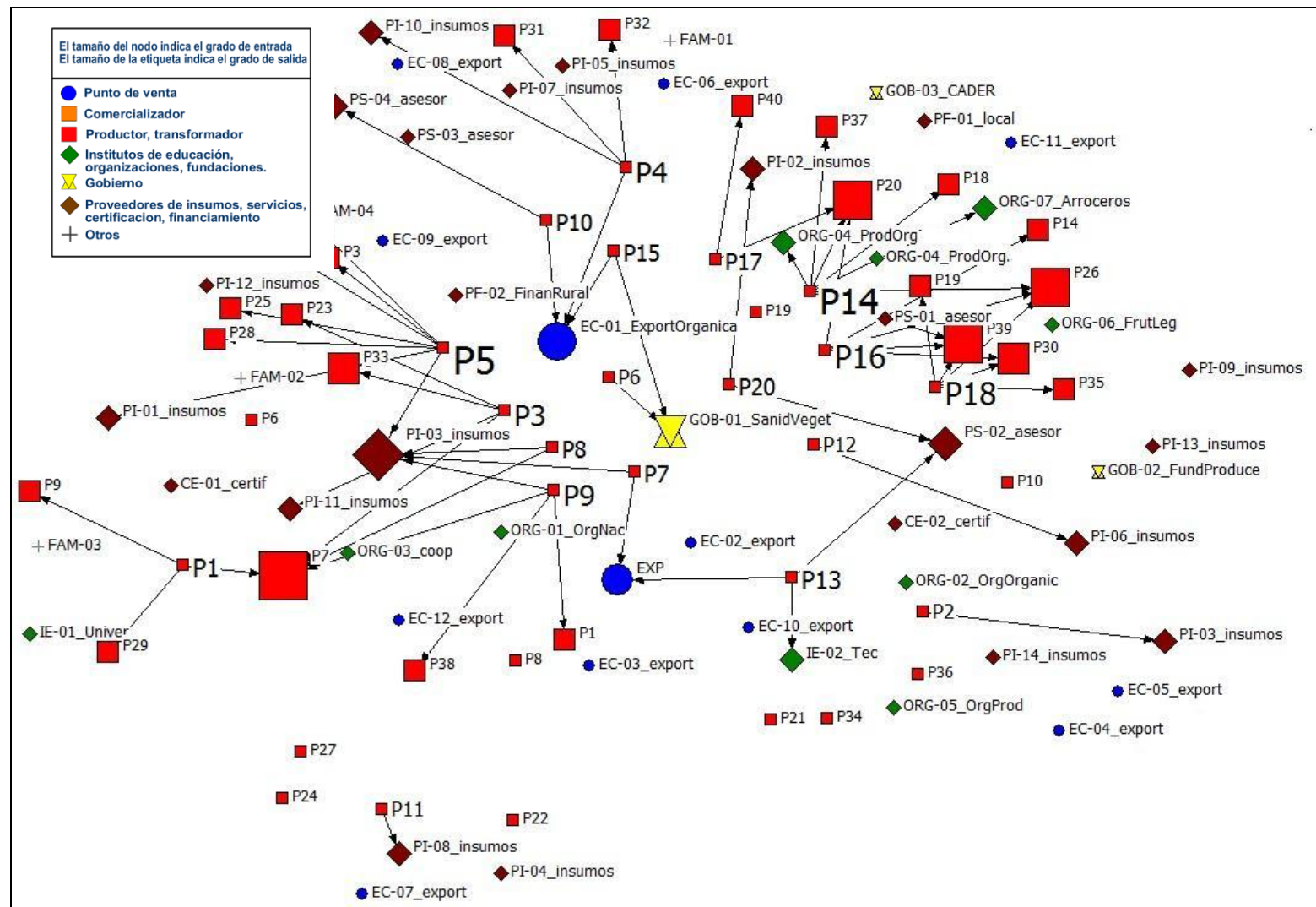


Figura 51. Nivel 2: Conocimiento. Caso “Exportadora Orgánica”
Fuente: Elaboración propia.

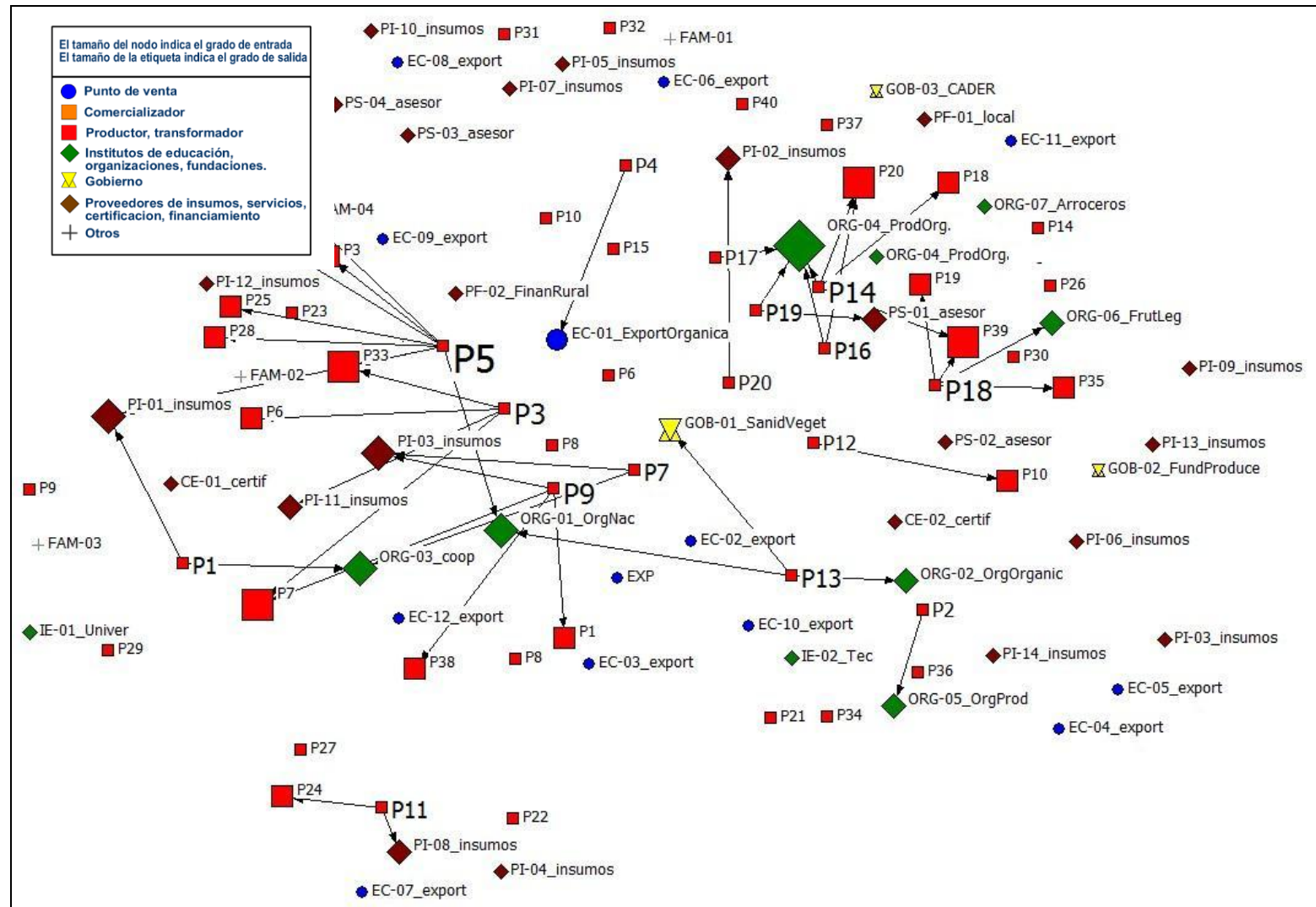


Figura 52. Nivel 3: Colaboración. Caso “Exportadora Orgánica”
Fuente: Elaboración propia.

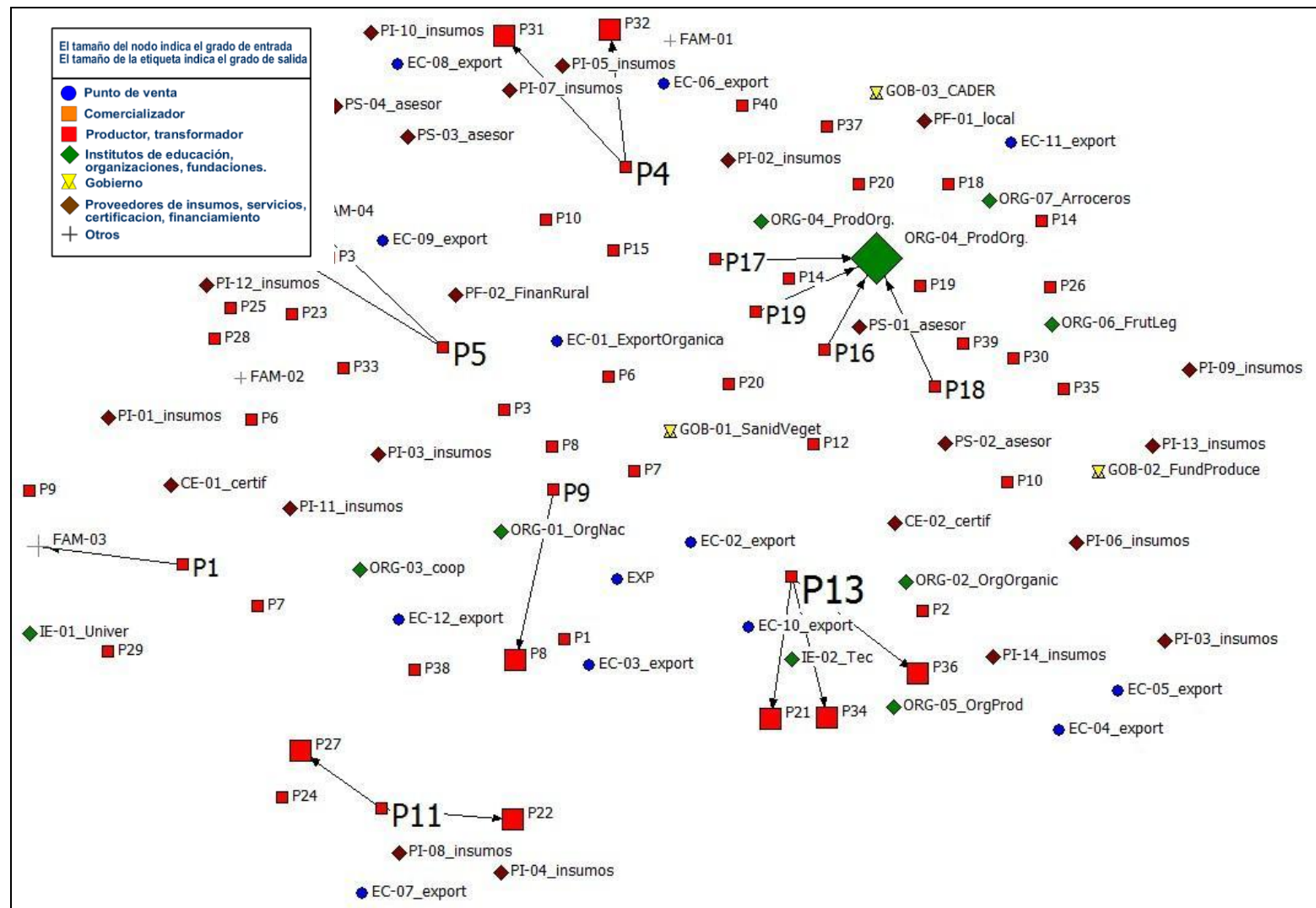


Figura 53. Nivel 4: Cooperación. Caso "Exportadora Orgánica"
Fuente: Elaboración propia.

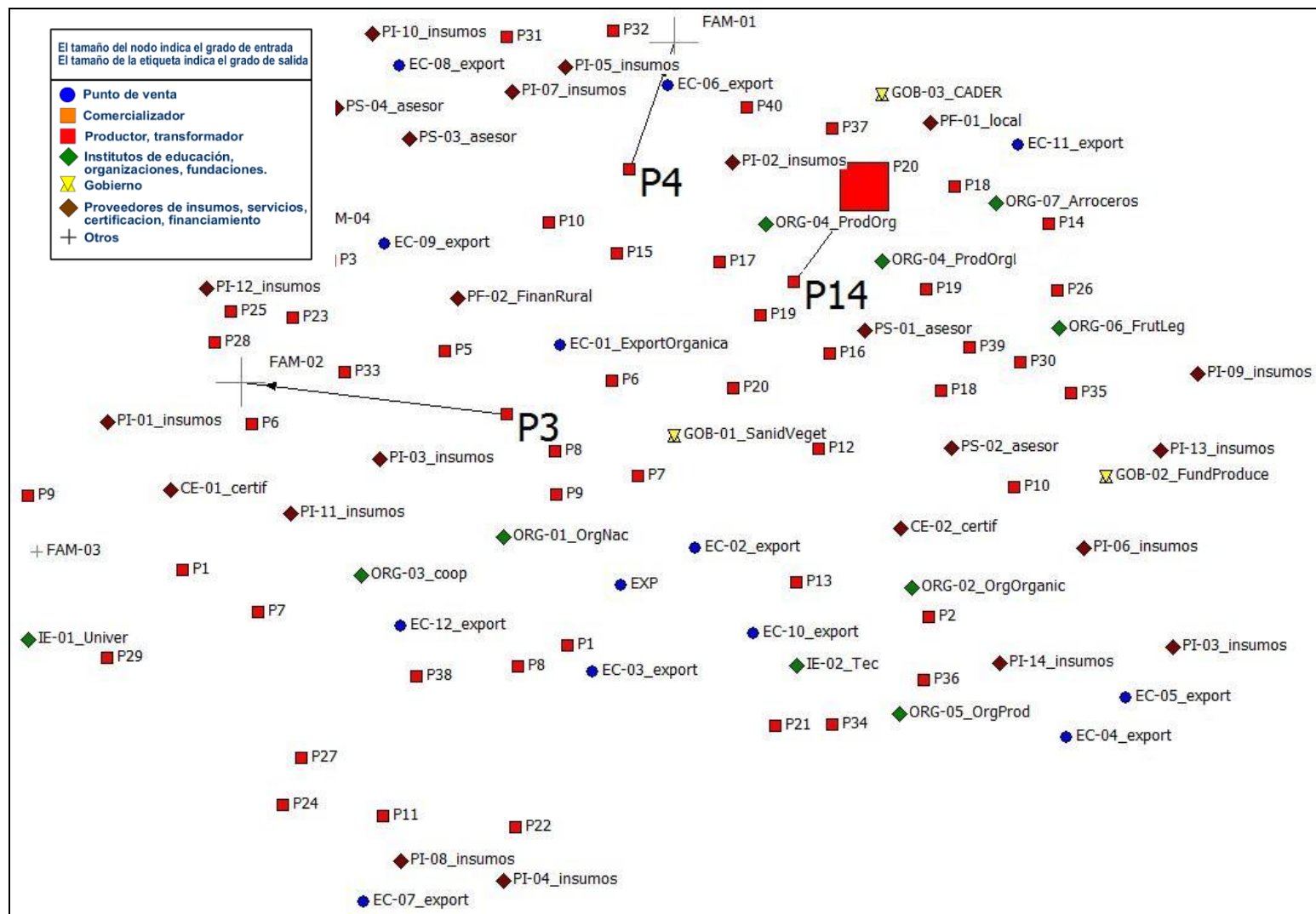


Figura 54. Nivel 5: Asociación. Caso “Exportadora Orgánica”
Fuente: Elaboración propia.

Al comparar la figura anterior con la del nivel 3 (cooperación), se aprecia que con el actor que más vínculos se tienen es a través de una organización de productores (ORG-04) la cual ha desarrollado actividades constantes de capacitación entre sus miembros. También cabe resaltar, que la mayoría de los vínculos se da entre productores locales.

Un aspecto muy interesante que se presenta en este caso de estudio, tiene que ver con el rol de líder que cumplen algunos de los productores en cada círculo social. En las tres primeras figuras podemos identificar con facilidad que los productores P-05, P-14 y P-18, son aquellos que refirieron a más actores en cada nivel, y en la realidad cumplen un rol de promotor de su comunidad, es decir, uno de ellos (P-18) es el representante de la organización ORG-04, mientras que P-05 es el clásico personaje de la comunidad que conoce todo lo que sucede en ella y por lo tanto, cuando alguien requiere de algún tipo de información, no específicamente de la producción, sino en general, es a este actor (al igual que PO-18) a quienes mencionan como personas que te pueden dar información. De modo que cumplen cierto rol de liderazgo.

Sin embargo, prácticamente no fueron referidos por otros productores en los niveles de conocimiento y colaboración, denotando que a pesar que ante la comunidad cumplen el rol de líderes, en la realidad no han generado vínculos con el resto de los productores. En cambio, los productores P-07, P-20 y P-39, son aquellos, que a pesar de que no son reconocidos como líderes comunitarios, son en los que los demás

productores, más se apoyan y consultan para realizar cambios o mejoras en la producción, junto con la empresa de agroquímicos (PI-03).

En los niveles 4 y 5 (Figuras 53 y 54) se nota una marcada disminución de la densidad de la red (79.04 % y 94.28 % de nodos sueltos), y que solo el caso de la organización que ha capacitado constantemente (ORG-04), es donde convergen cuatro productores, quienes han generado ventas consolidadas con el fin de lograr volúmenes que les generen mejores condiciones de precio.

Por último, en el nivel de asociación, los vínculos existentes son solo entre familiares en el caso de que sean co-propietarios de un mismo terreno, y por lo tanto comparten las ganancias. Más sin embargo, no hay iniciativas que tengan un sentido empresarial de asociación.

6.3.5 Competidores

6.3.5.1 Entorno comercial

Como se ha venido realizando, el estudio de la competencia, no solo se hace con respecto a aquellos actores que tienen una actividad similar a la “organización foco”, sino que se ha adoptado un concepto más amplio, en donde se incluyan también aquellos actores que provoquen una determinada competencia, aún cuando no tengan el mismo giro que las empresas en estudio.

Como se detallará a continuación, en esta red de valor, existe competencia tanto del lado de la oferta como de la demanda, la cual, sobre todo en el lado de la oferta, está basada en juegos de poder y negociación existentes entre los involucrados.

6.3.5.1.1 Competencia del lado de la oferta

Como menciona Sánchez (2007), las actividades que realizan las emparadoras incluye comprar al productor, cortar el producto y transportarlo a su empaque para su posterior selección y embalaje, finalizando con la venta del producto a sus clientes. Sin embargo, esta descripción es muy superficial, y no precisa sobre los puntos clave que son en gran medida los que explican la competencia existente. De modo que en seguida se procurará profundizar al respecto.

Todas las emparadoras, contratan o subcontratan a técnicos llamados “acopiadores” que, en función a la demanda que se tenga, se dedican a buscar productores que estén en condiciones para vender su producto. Muchos acopiadores se mantienen constantemente recorriendo las regiones para ubicar productores, algunas empresas mantienen contactos relativamente permanentes y las más grandes han establecido esquemas de contratos hasta 10 años con productores que ofrecen volumen y calidad³¹. Este primer paso es clave, ya que se invierte bastante tiempo en lograr un trato con los productores y es aquí en donde se encuentra el juego de negociación con los

³¹ En estos contratos la empaadora se compromete a comprar el producto durante un tiempo determinado y el productor a no comercializar su producto por otra vía.

productores. Es decir, en épocas en donde el precio del aguacate es bajo, los productores se resisten a vender, de hecho, sus asociaciones constantemente les recuerdan qué momento es propicio para vender y cual no. Asimismo, cuando el precio es alto, los productores comienzan a facilitar la venta y a la vez a exigir un mayor precio. Cabe señalar que los productores, al menos con quienes se trabajó, conocen estas épocas y el precio de venta de forma tácita (comentarios de otros productores y del trato con los acopiadores), y realmente no cuentan con una fuente de información precisa³².

De este modo, los productores son visitados por varios técnicos de diferentes empresas, y aparentemente tienen en su poder la decisión de venta. Es decir, si exigen poco fácilmente podrán mover su producto pero poca ganancia, pero si exigen mucho, corren el riesgo que los acopiadores se cansen de insistir y tengan que vender a un precio menor o inclusive perder calidad en parte de la cosecha. Paralelamente los negociadores y sus empresas, responden a ciclos de altibajos en el precio y la demanda del mercado, de modo que los negociadores a veces son muy accesibles y otras veces ponen muchas objeciones para la compra. La clave en el trabajo de estos negociadores, es obtener la compra de tal manera que se logre: obtener el producto a un precio por debajo del que indica el mercado de modo que exista una mayor utilidad; y realizar la negociación de tal manera que el productor mantenga esa percepción de que tiene el poder sobre la venta de su producto, ya que de lo contrario, los productores optan por

³² A excepción de los productores que pertenecen a alguna organización y asisten a las reuniones periódicas.

no realizar futuras negociaciones con la empresa, debido a la gran cantidad de empacadoras con las cuales pueden tener trato.

Adicionalmente a lo anterior, existe otro juego dependiente de la modalidad sobre la venta del producto. Es decir, en una modalidad la empacadora y el productor pactan que se corte únicamente fruto con cierto calibre (corte en “pasadas”), pudiendo acordar que la selección del fruto se haga en el árbol o en el empaque (“en banda”). Otra modalidad, es en la que la venta se hace por todo el producto que se tenga (corte a “pela palo”). De modo que al inicio de temporada los productores y empacadores realizan tratos de acuerdo a la primera modalidad sin mayor problema. Sin embargo, ya entrada o al final de temporada, comienza a haber fricciones al respecto, debido a que si el productor conoce que la producción no fue buena, busca un trato a “pela palo” y si se logró un buen precio, la empacadora pierde; y del mismo modo, si el acopiador observa que el producto tiene buena calidad y logra también un trato a “pela palo”, entonces es el productor quien pierde.

En conclusión aquí existe un juego de ganar-perder, en donde el poder sobre la venta es cíclico, y que por como el lector puede inferir, muchas veces termina en un perder-perder, ya que ni el productor logra posicionar bien su producto, ni la empacadora cumple a tiempo los embarque solicitados (con el volumen o calidad requeridos). Si observamos lo anterior desde una perspectiva mayor, nos damos cuenta que lo más probable que suceda mediante estos esquemas, es la pérdida de competitividad de todo

el sistema. Como se mencionó, algunas de las empresas más grandes emplean formatos de agricultura por contrato, las cuales en parte, cumplen la función de disminuir este juego de poder.

En particular, la “Exportadora Orgánica”, ha conferido la responsabilidad de localizar la demanda y lograr los acuerdos en manos de los acopiadores, sin la existencia de registros, historiales o bases de datos, que faciliten su identificación. De este modo, un segundo juego de poder se da con los mismos acopiadores y la empacadora, ya que ellos son quienes poseen la información de la oferta y no es compartida a la empresa, lo cual, debido a la rotación de personal, ha influido en el desempeño de la empacadora y generado ciertos conflictos al interior provocados por el descontrol que se genera.

Un segundo tema es en cuanto al corte del fruto. Las empresas contratan a cuadrillas que se dedican a esta actividad y llevan la encomienda de realizar un corte que garantice la calidad del producto (evitar el destupado de fruto, el contacto con el suelo y la exposición directa con el sol, etc.). En esta relación existe un tercer juego, ya que por un lado los productores buscan entablar una relación con el jefe de la cuadrilla para que en el corte el productor resulte beneficiado (seleccionando producto de diferente calidad a la pactada, por ejemplo), y por otro lado, el acopiador procura que la cuadrilla realice un trabajo que vaya de acuerdo a los intereses de la empresa. La

resultante, es que la cuadrilla es incluida en el juego y por lo tanto también busca sacar beneficio para si misma, por ejemplo, lograr que sea contratada más de un día.

Cabe señalar que el pesado y selección de la fruta se hacen en el empaque, proceso en el cual el productor no está presente y solo recibe la notificación sobre el resultado (Echanove Huacuja y Steffen Riedemann, 2003), de modo que este es otro punto que genera fricciones, ya que si se logró un acuerdo de selección “en banda” y el producto era de buena calidad, la empacadora y el productor ganan, pero si no tenía buena calidad el productor pierde, ya que gran parte de la producción no cumplirá los estándares de exportación, que es lo que se busca. Una situación similar pero opuesta, se da cuando el trato es de selección en el árbol, debido a que si el producto es de buena calidad, ambos actores ganan, pero si es de mala calidad, la empacadora pierde.

En síntesis podemos mencionar que existe una competencia de las empacadoras por los productores, y que en esta no solo compiten las empresas, sino también los acopiadores y las cuadrillas de corte³³, de tal forma que las particularidades del negocio han generado una serie de juegos de poder, que muchas veces terminan en la pérdida de competitividad del sistema.

6.3.5.1.2 Competencia del lado de la demanda

³³ Otro actor que participa en el proceso, son las empresas que se dedican al transporte de productos, sin embargo éstas no tienen mucha influencia en las relaciones existentes y la competitividad del sistema.

En este caso de estudio, fue muy difícil conseguir la información sobre las empresas empacadoras y su oferta, ya que mantienen altos niveles de seguridad, debido a las extorsiones a que algunas han sido sujetas, inclusive, varias de ellas han cambiado los teléfonos que aparecen en su sitio web. Dadas las condiciones, se optó por realizar un análisis de fuentes secundarias.

En primer lugar, mencionaremos que en el estado existen 230 empacadoras para el mercado nacional y 62 para el de exportación, las cuales cuentan con organizaciones (Sánchez, 2007). De estas empresas, 34 están registradas ante la asociación estatal de productores del ramo la cual tiene un importante peso político en la región donde se ubica la “Exportadora Orgánica”, de ellas, aproximadamente 18 cuentan con certificación para el comercio de productos orgánicos (APEAM, 2010).

En el mercado nacional hablando de productos convencionales, el principal destino son las centrales de abasto y los clientes de estos son, los tianguis, locatarios, bodegueros de otras centrales de menor tamaño y el mercado institucional (restaurantes, hoteles, taquerías, etc.). Otro importante canal de distribución, y el cual es el que se da para los productos orgánicos, es que las empacadoras venden directamente a las tiendas de autoservicio mediante los centros de acopio y distribución que poseen, y que de acuerdo a Sánchez (2007), estas comercializadoras han desplazado a muchos de los mayoristas de las centrales de abasto.

En este estado se ubican la región las tres principales empaadoras del ramo, las cuales exportan el 80 % de la producción nacional (Echanove Huacuja y Steffen Riedemann, 2003). Estas empresas corresponden a los actores EC-02, EC-10 y EC-05. La empaadora EC-02 de hecho es la que tiene mayor poder ya que los precios que ésta publica en su página de internet, son los que toman como referencia los acopiadores, las asociaciones de productores e inclusive el personal de sanidad vegetal. La principal ventaja competitiva de estas empresas es que están integradas verticalmente en la compra, transformación y comercialización del producto a los Estados Unidos.

En cuanto a los productos orgánicos y su exportación, de acuerdo al Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles (CIMS), se conoce que existen alrededor de seis empresas en Estados Unidos que controlan más del 80 % de las importaciones y distribución de frutas tropicales en ese país. Algunas firmas como United Natural Foods, se encaminan cada vez más hacia el control de la importación y mayoreo de productos orgánicos.

Por el contrario, en Europa existe una industria más heterogénea, integrada por todo tipo de empresas de cobertura tanto nacional como regional. En el viejo continente el grado de concentración en la estructura de los canales de comercialización es menor ya que existen alrededor de 20 empresas involucradas en la importación y distribución de frutas orgánicas frescas y otras 20 de frutas orgánicas procesadas (Centeno, 2005). A nivel minorista en países como Estados Unidos y Alemania alrededor de un 60-70 %

de los productos orgánicos se venden en comercios especializados, mientras que en otros grandes mercados como el Reino Unido, Francia y Suiza, los supermercados dominan la venta de productos orgánicos (Willer y Kilcher, 2010).

Como menciona Villafán *et al.* (2007), el mercado europeo brinda ciertas oportunidades, sin embargo, además de cumplir con la demanda en estándares y calibres, debe de no exceder en 20 % respecto al producto convencional, contar con eficientes canales de distribución del aguacate y una integración de “atrás hacia delante” en la cadena de comercialización, desarrollar una estrategia de mercadotecnia que presente beneficios económicos, ecológicos y sociales del consumo orgánico, y desarrollar nuevos productos derivados como son: pomadas, bálsamos, lociones, cremas, jabones, aceites, aderezos, pulpas, deshidratado, colorantes, etc.

6.3.6 Complementadores

Como se mencionó en el apartado referente a la red social para la producción, es claro notar que en términos generales, esta red de valor, se encuentra más diferenciada. En el primer eslabón de la cadena participan productores, certificadores orgánicos y de comercio justo, proveedores de insumos y a veces de asesoría también, consultores y las dependencias gubernamentales que en unas ocasiones participan como reguladora, otras veces como capacitadoras y otras como financiadoras (Figura 55).

Al momento de la post-cosecha, entran en el juego las cuadrillas de corte, las empresas de transporte local, los acopiadores y las mismas empacadoras. De aquí hasta el consumidor final, cuando se trata de producto fresco, solo participan empresas de transporte internacional (marítimo y terrestre), empresas mayoristas, tiendas especializadas y en algunos casos supermercados.

Si se analiza con detenimiento, cada uno de estos actores son complementadores en una cadena bastante estructurada. Sin embargo, podemos destacar el papel que juegan dos actores los proveedores de insumos y las empresas de certificación.

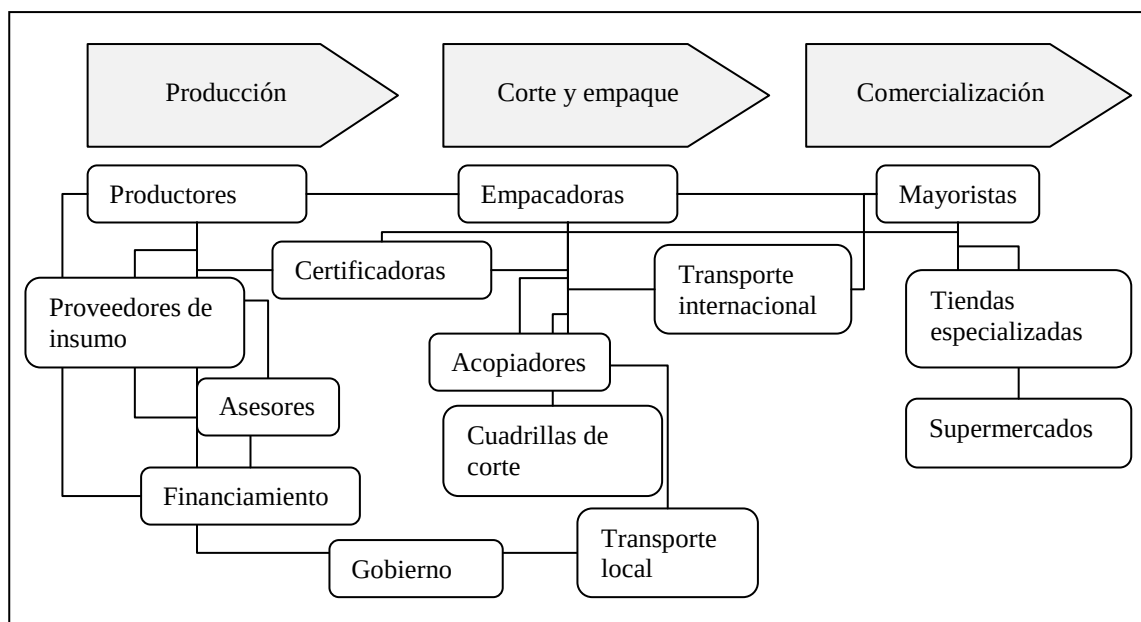


Figura 55. Actores participantes en la cadena de producción. Caso "Exportadora Orgánica".

Fuente: Elaboración propia

Los proveedores de insumos son actores clave, ya que cumplen la función de realizar la transferencia de tecnología y son actores difusores en la red social para la

producción. En cuanto a los certificadores, si bien no realizan una transferencia de tecnología permanentemente, sí fomentan la reconversión de la producción convencional a la orgánica. Además el papel de las certificadoras es un requisito indispensable para acceder al mercado internacional.

6.3.7 Análisis de problemas y oportunidades

6.3.7.1 Árbol de problemas

Los problemas obtenidos al analizar ésta red de valor (Figura 56) los podemos dividir en dos, aquellos que limitan la competitividad en la producción (problemas y necesidades) y los que generan dificultades en la comercialización (“hacia atrás”, es decir, los problemas de abasto de la “Exportadora Orgánica” y “hacia delante”, la distribución).

Para indagar acerca de los problemas que enfrentaban los productores, se cuestionó acerca de los problemas que observaban en la producción, las necesidades que tenían y las actividades que realizaba actualmente para mejorar.

De esto derivó que las complicaciones más referidas fueron la falta de control de plagas y enfermedades (roña, trips, araña, etc.); el limitado o nulo acceso a financiamiento o créditos, particularmente en aquellos dirigidos al impulso del sector

orgánico; y las afectaciones por los efectos del cambio climático, en especial heladas y granizo en épocas o lugares donde no sucedían estos fenómenos con anterioridad.

En cuanto a necesidades, las respuestas giraron en torno a maquinaria para la producción (trituradora, desbaradora, tractor, pipa, etc.), insumos efectivos para la producción orgánica (harina de rocas, bocachi, entomopatógenos, composta, lombriz, etc.) y capacitación o asesoría.

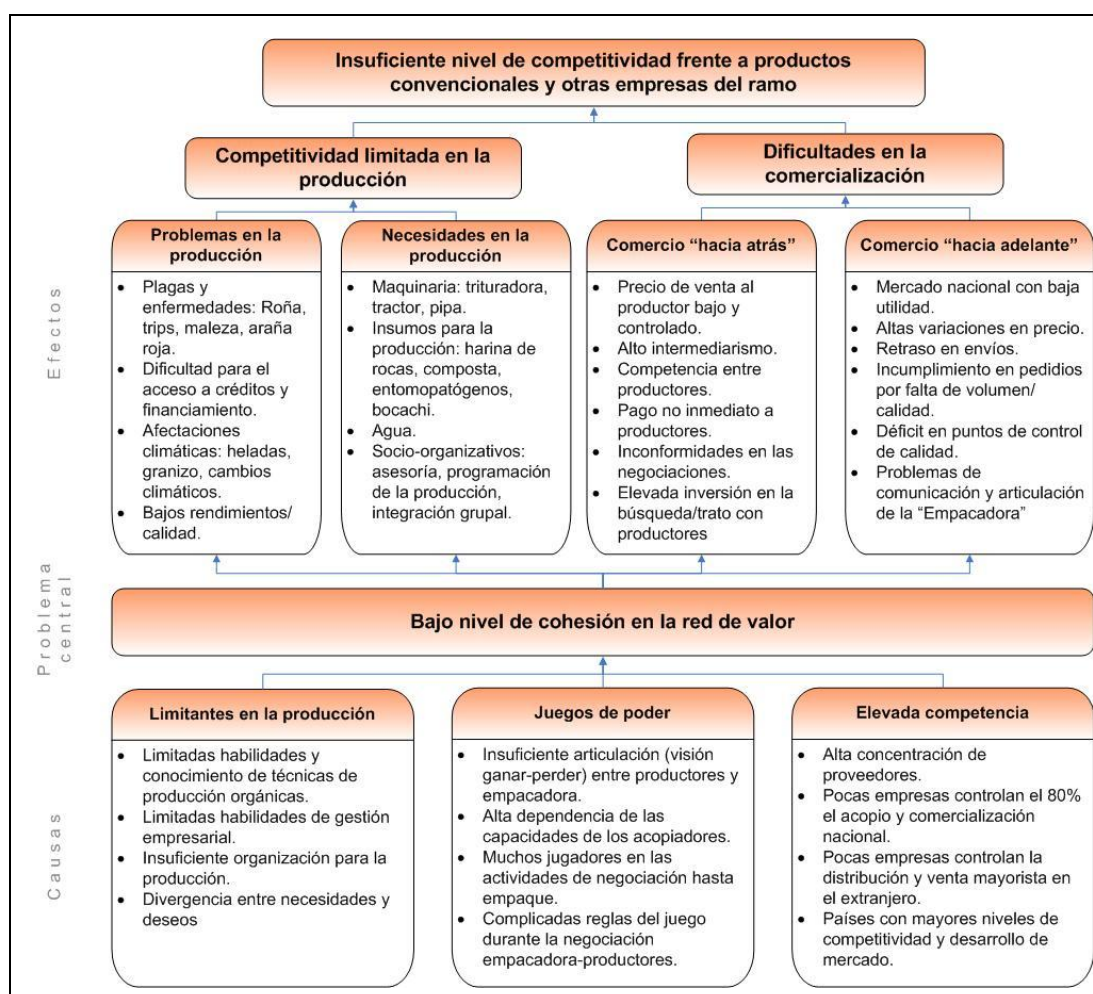


Figura 56. Árbol de problemas: causas y efectos. Caso "Exportadora Orgánica".

Fuente: Elaboración propia

Cuando se les preguntó sobre las principales acciones que realizaban para mejorar la producción, poca fue la coincidencia entre los problemas o necesidades y las acciones. Por ejemplo, referían los problemas de plagas y enfermedades, pero las acciones que realizaban estaban enfocadas a conseguir una pipa, o de los que mencionaron el clima como problemática, ninguno indicó estar buscando o haberse inscrito en algún programa de contingencias climatológicas.

Así mismo, las principales debilidades estaban relacionadas con la falta de una correcta asesoría y programación de la producción. Aunado a lo anterior, el análisis de la red social para la producción, nos permitió ver una baja integración y alta centralización, lo cual repercute en el desarrollo de las capacidades organizativas y comerciales.

En cuanto a los problemas de comercio “hacia atrás” podemos mencionar en primer lugar que el precio al productor y su participación en el precio final es bajo, además que dicho precio es fijado por las empresas que controlan una gran parte del mercado de exportación.

Así mismo, el alto intermediarismo y la elevada competencia entre productores provocaban una falta de articulación para la producción.

Es común que el pago a los productores por parte de las empresas emparadoras no sea inmediato, y exista una demora de hasta 30 días. Sin embargo, las grandes emparadoras, tienen la capacidad para pagar en 8 días, lo cual es punto de comparación con las pequeñas emparadoras. Debido a lo anterior, y lo comentado en el apartado de competencia, se generan inconformidades por parte de los productores durante las negociaciones, lo cual también impacta en la alta inversión de esfuerzos por parte de los acopiadores, tanto para la búsqueda, como para la generación de tratos satisfactorios.

En el comercio “hacia delante” fue claro observar que el precio de los productos en el mercado de exportación son superiores, lo cual puede considerarse una oportunidad, pero también una amenaza, debido a que es más complicado poder analizar adecuadamente el comportamiento de los mercados internacionales y sus variaciones en precio.

En cuanto a la administración de la cadena de suministro las principales observaciones indicaban problemas de retraso de envíos, incumplimiento de pedidos y déficits de puntos de control de calidad. A esto se le agregan los problemas de comunicación y articulación a nivel interno de la “Exportadora Orgánica” referidos por los mismos directivos y empleados.

Las causas de lo anterior pueden ser divididas en tres grandes grupos. El primero se refiere a las limitantes en la producción, es decir, la falta de conocimiento de técnicas

de cultivo y de elaboración de insumos orgánicos; las limitadas habilidades de gestión empresarial, es decir, la poca capacidad de realizar una planeación y realizar movimientos financieros para invertir en la producción; la insuficiente organización para la producción y la divergencia entre necesidades y deseos.

En segundo lugar, los juegos de poder existentes en los procesos de comercialización son muy notorios. Estos fueron descritos en el apartado de competencia, e incluyen las complicadas negociaciones de carácter “ganar-perder” entre los productores y la empacadora; la alta dependencia de la “Exportadora Orgánica” a las habilidades de los acopiadores”; y la existencia de muchos jugadores durante el proceso selección-trato-compra-corte-acarreo-empaque.

Un factor evidente de las condiciones del mercado, es la elevada competencia. Es decir, existen muchos proveedores en la región y compiten entre ellos, también hay un gran número de empacadoras en la región, aunque solo unas cuantas controlan la mayor parte (80 %) de la exportación, y por último, lo mismo sucede en la comercialización mayorista en los mercados de Estados Unidos y Europa principalmente, dónde pocas empresas controlan esta actividad.

Aunado a lo anterior y reflejo del mismo, es que se compite con países con mayores niveles de competitividad y de desarrollo del mercado. Por ejemplo, Estados Unidos como el principal consumidor de productos orgánicos, es a la vez, uno de los

principales productores, y por ejemplo Perú, aunque no cuenta con un mercado interno desarrollado, la competitividad para la producción es evidente cuando observamos que muchos de los clientes de la “Exportadora Orgánica” acuden a empresas de éste país para satisfacer sus necesidades.

Por todo lo anterior ubicamos como problema central el bajo nivel de cohesión entre los participantes para lograr una suficiente competitividad del sistema frente a otras empresas del ramo y a los productos convencionales.

6.3.7.2 *Árbol de objetivos*

En función de lo anterior, el objetivo central de la red de valor es lograr un nivel de cohesión tal, que permita generar una competitividad del sistema que permita hacer frente a otras empresas del ramo (Figura 57).

Esto implica desarrollar fortalezas en la producción, convertir los juegos de poder en juegos de cooperación y mejorar la competitividad nacional.

En relación a las fortalezas de la producción, se puede generar un programa de desarrollo de proveedores que incluya la capacitación, pero no directamente. Es decir, la táctica sugerida, es que dicha capacitación y asesoría se logre mediante alianzas con los proveedores de insumos, ya que son estos los que cumplen la función de difusor en

la red de valor. Este mismo rol, es asumido por las empresas de certificación, sin embargo se podrían generar conflictos de interés, si las certificadoras comenzaran a ofrecer también servicios de asesoría. Sin embargo, estas empresas pueden ser claves para aumentar el número de proveedores.

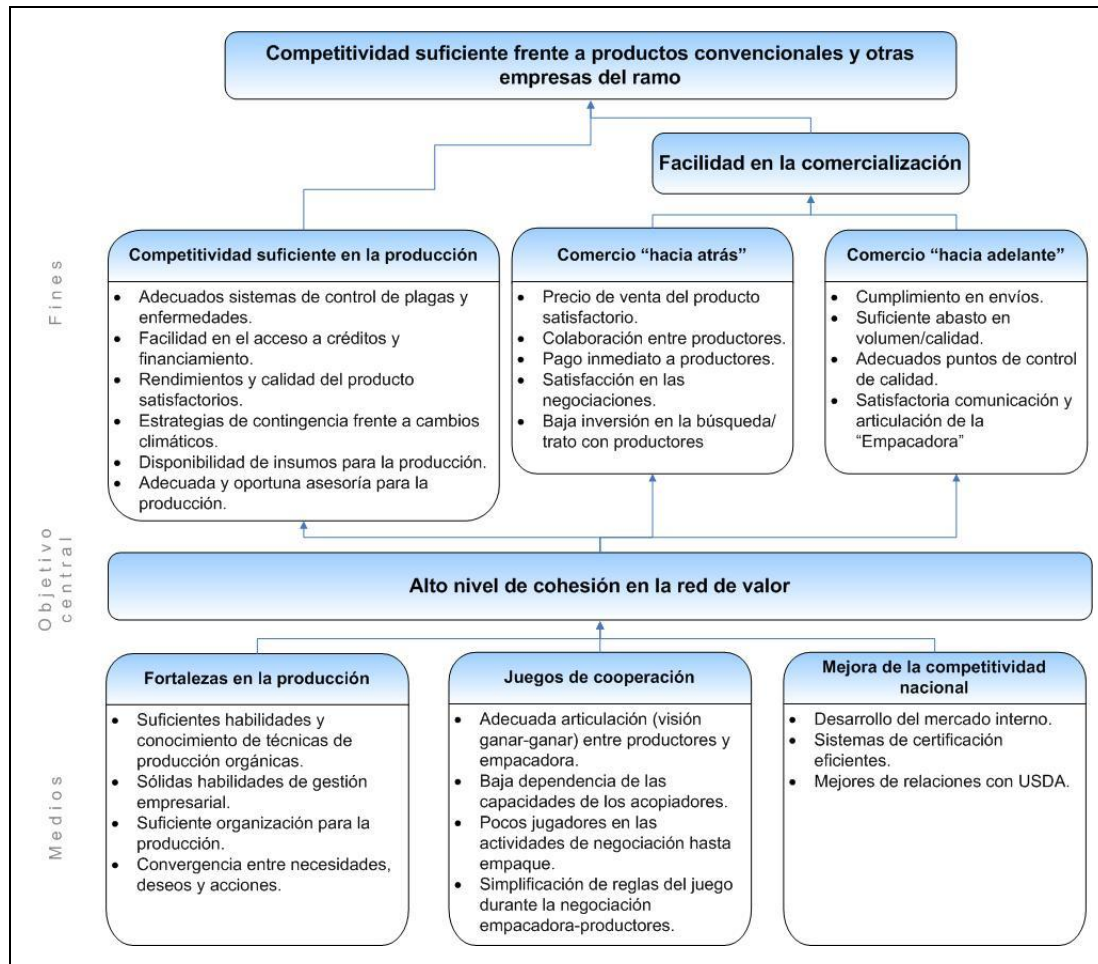


Figura 57. Árbol de objetivos: medios y fines. Caso "Exportadora Orgánica"

Fuente: Elaboración propia

Para lograr los juegos de cooperación se pueden sugerir dos tácticas. La primera es adoptar esquemas de producción bajo contrato y, la segunda, es implementar un

sistema de trazabilidad de los productos. Lo anterior obligaría a que la empresa instrumentara puntos de control de calidad, un sistema de control y seguimiento a los productores, los cálculos necesarios para ofrecer esquemas de contrato a los productores relevantes, disminuir la dependencia a las habilidades de los acopiadores, además de generar un valor agregado para los consumidores orgánicos y de comercio justo, los cuales podrán conocer exactamente de qué productor proviene lo que consumen, hecho que es valorado dadas las tendencias del mercado.

Por último, es difícil pensar en estrategias o tácticas que puedan incidir en los problemas de la elevada competencia (alta concentración de proveedores, control del acopio y comercialización por unas cuantas empresas y países con mayor competitividad). De modo que en este terreno, las medidas son mas de políticas públicas que de estrategias empresariales, estas son: fomentar el desarrollo del mercado interno, eficientar los sistemas de certificación (aumentando su credibilidad) y mejorar las relaciones internacionales, sobre todo con Estados Unidos, para lograr ventajas competitivas frente a otros países como Perú, Argentina y Brasil.

6.4 ANÁLISIS DE LAS TRES REDES DE VALOR

Como se indicó al inicio de este documento, la presente investigación no persigue el objetivo de comparar las diferentes redes de valor, ni en su visión, ni en su pertinencia, sin embargo, existen puntos clave que fueron observados durante el análisis de los tres casos.

Estos aspectos, que se discuten a continuación, incluyen las particularidades de los modelos de negocio, los perfiles de los consumidores, las redes sociales existentes para la producción, la multiplicidad de roles y particularmente aquel que juega la certificación dentro de las redes de valor.

6.4.1 Particularidades de los modelos de negocio

Entenderemos como modelo de negocio la forma mediante la cual una empresa busca satisfacer al cliente y lograr una ventaja competitiva (Bertrán, 2006), incluyendo las decisiones, negociaciones, mercado objetivo, alianzas, propuesta de valor y medios para cumplirla, entre otros. En este sentido, resulta interesante describir los puntos clave de las fortalezas de los tres modelos de negocios propuestos por el “Tianguis Orgánico”, el “Súper Orgánico” y la “Exportadora Orgánica”.

El “Tianguis Orgánico”, como ya hemos comentado, más que un medio para obtener dividendos, ha sido pensada como una estrategia para favorecer la entrada de los pequeños productores al mercado, a la vez que se desarrolla o “concientiza” al consumidor local.

El tianguis tiene la particularidad de que los proveedores son a la vez parte del proyecto, y que ellos mismos realizan su gestión, apoyados por una organización no gubernamental. Sin embargo, es difícil aseverar que los productores sean socios, ya

que han realizado poca inversión y existe un bajo nivel de apropiación del mismo. Lo anterior ha propiciado que falte entre ellos, un actor o un mecanismo que agilice las ventas a la vez que amplía la oferta, roles que son claramente definidos en la mayoría de los negocios (departamento de compras o de ventas, por ejemplo), conduciendo a que la venta sea un acto pasivo en función de las personas que acuden al lugar y que el crecimiento, si bien deseado, es más bien fortuito que planeado.

Este tianguis en particular, ha desarrollado una sinergia con una tienda especializada en productos orgánicos, debido a que sesiona semanalmente en un lugar muy próximo. De este modo, ambos actores resultan beneficiados, ya que los productores que asisten al tianguis pueden satisfacer el resto de su compra en la tienda y los que asisten a la tienda, aprovechan para tener un acercamiento con los productores. Esto genera una experiencia de compra diferente, que es valorada por los consumidores y de hecho, grandes cadenas comerciales están comenzando a diseñar esquemas similares que se enfocan en la animación en la sección de frescos (AECOC, 2010).

El “Súper Orgánico” tiene la fortaleza en ser pionero en la promoción de productos saludables y ecológicos, respondiendo a una marcada tendencia del consumidor, bajo un modelo de supermercado-restaurante dirigido a clases sociales medias y altas. El contar con el restaurante le permite una mayor utilidad a la vez que favorece la rotación de productos, sobre todo los frescos. Un elemento clave, es que dentro de la cadena de suministro controla el último eslabón, siendo punto de referencia por parte

de los consumidores, lo cual exige un fino trabajo de marketing y a la vez requiere de una laboriosa administración de la cadena de suministro para agrupar la oferta dispersa y lograr las escalas necesarias para la operación.

Su desventaja, es que a diferencia del tianguis, no cuenta con un actor en particular que eleve su propuesta de valor, sino más bien una fuerte competencia y la dispersión de los proveedores. Además, los supermercados con quienes compite, paulatinamente están adoptando una propuesta que incluye la triada salud, ecología y responsabilidad social. De modo que, de no fortalecer o replantear su propuesta de valor, corre el riesgo de que el establecimiento se torne más bien un genérico.

Por su parte, la “Exportadora Orgánica”, inserta en un entorno altamente competido, ha generado su oferta de valor con el soporte de comercio justo, debido a que es la única empacadora de la región con este sistema, lo cual le permite el acceso a mercados selectos, a la vez que le ofrece una gran oportunidad para generar un grupo mayor de proveedores comprometidos, sin la necesidad de generar esquemas de producción por contrato, siempre y cuando la labor social sea correctamente manejada.

El que la empacadora contemple el sistema de comercio justo, permite ofrecerle a los productores un precio mayor al del mercado, sin que necesariamente estén certificados. Esto puede ser utilizado para favorecer la reconversión productiva, ya que la transición a la producción orgánica es una de las principales limitantes, la hace poco atractiva y

es periodo en el que se pierden muchas empresas (Perea, 2010), en donde los rendimientos tienden a disminuir, sobre todo en los casos de sistemas de producción con uso intensivo de insumos (Lui, 2009), y aún no se puede acceder al “precio premium” que ofrece la producción orgánica.

6.4.2 Perfil de consumidores y oportunidades de los productos orgánicos

A pesar de que la presente investigación no persigue el fin de determinar motivos de compra ni tipificar a los consumidores, fue factible ver que en las dos redes de valor de mercado nacional (Tianguis y Súper) encontramos coincidencias y divergencias en su perfil, y que, en coincidencia a lo que reportan Hughner *et al.* (2007), los consumidores de productos orgánicos no son homogéneos demográficamente o en preferencias, sin embargo, las preocupaciones sobre salud, nutrición, medio ambiente, seguridad alimentaria, nostalgia y economía local, están presentes.

Así mismo, se pudo constatar que las principales limitantes de acuerdo a los consumidores, son la falta de surtido, el precio y la facilidad de compra, lo cual coincide con tendencias mundiales en este sector (ACNielsen, 2005), y que contrario a los principales esfuerzos por parte de muchos productores, los aspectos de presentación y etiquetado, quedaron relegados a un segundo nivel de prioridad.

Fue común encontrar que la *alta dirección* de las dos organizaciones anteriores, argumentaran tener un claro conocimiento de las preferencias del consumidor. Sin

embargo, al indagar un poco más, se hizo notorio que esta percepción, si bien no era incorrecta en todas las ocasiones, si encontraba inconsistencia en sus argumentos y se guiaba más por la intuición. En pocas palabras, que los consumidores conozcan más de la oferta de productos orgánicos³⁴, que las empresas de sus preferencias, es un indicador claro de una inminente necesidad.

De modo que es indispensable para el desarrollo de la industria, que exista un claro entendimiento de la variedad de motivaciones, percepciones y actitudes que los consumidores mantienen frente a los productos orgánicos, si es que se quiere lograr relaciones de largo plazo (Hughner *et al.*, 2007), y que las propuestas de valor deben ser diseñadas atendiendo a las particularidades de cada consumidor.

Lo anterior puede pensarse difícil y costoso, sin embargo, no es nada nuevo, ya que diferentes empresas que operan grandes supermercados, han adoptado este tipo de estrategias ayudando a los clientes a atenderse a sí mismos e inclusive personalizando las secciones del establecimiento (Oracle, 2009).

Con lo anterior, se quiere reforzar la idea de que la oportunidad en el mercado orgánico, no radica en ampliar el número de consumidores, sino que, apoyados en la teoría de la larga cola (Deloitte, 2008) y del liderazgo de masas (Chan y Mauborgne, 2005), los esfuerzos deben dirigirse a programar la producción de tal manera que se

³⁴ En el caso del “Súpero Orgánico”, el 73 % de los encuestados aseguró consumir una cantidad regular de productos orgánicos y fueron mencionados 74 diferentes puntos de venta.

satisfagan las necesidades de los consumidores actuales, y que con una adecuada estrategia de marketing en red³⁵ por ejemplo, el aumento del número de productores será una consecuencia.

Así mismo, resulta importante dejar claro que el sobreprecio de los productos orgánicos, no constituye *per se* una ventaja de tipo económica, como sugiere Renard (2010), sino que al contrario, es una barrera para el consumo. De modo que los reportes que indican que el consumidor está “dispuesto” a pagar un porcentaje adicional (MKT Breton, 2008; Padilla-Bernal y Pérez-Veyna, 2008) deben ser tomados con cuidado, ya que en un contexto nacional (considerando el entorno económico, el conocimiento de los consumidores de los productos orgánicos y la valorización de la certificación), promover los productos orgánicos con un sobreprecio solo por tener esta característica en su producción, y sin tomar en cuenta otros aspectos más circunstanciales como la facilidad de compra, variedad y disponibilidad en el mercado, pueden llevar al fracaso de iniciativas de puntos de venta.

6.4.3 Las redes sociales para la producción

6.4.3.1 Conformación y tendencias

El primer punto a considerar es la conformación de las redes de valor. Como se puede ver en el Anexo 3, se encontraron 26 diferentes tipos de actores (productores

³⁵ No se debe olvidar, que para una adecuada estrategia de promoción en red se requieren mayores estudios.

transformadores, certificadoras, organizaciones, etc.) los cuales se agruparon de la siguiente manera: empresas comercializadoras y puntos de venta; proveedores a la producción primaria (insumos, servicios, certificación y financiamiento); productores y organizaciones agroalimentarias (producción primaria y transformación); instituciones gubernamentales; institutos y organizaciones (civiles y gremiales); y otros (fuentes de información, amigos y familiares).

En la Figura 58, podemos observar el porcentaje de actores participantes en cada red de valor. En el caso del “Tianguis Orgánico”, el porcentaje de proveedores (de la producción primaria o transformación) fueron pocos y únicamente de materias primas (10 %, comparado con las otras redes), ya que no se identificaron proveedores de insumos. En el “Súper Orgánico” y en la “Exportadora Orgánica” este porcentaje fue mayor (20 y 22 % respectivamente). Para el “Súper”, los proveedores fueron muy variados, mientras que para la “Exportadora” estuvieron constituidos principalmente por insumos agrícolas y certificación.

Otra característica notable en dicha figura, es la relación de productores/comercializadores. En el caso de la red de valor del tianguis la proporción es de 1.6 siendo mayor el porcentaje de productores (40 %) y una cantidad menor de comercializadores (25 %). Para el súper la proporción es de 0.65, e inversa al caso anterior, es decir, más comercializadores (31 %) que productores (20 %), lo cual refuerza el argumento de una dispersión (o dilución) de productores, y que el juego no

solo implica la ganancia en clientes, sino también de proveedores. La situación de la exportadora es similar a la del tianguis, es decir, más proveedores (49 %) que comercializadores (12 %), sin embargo, la proporción es mucho mayor (3.9) lo cual refleja un entorno de comercialización altamente centralizado (a diferencia del súper).

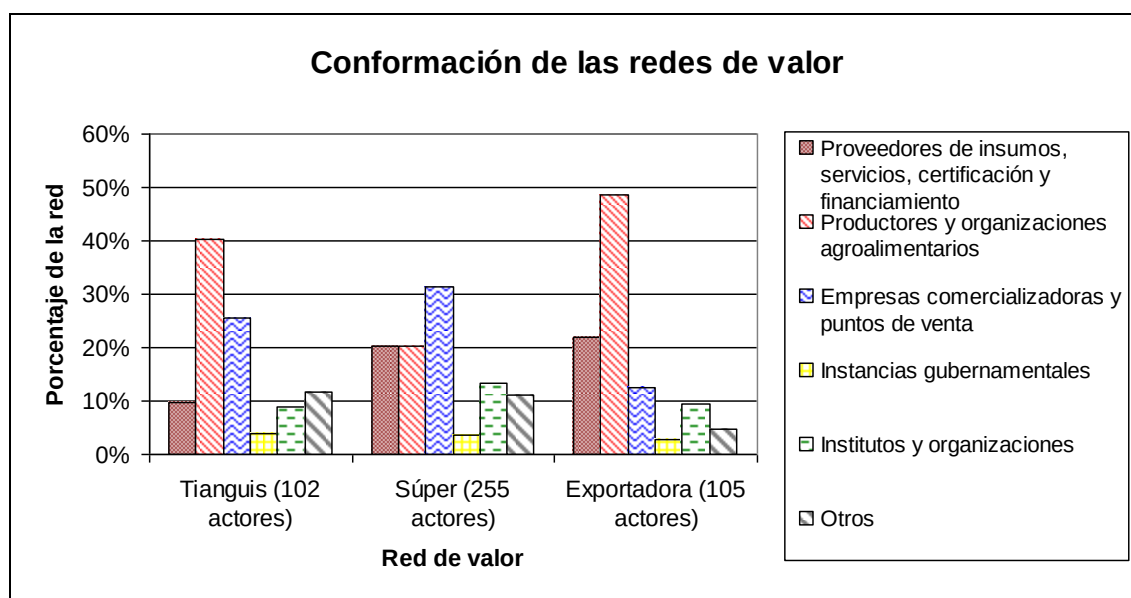


Figura 58. Conformación de las redes de valor de acuerdo al tipo de actores.

Fuente: Elaboración propia

En los tres casos la presencia de instancias gubernamentales fue mínima y existe una presencia relativamente similar de institutos de investigación y organizaciones. Esto último, coincide con otros reportes (Nelson *et al.*, 2008; Källander y Rundgren, 2009) que indican que la participación de estos actores es fundamental en las etapas iniciales de iniciativas de promoción de productos orgánicos.

En segundo lugar, en los tres casos analizados fue evidente el hecho de que la red social para la producción cuenta con un bajo nivel de articulación y poca participación de los actores, sobre todo en los niveles de colaboración, cooperación y asociación.

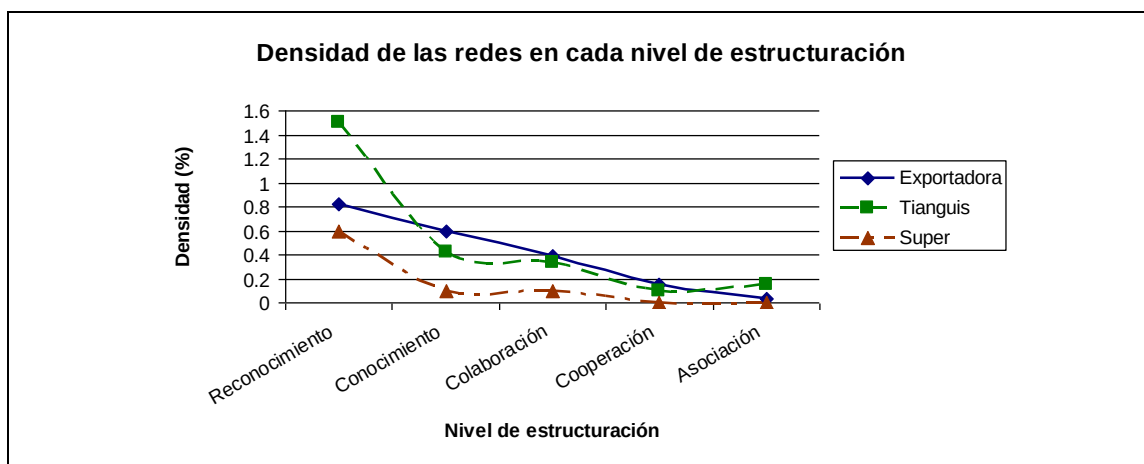


Figura 59. Cambio en la densidad de las redes sociales para la producción de cada caso de estudio de acuerdo al nivel de estructuración.

Fuente: Elaboración propia

Si bien, la densidad de las redes está en función de la metodología utilizada para su análisis (es decir, solo se entrevistaron a actores separados en un grado con respecto a la “organización foco”), en la Figura 59 se puede observar una clara tendencia en la disminución de la densidad conforme aumenta el nivel de estructuración.

También se puede apreciar que los vínculos de reconocimiento son mayores en el caso del “Tianguis Orgánico” el cual es un proyecto con una iniciativa de tipo social, sin embargo, para los niveles de conocimiento y colaboración, el número de vínculos es ligeramente mayor en la red de valor de la “Exportadora Orgánica”. Esto puede sugerir que el capital social enfocado a una actividad productiva, no necesariamente tiene que

ser construido mediante iniciativas de inclusión social³⁶, contrario a lo que comúnmente se podría pensar. La tendencia anteriormente señalada, también puede ser observada si se compara el número de actores vinculados en cada nivel de estructuración (Figura 60). Aquí cabe señalar que la red de valor del “Súper Orgánico” fue en la que se encontró una menor articulación e integración para la producción.

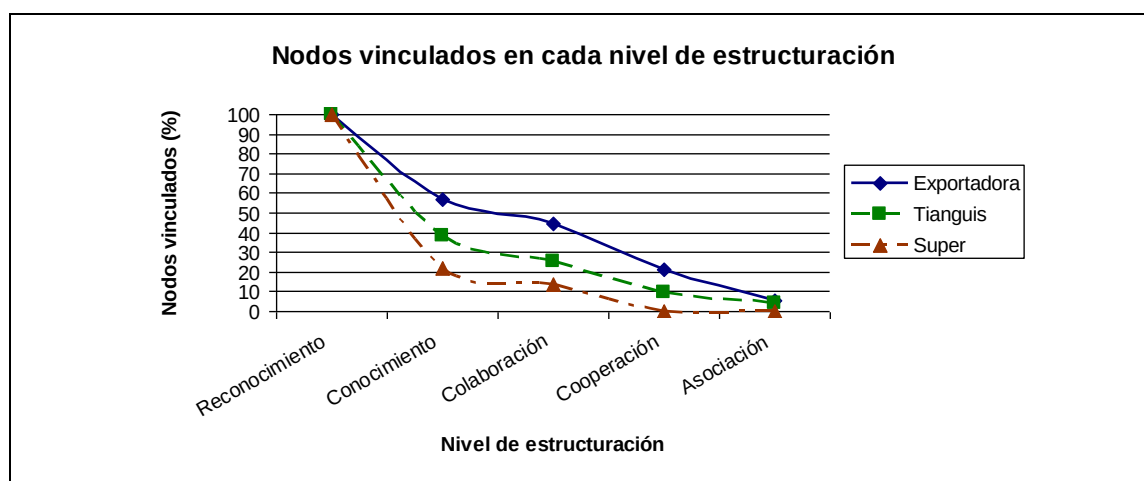


Figura 60. Cambio en el número de nodos vinculados en las redes sociales para la producción de cada caso de estudio de acuerdo al nivel de estructuración.

Fuente: Elaboración propia

6.4.3.2 Actores clave

Como mencionan Muñoz R. *et al.* (2007), una de las utilidades del análisis de redes, consiste en responder a la pregunta de *¿con quién puede influirse para mejorar el desempeño de la red?*, de tal forma que se valore el efecto que los diferentes actores

³⁶ Entendiendo a las iniciativas de inclusión social como aquellas plataformas de concertación para la producción, en donde *a priori* se busca asegurar que todos los miembros participen de forma igualitaria en los diferentes ámbitos que conforman esa sociedad.

(empresas, instituciones, organizaciones, entre otros) tienen en la estructura y dinámica de las redes.

En este sentido, podemos destacar que en el caso del “Tianguis Orgánico” los actores con mayor grado de entrada y salida, son los líderes de la organización. Sin embargo, la organización no gubernamental que les ha apoyado, también es un actor clave, a pesar de que no fue referida en el análisis de redes sociales.

Para la red de valor del “Súper Orgánico”, los actores clave con quienes se debe incidir para lograr una mejor articulación del sistema, son las empresas comercializadoras mayoristas y los puntos de venta minoristas. Quizá difícilmente se puedan lograr acuerdos con las grandes cadenas de supermercados, pero serán muy importantes las integraciones de tipo comercial entre las pequeñas y medianas empresas. Estos acuerdos y las plataformas de interlocución que haya que construir, deberán enfocarse a una representación ante el gremio de comercializadores en general, así como mejorar la competitividad de la cadena de suministro, agrupando la oferta y aumentando las escalas.

En el caso de la red de valor orientada a la exportación, si bien los actores difusores son los proveedores de insumos y las empresas de certificación, no hay que olvidar que las empacadoras son quienes realmente controlan sistema a nivel estatal y regional.

Solo dos actores tuvieron presencia de forma relativamente importante en las tres redes de valor. La importancia de la Universidad Autónoma Chapingo radica en el número iniciativas gestadas desde el CIESTAAM, la REDAC, el CIDRII y el Programa de Investigación en Agricultura Orgánica. Por su parte, el Consejo COAS, quienes en función al trabajo de capacitación y asesoría, sobre todo con una visión crítica y un enfoque de “agricultura orgánica libertadora” (Lima y Moreno, 2007), han logrado ubicarse como punto de referencia para un gran número de productores, comercializadores y proveedores de insumos.

La amplia variedad de actores y formas de configuración de las redes de valor, refuerzan lo publicado por Muñoz Vera (2009), quien señala que el éxito de las empresas en el sector orgánico, no está en función de los costos que se tienen que asumir (particularmente de certificación y exportación), sino más bien, del flujo de conocimientos y la capacidad para construir relaciones.

6.4.4 Multiplicidad de roles

Nalebuff y Brundenburger (2005), mencionan que en el modelo de red de valor propuesto, es común que un actor cruce fronteras industriales (por ejemplo, que un complementador para el sector de conservas, la mermelada, encuentre a su complementador en otro sector, el pan) y que exista una duplicidad de roles (que un proveedor sea a la vez un cliente). Fue común encontrar estas características en las redes de valor analizadas, lo cual se discute a continuación.

En el caso del “Tianguis Orgánico”, además del particular modelo de negocios comentado anteriormente, existe una amplia duplicidad de roles. En primer lugar varios de los productores primarios, son proveedores de otros socios del tianguis (dualidad cliente-proveedor), así tenemos que un productor de trigo que es proveedor de otro actor que se dedica a hacer pan, un productor de huevo es proveedor de otro productor que hace guisados, un productor de maíz es proveedor de otro que elabora tamales, y todos ellos son a la vez proveedores y socios del tianguis orgánico.

Así mismo, varios de los proveedores-socios del tianguis asisten también al otro tianguis organizado por una instancia gubernamental y dejan su producto en la tienda especializada (dualidad proveedor-competidor). Con esto, no se argumenta que se incorrecto que los proveedores asistan a otros lugares, simplemente se muestra que existe una limitada oferta sobre todo de frutas y hortalizas, y que los dos proyectos de mercado local no han sido capaces de sumar los esfuerzos.

Por otro lado, se tiene que el principal complementador del tianguis, es a la vez su principal competidor (dualidad competidor-complementador). Es decir, los consumidores que asisten al tianguis, recurren la tienda a comprar lo que no encontraron, y viceversa, complementándose mutuamente. Pero a la vez, los consumidores comparan los precios y observan que en ocasiones los productos están más baratos en la tienda que en el tianguis, y los productores se ven forzados a bajar los precios y perder utilidades.

En el caso del “Súper Orgánico”, la principal duplicidad de roles se da por parte de los proveedores que, a la vez, son los principales competidores indirectos. Es decir, al analizar los productos ofrecidos por los supermercados y tiendas especializadas a los cuales asisten los consumidores del “súper”, nos dimos cuenta que en su mayoría manejan los mismos productos provenientes de los mismos proveedores (en su mayoría productos de importación), generando competencia entre las tiendas ya que, el hecho de que sean los mismos productos los ofertados no implica que los precios sean iguales, ni para el público en general ni en el trato proveedor-tienda.

También encontramos que los consumidores del “Súper Orgánico” han cumplido también la función de hacer difusión al proyecto (dualidad cliente-complementador), de tal modo que 58 % de los encuestados conocen a otras personas que consumen productos orgánicos, 28 % se enteró de la empresa por amigos y el 76 % fue clasificado como “promotor”.

6.4.5 Rol de la certificación orgánica

Para explorar el rol de la certificación frente a los consumidores se les preguntó, acerca de la certeza que tenían sobre la autenticidad de los productos orgánicos. Como se puede ver en el Cuadro 11, para el caso del “Tianguis Orgánico”, 30 % mencionó confiar en quien los vende, 22 % confía en los productores, 21% por el respaldo de las instituciones y solo 10 % buscan una certificación de terceros. En el caso del “Súper

Orgánico”, 67 % confía en quien los vende, 44 % busca una certificación y 43 % confía en los productores.

Por el lado de la oferta, en la red de valor del “Tianguis Orgánico” ningún productor (de un total de once) tiene certificación de terceros, en la del “Súper Orgánico” catorce (54 % de la muestra) aseguraron estar certificados, y para la “Exportadora Orgánica” 24 (80 %) contaban con certificación orgánica³⁷.

Cuadro 11. ¿Cómo se aseguran los consumidores de que los productos son auténticamente orgánicos?

Respuesta	“Tianguis Orgánico”	“Súper Orgánico”
Confío en la persona u organización que los vende	30 %	67 %
Confío en los productores	22 %	43 %
Por las instituciones que respaldan a quien los vende	21 %	30 %
Busco que estén certificados independientemente	10 %	44 %
Me aseguro visitando personalmente la producción	8 %	5 %
Por lo que comentan otras personas que también consumen estos productos	5 %	11 %
Busco que cuenten con un sistema de garantía o interno	4 %	10 %

Fuente: Elaboración propia

Los porcentajes no dan un total de 100 % debido a que se permitía más de una respuesta en el cuestionario.

Lo anterior nos indica en primer lugar, que un porcentaje importante de los consumidores no exige una certificación de terceros, y más bien, confían en quienes los promueven. Esto da oportunidad al desarrollo de Sistemas de Garantía Participativos³⁸ para “facilitar el desarrollo de mercados locales para alimentos

³⁷ Cabe recordar que los productores de la “Exportadora Orgánica” que no contaban con certificación orgánica, podían acceder al mercado de comercio justo.

³⁸ Los sistemas de garantía participativos son contemplados en la Ley Nacional de Productos Orgánicos.

producidos ecológicamente, fundamentados en un método creíble y económicamente accesible de garantía de calidad ecológica” (IFOAM, 2007), a pesar de que este tipo de certificación no es conocida por los consumidores (solo 4% en el tianguis y 10 % en súper).

Además de lo anterior, y aunado a que el reglamento en materia aún no entra en operación real, inclusive se podrían generar sistemas internos de control de calidad por parte de las empresas comercializadoras (aunados a una buena estrategia de mercadotecnia) y prescindir incluso de la certificación participativa, denominando a tales productos no como “orgánicos” sino imprimir otra etiqueta que haga referencia a ellos.

De modo que, tanto la certificación participativa, como los sistemas de inspección interna, presentan un riesgo digno de analizarse, ya que bajo las condiciones actuales, prácticamente cualquier empresa podría comercializar productos orgánicos sin contar con una certificación de terceros (las grandes empresas fácilmente podrían generar esquemas participativos), lo cual, además de dejar fuera del juego a las empresas certificadoras en el mercado nacional, puede aumentar los problemas de credibilidad, que de acuerdo a ACNielsen (2005), ya tienen en los productos orgánicos y saludables, y son una barrera de entrada para nuevos consumidores.

Por su parte, Hansmann *et al.* (2006) reportan una correlación positiva en el etiquetado sustentable y la preferencia del consumidor. Así mismo, que existe una mayor relación en el incremento de la frecuencia de consumo de productos orgánicos debido a las creencias generadas por el etiquetado, que a los aspectos de sabor y precio (Grankvist y Biel, 2007).

Con lo anterior, no se pretende expresar un favoritismo a la certificación de terceros, ni que ésta sea la única vía para un desarrollo estable del sector orgánico. Si no más bien, hacer hincapié en que el desarrollo de políticas públicas deben considerarse todas las tácticas que los jugadores podrían utilizar para sacar provecho de la situación. Además de que, el hecho de que la certificación orgánica implique mayores costos, no puede aceptarse como el único argumento para evitarla, si no al contrario, puede considerarse como una medio para aumentar la competitividad de los productores, ya que la certificación implica también la adopción de buenas prácticas de producción.

Si ahora consideramos el caso de la “Exportadora Orgánica”, observamos que tampoco es necesaria una certificación orgánica para acceder a un mejor precio en el mercado, y que esquemas como el de comercio justo, pueden cubrir esa debilidad, claro que de todas formas se requiere el pago de un organismo tercero para su certificación.

Además de lo anterior han surgido ya otros sellos de certificación referentes a producciones locales (“locally grown”) o producciones mixtas (tipo “Low Pesticides”

o “Integrated Production”), que buscan generar otro tipo de respuesta en la aceptación del consumidor, inclusive dentro de los consumidores de productos orgánicos. Como muestra se puede mencionar que existen estudios de preferencia del consumidor de “tiendas naturales” que ante la pregunta de si tuvieran que decidir entre un ingrediente local y un ingrediente no local pero producido orgánicamente, el 35% elegiría la primera opción, el 22% preferiría que fuera orgánico y el 41% elegiría a los dos por igual (Greene *et al.*, 2009).

En síntesis, cualquier esquema de control de la autenticidad de los productos orgánicos puede ser oportuno en términos estratégicos, siempre y cuando cumpla tres condiciones de diseño: (1) satisfacer las expectativas de consumidor e (2) incluir procesos prácticos para los operadores, (3) de tal modo que no pongan en riesgo el resto del sistema.

7 CONCLUSIONES

La metodología para el presente análisis fue construida en base a planteamientos teóricos sólidos, haciendo posible la descripción y caracterización puntual de la estructura y dinámicas que mantienen tres diferentes redes de valor del sector orgánico.

Sin embargo, la clave de su implementación se encuentra en la correcta construcción de las herramientas de colecta de información, que si bien, se ha generado una estructura genérica, deben ser adaptados para cada caso particular que se vaya a analizar.

Así mismo, se puede mencionar que la facilidad de la aplicación de ésta metodología, radica en el grado en el cuál se involucren los actores del territorio, y que será muy difícil lograr análisis de redes de valor completos, si se analizan únicamente de forma externa.

Los problemas centrales identificados para cada red de valor analizada fueron la inexistencia de una estrategia clara de desarrollo y articulación de los proyectos; un

bajo nivel de articulación para la producción, transformación y comercialización, y la falta de cohesión organizativa en la red de valor.

Dentro de las principales causas de lo anterior, para el caso del “Tianguis Orgánico” se tiene las deficiencias en la capacidad productiva, un limitado enfoque hacia el consumidor, una carencia de habilidades en la gestión empresarial, reglas del juego y acciones que no facilitan el desarrollo del proyecto. Para el “Súper Orgánico” se encontraron que las causas radican en una baja integración de los actores participantes en el sistema, deficiencias en las capacidades para la administración de la cadena de suministro, falta de información para el desarrollo del sistema y limitantes en la capacidad productiva. Por último, para el caso de la “Exportadora Orgánica”, se presentaron limitantes en la producción, la presencia de juegos de poder con una visión ganar-perder y una elevada competencia.

Las estrategias necesarias para impulsar cada una de las redes de valor incluyen en primer lugar incrementar las fortalezas en la producción, particularmente el manejo de plagas y enfermedades; reestructurar las acciones de modo que se mantenga un enfoque de satisfacción hacia el consumidor; desarrollar las habilidades de gestión empresarial de los productores; proponer estrategias que favorezcan la conciliación e integración de los actores clave con una visión de ganar-ganar; establecer programas de desarrollo de proveedores; adoptar esquemas de financiamiento a la comercialización; generar un sistema de información de mercado de libre acceso;

impulsar el mercado interno y mejorar los sistemas de certificación, de tal modo que los vínculos internacionales eleven la competitividad del sistema.

En respuesta a las hipótesis podemos comentar que si bien, es cierto que la alta necesidad de asesoría e información es una característica de la producción orgánica, la centralidad de los actores complementadores (como proveedores de insumos y certificadores) solo se presentó como un aspecto determinante de desarrollo para la red de valor enfocada a la exportación.

Un aspecto coincidente para las tres redes de valor es que existe un bajo nivel de integración, y que sin lugar a dudas la divergencia por parte de los actores involucrados ha impedido generar esquemas de colaboración, cooperación y asociación encaminados a elevar la competitividad del sistema. Sin embargo, esta divergencia, no es la única razón por la cual no se han dado tales vínculos, ni tampoco se debe a que el sector se encuentra en un proceso de formación, sino que, se ha generado cierta complejidad en las dinámicas de cada red de valor, las cuales deben ser atendidas de forma particular.

La premisa de que las estrategias de desarrollo han sido planteadas bajo una visión de oferta y no de demanda, determinando el crecimiento del sector, son aplicables para el mercado nacional, pero no así para el de exportación, que como se vio, mantiene un

mayor nivel de desarrollo y responde a dinámicas complejas pero que están orientadas al abasto de productos orgánicos.

En futuras investigaciones se sugiere profundizar en: el conocimiento de las redes sociales de consumidores orgánicos y saludables; las actitudes de los niveles de “no clientes” de acuerdo a la propuesta de Chan y Mauborgne (2005); la estructura de vínculos en un análisis de al menos tres grados con respecto a la “organización foco” considerando lo comentado por Christakis y Fowler (2009), incluyendo el análisis del nivel de “no aceptación”; la información de costos a lo largo de la cadena de suministro; el análisis de la viabilidad y tácticas para la operacionalización de los objetivos obtenidos en esta investigación, en particular sobre los esquemas de integración más propicios; la validación de los instrumentos de colecta de información; el fenómeno referido por varios actores de que muchos puntos de venta duran poco en el mercado; la necesidad de la intermediación en mercados locales; el conocimiento de las redes de valor de las empresas que importan productos de México y los distribuyen en Estados Unidos, Europa y Japón; y estudios longitudinales en los costos/beneficios de la producción orgánica en materia ambiental y económica de regiones productivas.

8 BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A., V. Kumar & G. S. Day. 2001. Investigación de Mercados. 4a ed. Editorial Limusa S.A. de C.V. México. 776 p.

ACNielsen. 2005. Estudio Mundial “Información Nutricional y Actitud del Consumidor ante Productos Saludables y Orgánicos”. The Nielsen Company Latinoamérica. Diciembre 8. México, D.F.

ACNielsen. 2007. Estudio global. Confianza en la Publicidad. The Nielsen Company Latinoamérica. Octubre 2007.

ACNielsen. 2008. Cambios en el mercado mexicano. The Nielsen Company Latinoamérica. Septiembre 2008.

ACNielsen. 2009a. Encuesta global sobre alimentación saludable y consumo de pescado. The Nielsen Company Latinoamérica. Enero 2009.

ACNielsen. 2009b. Encuesta global sobre dietas y alimentación saludable. The Nielsen Company Latinoamérica. Enero 2009.

Adner, R. 2006. Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. Harvard Business Review América Latina. 84(4): 98-107.

AECOC. 2010. Condis Life. *En*: Congreso Tecnomarketing. 2010. Madrid, España. Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores.

Aguilar-Ávila, J., M. Muñoz-Rodríguez, R. Rendón-Medel, J. R. Altamirano-Cárdenas, M. deLaVega-Mena & M. González-García. 2009. Extensionismo en red en cadenas agroalimentarias como un mecanismo de articulación de los sistemas regionales de innovación. Proyecto TCP FAO 3202. FAO, SAGARPA, UACH-CIESTAAM. Chapingo, México.

Álvarez-Macías, A., F. Boucher, F. Cervantes-Escoto & A. Espinoza-Ortega. 2007. *Agorindustria Rural y Territorio*. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México. 110 p.

Alle, V. 2008. Value Network Analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*. 9(1): 5-24.

Allee, V. 2000. Reconfiguring the Value Network. *Journal of Business Strategy*. 21(4): 36.

AMAP. 2003. Panel “El consumidor mexicano de hoy... sueños que no se hacen realidad” *En: Foro Estratégico AMAP Ideas para que Viva México*. 2003. México. Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad.

Amat, O. 2009. *Análisis integral de empresas: claves para un chequeo completo: desde el análisis cualitativo al análisis de balances: con casos prácticos resueltos*. Alfaomega.

ANTAD. 2005. *Tendencias en México, Actitudes del Consumidor y el Supermercado 2005*. Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C.

APEAM. 2010. Directorio de socios [En línea]. Disponible en: <http://www.apeamac.com/> [Último acceso 8-oct 2010].

Ballou, R. H. 2004. *Logística. Administración de la cadena de suministro*. 5a ed. Pearson Education. México. 789 p.

Bearse, S., P. Capozucca, L. Favret & B. Lynch. 2009. Finding the green in today's shoppers. Sustainability trends and new shopper insights. Grocery Manufacturers Association (GMA), Deloitte Development LLC. United States of North América. 26 p.

Berkman, L. F. & S. L. Syme. 1979. Social Networks, Host Resistance, And Mortality: A Nine-Year Follow-Up Study Of Alameda County Residents. *American Journal of Epidemiology*. 109(2): 186-204.

Bertrán, A. 2006. *Cómo crear una empresa exitosa: técnicas y consejos esenciales para empezar y hacer crecer un nuevo negocio*. Deusto.

Bonache-Pérez, J. 1999. El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 3: 123-140.

Borgatti, S. P., M. G. Everett & L. C. Freeman. 2002. Ucinet 6 for Windows: Software for social Network Analysis. Harvard: Analytic Technologies. Harvard: Analytic Technologies.

Boucher, F. 2000. Módulo de Capacitación Sobre Sistemas Agroalimentarios Localizados. PRODAR/CIRAD/IICA. 36 p.

Brambila-Paz, J. J. 2001. Desarrollo agropecuario sustentable y formación de redes de valor. Claridades Agropecuarias. Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Octubre 2001 Pp. 27-34.

Brandenburger, A. & S. J. W. Harbone. 1996. Value-based business strategy. Journal of Economic & Management Strategy. 5(1): 5-24.

Camacho, H., L. Cámara, R. Cascante & H. Sainz. 2001. El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Fundación CIDEAL, Acciones de Desarrollo y Cooperación A.C. Madrid, España. 235 p.

Capriotti, P. 2009. Branding Corporativo :Fundamentos para la gestión de la Identidad Corporativa. EBS Consulting Group. Santiago, Chile. 273 p.

Cathalifaud, M. A. & F. Osorio. 1998. Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas. Cinta de Moebio. Abril(3): 1-12.

Centeno, G. 2005. Perfil de Mercado de Aguacate Convencional y Orgánico. Centro de Inteligencia sobre mercados sostenibles. Costa Rica.

Correa Gómez, C., F. Boucher & D. REQUIER-DESJARDINS. 2006. ¿ Cómo «Activar» los sistemas agroalimentarios localizados en América Latina?: Un análisis comparativo 1. Agroalim. 11(22): 17-27.

Covarrubias, I. 2004. Competitividad Del Sistema Agroindustrial Limón Mexicano (*Citrus Aurantifolia*, *Swingle*) Y Perspectivas Económicas Para Los Pequeños Productores. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma Chapingo, Chapingo. México. 184 p.

Chan, K. W. & R. Mauborgne. 2005. La estrategia del Océano Azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Editorial Norma. 332 p.

Christakis, N. A. & J. H. Fowler. 2009. Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives. New York: Little & Brown., 338 p.

De la Cruz, S. 2008. Regulación y Normatividad de la Agricultura Orgánica en México y el Mundo. Tesis profesional. Universidad Autónoma Chapingo, Chapingo, México. 239 p.

Deloitte. 2008. 2008 Global Powers of Retailing. Destacando entre la multitud. Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. 50 p.

Deloitte. 2010. Global Powers of the consumer products industry 2010. Extracting value. Deloitte Touche Tohmatsu. London, England. 34 p.

Diario Oficial de la Federación. 2006. Ley de Productos Orgánicos. DOF 7 de Febrero de 2006.

Echanove Huacuja, F. & C. Steffen Riedemann. 2003. Los pequeños productores de aguacate del Ejido y la Comunidad de San Francisco Peribán, Michoacán (México). Cuadernos geográficos de la Universidad de Granada(33): 133.

Echevarría, S. 1994. Introducción a la economía de la empresa. Díaz de Santos.

Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review. 14(4): 532-550.

Espasa-Calpe & P. Grande. 2005. Diccionario de la lengua española. Espasa.

Estallo, M. & F. Fuente. 2007. Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos. Esic Editorial.

Fernandez-Ruiz, J. 2006. El premio nobel de economía y la teoría de juegos: un encuentro más. Análisis Económico. 21(48): 79-92.

Fischer, L. & A. Navarro. 1990. Introducción a la investigación de mercados. 2a ed. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. México. 181 p.

FLO. 2009. Criterios genéricos comerciales de comercio justo. Versión actual: 15.08.2009. Fairtrade Labelling Organizations International. Bonn, Germany. 16 p.

Gaete-Fasella, J. M. & J. I. Vásquez. 2008. Conocimiento y estructura en la investigación académica: una aproximación desde el análisis de redes sociales. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*. 14(5): 1-33.

García-Faroldi, L. 2007. Reseña de redes sociales y mercado de trabajo. Elementos para una teoría del capital racional. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*. 13(10): 1-12.

Gómez-Cruz, M. A., R. Schwentesius-Rinderman & L. Gómez-Tovar. 2006. *Agricultura Orgánica de México*. Universidad Autónoma Chapingo. Texcoco, México. 194 p.

Gómez-Cruz, M. A., R. Schwentesius-Rinderman, M. R. Meraz-Alvarado, A. J. Lobato-García & L. Gómez-Tovar. 2005. *Agricultura, Apicultura y Ganadería Orgánicas de México 2005*. PIAI-CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo. México. 68 p.

Gómez-Tovar, L., M. A. Gómez-Cruz & R. Schwentesius-Rindermann. 1999. *Desafíos de la agricultura orgánica : comercialización y certificación*. 1. UACH Mundi-Prensa México. Chapingo, México México, D.F. 224 p.

Gómez Cruz, M. A., R. Schwentesius Rindermann, J. Ortigoza Rufino, L. Gómez Tovar, V. VMay Tzun, López Reyes, Ulises I., J. A. Arreola Quevedo & G. Noriega Altamirano. 2010. *Agricultura, Apicultura y Ganadería Orgánicas de México 2009*. Estado actual-retos-tendencias. 1. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias para el Desarrollo Rural Integral (CIIDRI), Universidad Autonomía Chapingo. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). México. 107 p.

Grankvist, G. & A. Biel. 2007. Predictors of purchase of eco-labelled food products: A panel study. *Food Quality and Preference*. 18(4): 701-708.

Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American journal of sociology*. 78(6): 1360-1380.

Greene, C., C. Dimitri, B. Lin, W. McBride, L. Oberholtzer & T. Smith. 2009. *Emerging Issues in the U.S. Organic Industry. A Report from the Economic Research Service*. United States Department of Agriculture USDA. EIB-55. U.S. Dept. of Agriculture, Economic Research Service.

Guillet, D. 2007. ¿Cuales semillas para alimentar a los pueblos? publicado en la séptima edición del manual de producción de semillas “Semences de Kokopelli”, páginas 43 a 46, 2007. Traducido por François Aymonier y Mayra Marín [Online]. Disponible en: http://www.ecoportal.net/Temas_Especiales/Biodiversidad/cuales_semillas_para_alimentar_a_los_pueblos [Ultimo acceso: 20/10/2010].

Hanneman, R. A. 1998. Introducción a los Métodos del Análisis de Redes Sociales. Revista REDES. California, USA. 149 p.

Hansmann, R., T. Koellner & R. W. Scholz. 2006. Influence of consumers' socioecological and economic orientations on preferences for wood products with sustainability labels. *Forest Policy and Economics*. 8(3): 239-250.

Hanson, G. D., E. Ureña & O. Torres. 1999. Taller: Instrumentos Metodológicos de Apoyo a la Reconversión Productiva. *In: IICA (ed.) Cadenas y Diálogo para la Acción A1/SC (IICA)*. San José, Costa Rica. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Heckman, J. 2006. A History of Organic Farming - Transitions from Sir Albert Howard's War in the Soil to the USDA National Organic Program. *Renewable Agriculture and Food Systems*. 21(3): 143-150.

Heiman, R. & H. Peterson. 2008. Determinants of Premiums Received by Organic Field Crop Producers. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 30(4): 729.

Hitt, M. A., R. D. Ireland & R. E. Hoskisson. 2004. Administración estratégica. Thomson. México. 540 p.

Hughner, R., P. McDonagh, A. Prothero, I. Shultz, J. Clifford & J. Stanton. 2007. Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food. *Journal of Consumer Behaviour*. 6(2 3): 94-110.

IFOAM. 2005. Principles of Organic Agriculture. International Federation of Organic Agriculture Movements, General assembly. Adelaide, Germany. 4 p.

IFOAM. 2007. La Agricultura Ecológica y los Sistemas de Garantía Participativos. Comercialización y Apoyo para los Productores Ecológicos de Pequeña Escala. international federation of organic agriculture movements Pp. 1-2.

IFOAM. 2008. Definition of Organic Agriculture. As approved by the IFOAM General Assembly in Vignola, Italy in June 2008. Internacional Federation of Organic Agricultura Movements.

IFOAM. 2009. Organic Agriculture Worldwide Directory of IFOAM Member Organizations and Associates 2009. Internacional Federation of Organic Agricultura Movements. Bonn, Germany. Pp. 10-11.

INEGI. 2007. Censo Agropecuario 2007, VIII Censo Agrícola, Ganadero y Forestal. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Aguascalientes, Ags. Estados Unidos Mexicanos.

INEGI. 2010. Perspectiva Estadística de Michoacán de Ocampo. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 91 p

Institute of Natural Resources (ed.) 2008. Study To Develop A Value Chain Strategy For Sustainable Development And Growth Of Organic Agriculture. GroLink AB. Torfolk, Höje, Sweden. 280 p.

Källander, I. & G. Rundgren. 2009. Construyendo sectores orgánicos sustentables. Internacional Federation of Organic Agricultura Movements. Alemania. 194 p.

Ketchum. 2006. What Sways Women's Buying Decisions? Credible Opinions from Friends, Family. 2nd annual M2Moms (Marketing-to-Moms) Conference.

King Fish Media. 2009. 2009 Study of Marketing Media and Measurement.

Kinnear, T. C. & J. R. Taylor. 1993. Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado. 4a ed. McGraw-Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia. 812 p.

Kothandaraman, P. & D. Wilson. 2001. The Future of Competition, value creating networks. Industrial Marketing Managment. 30: 379-389.

Kotler, P., D. Cámara, Y. Moreno, J. Hamad & I. Cruz. 2000. Dirección de marketing. Prentice Hall.

Lamas, M. A., O. Neri, G. Sanchez & J. R. Galaviz. 2003. Agricultura Orgánica: Una oportunidad sustentable de negocios para el sector agroalimentario mexicano. FIRA. Boletín Informativo No. 322. México. p 10.

Levitt, T. 1983. The marketing imagination. Free Press. New Yor, USA. 183 p.

Lima, J. & L. Moreno. 2007. Acción Cultural Popular en los albores: la filosofía del movimiento pedagógico y la educación popular en Colombia. *Eccos Revista Científica*. 9.

López R, H. 2009. Nivel Socioeconómico AMAI. Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, A.C., Instituto de Investigaciones Sociales S.C. México. 103 p.

Lui, P. 2009. La certificación en la cadena de valor de las frutas frescas. El ejemplo de la industria del banano. FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación Roma. 116 p.

Mintzberg, H. 1987. Five P's for Strategy. *California Management Review*. 30: 11-24.

Mintzberg, H., J. B. Quinn & J. Voyer. 1997. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 641 p.

MKT Breton. 2008. Investigación de Mercado. Análisis de consumo de productos orgánicos. Jalisco, México. 50 p.

Mongue-Pérez, M. 2008. Análisis de redes sociales aplicado al estudio de los procesos de innovación agrícola. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*. 14(2): 1-31.

Morales, A. 2010. Ganadería ecológica asunto de salud pública. En: *Diario La Jornada*. 27 de abril 2010. México, D.F.

Muñoz R, M. 2010. Identificación de problemas y oportunidades en las redes de valor agroalimentarias. *En: Del extensionismo agrícola a las redes de innovación*. Aguilar A, J., J. R. Altamirano C, R. Rendón M & H. Santoyo C (eds.). Universidad Autónoma Chapingo. Chapingo, México. 281 p.

Muñoz R., M., J. R. Altamirano C., J. Aguilar A., R. Rendón M., J. G. García M. & A. Espejel. 2007. Innovación: motor de la competitividad agroalimentaria. Políticas y estrategias para que en México ocurra. Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM. México. 310 p.

Muñoz Vera, J. G. S. 2009. Las redes sociales como fuente de conocimiento. El caso de una microempresa de productos orgánicos. Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad. Guanajuato, México. Facultad de Contaduría Pública, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Nalebuff, B. J. & A. M. Brundenburger. 2005. Coopetencia. Grupo Editorial Norma. Colombia. Pp. 6-8.

Nelson, E., R. Schwentesius, L. Gómez & M. A. Gómez. 2008. Un movimiento orgánico local que crece: Red Mexicana de Mercados Orgánicos. LEISA Revista de Agroecología (Junio 2008): Pp. 18-21.

Obschatko, S. E. 1997. Articulación productiva a partir de los recursos naturales. El caso del Complejo Oleaginoso Argentino. CEPAL. Argentina. 1-48.

Oracle. 2009. Las tiendas: el último tramo de la visión centrada en el cliente. Oracle Retail. 19 p.

Ortegón, E., J. F. Pacheco & A. Prieto. 2005. Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Publicación de las Naciones Unidas. Santiago de Chile. Pp. 69-83.

Padel, S. 2006. Local and/or organic: A balancing of values for producers and consumers. Farmers Weekly. 23 June 2006. Institute of Rural Sciences, University of Wales Aberystwyth.

Padel, S. & P. Midmore. 2005. The development of the European market for organic products: insights from a Delphi study. British Food Journal. 108(8): 626-647.

Padilla-Bernal, L. E. & O. Pérez-Veyna. 2008. El consumidor potencial de durazno (*Prunus persica*) orgánico en Zacatecas, Aguascalientes y San Luis Potosí. Agrociencia. 42: 379-389.

Perea, E. 2010. Orgánicos y exóticos. En: La Imagen Agropecuaria. Lunes 01 de marzo de 2010.

Pérez-Castillo, D. 2009. Frutas y Hortalizas Orgánicas de la Red de Mercados y Tianguis Orgánicos de México: Estudio SIAL. Claridades Agropecuarias. Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Septiembre 2009 (193): Pp. 26-34.

Pérez, M. & F. Hartwich. 2008. Analisis de Redes Sociales Aplicado al Estudio de los Procesos de Innovación Agrícola. REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales. 14(Junio): 1-31.

Petrizzo-Paez, M. & I. Maya-Jariego. 2005. La red matrix, ¿en los límites de lo posible? *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*. 8(6): 1-31.

Pettigrew, A. M. 1990. Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*. 1(3): 267-292.

Pomeon, T. 2007. ¿Por qué estudiar las cuencas lecheras mexicanas? 1. Plaza y Valdés : (CIESTAM-PIAI) : CIRAD : CONACYT. México D. F. 229 p.

Porter, M. 1982. Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA. México. 389 p.

Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*. Noviembre-Diciembre 1996: 61-78.

Porter, M. E. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 76(6): 77-90.

Prahalad, C. K. & V. Ramaswamy. 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*. 32(3): 4-9.

Queitsch-Kroker, J. 2005. Concepto de agricultura ecológica e historia. *En: Agricultura Ecológica y Desarrollo Regional Sustentable. Promotores de la Autogestión para el Desarrollo Social S.C. (ed.). Universidad Campesina del Sur A.C. Chilpancingo, Guerrero, México. 448 p.*

Ravald, A. & C. Grönroos. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 30(2): 19-30.

Reichheld, F. F. 2003. The number one you need to grow. *Harvard Business Review*(December 2003): 1-11.

Renard, M. C. 2010. Proteger los alimentos y bebidas tradicionales. *En: La Jornada del Campo*. 13 de febrero de 2010. México D.F.

Rendón-Medel, R., J. Aguilar-Avila, M. Muñoz-Rodriguez & J. R. Altamirano-Cárdenas. 2007a. Identificación de actores clave para la gestión de la innovación: el uso de redes sociales. Primera ed. Universidad Autónoma Chapingo CIESTAAM/PIAI. Texcoco, México. Pp. 20-22.

Rendón-Medel, R., M. Muñoz-Rodríguez, J. Aguilar-Avila & J. R. Altamirano-Cárdenas. 2007b. Planeación de proyectos para gestionar la innovación. Universidad Autónoma Chapingo - CIESTAAM/PIAI. Chapingo, México. 75 p.

Restrepo, J. 1998. La mejora campesina. Una opción frente al fracaso de las granjas integrales didácticas. Servicio de Información Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible. Managua, Nicaragua.

Robbins, S. 2004. Comportamiento organizacional. Pearson Education.

Rodríguez-Orihuela, A. & M. Hernández-Espallardo. 2003. La creación de valor y de ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios. Universidad Eafit. 39(132): 8-22.

Ronda-Pupo, G. A. & E. López-Zapata. 2008. Empleo del analisis de redes sociales para el estudio de la estructura de la relación entre definiciones del concepto estrategia elaboradas entre los años 1962 y 2003. Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales. 14(9): 1-23.

Rovere, M. 1996. Redes en Salud: Un nuevo paradigma para el abordaje de las organizaciones y la comunidad. Secretaría de Salud Pública - Asociación Médica Rosario, Instituto Lazarte. Rosario, Argentina. 113 p.

Sánchez, G. 2007. El cluster del aguacate en michoacán: Desarrollo regional para el liderazgo global. Sistema de inteligencia de mercados. Fundación Produce Michoacán. México.

Sanz-Menéndez, L. 2003. Análisis de Redes Sociales: o como representar las estructuras sociales subyacentes. Apuntes de Ciencia y Tecnología. Vol. 7 (junio de 2003): 21-29.

Schmid, O., R. Kilchsperger & A. Bodini. 2005. Focus groups of value concepts of producers: Draft National report CH Part A and B. Switzerland. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL).

Soriano, R. 1995. Guía para realizar investigaciones sociales. Plaza y Valdés.

Sosa-Cabrera, S. 2003. La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: Un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo. Tesis doctoral. Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales, España. 350 p.

Soto, A. & M. R. Valente. 2005. Teoría de juegos: vigencia y limitaciones. *Revista de Ciencias Sociales*. 11(3): 497-506.

Tzompa-Sosa, D. A. 2007. Red de valor de queso "aro" de leche de cabra en el oriente del Estado de Tlaxcala. Maestría en Ciencias. Universidad Autónoma Chapingo, CHAPINGO, MÉXICO. 118 p.

Villafán, K., C. Ortiz & J. Bonales. 2007. Estrategias de exportación de aguacate orgánico michoacano al mercado francés. *En: VI World Avocado Congress*. 2007. Viña Del Mar, Chile.

Vivian Blair & Asociados y Latin America Marketing Consultants. 2008. Las últimas tendencias del consumidor en Responsabilidad Social: ¿Su indiferencia o su mayor conciencia? Mayo 2008.

Willer, H. & L. Kilcher (eds.) 2009. *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2009*. FIBL-IFOAM Report. IFOAM, Bonn; FiBL, Frick; ITC, Geneva. . 299 p.

Willer, H. & L. Kilcher (eds.) 2010. *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2010*. FiBL and IFOAM. Bonn, Germany. 239 p.

Willer, H. & M. Yusseffi. 2007. *The world of organic agriculture astatistics and emerging trends 2007*. IFOAM & FiBL. Germany. 250 p.

Woodruff, R. 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25(2): 139-163.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: design and methods*. 4a ed. SAGE Inc. California, United States of America. 209 p.

Zarazúa-Escobar, J. A. 2007. Esquemas de innovación tecnológica y su transferencia en las agroempresas frutícolas del estado de Michoacán : una perspectiva desde las redes sociales. Doctor en Problemas Económico Agroindustriales. Universidad Autónoma Chapingo, Chapingo, México. 329.

Zikmund, W. G. 1998. *Investigación de Mercados*. 6a ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México. 739 p.

9 ANEXOS

9.1 ANEXO 1. Operacionalización de la hipótesis

9.1.1 Ciclos en la operacionalización de la hipótesis

CICLO 1			
Hipótesis	Objetivos	¿Que se necesita?	¿Cómo se obtendrá?
Los procesos de crecimiento y desarrollo están determinados por la participación de los actores complementadores. Los actores que determinan los procesos de crecimiento y desarrollo, tienen una baja dependencia económica directa del desempeño del sector.	I. Analizar la estructura y funcionamiento de la red de valor.	1. Identificar de forma específica los actores que conforman la Red de Valor ○ Organización Foco ○ Proveedores ○ Clientes ○ Complementadores ○ Competidores	a) Construir la red interna de la organización Foco. b) Construir la Red A: actores involucrados de acuerdo a la percepción de los representantes. c) Construir la Red B: actores involucrados a partir de la información de los actores de la Red A. d) Construir la Red C: actores potenciales, fuera de la red
		2. Determinar el grado de participación de los actores.	e) Averiguar la proximidad o el grado de involucramiento de cada actor con el proyecto.
		3. Caracterizar las relaciones entre los actores.	f) Identificar el nivel de cada vínculo de entrada y de salida. - N5 - Asociación: comparten recursos. - N4 - Cooperación: comparten actividades u objetivos. - N3 - Colaboración: existe reciprocidad o ayuda. - N2 - Conocimiento: se tiene información de la actividad del otro. - N1 - Reconocimiento: se acepta la existencia del otro.
Los problemas están asociados a la alta divergencia de percepciones y objetivos por parte de los actores involucrados.	I. Identificar los problemas centrales.	4. Identificar los problemas determinantes en el desarrollo.	g) Indagar los principales problemas: Causas- Problemas- Efectos. h) Indagar percepciones ante puntos de conflicto o puntos clave.
Las estrategias de desarrollo han sido desarrolladas mediante una visión de oferta y no de demanda.	II. Proponer medidas de política pública y de estrategia organizacional.	5. Proponer estrategias que faciliten la eficacia y eficiencia en la consecución de objetivos de acuerdo a cada red de valor.	i) Identificar soluciones o estrategias: Medios- Objetivos- Fines j) Distinguir entre: - Sol posible. - Sol probable - Sol prioritaria - Sol con consenso k) Es importante no solo decir cuál es la solución sino cómo articularla.
CICLO 2			

Hipótesis	¿Qué se necesita?	¿Cómo se obtendrá?	Observaciones
Los procesos	a) Construir la red	1. A los representantes preguntar:	▪ Los

de crecimiento y desarrollo están determinados por la participación de los actores complementadores. Los actores que determinan los procesos de crecimiento y desarrollo, tienen una baja dependencia económica directa del desempeño del sector.	interna de la organización Foco.	¿Quiénes son los encargados? ¿Quiénes son los directivos? ¿Quiénes toman decisiones? ¿Quiénes organizan o dirigen? ¿Quiénes apoyan a quienes toman las decisiones? ¿Quiénes influncian a quienes toman las decisiones?	representantes, directivos y sus influencias los incluiremos en una red conocida como la Red de Alta Dirección.
	b) Construir la Red A: actores involucrados de acuerdo a la percepción de los representantes.	2. A cada representantes y directivos preguntar:	
		Red externa ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Quiénes son sus competidores?	Red Interna ¿Que necesitan para realizar su actividad? ¿A quién le entregan cuentas? ¿Quiénes le hacen la vida más fácil? ¿Con quienes compite?
	c) Construir la Red B: actores involucrados a partir de la información de los actores de la Red A.	3. A cada proveedor se le preguntará sobre:	
		Red de la "organización foco" ¿Con quién de la organización tiene relación? ¿Qué productores conoce que participen en la Org Foco? ¿A cuáles clientes de la Org Foco conoce? ¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco) ¿A quiénes les vende? (Que conozca la Org Foco)	Red del proveedor ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otros productores hacen lo que ellos hacen?
	4. A cada cliente se le preguntará sobre:		
	Red de la "organización foco" Consumidor ¿Con quién de la organización tiene relación? ¿Qué productos/productos compra en la Org Foco? ¿A qué otros clientes de la Org Foco conoce? ¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco) ¿En qué otros lugares compra? (Que conozca la Org Foco) Distribuidor: ¿Qué productos compra a la Org Foco? ¿A qué clientes de la Org Foco conoce? ¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco) ¿En donde más consiguen los productos que compran en la Org Foco?	Red del cliente Consumidor ¿En dónde o a quién le compra? ¿Pensando en quién compra? ¿Quiénes le facilitan la vida? ¿Quiénes son su competencia? Distribuidor: ¿Qué productos distribuye? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Quiénes son sus competidores?	
	5. A cada complementador se le preguntará sobre:		
	Red de la "organización foco" ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación? ¿A que productores conoce? (vinculados con la Org Foco) ¿A qué clientes conoce? (vinculados con la Org Foco) ¿Qué otros complementadores conoce? (vinculados con la Org Foco)	Red del complementador ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otras empresas hacen lo que ellos hacen?	
	6. A cada competidor se le preguntará sobre:		

▪ Posteriormente también se les preguntará que saben de ellos
▪ En No clientes hay que pensar en aquellos que No consumen productos orgánicos y los que si consumen productos orgánicos pero no en nuestra organización.
▪ Sin embargo para esta investigación no se consideró la entrevista a No Clientes

		Red de la "organización foco" ¿Conocen a la Org Foco? ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación? ¿Qué productores le venden? ¿A que consumidores le vende? (vinculados con la Org Foco) ¿Qué complementadores conoce?	Red del competidor ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otras empresas hacen lo que ellos hacen?	
d) Construir la Red C: actores potenciales, fuera de la red	7. A los representantes y directivos preguntar: ¿Quiénes les gustaría que estuvieran como productores? ¿Quiénes les gustaría que estuvieran como clientes? ¿Quiénes les gustaría que estuvieran como complementadores? ¿Quiénes posiblemente serían competidores? 8. A cada productor preguntar: ¿Qué otros productores conoce que sean orgánicos pero que no participen en la Org Foco? ¿Qué otros productores conoce aunque no sean orgánicos? ¿A quienes les gustaría su producto? ¿Qué apoyos o servicios les hacen falta? ¿En qué lugares han ofrecido su producto y no lo han comprado? ¿Por qué? 9. A cada cliente consumidor preguntar: ¿Qué productos/proveedores orgánicos le gustaría comprar? ¿Qué otros consumidores orgánicos conoce? ¿Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc? ¿Qué les gustaría que tuviera el producto o servicio? ¿En dónde le gustaría comprar productos orgánicos? 10. A cada cliente distribuidor preguntar: ¿Qué productos/proveedores orgánicos le gustaría distribuir? ¿Qué otros consumidores orgánicos conoce? ¿Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc? ¿Qué les gustaría que tuviera el producto o servicio? ¿En dónde le gustaría comprar productos orgánicos?	11. A cada complementador preguntar: ¿A qué productores orgánicos conoce o les brinda servicios? ¿A que clientes conoce o le gustaría brindar sus servicios? ¿Qué sería importante para los consumidores? ¿A que otros como la Org Foco podría brindarle los servicios? 12. A cada competidor preguntar: ¿Qué productos orgánicos les gustaría ofrecer? ¿A qué clientes les gustaría vender? ¿Qué aspectos serían importantes para los consumidores? ¿Quiénes otros podrían vender productos orgánicos? 13. A cada no cliente preguntar: ¿Qué productos orgánicos les gustaría encontrar? ¿Qué otros consumidores orgánicos conoce? ¿Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc? ¿Qué sería bueno que tuvieran los orgánicos? ¿En donde le gustaría comprar productos orgánicos?	En esta parte se explora la red relacionándola con la estructura de la red de la Org Foco y no se está tomando en cuenta las potencialidades de la red de cada actor.	
e) Averiguar la proximidad o el grado de involucramiento de cada actor con el proyecto.	14. De los representantes y directivos: - Tiempo con la empresa - Horas dedicadas a la empresa - Grado de dependencia económica - Forma de relación laboral - Jerarquía o responsabilidad - Expectativas 15. De los productores: - Capital invertido: efectivo o especie - Dependencia económica: volumen de ventas - Tiempo invertido: que tanto está al pendiente - Aportaciones: sugerencias, propuestas, participación - Relaciones afectivas: confianza, móvil no económico - Expectativas 16. De los clientes: - Proximidad física	17. De los complementadores: - Contratos, convenios - Cercanía física - Participación: llamadas, estar al pendiente - Relaciones afectivas: confianza, móvil: poder, imagen, etc. - Expectativas 18. De los competidores: - Capacitación - Proximidad física - Tamaño de la empresa - Capacidad de convocatoria - Prestigio - Capacidad de respuesta - Expectativas 19. De los no clientes: - Proximidad física	En este punto es importante que de los aspectos considerados se tomará in puntaje, éste se sumará y se obtendrá un número que represente el nivel de cercanía o proximidad.	

		- Volumen de compra - Frecuencia de compra - Aportaciones - Relaciones afectivas: confianza, amistades - Expectativas	- Intereses - Expectativas																																																																																																																																						
f)	Identificar el nivel de cada vínculo de entrada y de salida.	20. De los representantes y directivos con: <table border="1"> <thead> <tr> <th>N</th><th>Repres</th><th>Prov</th><th>Clie</th><th>Comple</th><th>Compet</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td><td colspan="2">¿Quiénes comparten inversión?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>4</td><td colspan="2">¿Con quienes participas en departamentos similares o de mucho contacto?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>3</td><td colspan="2">¿Quién te ayuda esporádicamente?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>2</td><td colspan="2">¿A quienes conoces su trabajo?</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>1</td><td colspan="2">¿A quienes de la empresa conoces?</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> 21. De los proveedores con: <table border="1"> <thead> <tr> <th>N</th><th>Repres</th><th>Prov</th><th>Clie</th><th>Comple</th><th>Compet</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td><td></td><td>A que productor conoces con el que: - tengas algún proyecto productivo </td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>4</td><td></td><td>A que productor conoces con el que: - participes en algún trabajo o proyecto - Le compres o te compre de forma permanente </td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>3</td><td></td><td>A que productor conoces con el que: - intercambies producción - Le compres o te compre de forma ocasional </td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>2</td><td></td><td>A que productor conoces con el que: - platiques ocasionalmente </td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>1</td><td></td><td>A que productor conoces</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>0</td><td></td><td>A que productor conoces con el que: - no tengas buena relación - no te parezca su forma de actuar </td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> 22. De los clientes con: <table border="1"> <thead> <tr> <th>N</th><th>Repres</th><th>Prov</th><th>Clie</th><th>Comple</th><th>Compet</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td><td></td><td></td><td>¿A quienes conoce que consuman orgánico y que vivan en su hogar?</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>4</td><td></td><td></td><td>¿A quienes conoce que consuman orgánico y que sean amigos?</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>3</td><td></td><td></td><td>¿A quienes conoce que consuman orgánico y que sean familiares?</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>2</td><td></td><td></td><td>¿A quienes conoce que consuman orgánico y que sean de su trabajo o vecinos?</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>1</td><td></td><td></td><td>¿A quiénes conoce que consuman orgánico?</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> 23. De los complementadores con: <table border="1"> <thead> <tr> <th>N</th><th>Repres</th><th>Prov</th><th>Clie</th><th>Comple</th><th>Compet</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td><td></td><td></td><td></td><td>A quienes como tú conoces que: - pertenezcan a la misma empresa </td><td></td></tr> <tr> <td>4</td><td></td><td></td><td></td><td>A quienes como tú conoces que: - tengan algún convenio o contrato </td><td></td></tr> </tbody> </table>			N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet	5	¿Quiénes comparten inversión?					4	¿Con quienes participas en departamentos similares o de mucho contacto?					3	¿Quién te ayuda esporádicamente?					2	¿A quienes conoces su trabajo?					1	¿A quienes de la empresa conoces?					N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet	5		A que productor conoces con el que: tengas algún proyecto productivo				4		A que productor conoces con el que: - participes en algún trabajo o proyecto - Le compres o te compre de forma permanente				3		A que productor conoces con el que: - intercambies producción - Le compres o te compre de forma ocasional				2		A que productor conoces con el que: platiques ocasionalmente				1		A que productor conoces				0		A que productor conoces con el que: - no tengas buena relación - no te parezca su forma de actuar				N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet	5			¿A quienes conoce que consuman orgánico y que vivan en su hogar?			4			¿A quienes conoce que consuman orgánico y que sean amigos?			3			¿A quienes conoce que consuman orgánico y que sean familiares?			2			¿A quienes conoce que consuman orgánico y que sean de su trabajo o vecinos?			1			¿A quiénes conoce que consuman orgánico?			N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet	5				A quienes como tú conoces que: pertenezcan a la misma empresa		4				A quienes como tú conoces que: tengan algún convenio o contrato		Solo se consideran los actores de la Red A y B
N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet																																																																																																																																				
5	¿Quiénes comparten inversión?																																																																																																																																								
4	¿Con quienes participas en departamentos similares o de mucho contacto?																																																																																																																																								
3	¿Quién te ayuda esporádicamente?																																																																																																																																								
2	¿A quienes conoces su trabajo?																																																																																																																																								
1	¿A quienes de la empresa conoces?																																																																																																																																								
N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet																																																																																																																																				
5		A que productor conoces con el que: tengas algún proyecto productivo																																																																																																																																							
4		A que productor conoces con el que: - participes en algún trabajo o proyecto - Le compres o te compre de forma permanente																																																																																																																																							
3		A que productor conoces con el que: - intercambies producción - Le compres o te compre de forma ocasional																																																																																																																																							
2		A que productor conoces con el que: platiques ocasionalmente																																																																																																																																							
1		A que productor conoces																																																																																																																																							
0		A que productor conoces con el que: - no tengas buena relación - no te parezca su forma de actuar																																																																																																																																							
N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet																																																																																																																																				
5			¿A quienes conoce que consuman orgánico y que vivan en su hogar?																																																																																																																																						
4			¿A quienes conoce que consuman orgánico y que sean amigos?																																																																																																																																						
3			¿A quienes conoce que consuman orgánico y que sean familiares?																																																																																																																																						
2			¿A quienes conoce que consuman orgánico y que sean de su trabajo o vecinos?																																																																																																																																						
1			¿A quiénes conoce que consuman orgánico?																																																																																																																																						
N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet																																																																																																																																				
5				A quienes como tú conoces que: pertenezcan a la misma empresa																																																																																																																																					
4				A quienes como tú conoces que: tengan algún convenio o contrato																																																																																																																																					

		<table><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>A quienes como tú conoces que: ▪ intercambien información</td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>A quienes como tú conoces que: ▪ se frecuenten periódicamente</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>A quienes como tú conoces</td><td></td></tr><tr><td colspan="7">24. De los competidores con:</td></tr><tr><td>N</td><td>Repres</td><td>Prov</td><td>Clie</td><td>Comple</td><td>Compet</td><td></td></tr><tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>A quienes como tú conoces que: ▪ pertenezcan a la misma empresa</td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>A quienes como tú conoces que: ▪ tengan algún convenio o contrato</td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>A quienes como tú conoces que: ▪ intercambien información</td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>A quienes como tú conoces que: ▪ se frecuenten periódicamente</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>A quienes como tú conoces</td><td></td></tr></table>	3					A quienes como tú conoces que: ▪ intercambien información		2					A quienes como tú conoces que: ▪ se frecuenten periódicamente		1					A quienes como tú conoces		24. De los competidores con:							N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet		5					A quienes como tú conoces que: ▪ pertenezcan a la misma empresa		4					A quienes como tú conoces que: ▪ tengan algún convenio o contrato		3					A quienes como tú conoces que: ▪ intercambien información		2					A quienes como tú conoces que: ▪ se frecuenten periódicamente		1					A quienes como tú conoces		
3					A quienes como tú conoces que: ▪ intercambien información																																																																				
2					A quienes como tú conoces que: ▪ se frecuenten periódicamente																																																																				
1					A quienes como tú conoces																																																																				
24. De los competidores con:																																																																									
N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet																																																																				
5					A quienes como tú conoces que: ▪ pertenezcan a la misma empresa																																																																				
4					A quienes como tú conoces que: ▪ tengan algún convenio o contrato																																																																				
3					A quienes como tú conoces que: ▪ intercambien información																																																																				
2					A quienes como tú conoces que: ▪ se frecuenten periódicamente																																																																				
1					A quienes como tú conoces																																																																				
Los problemas están asociados a la alta divergencia de percepciones y objetivos por parte de los actores involucrados.	g) Indagar los principales problemas: o Causas- Problemas- Efectos. h) Indagar percepciones ante puntos de conflicto o puntos clave.	25. A los representantes y directivos preguntar: ▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son los objetivos y metas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco? 26. A cada productor preguntar: ▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas? 27. A cada cliente consumidor preguntar: ▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas? 28. A cada cliente distribuidor preguntar: ▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?	29. A cada complementador preguntar: ▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas? 30. A cada competidor preguntar: ▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? si nos conoce ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas? 31. A cada no cliente preguntar: ▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? si nos conoce ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?	▪ Se pueden indagar la diferencia en las percepciones pero solo en la Red Directiva: entonces ¿Quiénes conforman la Red Directiva: aquellos que toman decisiones y los beneficiarios directos																																																																					
Las estrategias de desarrollo han sido desarrolladas mediante una visión de oferta y no de demanda.	i) Identificar soluciones o estrategias: o Medios- Objetivos- Fines j) Distinguir entre: o Sol posible. o Sol probable o Sol prioritaria o Sol con consenso k) Es importante no solo decir cuál es la solución sino cómo	Indagar la visión, indagar el conocimiento de los productores y ofertantes acerca del mercado y compararlo con lo que piensan los consumidores.																																																																							

	articularla.	
--	--------------	--

CICLO 3

Hipótesis	¿Qué se necesita?		¿Cómo se obtendrá?				
Los procesos de crecimiento y desarrollo están determinados por la participación de los actores complementadores.	1. A los representantes preguntar: ¿Quiénes son los encargados? ¿Quiénes son los directivos? ¿Quiénes toman decisiones? ¿Quiénes organizan o dirigen? ¿Quiénes apoyan a quienes toman las decisiones? ¿Quiénes influncian a quienes toman las decisiones?	Organización Foco	¿Quiénes son las personas encargadas de tomar decisiones en materia de selección de proveedores y mercadotecnia? ¿Quiénes apoyan o influncian a quienes toman decisiones?				
Los actores que determinan los procesos de crecimiento y desarrollo, tienen una baja dependencia económica directa del desempeño del sector.	2. A cada representantes y directivos preguntar:<table><tr><th>Red de la Organización Foco</th><th>Red Interna</th></tr><tr><td> ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Quiénes son sus competidores? </td><td> ¿Que necesitan para realizar su actividad? ¿A quién le entregan cuentas? ¿Quiénes le hacen la vida más fácil? ¿Con quienes compite? </td></tr></table>	Red de la Organización Foco	Red Interna	¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Quiénes son sus competidores?	¿Que necesitan para realizar su actividad? ¿A quién le entregan cuentas? ¿Quiénes le hacen la vida más fácil? ¿Con quienes compite?	Organización Foco	¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Quiénes son sus competidores?
	Red de la Organización Foco	Red Interna					
	¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Quiénes son sus competidores?	¿Que necesitan para realizar su actividad? ¿A quién le entregan cuentas? ¿Quiénes le hacen la vida más fácil? ¿Con quienes compite?					
<table><tr><th>Red de la Organización Foco</th><th>Red propia</th></tr><tr><td> ¿Con quién de la organización tiene relación? ¿Qué productores conoce que participen en la Org Foco? ¿A cuáles clientes de la Org Foco conoce? ¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco) ¿A quiénes les vende? (Que conozca la Org Foco) </td><td> ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otros productores hacen lo que ellos hacen? </td></tr></table>	Red de la Organización Foco	Red propia	¿Con quién de la organización tiene relación? ¿Qué productores conoce que participen en la Org Foco? ¿A cuáles clientes de la Org Foco conoce? ¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco) ¿A quiénes les vende? (Que conozca la Org Foco)	¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otros productores hacen lo que ellos hacen?	Proveedores	¿Con quién de la Org Foco tiene relación? ¿Qué productores orgánicos conoce que participen en la Org Foco? ¿A cuáles clientes de la Org Foco conoce? ¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco) ¿A quiénes les vende? ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otros productos similares a los suyos conoce? ¿Quién los hace?	
Red de la Organización Foco	Red propia						
¿Con quién de la organización tiene relación? ¿Qué productores conoce que participen en la Org Foco? ¿A cuáles clientes de la Org Foco conoce? ¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco) ¿A quiénes les vende? (Que conozca la Org Foco)	¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otros productores hacen lo que ellos hacen?						
4. A cada cliente se le preguntará sobre:<table><tr><th>Red de la Organización foco</th><th>Red propia</th></tr><tr><td> Consumidor ¿Con quién de la organización tiene relación? ¿Qué productores/productos compra en la Org Foco? ¿A qué otros clientes de la Org Foco conoce? ¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco) </td><td> Consumidor ¿En dónde o a quién le compra? ¿Pensando en quién compra? ¿Quiénes le facilitan la vida? ¿Quiénes son su competencia? </td></tr></table>	Red de la Organización foco	Red propia	Consumidor ¿Con quién de la organización tiene relación? ¿Qué productores/productos compra en la Org Foco? ¿A qué otros clientes de la Org Foco conoce? ¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco)	Consumidor ¿En dónde o a quién le compra? ¿Pensando en quién compra? ¿Quiénes le facilitan la vida? ¿Quiénes son su competencia?	Clientes	¿Con quién de la organización tiene relación? ¿Qué productores/productos compra en la Org Foco? ¿A qué otros clientes de la Org Foco conoce? ¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco) ¿En qué otros lugares compra? (Que conozca la Org Foco)	
Red de la Organización foco	Red propia						
Consumidor ¿Con quién de la organización tiene relación? ¿Qué productores/productos compra en la Org Foco? ¿A qué otros clientes de la Org Foco conoce? ¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco)	Consumidor ¿En dónde o a quién le compra? ¿Pensando en quién compra? ¿Quiénes le facilitan la vida? ¿Quiénes son su competencia?						

	¿En qué otros lugares compra? (Que conozca la Org Foco)							
	Distribuidor: ¿Qué productos compra a la Org Foco? ¿A qué clientes de la Org Foco conoce? ¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco) ¿En donde más consiguen los productos que compran en la Org Foco?	Distribuidor: ¿Qué productos distribuye? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Quiénes son sus competidores?		¿Qué productos compra a la Org Foco? ¿A qué clientes de la Org Foco conoce? ¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco) ¿En donde más consiguen los productos que compran en la Org Foco? ¿Qué productos distribuye? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Quiénes son sus competidores?				
	5. A cada complementador se le preguntará sobre: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nuestra Red</th> <th>Su Red</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación? ¿A que productores conoce? (vinculados con la Org Foco) ¿A qué clientes conoce? (vinculados con la Org Foco) ¿Qué otros complementadores conoce? (vinculados con la Org Foco) </td> <td> ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otras empresas hacen lo que ellos hacen? </td> </tr> </tbody> </table>		Nuestra Red	Su Red	¿Con quienes de la Org Foco tiene relación? ¿A que productores conoce? (vinculados con la Org Foco) ¿A qué clientes conoce? (vinculados con la Org Foco) ¿Qué otros complementadores conoce? (vinculados con la Org Foco)	¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otras empresas hacen lo que ellos hacen?	Complementador	¿Con quienes de la Org Foco tiene relación? ¿A que productores conoce? (vinculados con la Org Foco) ¿A qué clientes conoce? (vinculados con la Org Foco) ¿Qué otros complementadores conoce? (vinculados con la Org Foco) ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otras empresas hacen lo que ellos hacen?
Nuestra Red	Su Red							
¿Con quienes de la Org Foco tiene relación? ¿A que productores conoce? (vinculados con la Org Foco) ¿A qué clientes conoce? (vinculados con la Org Foco) ¿Qué otros complementadores conoce? (vinculados con la Org Foco)	¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otras empresas hacen lo que ellos hacen?							
	6. A cada competidor se le preguntará sobre: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nuestra Red</th> <th>Su Red</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> ¿Conocen a la Org Foco? ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación? ¿Qué productores le venden? ¿A que consumidores le vende? (vinculados con la Org Foco) ¿Qué complementadores conoce? </td> <td> ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otras empresas hacen lo que ellos hacen? </td> </tr> </tbody> </table>		Nuestra Red	Su Red	¿Conocen a la Org Foco? ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación? ¿Qué productores le venden? ¿A que consumidores le vende? (vinculados con la Org Foco) ¿Qué complementadores conoce?	¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otras empresas hacen lo que ellos hacen?	Competidor	¿Conocen a la Org Foco? ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación? ¿Qué productores le venden? ¿A que consumidores le vende? (vinculados con la Org Foco) ¿Qué complementadores conoce? ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otras empresas hacen lo que ellos hacen?
Nuestra Red	Su Red							
¿Conocen a la Org Foco? ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación? ¿Qué productores le venden? ¿A que consumidores le vende? (vinculados con la Org Foco) ¿Qué complementadores conoce?	¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Qué otras empresas hacen lo que ellos hacen?							

	7. A cada no cliente se le preguntará sobre:		No clientes	¿Conocen a la Org Foco? ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación? ¿Qué productos orgánicos compra ¿Conocen qué productores le venden a la Org Foco? ¿A que consumidores conoce que compren en la Org Foco? ¿Qué le interesa que tengan los productos orgánicos? ¿En donde le gustaría comprar productos orgánicos? ¿En donde compra productos orgánicos?				
	<table><tr><th>Nuestra Red</th><th>Su Red</th></tr><tr><td> ¿Conocen a la Org Foco? ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación? ¿Qué productos orgánicos compra ¿Conocen qué productores le venden a la Org Foco? ¿A que consumidores conoce que compren en la Org Foco? ¿Qué le interesa que tengan los productos orgánicos? ¿En donde le gustaría comprar productos orgánicos? ¿En donde compra productos orgánicos? </td><td> ¿En dónde o a quién le compra? ¿Pensando en quién compra? ¿Quiénes le facilitan la vida? ¿Quiénes son su competencia? </td></tr></table>	Nuestra Red	Su Red	¿Conocen a la Org Foco? ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación? ¿Qué productos orgánicos compra ¿Conocen qué productores le venden a la Org Foco? ¿A que consumidores conoce que compren en la Org Foco? ¿Qué le interesa que tengan los productos orgánicos? ¿En donde le gustaría comprar productos orgánicos? ¿En donde compra productos orgánicos?	¿En dónde o a quién le compra? ¿Pensando en quién compra? ¿Quiénes le facilitan la vida? ¿Quiénes son su competencia?			
	Nuestra Red	Su Red						
	¿Conocen a la Org Foco? ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación? ¿Qué productos orgánicos compra ¿Conocen qué productores le venden a la Org Foco? ¿A que consumidores conoce que compren en la Org Foco? ¿Qué le interesa que tengan los productos orgánicos? ¿En donde le gustaría comprar productos orgánicos? ¿En donde compra productos orgánicos?	¿En dónde o a quién le compra? ¿Pensando en quién compra? ¿Quiénes le facilitan la vida? ¿Quiénes son su competencia?						
	8. A los representantes y directivos preguntar:	¿Quiénes les gustaría que estuvieran como productores? ¿Quiénes les gustaría que estuvieran como clientes? ¿Quiénes les gustaría que estuvieran como complementadores? ¿Quiénes posiblemente serían competidores?	Representantes	¿Quiénes les gustaría que estuvieran como productores? ¿Quiénes les gustaría que estuvieran como clientes? ¿Quiénes les gustaría que estuvieran como complementadores? ¿Quiénes posiblemente serían competidores?				
9. A cada productor preguntar:	¿Qué otros productores conoce que sean orgánicos pero que no participen en la Org Foco? ¿Qué otros productores conoce aunque no sean orgánicos? ¿A quienes les gustaría su producto? ¿Qué apoyos o servicios les hacen falta? ¿En qué lugares han ofrecido su producto y no lo han comprado? ¿Por qué?	Productor	¿Qué otros productores conoce que sean orgánicos pero que no participen en la Org Foco? ¿Qué otros productores conoce aunque no sean orgánicos? ¿A quienes les gustaría su producto? ¿Qué apoyos o servicios les hacen falta? ¿En qué lugares han ofrecido su producto y no lo han comprado? ¿Por qué?					
10. A cada cliente consumidor preguntar:	¿Qué productos/proveedores orgánicos le gustaría comprar? ¿Qué otros consumidores orgánicos conoce? ¿Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc? ¿Qué les gustaría que tuviera el producto o servicio? ¿En dónde le gustaría comprar productos orgánicos?	Cliente consumidor	¿Qué productos/proveedores orgánicos le gustaría comprar? ¿Qué otros consumidores orgánicos conoce? ¿Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc? ¿Qué les gustaría que tuviera el producto o servicio? ¿En dónde le gustaría comprar productos orgánicos?					
11. A cada cliente distribuidor preguntar:	¿Qué productos/proveedores orgánicos le gustaría distribuir? ¿Qué otros consumidores orgánicos conoce? ¿Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc? ¿Qué les gustaría que tuviera el producto o servicio? ¿En dónde le gustaría comprar productos orgánicos?	Cliente distribuidor	¿Qué productos/proveedores orgánicos le gustaría distribuir? ¿Qué otros consumidores orgánicos conoce? ¿Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc? ¿Qué les gustaría que tuviera el producto o servicio? ¿En dónde le gustaría comprar productos orgánicos?					

12. A cada complementador preguntar: ¿A qué productores orgánicos conoce o les brinda servicios? ¿A qué clientes conoce o le gustaría brindar sus servicios? ¿Qué sería importante para los consumidores? ¿A qué otros como la Org Foco podría brindarle los servicios?	Complementador	¿A qué productores orgánicos conoce o les brinda servicios? ¿A qué clientes conoce o le gustaría brindar sus servicios? ¿Qué sería importante para los consumidores? ¿A qué otros como la Org Foco podría brindarle los servicios?
13. A cada competidor preguntar: ¿Qué productos orgánicos les gustaría ofrecer? ¿A qué clientes les gustaría vender? ¿Qué aspectos serían importantes para los consumidores? ¿Quiénes otros podrían vender productos orgánicos?	Competidor	¿Qué productos orgánicos les gustaría ofrecer? ¿A qué clientes les gustaría vender? ¿Qué aspectos serían importantes para los consumidores? ¿Quiénes otros podrían vender productos orgánicos?
14. A cada no cliente preguntar: ¿Qué productos orgánicos les gustaría encontrar? ¿Qué otros consumidores orgánicos conoce? ¿Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc? ¿Qué sería bueno que tuvieran los orgánicos? ¿En donde le gustaría comprar productos orgánicos?	No cliente	¿Qué productos orgánicos les gustaría encontrar? ¿Qué otros consumidores orgánicos conoce? ¿Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc? ¿Qué sería bueno que tuvieran los orgánicos? ¿En donde le gustaría comprar productos orgánicos?
15. De los representantes y directivos: - Tiempo con la empresa - Horas dedicadas a la empresa - Grado de dependencia económica - Forma de relación laboral - Jerarquía o responsabilidad - Expectativas	Organización Foco	- Tiempo con la empresa - Horas dedicadas a la empresa - Grado de dependencia económica - Forma de relación laboral - Jerarquía o responsabilidad - Expectativas
16. De los productores: - Capital invertido: efectivo o especie - Dependencia económica: volumen de ventas - Tiempo invertido: que tanto está al pendiente - Aportaciones: sugerencias, propuestas, participación - Relaciones afectivas: confianza, móvil no económico - Expectativas	Productores	- Capital invertido: efectivo o especie - Dependencia económica: volumen de ventas - Tiempo invertido: que tanto está al pendiente - Aportaciones: sugerencias, propuestas, participación - Relaciones afectivas: confianza, móvil no económico - Expectativas
17. De los clientes: - Proximidad física - Volumen de compra - Frecuencia de compra - Aportaciones - Relaciones afectivas: confianza, amistades - Expectativas	Clientes	- Proximidad física - Volumen de compra - Frecuencia de compra - Aportaciones - Relaciones afectivas: confianza, amistades - Expectativas
18. De los complementadores: - Contratos, convenios - Cercanía física - Participación: llamadas, estar al pendiente - Relaciones afectivas: confianza, móvil: poder, imagen, etc. - Expectativas	Complementadores	- Contratos, convenios - Cercanía física - Participación: llamadas, estar al pendiente - Relaciones afectivas: confianza, móvil: poder, imagen, etc. - Expectativas

	19. De los competidores: ▪ Capacitación ▪ Proximidad física ▪ Tamaño de la empresa ▪ Capacidad de convocatoria ▪ Prestigio ▪ Capacidad de respuesta ▪ Expectativas	Competidores	▪ Capacitación ▪ Proximidad física ▪ Tamaño de la empresa ▪ Capacidad de convocatoria ▪ Prestigio ▪ Capacidad de respuesta ▪ Expectativas																																										
	20. De los no clientes: ▪ Proximidad física ▪ Intereses ▪ Expectativas	No clientes	▪ Proximidad física ▪ Intereses ▪ Expectativas																																										
	21. De los representantes y directivos con: <table border="1"> <thead> <tr> <th>N</th><th>Repres</th><th>Prov</th><th>Clie</th><th>Comple</th><th>Compet</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td><td>¿Quiénes comparten inversión?</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>4</td><td>¿Con quienes participas en departamentos similares o de mucho contacto?</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>3</td><td>¿Quién te ayuda esporádicamente?</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>2</td><td>¿A quienes conoces su trabajo?</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>1</td><td>¿A quienes de la empresa conoces?</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet	5	¿Quiénes comparten inversión?					4	¿Con quienes participas en departamentos similares o de mucho contacto?					3	¿Quién te ayuda esporádicamente?					2	¿A quienes conoces su trabajo?					1	¿A quienes de la empresa conoces?					Organización Foco							
N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet																																								
5	¿Quiénes comparten inversión?																																												
4	¿Con quienes participas en departamentos similares o de mucho contacto?																																												
3	¿Quién te ayuda esporádicamente?																																												
2	¿A quienes conoces su trabajo?																																												
1	¿A quienes de la empresa conoces?																																												
	22. De los proveedores con: <table border="1"> <thead> <tr> <th>N</th><th>Repres</th><th>Prov</th><th>Clie</th><th>Comple</th><th>Compet</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td><td></td><td>A que productor conoces con el que: ▪ tengas algún proyecto productivo </td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>4</td><td></td><td>A que productor conoces con el que: ▪ participes en algún trabajo o proyecto ▪ Le compres o te compre de forma permanente </td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>3</td><td></td><td>A que productor conoces con el que: ▪ intercambies producción ▪ Le compres o te compre de forma ocasional </td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>2</td><td></td><td>A que productor conoces con el que: ▪ platiques ocasionalmente </td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>1</td><td></td><td>A que productor conoces</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>0</td><td></td><td>A que productor conoces con el que: ▪ no tengas buena relación ▪ no te parezca su forma de actuar </td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet	5		A que productor conoces con el que: ▪ tengas algún proyecto productivo				4		A que productor conoces con el que: ▪ participes en algún trabajo o proyecto ▪ Le compres o te compre de forma permanente				3		A que productor conoces con el que: ▪ intercambies producción ▪ Le compres o te compre de forma ocasional				2		A que productor conoces con el que: ▪ platiques ocasionalmente				1		A que productor conoces				0		A que productor conoces con el que: ▪ no tengas buena relación ▪ no te parezca su forma de actuar				Proveedores	
N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet																																								
5		A que productor conoces con el que: ▪ tengas algún proyecto productivo																																											
4		A que productor conoces con el que: ▪ participes en algún trabajo o proyecto ▪ Le compres o te compre de forma permanente																																											
3		A que productor conoces con el que: ▪ intercambies producción ▪ Le compres o te compre de forma ocasional																																											
2		A que productor conoces con el que: ▪ platiques ocasionalmente																																											
1		A que productor conoces																																											
0		A que productor conoces con el que: ▪ no tengas buena relación ▪ no te parezca su forma de actuar																																											

	23. De los clientes con:						Clientes	
	N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet		
	5			¿A quienes conoce que consuman orgánico y que vivan en su hogar?				
	4			¿A quienes conoce que consuman orgánico y que sean amigos?				
	3			¿A quienes conoce que consuman orgánico y que sean familiares?				
	2			¿A quienes conoce que consuman orgánico y que sean de su trabajo o vecinos?				
	1			¿A quiénes conoce que consuman orgánico?				
	24. De los complementadores con:						Complementadores	
	N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet		
	5				A quienes como tú conoces que: ▪ pertenezcan a la misma empresa			
	4				A quienes como tú conoces que: ▪ tengan algún convenio o contrato			
	3				A quienes como tú conoces que: ▪ intercambien información			
	2				A quienes como tú conoces que: ▪ se frecuenten periódicamente			
	1				A quienes como tú conoces			
	25. De los competidores con:						Competidores	
N	Repres	Prov	Clie	Comple	Compet			
5				A quienes como tú conoces que: ▪ pertenezcan a la misma empresa				
4				A quienes como tú conoces que: ▪ tengan algún convenio o contrato				
3				A quienes como tú conoces que: ▪ intercambien información				
2				A quienes como tú conoces que: ▪ se frecuenten periódicamente				
1				A quienes como tú conoces				
Los problemas están asociados a la alta divergencia de percepciones y objetivos por parte de los actores involucrados.	26. A los representantes y directivos preguntar: ▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son los objetivos y metas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco?						Organización Foco	▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son los objetivos y metas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco?
	27. A cada productor preguntar: ▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?						Productor	▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?
	28. A cada cliente consumidor preguntar: ▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?						Cliente consumidor	▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?

	29. A cada cliente distribuidor preguntar: ▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?	Cliente distribuidor	▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?
	30. A cada complementador preguntar: ▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?	Complementador	▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco? ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?
	31. A cada competidor preguntar: ▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? si nos conoce ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?	Competidor	▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? si nos conoce ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?
	32. A cada no cliente preguntar: ▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? si nos conoce ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?	No cliente	▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? si nos conoce ▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?
Las estrategias de desarrollo han sido desarrolladas mediante una visión de oferta y no de demanda.	Indagar la visión, indagar el conocimiento de los productores y ofertantes acerca del mercado y compararlo con lo que piensan los consumidores.		

9.1.2 Asignación de cada ítem a los cuestionarios respectivos

Aspecto	Representantes	Proveedores	Clientes	Clientes mayoreo
Construir la red interna de la organización Foco.	▮ ¿Quiénes son las personas encargadas de tomar decisiones en materia de selección de proveedores y mercadotecnia?			
	▮ ¿Quiénes apoyan o influyen a quienes toman decisiones?			
Construir la Red A: actores involucrados de acuerdo a la percepción de los representantes.	▮ ¿Quiénes son sus proveedores?			
	▮ ¿Quiénes son sus clientes?			
	▮ ¿Quiénes son sus complementadores?			
	▮ ¿Quiénes son sus competidores?			
Construir la Red B: actores involucrados a partir de la información de los actores de la Red A.	▮	▮ ¿Con quién de la Org Foco tiene relación?	▮ ¿Con quién de la organización tiene relación?	▮ ¿Qué productos compra a la Org Foco?
		▮ ¿Qué productores orgánicos conoce que participen en la Org Foco?	▮ ¿Qué productores/productos compra en la Org Foco?	▮ ¿A qué clientes de la Org Foco conoce?
		▮ ¿A cuáles clientes de la Org Foco conoce?	▮ ¿A qué otros clientes de la Org Foco conoce?	▮ ¿A qué complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco)
		▮ ¿A qué complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco)	▮ ¿A qué complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco)	▮ ¿En donde más consiguen los productos que compran en la Org Foco?
		▮ ¿A quiénes les vende?	▮ ¿En qué otros lugares compra? (Que conozca la Org Foco)	▮ ¿Qué productos distribuye?

		¿ Quiénes son sus proveedores?		¿ Quiénes son sus clientes?
		¿ Quiénes son sus clientes?		¿ Quiénes son sus complementadores?
		¿ Quiénes son sus complementadores?		¿ Quiénes son sus competidores?
		¿ Qué otros productos similares a los suyos conoce? ¿ Quién los hace?		
Construir la Red C: actores potenciales, fuera de la red	¿ Quiénes les gustaría que estuvieran como productores?	¿ Qué otros productores conoce que sean orgánicos pero que no participen en la Org Foco?	¿ Qué productos/proveedores orgánicos le gustaría comprar?	¿ Qué productos/proveedores orgánicos le gustaría distribuir?
	¿ Quiénes les gustaría que estuvieran como clientes?	¿ Qué otros productores conoce aunque no sean orgánicos?	¿ Qué otros consumidores orgánicos conoce?	¿ Qué otros consumidores orgánicos conoce?
	¿ Quiénes les gustaría que estuvieran como complementadores?	¿ A quienes les gustaría su producto?	¿ Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc?	¿ Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc?
	¿ Quiénes posiblemente serían competidores?	¿ Qué apoyos o servicios les hacen falta?	¿ Qué les gustaría que tuviera el producto o servicio?	¿ Qué les gustaría que tuviera el producto o servicio?
		¿ En qué lugares han ofrecido su producto y no lo han comprado? ¿ Por qué?	¿ En dónde le gustaría comprar productos orgánicos?	¿ En dónde le gustaría comprar productos orgánicos?
Averiguar la proximidad o el grado de involucramiento de cada actor con el proyecto.	¿ Tiempo con la empresa	¿ Capital invertido: efectivo o especie	¿ Proximidad física	
	¿ Horas dedicadas a la empresa	¿ Dependencia económica: volumen de ventas	¿ Volumen de compra	
	¿ Grado de dependencia económica	¿ Tiempo invertido: que tanto está al pendiente	¿ Frecuencia de compra	
	¿ Forma de relación laboral	¿ Aportaciones: sugerencias, propuestas, participación	¿ Aportaciones	
	¿ Jerarquía o responsabilidad	¿ Relaciones afectivas: confianza, móvil no económico	¿ Relaciones afectivas: confianza, amistades	
	¿ Expectativas	¿ Expectativas	¿ Expectativas	
Identificar el nivel de cada vínculo de entrada y de salida.				
g) Indagar los principales problemas:	¿ Cuáles son los principales problemas de la Org Foco?	¿ Cuáles son los principales problemas de la Org Foco?	¿ Cuáles son los principales problemas de la Org Foco?	¿ Cuáles son los principales problemas de la Org Foco?
o Causas- Problemas- Efectos.	¿ Cuáles son los objetivos y metas de la Org Foco?	¿ Cuál es la situación ideal para la Org Foco?	¿ Cuál es la situación ideal para la Org Foco?	¿ Cuál es la situación ideal para la Org Foco?
h) Indagar percepciones ante puntos de conflicto o puntos clave.	¿ Cuál es la situación ideal para la Org Foco?	¿ Cuáles son sus principales problemas?	¿ Cuáles son sus principales problemas?	¿ Cuáles son sus principales problemas?

Aspecto	No clientes	Complementadores	Competidores
Construir la red interna de la organización Foco.			
Construir la Red A: actores involucrados de acuerdo a la percepción de los representantes.			

Construir la Red B: actores involucrados a partir de la información de los actores de la Red A.	▯ ¿Conocen a la Org Foco?	▯ ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación?	▯ ¿Conocen a la Org Foco?
	▯ ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación?	▯ ¿A que productores conoce? (vinculados con la Org Foco)	▯ ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación?
	▯ ¿Qué productos orgánicos compra	▯ ¿A qué clientes conoce? (vinculados con la Org Foco)	▯ ¿Qué productores le venden?
	▯ ¿Conocen qué productores le venden a la Org Foco?	▯ ¿Qué otros complementadores conoce? (vinculados con la Org Foco)	▯ ¿A que consumidores le vende? (vinculados con la Org Foco)
	▯ ¿A que consumidores conoce que compren en la Org Foco?	▯ ¿Quiénes son sus proveedores?	▯ ¿Qué complementadores conoce?
	▯ ¿Qué le interesa que tengan los productos orgánicos?	▯ ¿Quiénes son sus clientes?	▯ ¿Quiénes son sus proveedores?
	▯ ¿En donde le gustaría comprar productos orgánicos?	▯ ¿Quiénes son sus complementadores?	▯ ¿Quiénes son sus clientes?
	▯ ¿En donde compra productos orgánicos?	▯ ¿Qué otras empresas hacen lo que ellos hacen?	▯ ¿Quiénes son sus complementadores?
	▯ ¿En dónde o a quién le compra?		▯ ¿Qué otras empresas hacen lo que ellos hacen?
	▯ ¿Pensando en quién compra?		
	▯ ¿Quiénes le facilitan la vida?		
	▯ ¿Quiénes son su competencia?		
Construir la Red C: actores potenciales, fuera de la red	▯ ¿Qué productos orgánicos les gustaría encontrar?	▯ ¿A qué productores orgánicos conoce o les brinda servicios?	▯ ¿Qué productos orgánicos les gustaría ofrecer?
	▯ ¿Qué otros consumidores orgánicos conoce?	▯ ¿A que clientes conoce o le gustaría brindar sus servicios?	▯ ¿A qué clientes les gustaría vender?
	▯ ¿Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc?	▯ ¿Qué sería importante para los consumidores?	▯ ¿Qué aspectos serían importantes para los consumidores?
	▯ ¿Qué sería bueno que tuvieran los orgánicos?	▯ ¿A que otros como la Org Foco podría brindarle los servicios?	▯ ¿Quiénes otros podrían vender productos orgánicos?
	▯ ¿En donde le gustaría comprar productos orgánicos?		
Averiguar la proximidad o el grado de involucramiento de cada actor con el proyecto.	▯ Proximidad física	▯ Contratos, convenios	▯ Capacitación
	▯ Intereses	▯ Cercanía física	▯ Proximidad física
	▯ Expectativas	▯ Participación: llamadas, estar al pendiente	▯ Tamaño de la empresa
		▯ Relaciones afectivas: confianza, móvil: poder, imagen, etc.	▯ Capacidad de convocatoria
		▯ Expectativas	▯ Prestigio
			▯ Capacidad de respuesta
Identificar el nivel de cada vínculo de entrada y de salida.	▯	▯	▯
	▯	▯	▯
g) Indagar los principales problemas:	▯ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? si nos conoce	▯ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco?	▯ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? si nos conoce
o Causas- Problemas- Efectos.	▯ ¿Cuáles son sus principales problemas?	▯ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco?	
h) Indagar percepciones ante puntos de conflicto o puntos clave.		▯ ¿Cuáles son sus principales problemas?	

9.1.3 Redacción de ítems por cuestionario

9.1.3.1 Representantes de la organización foco

Objetivo	Ítem y Pregunta (Las respuestas se consideran abiertas)
Construir la red interna de la organización Foco.	¿Quiénes son las personas encargadas de tomar decisiones en materia de selección de proveedores y mercadotecnia? ¿Quiénes apoyan o influncian a quienes toman decisiones?
Construir la Red A: actores involucrados de acuerdo a la percepción de los representantes.	¿Quiénes son sus proveedores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Quiénes son sus complementadores? ¿Quiénes son sus competidores?
Construir la Red B: actores involucrados a partir de la información de los actores de la Red A.	
Construir la Red C: actores potenciales, fuera de la red	¿Quiénes les gustaría que estuvieran como productores? ¿Quiénes les gustaría que estuvieran como clientes? ¿Quiénes les gustaría que estuvieran como complementadores? ¿Quiénes posiblemente serían competidores?
Averiguar la proximidad o el grado de involucramiento de cada actor con el proyecto.	- Tiempo con la empresa - Horas dedicadas a la empresa - Grado de dependencia económica - Forma de relación laboral - Jerarquía o responsabilidad - Expectativas
Identificar el nivel de cada vínculo de entrada y de salida.	
g) Indagar los principales problemas: o Causas- Problemas- Efectos. h) Indagar percepciones ante puntos de conflicto o puntos clave.	¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ¿Cuáles son los objetivos y metas de la Org Foco? ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco?

9.1.3.2 Proveedores

Aspecto	Proveedores	Pregunta	Respuesta
Construir la Red B: actores involucrados a partir de la información de los actores de la Red A.	¿Con quién de la Org Foco tiene relación?	No explorado	
	¿Qué productores orgánicos conoce que participen en la Org Foco?	No preguntado como tal, pero en una pregunta más adelante se pregunta por relación entre productores, luego se puede relacionar con la lista de productores de la Org Foco	
	¿A cuáles clientes de la Org Foco conoce?	¿En dónde vende sus productos?	- Empresa / Persona / Lugar - Nivel de importancia - Variación de precios - Tipo actor: consumidor final, distribuidor, como materia prima, exportación, etc
	¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco)	Explorado parcialmente con la anterior	
	¿A quiénes les vende?	explorado con la anterior de la anterior	

	▪ ¿Quiénes son sus proveedores?	¿Quiénes son sus principales proveedores de insumos?	▪ Abierta ▪ Indicar: empresa y producto
		¿Ha recibido servicios de asesoría o capacitación?	▪ Si / No ▪ Indicar: organización, tipo de servicio, tipo de organización
		¿Ha recibido apoyos financieros?	▪ Abierta ▪ Indicar: organización, tipo de servicio, tipo de organización
	▪ ¿Quiénes son sus clientes?	Explorado anteriormente	
	▪ ¿Quiénes son sus complementadores?	Esto se le debe preguntar a la Org Foco	
	▪ ¿Qué otros productos similares a los suyos conoce? ¿Quién los hace?	¿A cuántos productores conoce que elaboren un producto orgánico similar al suyo?	1. Ninguno 2. 1 o 2 3. De 3 a 5 4. De 5 a 10 5. Más de 10 ▪ Especificar los principales: nombre y tipo
Construir la Red C: actores potenciales, fuera de la red	▪ ¿Qué otros productores conoce que sean orgánicos pero que no participen en la Org Foco?	¿A cuántos productores orgánicos conoce con los cuales comparta experiencias de la producción orgánica?	6. Ninguno 7. Entre 1 y 5 8. Entre 5 y 10 9. Entre 10 y 20 10. Más de 20 ▪ Especificar los principales: nombre y tipo
	▪ ¿Qué otros productores conoce aunque no sean orgánicos?	No explorado como tal	
	▪ ¿A quienes les gustaría su producto?	¿Cuáles son las características de los clientes a los que usted espera acceder con su producto?	▪ Abierta
	▪ ¿Qué apoyos o servicios les hacen falta?	¿Qué recursos (materiales, financieros, tecnológicos, de información, etc.) requieren?	▪ Abierta
	▪ ¿En qué lugares han ofrecido su producto y no lo han comprado? ¿Por qué?	¿En qué lugares han ofrecido su producto y no lo han comprado? ¿Por qué?	▪ Abierta
Averiguar la proximidad o el grado de involucramiento de cada actor con el proyecto.	▪ Capital invertido: efectivo o especie	Se pregunta en la de ¿Con quienes ha invertido recursos en asociación?	▪ No Si 1. Menos de \$5,000; 2. De \$5,000 a \$15,000; 3. De \$15,000 a 50,000; 4. Más de \$50,000]
	▪ Dependencia económica: volumen de ventas	¿Qué porcentaje representa la producción orgánica para sus ingresos familiares?	1. Menos de 10% 2. De 10 a 25% 3. De 25 a 40% 4. Alrededor del 50% 5. De 60 a 75% 6. De 75 a 90% 7. Más de 90%
		La pregunta anterior se tiene que relacionar con ¿en donde vende sus productos? y la jerarquización	
	▪ Tiempo invertido: que tanto está al pendiente	¿Desde hace cuánto tiempo se dedica a la producción	1. Menos de 1

		señalada?		2. Entre 1 y 5 3. Entre 5 y 10 4. Entre 10 y 15 5. Entre 15 y 20 6. Entre 20 y 30 7. Más de 30
		¿Aproximadamente cuanto tiempo dedica a la producción/transformación?		1. Menos de 10 hr a la semana (2 hr diarias) 2. Entre 10 y 20 hr a la semana (ratos libres) 3. Entre 20 y 40 hr a la semana (medio tiempo) 4. Más de 40 hr a la semana (tiempo completo)
		¿Desde hace cuanto tiempo participa con <<Org Foco>>?		1. Menos de 1 año 2. Entre 1 y 3 años 3. Entre 3 y 5 años 4. Entre 5 y 7 años 5. Más de 7 años
		¿Aproximadamente cuanto tiempo dedica en el vínculo con la organización 'nuestra organización'? (SOLO SI PARTICIPA EN EL PROYECTO)		1. Menos de 5 hr a la semana (ocasionalmente) 2. Entre 5 y 10 hr a la semana (ratos libres) 3. Entre 10 y 20 hr a la semana 4. Más de 20 hr a la semana
	▪ Aportaciones: sugerencias, propuestas, participación			
	▪ Relaciones afectivas: confianza, móvil no económico			
	▪ Expectativas		¿Qué beneficios ha recibido o recibe de la organización <<Org Foco>>? ¿Cuál es el atractivo?	▪ Abierta
Identificar el nivel de cada vínculo de entrada y de salida.	▪ Entre pares	N0	¿Con quienes no participaría en un proyecto conjunto, ya sea asociación o un proyecto productivo?	▪ Productor / Empresa / Lugar ▪ Motivo o razón ▪ Tipo de actor
			(Indicar por la vía indirecta la existencia de conflictos por motivos políticos, gremiales, legales y económicos con otros actores de la red)	▪
			¿En qué lugares han ofrecido su producto y no lo han comprado? (N0)	▪ Productor / Empresa / Lugar ▪ Motivo o razón ▪ Tipo de actor
		N1	¿En dónde vende sus productos? (Considerar: consumidor final, distribuidor, como materia prima, exportación)	▪ Lugar / Empresa / Persona ▪ Nivel de importancia (Volumen o % de la producción) ▪ Precio (Especificar variación: mayoreo, menudeo, etc.) ▪ Tipo de Actor
			¿Quiénes son sus principales proveedores de insumos? (Ya sea para la producción primaria o para la transformación)	▪ Productor / Empresa / Lugar ▪ Producto (s) ▪ Tipo de actor
			¿De quién ha recibido servicios de asesoría o capacitación? (para: producc, transf, comerc, admin.,	▪ Persona / Empresa / Lugar ▪ Servicio recibido (s)

			etc.)	Tipo de actor
			¿De quién ha recibido apoyos financieros? (Bancos, asociaciones, gob, amigos)	- Persona / Empresa / Lugar - Apoyo recibido (s) - Tipo de actor
			¿A quienes conoce que elaboren un producto similar al suyo? (competencia)	- Productor / Empresa / Lugar - Tipo de actor
	N2		¿Con quiénes comparte experiencias de la producción orgánica regularmente? (externos si es una org)	- Productor / Empresa / Lugar - Tipo de actor
			¿A quién o dónde consulta para realizar mejoras o innovaciones en su actividad productiva?	- Productor / Empresa / Lugar - Innovación o mejora - Tipo de actor
			En su trayectoria como empresario/productor, ¿Qué personas u organizaciones han sido decisivos para su éxito en su actividad productiva? (a quien le debe que usted lo que es/tiene, quien le ha apoyado)	- Productor / Empresa / Lugar - Tipo de actor
	N3		¿A quien (persona u organización) recurre cuando tiene problemas en su actividad productiva?	- Persona / Empresa / Lugar - Tipo de actor
			¿Con quiénes participa/colabora en alguna asociación u organización?	- Productor / Empresa / Lugar - Proyecto - Tipo de actor
			¿A que productores recomendaría? (por la calidad de su producto, forma de producción, conocimiento, etc.)	- Productor / Empresa / Lugar - Producto, proceso, motivo - Tipo de actor
	N4		¿Con quiénes realiza la compra de insumos conjuntamente (en forma colectiva)?	- Productor / Empresa / Lugar - Producto - Tipo de actor
			¿Con quiénes realiza la venta de productos/servicios conjuntamente (en forma colectiva)?	- Productor / Empresa / Lugar - Producto / Servicio - Tipo de actor
			¿Con quiénes ha contratado servicios (financieros, de asesoría, etc.) en forma conjunta?	- Productor / Empresa / Lugar - Servicio - Tipo de actor
	N5		¿Con quienes comparte algún proyecto en asociación? (recursos económicos invertidos conjuntamente)	- Productor / Empresa - Proyecto - Monto aproximado: Menos de \$5,000; De \$5,000 a \$15,000; De \$15,000 a 50,000; Más de \$50,000 - Tipo de actor
			¿Con quienes tiene pensado desarrollar algún producto de inversión conjunta?	- Productor / Empresa - Proyecto - Monto aproximado: Menos de \$5,000; De \$5,000 a \$15,000; De \$15,000 a 50,000; Más de \$50,000 - Tipo de actor
	Con la org foco		(N2) Si hay algún actor importante se obtendrá en la exploración de la red de valor	
			(N3) Si hay algún actor importante se obtendrá en la exploración	

		de la red de valor	
		(N4) Si hay algún actor importante se obtendrá en la exploración de la red de valor	
		Se pregunta si tiene dinero invertido (N5)	
	- Con clientes - Con competencia - Con complementadores	No explorado Se pregunta en donde vende y su importancia No explorado	
g) Indagar los principales problemas: o Causas- Problemas- Efectos. h) Indagar percepciones ante puntos de conflicto o puntos clave.	¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco?	¿Cuáles son los principales problemas de la <<Org Foco>>? ¿Cuáles considera que son las fortalezas de <<Org Foco>>?	Abierta
	¿Expectativas con la Org Foco?	En términos generales, ¿cuál sería la situación ideal que usted desearía para <<Org Foco>>? (SOLO SI PARTICIPA EN EL PROYECTO)	
		¿Acciones para mejorar han realizado o se pretenden realizar en <<Org Foco>>? (SOLO SI PARTICIPA EN EL PROYECTO)	
		¿Qué recursos (materiales, financieros, tecnológicos, de información, etc.) requieren en <<Org Foco>>? (SOLO SI PARTICIPA EN EL PROYECTO)	
	¿Cuáles son sus principales problemas?	¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta como productor?	Abierta
	Fortalezas	¿Cuáles son las principales fortalezas de su producción?	Abierta

9.1.3.3 Clientes

Aspecto	Ítem	Pregunta	Respuestas
Construir la red interna de la organización Foco.			
Construir la Red A: actores involucrados de acuerdo a la percepción de los representantes.			
Construir la Red B: actores involucrados a partir de la información de los actores de la Red A.	¿Con quién de la organización tiene relación?	No explorado. se eliminó por falta de espacio	
	¿Qué productores/productos compra en la Org Foco?	Indica los 3 productos orgánicos que más consumes y la marca/productor	Enumerados en columnas indicar producto y marca o productor.
	¿A qué otros clientes de la Org Foco conoce?	De las personas con las que convives, ¿Cuántas conoces que prefieran comprar productos orgánicos? (Que no vivan en tu hogar) No se explora quién ya que es difícil que den el nombre o datos de contacto.	1. Ninguna 2. 1 o 2 3. De 3 a 5 4. 5 a 10 5. Más de 10
	¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco)	¿Que hace que consumas mayor o menor cantidad de productos orgánicos?	Precio - Surtido - Abasto - Facilidad de compra - Calidad del producto - sabor - etiquetado -

			vida anaquel - Información / conocimiento / moda / Confianza en los beneficios x en que sean organicos - Calidad moral de involucrados: (apertura, etica, congruencia) Salud /
		¿Por qué motivo incluyes ese porcentaje y no una cantidad mayor? <i>Esta pregunta la puedo dejar de preguntar debido a que ya hay bastante información bibliográfica al respecto.</i> Las preguntas de ▪ Precio ▪ Surtido ▪ Abasto ▪ Facilidad de compra Ya han sido respondidas	1. Precio (No me alcanza para más). 2. Surtido (No hay lo que busco). 3. Abasto (Si hay lo que busco pero muy poco). 4. Facilidad de compra (Me queda lejos, No me da tiempo). 5. Hay productos que no me gustan tanto como el convencional (por sabor o presentación). 6. Hay productos que no me duran almacenados tanto como el convencional. 7. Porque hay algunos que no creo que sean orgánicos. 8. Porque hay algunos que no creo que sean más nutritivos. 9. Porque no todos están certificados. 10. Porque veo una mala organización. 11. Porque hay algunos que no conozco sus beneficios. 12. Porque hay algunos que no conozco su forma de producción. 13. Es suficiente (Es justo lo que necesito). 14. Otro: _____
		¿Menciona las 2 principales razones por las que consumes productos orgánicos? <i>Esta pregunta la puedo dejar de preguntar debido a que ya hay bastante información bibliográfica al respecto.</i>	(Respuesta abierta) ▪ Salud ▪ Nutrición ▪ Naturales ▪ Sin químicos ▪ Medio ambiente ▪ Biodiversidad ▪ Social
		¿Qué otro producto o servicio hace a los productos orgánicos mas o menos atractivos para ti? ¿Con que acostumbras usar nuestros producto? ¿Cómo acostumbras usar nuestro producto? ¿En donde acosumbras usar nuestro producto?	Servicios: Reparto a domicilio Yoga, taichi, Facilidad de pago, Pago con tarjeta Medicina alternativa Cursos de cocina Vegetarianismo Bajar de peso

		¿Cuándo acostumbras usar nuestro producto? ¿Cómo podríamos hacer para facilitar el uso de nuestro producto? ¿Qué te gustaría que tuviera nuestro producto? ¿Cómo te gustaría que fuera nuestro producto? ¿Cuándo valoras más nuestro producto?	Deporte, gimnasio Certificación Productos: Para restaurantes especializados Para bebés Biodegradables Ecológicos Naturistas Comercio justo Productos gourmet Típicos artesanales Comercialmente No tradicionales Alimentos importados
		¿Cómo te enteraste de la existencia o beneficios de los productos orgánicos?	En Internet En televisión En radio En periódico En la escuela En el trabajo En un libro o revista En algún volante o tríptico Organización no gubernamental <i>No explorado, ya que lo que nos interesa más la red de la Org Foco., además con la siguiente pregunta se obtiene</i>
		¿Cómo te enteraste de <<Organización Foco>>?	1. En radio 2. En televisión 3. En un periódico o revista 4. En Internet 5. En un anuncio o volante 6. De un nutriólogo 7. De un médico naturista 8. De un médico homeópata o Acupunturista 9. De otro tipo de profesionista del área de la salud 10. En un curso de yoga, tai chi, pilates 11. En alguna actividad deportiva 12. En un curso o taller cultural 13. En un evento o taller ecológico 14. En la escuela 15. En el trabajo 16. De una Organización No Gubernamental 17. De una instancia de Gobierno 18. De alguien que elabora o vende productos orgánicos biodegradables o ecológicos 19. De un amigo 20. De un familiar 1. Otro _____

			Será muy importante investigar: ¿Quién? Nombre, programa, o pagina de internet ¿Alguna referencia? Donde vive, donde trabaja, donde lo conoció, hace cuanto
		¿De los siguientes productos cuáles acostumbras consumir?	1. Para bebés 2. Biodegradables 3. Ecológicos 4. Ahorradores de energía 5. Naturistas 6. De comercio justo 7. Productos gourmet 8. Típicos o artesanales 9. Exóticos 10. Cosméticos 11. Libros
	▪ ¿En qué otros lugares compra? (Que conozca la Org Foco)	¿Cuáles son los 3 principales lugares en donde compras productos orgánicos?	(Respuesta abierta) Es muy importante que indiquen la ubicación exacta, colonia, calle, plaza, etc.
Construir la Red C: actores potenciales, fuera de la red	▪ ¿Qué productos/proveedores orgánicos le gustaría comprar?	¿Qué <u>productos</u> no encuentras y te gustaría que se tuvieran o que se aumentara el abasto?	▪ (Respuesta abierta)
	▪ ¿Qué otros consumidores orgánicos conoce?	Se repite la pregunta con una anterior	
	▪ ¿Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc?	No explorado, sería muy bueno en una futura investigación en donde se enfoque a desarrollar e mercado de boca en boca.	Lo que se preguntaría sería algo como ¿Practicas algún deporte?, ¿Asistes a algún medico alternativo?, ¿practicas algo como yoga, taichi? ¿Participas en alguna ONG?
	▪ ¿Qué les gustaría que tuviera el producto o servicio?	¿Qué <u>actividades o servicios</u> no se tienen y te gustaría que se ofrecieran en <<Org Foco>>?	▪ (Respuesta abierta)
	▪ ¿En dónde le gustaría comprar productos orgánicos?	Al preguntar en donde consume productos orgánicos y en dónde vive, nos damos una idea de en dónde podíamos abrir una sucursal o actividades de promoción	
Averiguar la proximidad o el grado de involucramiento de cada actor con el proyecto.	▪ Proximidad física	Domicilio: colonia y municipio	Habría que delimitar radios para determinar que tan cerca o tan lejos están
	▪ Volumen de compra	¿Qué tantos productos orgánicos consumes?	1. Muy pocos 2. Pocos 3. Regular 4. Bastantes 5. Muchos
		¿Qué cantidad inviertes en el consumo de productos orgánicos <u>semanalmente</u> ?	1. Menos de \$250 2. Entre \$250 y \$500 3. Entre \$500 y \$750 4. Entre \$750 y \$1,000 5. Más de \$1,000
	▪ Frecuencia de compra	¿Cuántas veces <u>al mes</u> compras productos en <<Org Foco>>?	1. Menos de 1 vez 2. 1 o 2 veces

			3. 3 o 4 veces 4. Más de 4 veces Se consideran ese numero de respuestas tomando en cuenta que las personas hacen compras una vez a la semana
	Antigüedad	¿Hace cuanto tiempo consumes productos orgánicos? ¿Hace cuánto tiempo compras productos orgánicos en <<Org Foco>>?	1. Menos de 6 meses 2. Entre 6 meses y 1 año 3. Entre 1 y 3 años 4. Entre 3 y 7 años 5. Más de 7 años Habrá que relacionar esta pregunta con la siguiente Se considera los productos orgánicos se encuentran disponibles comercialmente hace 10 años aprox 1. Menos de 6 meses 2. Entre 6 meses y 1 año 3. Entre 1 y 3 años 4. Entre 3 y 7 años 5. Más de 7 años Se consideran esos intervalos tomando en cuenta la antigüedad de la organización
	Prioridad en la selección del lugar de compra	¿Cuáles son los 3 principales lugares en donde compras productos orgánicos?	(Respuesta abierta) Es importante que especifiquen el lugar, la plaza o colonia. Se contará cuántos mencionan
	Aportaciones	No explorado	
	Relaciones afectivas: confianza, amistades	No explorado,	
	Expectativas	En una escala de 0 a 10 ¿Qué tanto recomendaría a <<Org Foco>> a un amigo o compañero?	Escala de 1 al 10 Basado en Reichheld, 2003
Identificar el nivel de cada vínculo de entrada y de salida.		No explorado entre consumidores, por la dificultad que representa Explorado hacia complementadores al preguntar, ¿cómo se enteró? Explorado hacia competencia al preguntar en ¿donde compra? Explorado hacia productores al preguntar la marca de los más comprados	
g) Indagar los principales problemas: o Causas- Problemas- Efectos. h) Indagar percepciones ante puntos de conflicto o puntos clave.	¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco? ¿Cuáles son sus principales problemas?	Califica los siguientes aspectos de <<Org Foco>> (Donde ① es muy mal y ⑤ es muy bien) Es importante preguntar a los representantes de la organización, ¿qué le gustaría saber de los clientes?, ¿si conoce los principales problemas de los clientes? o ¿si desea priorizarlos?	1. Higiene y frescura de los productos 2. Variedad de alimentos 3. Imagen/etiquetado de los productos 4. Rapidez en la compra/pago 5. Precios bajos o razonables 6. Servicios complementarios (Ejem: estacionamiento, entrega a domicilio, apartados) 7. Limpieza e imagen del establecimiento 8. Capacitación y organización del personal/participantes

			9. Actividades de promoción de la agricultura orgánica 10. Acciones de fomento del consumo responsable y la cultura ecológica Pregunta eliminada debido a que no había una buena discriminación en los aspectos. Además los representantes ya tienen información al respecto
CRISIS ECONÓMICA	▪	Ante la crisis económica, ¿Has disminuido tu consumo de productos orgánicos?	1. No 2. Un poco 3. Regular 4. Bastante 5. Mucho
RELACION CON CERTIFICACIÓN	▪	¿Qué tan seguro estás de que los productos orgánicos que consumes cumplen con los estándares de calidad establecidos para ser considerados orgánicos? (Independientemente del lugar de compra.)	1. Nada 2. Poco 3. Regular 4. Suficiente 5. Completamente
		¿De que forma aseguras que los productos sean auténticamente orgánicos?	1. Confío en los productores. 2. Me aseguro personalmente visitando el lugar de producción. 3. Confío en la persona/tienda/organización que los vende. 4. Por las instituciones que respaldan a la persona/tienda/organización que los vende. 5. Busco que estén certificados por una agencia certificadora independiente. 6. Busco que cuenten con un sistema de garantía participativo o interno. 7. Por lo que me comentan otras personas que consumen estos productos.

9.1.3.4 Clientes mayoreo

Aspecto	Ítem	Pregunta	Respuesta
Construir la Red B: actores involucrados a partir de la información de los actores de la Red A.	▪ ¿Qué productos compra a la Org Foco?	¿Quiénes son sus principales proveedores en cuanto a productos orgánicos?	▪ Indicar: empresa y algún dato de contacto
	▪ ¿A qué clientes de la Org Foco conoce?	¿En dónde ofrece sus productos?	Indicar cliente, producto, precios si son pocos productos, y el destino.
	▪ ¿A que complementadores conoce? (Que conozcan en la Org Foco)	¿Cuáles son los aspectos que más cuida al distribuir productos orgánicos?	▪ Abierta
	▪ ¿En donde más consiguen los productos que compran en la Org Foco?	Pregunta repetida con la de ¿Quiénes son sus proveedores?	
	▪ ¿Qué productos distribuye?	¿Qué productos orgánicos maneja?	Una lista amplia, Sobre todo si se trata de tienda o maneja demasiados productos.

		¿Cuáles son los principales productos orgánicos que distribuye?	Indicar nivel de abasto o importancia Especificar: nombre del producto y marca
	▪ ¿Quiénes son sus clientes?	Pregunta repetida con la de ¿En donde ofrece sus productos?	
	▪ ¿Quiénes son sus complementadores?	No explorado, se lo tendría que preguntar a sus clientes	
	▪ ¿Quiénes son sus competidores?	¿Quiénes son sus competidores?, ¿A cuales empresas como la suya conoce?	Indicar nombre y alguna referencia
Construir la Red C: actores potenciales, fuera de la red	▪ ¿Qué productos/proveedores orgánicos le gustaría distribuir?	¿Qué productos orgánicos no ofrece actualmente y le son demandados?	
	▪ ¿Qué otros consumidores orgánicos conoce?	No explorado, pregunta no específica, se confunde con que si hablamos de consumidores finales, o si hablamos de otros como su empresa.	
	▪ ¿Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc?	No explorado	
	▪ ¿Qué les gustaría que tuviera el producto o servicio?	¿Qué servicios le gustaría que brindara <<Org Foco>>?	▪ Abierta
	▪ ¿En dónde le gustaría comprar productos orgánicos?	No explorado. Se confunde con la de que productos le gustaría distribuir	
Averiguar la proximidad o el grado de involucramiento de cada actor con el proyecto.	▪ Proximidad física	Se explora al preguntar Domicilio y sector que atiende	No estoy seguro de que este parámetro sea importante
	▪ Volumen de compra	Se obtiene al preguntar el nivel de importancia al preguntar por sus proveedores y el nivel de importancia	
		Aproximadamente ¿A cuanto ascienden sus ventas en cuanto a productos orgánicos?	Esta pregunta se tiene que vincular con la anterior
	▪ Antigüedad	¿Desde hace cuanto maneja productos orgánicos?	1. Menos de 1 año 2. Entre 1 y 3 años 3. Entre 3 y 5 años 4. Entre 5 y 7 años 5. Más de 7 años
		¿Desde hace cuanto compra productos orgánicos a la <<Org Foco>>?	1. Menos de 1 año 2. Entre 1 y 3 años 3. Entre 3 y 5 años 4. Entre 5 y 7 años 5. Más de 7 años
Identificar el nivel de cada vínculo de entrada y de salida.	▪	Explorado los pares al preguntar su propia competencia	
		Explorado hacia nuestra competencia al explorar donde compra	
		No explorado hacia complementadores	
g) Indagar los principales problemas: o Causas- Problemas- Efectos. h) Indagar percepciones ante puntos de conflicto o puntos clave.	▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco?	¿Cuáles son los principales problemas que usted observa en <<Org Foco>>?	▪ Abierta ▪ Aunque se podría integrar una lista likert con aspectos específicos
	▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco?	No explorado	
	▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?	¿Cuáles son los principales problemas que tiene su empresa en relación al sector orgánico?	▪ Abierta

CRISIS ECONÓMICA		Ante la crisis económica, ¿Has disminuido la venta de productos orgánicos?	1. No 2. Un poco 3. Regular 4. Bastante 5. Mucho
RELACION CON CERTIFICACIÓN		¿De que forma aseguras que los productos sean auténticamente orgánicos?	1. Confío en los productores. 2. Me aseguro personalmente visitando el lugar de producción. 3. Confío en la persona/tienda/organización que los vende. 4. Por las instituciones que respaldan a la persona/tienda/organización que los vende. 5. Busco que estén certificados por una agencia certificadora independiente. 6. Busco que cuenten con un sistema de garantía participativo o interno. 7. Por lo que me comentan otras personas que consumen estos productos.

9.1.3.5 No clientes

Aspecto	Ítem	Pregunta	Respuesta
Construir la Red B: actores involucrados a partir de la información de los actores de la Red A.	¿Conocen a la Org Foco?	¿Sabes dónde se pueden conseguir productos orgánicos?	- Si / No - Indicar lugares
	¿Con quienes de la Org Foco tiene relación?	No explorado	
	¿Qué productos orgánicos compra	No explorado	
	¿Conocen qué productores/marcas que vende la Org Foco?	No explorado	
	¿A que consumidores conoce que compren en la Org Foco?	¿Cuántas personas conoces que consuman productos orgánicos? (Que no vivan en tu hogar)	1. Ninguna 2. 1 o 2 3. De 3 a 5 4. 5 a 10 5. Más de 10
	¿Qué le interesa que tengan los productos orgánicos?	¿Qué te gustaría saber de los productos orgánicos?	Abierta
	¿En donde le gustaría comprar productos orgánicos?	¿En qué lugares te gustaría que se promovieran/vendieran o se diera información sobre los productos orgánicos? (especifique ubicación, colonia)	Abierta
	¿En donde compra productos orgánicos?	Pregunta repetida	
	¿En dónde o a quién le compra?	¿Cuáles son los dos principales lugares en donde compras tus alimentos? (especifique ubicación) De esta pregunta ya e tiene información bibliorafica del ANTAD	Abierta
	¿Pensando en quién compra?	En caso de tener hijos, ¿Cuáles son sus edades? o ¿Cuáles son las edades de	6. De 0 a 2 años

		los niños de esa familia?	7. De 3 a 6 años 8. De 7 a 11 años 9. De 12 a 21 años 10. Más de 21 años
		¿Cuántas veces al mes comen fuera de casa o compran comida pre-elaborada?	11. 1 vez o menos al mes 12. De 2 a 4 veces al mes 13. De 5 a 8 veces al mes 14. 9 o más veces al mes
		▪ ¿Quiénes le facilitan la vida?	No explorado
		▪ ¿Quiénes son su competencia?	No explorado
Construir la Red C: actores potenciales, fuera de la red	▪ ¿Qué productos orgánicos les gustaría encontrar?	¿Te gustaría incluir en tu dieta familiar productos orgánicos?	▪ Si ▪ No
	▪ ¿Qué otros consumidores orgánicos conoce?	Pregunta repetida	
	▪ ¿Qué otros consumidores les gusta lo natural, salud, etc?	No explorado	
	▪ ¿Qué sería bueno que tuvieran los orgánicos?	Pregunta repetida	
	▪ ¿En donde le gustaría comprar productos orgánicos?	Pregunta repetida	
Averiguar la proximidad o el grado de involucramiento de cada actor con el proyecto.	▪ Proximidad física	Se le pregunta la colonia y el municipio	
	▪ Intereses	¿Que opinión tienes sobre los productos orgánicos? Podrías decir 2 cosas	▪ Abierta
	▪ Expectativas	¿Qué tantos productos orgánicos consumes?	15. Poco 16. Regular 17. Bastante
Identificar el nivel de cada vínculo de entrada y de salida.		No explorado	
g) Indagar los principales problemas: o Causas- Problemas- Efectos. h) Indagar percepciones ante puntos de conflicto o puntos clave.	▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? si nos conoce	No explorado	
	▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?	No explorado	
	▪ ¿Cuáles son los principales problemas del sector	¿Por qué consumes esa cantidad de productos y no una cantidad mayor? (Dos razones)	▪ Abierta
		¿Por qué no consumes productos orgánicos? Me puedes decir 2 razones	▪ Abierta

9.1.3.6 Competidores

Aspecto	Competidores	Pregunta	Respuestas
Construir la Red B: actores involucrados a partir de la información de los actores de la Red A.	▪ ¿Conocen a la Org Foco?	¿En dónde más se pueden encontrar productos orgánicos? (Indicar la relación)	▪ Abierta ▪ Se busca se indique el nivel del vínculo: 0 desc, ① recon, ② conoc, ③ colab, ④ coop, ⑤

			asoc
	¿Con quienes de la Org Foco tiene relación?	No explorado	
	¿Qué productores le venden?	¿Qué productos orgánicos ofrece? (Indicar nivel de abasto)	- Listado de productos - Se busca se indique el nivel del abasto ① bajo, ② medio, ③ alto
	¿A que consumidores le vende? (vinculados con la Org Foco)	¿Se cuenta con algún seguimiento a la demanda de productos orgánicos? ¿Cómo se sabe cuáles productos están siendo demandados por los consumidores? ¿Ha realizado estudios de mercado que provean información sobre productos/consumo orgánicos?	Abierta
			1. Desconozco 2. No 3. Eventualmente 4. Periódicamente 5. Continuamente Especificar
		¿Realiza actividades de promoción sobre los productos orgánicos?	1. Desconozco 2. No 3. Eventualmente 4. Periódicamente 5. Continuamente Especificar
	¿Qué complementadores conoce?	No explorado	
	¿Quiénes son sus proveedores?	¿Cuáles son las principales marcas/proveedores vendidas? ¿Qué actividades o procedimientos se siguen para búsqueda y selección de proveedores orgánicos?	Abierta
	¿Quiénes son sus clientes?	¿En qué área geográfica opera la organización? ¿Qué población o mercado atiende? ¿cuál es el perfil del cliente?	1. Baja 2. Media 3. Media alta 4. Alta Especificar
	¿Quiénes son sus complementadores?	Además de los relacionados con la producción orgánica, ¿Qué criterios o normas de calidad aplica en sus productos o servicios?	Abierta
	¿Qué otras empresas hacen lo que ellos hacen? Competencia	No se explora	
Construir la Red C: actores potenciales, fuera de la red	¿Qué productos orgánicos les gustaría ofrecer?	¿Qué productos usted no cuenta actualmente o le gustaría aumentar el abasto en función a la demanda que existe?	Abierta
	¿A qué clientes les gustaría vender?	No explorado	
	¿Qué aspectos serían importantes para los consumidores?	No explorado	
	¿Quiénes otros podrían vender productos orgánicos?	No explorado	
Averiguar la proximidad o el grado de	Capacitación	¿En este establecimiento laboran personas con estudios de...? (Indicar	1. Posgrado

involucramiento de cada actor con el proyecto.		cantidad: ① la mayoría, ② algunos, ③ ninguno)	2. Licenciatura 3. Carrera comercial o técnica 4. Preparatoria 5. Secundaria 6. Primaria
	▪ Proximidad física	Domicilio	▪ Abierta
	▪ Tamaño de la empresa	¿Cuál es la superficie del establecimiento?	▪ Abierta
		¿Cuántos empleados laboran en planta?	▪ Abierta
	▪ Antigüedad de la empresa	¿Cuánto tiempo tiene la empresa de operar en este lugar/municipio?	▪ Menos de 2 ▪ Entre 2 y 5 ▪ Entre 5 y 10 ▪ Entre 10 y 15 ▪ Entre 15 y 20 ▪ Entre 20 y 30 ▪ Más de 30
	▪ Capacidad de convocatoria	¿Giro de la empresa?	1. Supermercado 2. Tienda especializada 3. Mercado/Tianguis 4. Distribuidor mayorista 5. Restaurante 6. Cafetería ▪ Especificar
	▪ Tiempo en el sector	¿Desde hace cuanto maneja productos orgánicos?	▪ Menos de 1 año ▪ Entre 1 y 3 años ▪ Entre 3 y 5 años ▪ Entre 5 y 7 años ▪ Más de 7 años
	▪ Prestigio	No explorado	
	▪ Capacidad de respuesta	¿La empresa es parte de una franquicia?, ¿Tiene más sucursales?, ¿Forman parte de una empresa mayor?	▪ Abierta
	▪ Expectativas	Mencione que acciones para mejorar han realizado o se pretenden realizar	▪ Abierta
	▪ Dependencia económica del sector	¿Aproximadamente que porcentaje de la venta representan los productos orgánicos para los ingresos de la empresa?	1. Menos del 5% 2. De 5 a 15 % 3. De 15 a 30 % 4. De 30 a 50 % 5. De 50 a 70 % 6. De 70 a 85 % 7. De 85 a 95 % 8. De 95 a 100 %
		¿Aproximadamente que a cuánto ascienden las ventas de productos orgánicos? (semanales o mensuales)	▪ Abierta
En caso de PYME ¿Tiene algún otro tipo de ingreso familiar? ¿Qué		▪ ☐ No ☐ Si	

		porcentaje representa la relacionada con el sector orgánico?	① De 10 a 25 %; ② De 25 a 50 %; ③ De 50 a 75 %, ④ De 75 a 100 %
		En caso de PYME ¿Tiene dinero o recursos invertidos en su empresa? ¿aproximadamente qué cantidad?	☐ No ☐ Si ① \$5,000 a \$15,000; ② \$15,000 a \$50,000; ③ \$50,000 a \$100,000, ④ más de \$100,000
Identificar el nivel de cada vínculo de entrada y de salida.	No explorado		
g) Indagar los principales problemas: o Causas- Problemas- Efectos. h) Indagar percepciones ante puntos de conflicto o puntos clave.	¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco? si nos conoce	No explorado	
	¿Cuáles son sus principales problemas?	Mencione que problemas o retos enfrentan actualmente dentro del sector orgánico	Abierta
	¿Cuáles son sus principales fortalezas?	En términos generales, ¿cuáles son las principales fortalezas de la empresa en el contexto del sector orgánico?	Abierta
CRISIS ECONÓMICA		Ante la crisis económica, ¿Has disminuido tu consumo de productos orgánicos?	- No - Un poco - Regular - Bastante - Mucho
RELACION CON CERTIFICACIÓN		¿Qué tan seguro estás de que los productos orgánicos que consumes cumplen con los estándares de calidad establecidos para ser considerados orgánicos? (Independientemente del lugar de compra.)	- Nada - Poco - Regular - Suficiente - Completamente
		¿De que forma aseguras que los productos sean auténticamente orgánicos?	- Confío en los productores. - Me aseguro personalmente visitando el lugar de producción. - Confío en la persona/tienda/organización que los vende. - Por las instituciones que respaldan a la persona/tienda/organización que los vende. - Busco que estén certificados por una agencia certificadora independiente. - Busco que cuenten con un sistema de garantía participativo o interno. - Por lo que me comentan otras personas que consumen estos productos.

9.1.3.7 Complementadores

Aspecto	Ítem y Pregunta (Las respuestas se consideran abiertas)
Construir la red interna de la organización Foco.	
Construir la Red A: actores involucrados de acuerdo a la percepción de los representantes.	

Construir la Red B: actores involucrados a partir de la información de los actores de la Red A.		▪ ¿Con quienes de la Org Foco tiene relación?
		▪ ¿A que productores conoce? (vinculados con la
		▪ Org Foco)
		▪ ¿A qué clientes conoce? (vinculados con la Org Foco)
		▪ ¿Qué otros complementadores conoce? (vinculados con la Org Foco)
		▪ ¿Quiénes son sus proveedores?
		▪ ¿Quiénes son sus clientes?
		▪ ¿Quiénes son sus complementadores?
Construir la Red C: actores potenciales, fuera de la red		▪ ¿Qué otras empresas hacen lo que ellos hacen?
		▪ ¿A qué productores orgánicos conoce o les brinda servicios?
		▪ ¿A que clientes conoce o le gustaría brindar sus servicios?
		▪ ¿Qué sería importante para los consumidores?
Averiguar la proximidad o el grado de involucramiento de cada actor con el proyecto.		▪ ¿A que otros como la Org Foco podría brindarle los servicios?
		▪ Contratos, convenios
		▪ Cercanía física
		▪ Participación: llamadas, estar al pendiente
		▪ Relaciones afectivas: confianza, móvil: poder, imagen, etc.
Identificar el nivel de cada vínculo de entrada y de salida.		▪ Expectativas
		▪
g) Indagar los principales problemas: o Causas- Problemas- Efectos.		▪ ¿Cuáles son los principales problemas de la Org Foco?
		▪ ¿Cuál es la situación ideal para la Org Foco?
h) Indagar percepciones ante puntos de conflicto o puntos clave.		▪ ¿Cuáles son sus principales problemas?

9.2 ANEXO 2. Herramientas de colecta de información

9.2.1 Formato 1.a: Representantes de la empresa



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
MAESTRÍA EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGROALIMENTARIA



F-I-a

Análisis de Redes de Valor del Sector Agroalimentario Orgánico en México

El presente cuestionario apoyará la elaboración de una tesis de maestría de la Universidad Autónoma Chapingo. El objetivo es analizar la estructura funcional de organizaciones involucradas en el sector agroalimentario orgánico, con el propósito de lograr una mejor comprensión de su conformación e interrelaciones y proponer estrategias que favorezcan su desarrollo. Por lo anterior se solicita de la manera más atenta contestar de manera honesta y específica. Es importante señalar que ningún dato personal será distribuido o publicado en ninguna forma.

Datos de la entrevista	i) Folio:		ii) Fecha:	/ / 20	iii) Red de Valor:	
-------------------------------	-----------	---	------------	--	--------------------	---

Datos del entrevistado		
a) Nombre	b) Organismo en donde labora	c) Cargo en el Organismo
		— años
d) Actividades principales en la organización		e) Tiempo en la empresa

Datos generales de la organización	
f) Domicilio	g) Teléfonos
h) E-mail	i) Web

Estructura funcional de la organización

Objetivos
1. ¿Cuándo se fundó la organización?
① Menos de 2 ② Entre 2 y 5 ③ Entre 5 y 10 ④ Entre 10 y 15 ⑤ Entre 15 y 20 ⑥ Entre 20 y 30 ⑦ Más de 30
2. ¿Cuál fue el motivo de la fundación de la organización?
3. ¿Quiénes fueron sus fundadores?
4. ¿Qué actividades desarrollaban al inicio de la operación de la organización?
1. ¿Desde hace cuanto maneja productos orgánicos?
① Menos de 1 año ② Entre 1 y 3 años ③ Entre 3 y 5 años ④ Entre 5 y 7 años ⑤ Más de 7 años
5. Al transcurrir tiempo, ¿las actividades principales se modificaron?, ¿cuál fue la razón?, ¿cuáles se realizan ahora?
6. ¿Cuáles son los objetivos actuales de la organización (misión, visión)?
7. ¿Cuáles han sido los principales logros alcanzados hasta la fecha?

Organización		
8. ¿Qué figura legal tiene la organización?		
9. ¿Quiénes son sus socios formales y/o aliados?		
10. ¿Quiénes forman el personal que labora en la organización indicando nombre, puesto, edad, actividad, capacidades, habilidades o nivel escolar, tiempo de relación?		
11. ¿Cuántos empleados laboran?		
12. ¿En este establecimiento laboran personas con estudios de...? (Indicar cantidad: ① la mayoría, ② algunos, ③ ninguno)		
1. ① ② ③ Posgrado	3. ① ② ③ Carrera comercial o técnica	5. ① ② ③ Secundaria
2. ① ② ③ Licenciatura	4. ① ② ③ Preparatoria	6. ① ② ③ Primaria
13. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones a nivel estratégico? (pueden ser internas o externas)		

14. De estas personas. ¿Alguno cuenta con experiencia previa en el sector? ¿Especifique?				
15. ¿Mencione los recursos con los que cuenta la organización en materia de infraestructura, maquinarias, herramientas, equipo y materiales?				
16. ¿Mencione cómo obtienen sus recursos económicos y aproximadamente a cuánto equivalen? (volumen de ventas en el último año o en los últimos años, desglose por conceptos, apoyos gubernamentales, donaciones, participación de socios, etc.)				
17. ¿Aproximadamente que porcentaje de la venta representan los productos orgánicos para los ingresos de la empresa?				
1. ☐ Menos del 5%	3. ☐ De 15 a 30 %	5. ☐ De 50 a 70 %	7. ☐ De 85 a 95 %	
2. ☐ De 5 a 15 %	4. ☐ De 30 a 50 %	6. ☐ De 70 a 85 %	8. ☐ De 95 a 100 %	
18. ¿Aproximadamente que a cuánto ascienden las ventas de productos orgánicos? (semanales o mensuales)				
19. ¿Mencione cuáles son sus gastos principales y cómo se distribuyen? (rentas, fletes, publicidad, infraestructura, etc.)				
20. ¿Se depende de alguna otra instancia? ¿Se comparten responsabilidades con alguna otra instancia? franquicia				
21. ¿Cómo ha impactado la crisis en la empresa y cuales acciones han tomado? (caída de ventas, en cuáles productos, incremento de precios, recorte de personal, cierre de instalaciones, disminución de infraestructura o recursos, etc.)				
① No ② Un poco ③ Regular ④ Bastante ⑤ Mucho				

Proveedores

22. ¿Qué registros se tiene de sus proveedores? (cuántos son de materia prima, cuántos transforman, cuántos comercializan), (cuántos son locales, cuántos estatales, cuántos nacionales, cuántos extranjeros), (antigüedad, rotación, constancia, tipo de certificación, género, nivel socioeconómico, etc.)			
23. ¿Qué productos orgánicos maneja? (Indicar nivel de abasto: ① bajo, ② medio, ③ alto)			
1. ① ② ③ Frutas	11. ① ② ③ Pastas	21. ① ② ③ Miel	31. ① ② ③ Plantas comestibles
2. ① ② ③ Hortalizas	12. ① ② ③ Harinas	22. ① ② ③ Mermeladas	32. ① ② ③ Plantas de ornato
3. ① ② ③ Chiles	13. ① ② ③ Huevo	23. ① ② ③ Salsas	33. ① ② ③ Semillas
4. ① ② ③ Cereales	14. ① ② ③ Pollo	24. ① ② ③ Otros	34. ① ② ③ Libros/revistas
5. ① ② ③ Especias	15. ① ② ③ Leche	25. ① ② ③ Alimentos preparados	35. ① ② ③ Asesoría/talleres
6. ① ② ③ Aderezos	16. ① ② ③ Queso	26. ① ② ③ Jugos	36. ① ② ③ Cosméticos
7. ① ② ③ Aceites	17. ① ② ③ Crema	27. ① ② ③ Café	37. ① ② ③ Shampoo
8. ① ② ③ Tortillas	18. ① ② ③ Yogurt	28. ① ② ③ Té	38. ① ② ③ Jabones
9. ① ② ③ Pan	19. ① ② ③ Carne de res/cerdo	29. ① ② ③ Chocolate	39. Otro: _____
10. ① ② ③ Galletas	20. ① ② ③ Embutidos	30. ① ② ③ Otras bebidas	40. Otro: _____
Especificar: tipos, variedad, calidad, características			
24. ¿Cuáles son los principales productos/marcas? (tipos, variedad, calidad, características, volumen, porcentaje, productos mas vendidos, más solicitados, precio de los principales productos, etc.)			
25. ¿De que forma se asegura que los productos sean auténticamente orgánicos?			
1. ☐ Confío en los productores.	5. ☐ Busco que estén certificados por una agencia certificadora independiente.		
2. ☐ Contamos con un sistema de inspección.	6. ☐ Busco que cuenten con un sistema de garantía participativo o interno.		
3. ☐ Confío en la persona/tienda/organización que los vende.	7. ☐ Por lo que me comentan otras personas que consumen estos productos.		
4. ☐ Por las instituciones que respaldan a la persona/tienda/organización que los vende.	8. ☐ Por el prestigio de las organizaciones que los promueven.		
Especificar			
26. ¿Qué mecanismos de pago o ingreso se tienen con los proveedores? (venta directa al consumidor, crédito, contado, etc.)			
27. ¿Qué otros proveedores cuenta?, ¿Qué ofrecen?, ¿Cuál es su relevancia? (asesoría, consultoría, capacitación, certificación, servicios auxiliares)			
28. ¿Qué seguimiento o control se tiene con los proveedores establecidos? (fallas, mejoras, necesidades, perspectivas, metas, logros, debilidades, fortalezas, etc.)			
29. ¿Qué te gustaría saber de tus proveedores?, ¿Qué te sería útil conocer de tus proveedores?			
30. ¿Qué documento (s) o registros se tienen que determinen o controlen este seguimiento?			

31. ¿Aproximadamente cuales son los recursos de personal, tiempo y dinero que se invierten en el seguimiento?, ¿Quién es el encargado?
32. ¿Qué tan frecuente realizan la búsqueda de nuevos proveedores?, ¿Qué tan alta es esa necesidad?
33. ¿Cómo realizan el contacto o búsqueda de nuevos proveedores?, ¿Cómo se enteran los productores de su organización?
34. ¿Qué requisitos tienen que cumplir los proveedores para que sean considerados?
35. ¿En que se basan los criterios para el establecimiento de los requisitos para los proveedores?
36. ¿Qué proceso se sigue para que nuevos proveedores participen con su organización?
37. En promedio, ¿Cada cuando se logra un nuevo proveedor?
38. ¿Qué documento (s) o registros se tienen de la búsqueda, selección e ingreso?
39. ¿Aproximadamente cuantos recursos (personal, tiempo y dinero) se invierten en conseguir nuevos proveedores? ¿Quiénes realizan este proceso de contacto y selección?
Cientes
40. ¿En qué área geográfica opera la organización? (local, nacional, exportación, importación, etc.) Especificar lugares e indicar porcentajes.
41. ¿Cuáles son las características ideales de sus clientes? [Perfil deseado]
42. ¿Qué políticas de la organización definen las características del cliente objetivo?
43. ¿Qué población o mercado atiende actualmente? (distribuidores, consumidores finales, restaurantes, turistas, amas de casa, etc.) Especificar e indicar porcentajes
44. ¿Qué información tiene sobre el mercado al que está enfocado? (nivel socioeconómico, genero, nivel educativo, preferencias, estilos de vida, preocupaciones, etc.) Especificar e indicar porcentajes [Perfil real]
45. ¿Qué te gustaría saber de tus clientes?, ¿Qué te sería útil conocer de tus clientes?
46. ¿Qué seguimiento o control se tiene de los clientes? (personas u organizaciones, cantidad, clasificación, frecuencia, volumen de compra, deseos, necesidades, nivel de satisfacción, problemas, quejas, etc.)
47. ¿Qué documento (s) o registros se tienen que determinen o controlen este seguimiento?
48. ¿Aproximadamente cuántos recursos (personal, tiempo y dinero) se invierten en este seguimiento?, ¿Quién es el encargado de mantener el contacto con los clientes?
49. ¿Qué tan alta es la necesidad de nuevos clientes?
50. ¿Qué actividades se realizan para conseguir nuevos clientes? (difusión (trípticos, carteles, radio, tv, otros), promoción (ofertas, descuentos, etc.), búsqueda de convenios (alianzas, acuerdos, etc.), asistencia u organización de eventos (ferias, talleres, cursos, etc.)
51. En promedio, ¿Cada cuando se logra un nuevo cliente?
52. ¿Qué documento (s) o registros se tienen que determinen o controlen estas actividades? (programa, método, etc.)
53. ¿Aproximadamente cuántos recursos (personal, tiempo y dinero) se invierten en conseguir nuevos clientes? ¿Quiénes son los encargados de estas actividades?
54. ¿Qué procedimientos sigue para la comercialización? (en base a la oferta, en base a la demanda, por contrato, etc.)
55. ¿Quién es el encargado del proceso de comercialización?

Complementadores	
56. ¿Cuáles son las personas u organizaciones externas a la organización que son importantes para usted ya que aportan o agregan algún aspecto valioso a su organización, producto o servicio? (certificadores, gobierno 3 niveles, instituciones educativas, ongs, otras instituciones)	
57. ¿Qué información se tiene de los complementadores? (oferta, servicio, garantías, costo, frecuencia, capacidades, fortalezas, debilidades, clientes principales, etc.)	
58. ¿Qué te gustaría saber de tus complementadores?, ¿Qué te sería útil conocer de tus complementadores?	
59. ¿Cuentan con documento (s) o registros (s) que den un seguimiento a complementadores?	
60. ¿Aproximadamente cuantos recursos (personal, tiempo y dinero) se invierten en este seguimiento?	
Competidores	
61. ¿Quiénes son los competidores de su organización?	
1. ① ② ③ ④ ⑤	2. ① ② ③ ④ ⑤
3. ① ② ③ ④ ⑤	4. ① ② ③ ④ ⑤
5. ① ② ③ ④ ⑤	6. ① ② ③ ④ ⑤
62. ¿Qué información se tiene de los competidores? (oferta, variedad, volumen, fortalezas, capacidades, debilidades clientes, etc.)	
63. ¿Qué te gustaría saber de tus competidores?, ¿Qué te sería útil conocer de tus competidores?	
64. ¿Cuentan con documento (s) o registros (s) que den un seguimiento a competidores?	
65. ¿Aproximadamente cuantos recursos (personal, tiempo y dinero) se invierten en este seguimiento?	
Problemas y Oportunidades	
66. En términos generales, ¿cuál es la situación actual de la organización? [Escenario percibido]	
67. En términos generales, ¿cuál sería la situación ideal que usted desearía para la organización? [Escenario deseado]	
68. Mencione las principales fortalezas de su organización.	
69. Mencione que problemas o retos enfrentan actualmente.	
70. Mencione que acciones para mejorar han realizado o se pretenden realizar	
71. Qué recursos (materiales, financieros, tecnológicos, de información, etc.) requieren	
Sector	
72. ¿Cuáles considera son los principales problemas del sector?	
73. ¿Cuáles de ellos son los que más le afectan directamente a su empresa?	
74. ¿Cuáles considera las principales fortalezas de México para el desarrollo del sector orgánico?	
75. ¿Cuáles son los principales cambios en el sector que han ocurrido o que han influido en el desarrollo del sector? (Ley, Relamento, etc)	
76. ¿Cuáles son las tendencias en la producción y consumo de productos orgánicos?	
77. ¿Cuáles son las fuentes de información a las que recurre en torno al sector orgánico?	
78. ¿Cuentan con alguna política o actividad para difundir la información dentro de la organización?	

9.2.2 Formato 1.b: Directivos de la empresa



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
MAESTRÍA EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGROALIMENTARIA



F-I-b

Análisis de Redes de Valor del Sector Agroalimentario Orgánico en México

El presente cuestionario apoyará la elaboración de una tesis de maestría de la Universidad Autónoma Chapingo. El objetivo es analizar la estructura funcional de organizaciones involucradas en el sector agroalimentario orgánico, con el propósito de lograr una mejor comprensión de su conformación e interrelaciones y proponer estrategias que favorezcan su desarrollo. Por lo anterior se solicita de la manera más atenta contestar de manera honesta y específica. Es importante señalar que ningún dato personal será distribuido o publicado en ninguna forma.

Instrucciones: Contesta en los espacios en blanco o marca con una X tu respuesta.

“organización foco”

Cuando se menciona “nuestra organización” nos referimos a

Datos de la entrevista i) Folio: ii) Fecha: / / 20 iii) Red de Valor: ☐ ☐

Datos del entrevistado			
a) Nombre		b) Sexo ① Masculino ② Femenino	c) Edad
e) Domicilio personal		f) Municipio	g) Teléfono
i) Lugar donde labora		j) Cargo	k) Actividades principales en donde labora
			l) Tiempo de vínculo con la organización foco

Estructura funcional de la organización	
Objetivos	
1. ¿Cuándo se fundó ‘nuestra organización’? y ¿por qué?	
2. ¿Quiénes fueron sus fundadores?	
3. ¿Qué actividades desarrollaban al inicio de la operación de ‘nuestra organización’?	
4. Al transcurrir tiempo, ¿las actividades principales se modificaron?, ¿cuál fue la razón?, ¿Cuáles hay actualmente?	
5. ¿Cuáles son los objetivos actuales de la ‘nuestra organización’ (misión, visión)?	
6. ¿Cuáles han sido los principales logros alcanzados hasta la fecha?	
Actividades	
7. ¿Qué actividades/decisiones realiza usted para/por/dentro de ‘nuestra organización’? ¿Han variado en el tiempo?	
8. ¿En que información o en que personas te has apoyado para la realización de esas actividades?	
9. ¿Aproximadamente cuanto tiempo dedica tratar con “nuestra organización”?	
☐ Menos de 4 hr al mes ☐ Entre 8 y 16 hr al mes ☐ Entre 4 y 8 hr al mes ☐ Más de 16 hr al mes	
Organización	
10. ¿Mencione cómo se obtienen recursos económicos y aproximadamente a cuanto equivalen?	
11. ¿Se depende de alguna otra instancia? ¿Se comparten responsabilidades con alguna otra instancia?	

Relaciones	
[Niveles: 1 le reconoce, 2 le conoce, 3 colaboran, 4 cooperan, 5 asociados]	
12. Plátame de ... (responsables o directores de la organización), como se conocieron, que relación tienen, que actividades realizan.	

13. Plátame de ... (Proveedores), a quienes conoce, que sabes de ellos, como se conocieron, que relación tienen.
14. Plátame de ... (Clientes específicos), a quienes conoce, que sabes de ellos, referencia, que relación tienen.
15. Plátame de ... (Clientes en general), cuales son sus características, que es lo que buscan, de donde vienen.
16. Plátame de ... (Complementadores), ¿Quienes aportan o agregan algún aspecto valioso a su organización, producto o servicio?, que sabes, que buscan, como te llevas.
17. Plátame de ... (Competidores), quienes son, dónde están, que productos tienen, que sabes de ellos.

Sector
18. ¿Cuáles considera son los principales problemas del sector orgánico?
19. ¿Cuáles de ellos son los que más afectan directamente a 'nuestra organización'?
20. ¿Cuáles considera las principales fortalezas de México para el desarrollo del sector orgánico?
21. ¿Cuáles son los principales cambios en el sector que han ocurrido o que han influido en el desarrollo del sector? (Ley, Relamento, etc)
22. ¿Cuáles son las tendencias en la producción y consumo de productos orgánicos?
23. ¿Cuáles son las fuentes de información a las que recurre en torno al sector orgánico?

Problemas y Oportunidades
24. Mencione las principales fortalezas de 'nuestra organización'.
25. En términos generales, ¿cuál sería la situación ideal que usted desearía para 'nuestra organización'? [Escenario deseado]
26. Mencione que problemas o retos se enfrentan actualmente. Que opina respecto a...
27. Mencione que acciones para mejorar han realizado o se pretenden realizar
28. Qué recursos (materiales, financieros, tecnológicos, de información, etc.) requieren

Vínculo económico
29. ¿Tiene algún otro ingreso familiar? ¿Qué porcentaje representa el relacionado con el sector orgánico?
☐ No ☐ Sí [① De 10 a 25 %; ② De 25 a 50 %; ③ De 50 a 75 %, ④ De 75 a 100 %]
30. ¿Tiene dinero o recursos invertidos en su empresa? ¿aproximadamente qué cantidad?
☐ No ☐ Sí [① \$5,000 a \$15,000; ② \$15,000 a \$50,000; ③ \$50,000 a \$100,000, ④ más de \$100,000]

9.2.3 Formato 2.a: Clientes-consumidores



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
MAESTRÍA EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGROALIMENTARIA



F-II-a

Análisis de Redes de Valor del Sector Agroalimentario Orgánico en México

El presente cuestionario apoyará la elaboración de una tesis de maestría de la Universidad Autónoma Chapingo. El objetivo estudiar el sector productivo orgánico y proponer estrategias que favorezcan su desarrollo. Por lo anterior se solicita de la manera más atenta contestar de manera honesta y específica. Importante: **NINGÚN DATO PERSONAL SERÁ DISTRIBUIDO O PUBLICADO EN NINGUNA FORMA.**

Instrucciones: Contesta en los espacios en blanco o marca con una X tu respuesta

Datos de la encuesta		i) Folio:	ii) Fecha:	iii) Red de Valor:
a) Nombre	① Masculino ② Femenino	b) Sexo	c) Edad	d) Escolaridad Máxima
e) Colonia en donde vives	f) Municipio o Delegación	g) Teléfono o e-mail		
1. ¿Hace cuanto tiempo consumes productos orgánicos?				
① Menos de 6 meses ② Entre 6 meses y 1 año ③ Entre 1 y 3 años ④ Entre 3 y 7 años ⑤ Más de 7 años				
2. ¿Menciona las 2 principales razones por las que consumes productos orgánicos?				
1.				
2.				
3. ¿Qué tantos productos orgánicos consumes?				
① Muy pocos ② Pocos ③ Regular ④ Bastantes ⑤ Muchos				
4. ¿Por qué motivo incluyes ese porcentaje y no una cantidad mayor? (Puedes seleccionar más de una opción)				
1. ☐ Precio (No me alcanza para más)				
2. ☐ Surtido (No hay lo que busco)				
3. ☐ Abasto (Si hay lo que busco pero muy poco)				
4. ☐ Facilidad de compra (Me queda lejos, No me da tiempo)				
5. ☐ Sabor o Calidad (Hay productos que no me gustan tanto como el convencional).				
6. ☐ Vida de almacén (Hay productos que no me duran almacenados tanto como el convencional).				
7. ☐ Es suficiente (Es justo lo que necesito)				
8. ☐ Otro: _____				
5. ¿Qué cantidad inviertes en el consumo de productos orgánicos semanalmente?				
① Menos de \$250 ② Entre \$250 y \$500 ③ Entre \$500 y \$750 ④ Entre \$750 y \$1,000 ⑤ Más de \$1,000				
6. Ante la crisis económica, ¿Has disminuido tu consumo de productos orgánicos?				
① No ② Un poco ③ Regular ④ Bastante ⑤ Mucho				
7. ¿Cuáles son los 3 principales lugares en donde compras productos orgánicos?				
Procura especificar el nombre del establecimiento y el lugar. Ejemplo: Super Tienda en Plaza Satélite				
1.				
2.				
3.				
8. Indica los 3 productos orgánicos que más consumes y la marca/productor. (En caso de frutas u hortalizas, especifica cuál)				
Producto		Marca o Productor		
1.				
2.				
3.				
9. ¿Qué tan seguro estás de que los productos orgánicos que consumes cumplen con los estándares de calidad establecidos para ser considerados orgánicos? (Independientemente del lugar de compra.)				
① Nada ② Poco ③ Regular ④ Suficiente ⑤ Completamente				
10. ¿De que forma aseguras que los productos sean auténticamente orgánicos? (Puedes seleccionar más de una opción)				
1. ☐ Confío en los productores.				
2. ☐ Me aseguro personalmente visitando el lugar de producción.				
3. ☐ Confío en la persona/tienda/organización que los vende.				
4. ☐ Por las instituciones que respaldan a la persona/tienda/organización que los vende.				
5. ☐ Busco que estén certificados por una agencia certificadora independiente.				
6. ☐ Busco que cuenten con un sistema de garantía participativo o interno.				
7. ☐ Por lo que me comentan otras personas que consumen estos productos.				
11. De las personas con las que convives, ¿Cuántas conoces que prefieran comprar productos orgánicos? (Que no vivan en tu hogar)				

① Ninguna	② 1 o 2	③ De 3 a 5	④ 5 a 10	⑤ Más de 10
-----------	---------	------------	----------	-------------

12. ¿Hace cuánto tiempo compras productos en <<Organización Foco>>?				
① Menos de 6 meses	② Entre 6 meses y 1 año	③ Entre 1 y 3 años	④ Entre 3 y 7 años	⑤ Más de 7 años

13. ¿Cómo te enteraste de <<Organización Foco>>? (Por favor ser muy específico)				

14. ¿Cuántas veces <u>al mes</u> compras productos en <<Organización Foco>>?				
① Menos de 1 vez	② 1 o 2 veces	③ 3 o 4 veces	④ Más de 4 veces	

15. ¿Qué <u>productos</u> no encuentras y te gustaría que se tuvieran o que se aumentara el abasto? 1. 2. 3.	16. ¿Qué <u>actividades o servicios</u> no se tienen y te gustaría que se ofrecieran en <<Organización Foco>>? 1. 2. 3.
--	---

17. En una escala de 0 a 10 ¿Qué tanto recomendaría a <<Organización Foco>> a un amigo o compañero?										
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	

9.2.4 Formato 2.b: Clientes-distribuidores



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
MAESTRÍA EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGROALIMENTARIA



F-II-b

Análisis de Redes de Valor del Sector Agroalimentario Orgánico en México

El presente cuestionario apoyará la elaboración de una tesis de maestría de la Universidad Autónoma Chapingo. El objetivo estudiar el sector productivo orgánico y proponer estrategias que favorezcan su desarrollo. Por lo anterior se solicita de la manera más atenta contestar de manera honesta y específica. Importante: **NINGÚN DATO PERSONAL SERÁ DISTRIBUIDO O PUBLICADO EN NINGUNA FORMA.**

Instrucciones: Contesta en los espacios en blanco o marca con una X tu respuesta

Datos de la entrevista	i) Folio:	ii) Fecha:	iii) Red de Valor:
-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	---

Datos del entrevistado		
a) Nombre	b) Organización/Empresa	c) Cargo
d) Domicilio (calle, colonia, municipio)	e) Teléfono	f) e-mail

Datos generales de la organización		
1. ¿Giro de la empresa?		
1. ☐ Supermercado	4. ☐ Distribuidor mayorista	Especificar:
2. ☐ Tienda especializada	5. ☐ Restaurante	
3. ☐ Mercado/Tianguis	6. ☐ Cafetería	
2. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de operar (en este lugar/municipio)?		
① Menos de 2 ② Entre 2 y 5 ③ Entre 5 y 10 ④ Entre 10 y 15 ⑤ Entre 15 y 20 ⑥ Entre 20 y 30 ⑦ Más de 30		
3. ¿En qué área geográfica opera la organización? ¿Qué población o mercado atiende? ¿cuál es el perfil del cliente?		
1. ☐ Baja	3. ☐ Media alta	Especificar:
2. ☐ Media	4. ☐ Alta	
4. ¿La empresa es parte de una franquicia?, ¿Tiene más sucursales?, ¿Forman parte de una empresa mayor?		
5. ¿Cuántos empleados cuenta la empresa?		

Manejo de productos orgánicos				
6. ¿Desde hace cuanto maneja productos orgánicos?				
① Menos de 1 año ② Entre 1 y 3 años ③ Entre 3 y 5 años ④ Entre 5 y 7 años ⑤ Más de 7 años				
7. ¿Qué productos orgánicos maneja? (Indicar nivel de abasto o importancia: ① bajo, ② medio, ③ alto)				
1. ① ② ③ Frutas	11. ① ② ③ Pastas	21. ① ② ③ Miel	31. ① ② ③ Plantas comestibles	
2. ① ② ③ Hortalizas	12. ① ② ③ Harinas	22. ① ② ③ Mermeladas	32. ① ② ③ Plantas de ornato	
3. ① ② ③ Chiles	13. ① ② ③ Huevo	23. ① ② ③ Salsas	33. ① ② ③ Semillas	
4. ① ② ③ Cereales	14. ① ② ③ Pollo	24. ① ② ③ Otros envasados/enlatados	34. ① ② ③ Libros/revistas	
5. ① ② ③ Especias	15. ① ② ③ Leche	25. ① ② ③ Alimentos preparados	35. ① ② ③ Asesoría/talleres	
6. ① ② ③ Aderezos	16. ① ② ③ Queso	26. ① ② ③ Jugos	36. ① ② ③ Cosméticos	
7. ① ② ③ Aceites	17. ① ② ③ Crema	27. ① ② ③ Café	37. ① ② ③ Shampoo	
8. ① ② ③ Tortillas	18. ① ② ③ Yogurt	28. ① ② ③ Té	38. ① ② ③ Jabones	
9. ① ② ③ Pan	19. ① ② ③ Carne de res/cerdo	29. ① ② ③ Chocolate	39. Otro: _____	
10. ① ② ③ Galletas	20. ① ② ③ Embutidos	30. ① ② ③ Otras bebidas	40. Otro: _____	
8. ¿Cuáles son los productos orgánicos que más distribuye?				
Nombre del producto		Marca o productor		
1. _____		_____		
2. _____		_____		

9. ¿Qué productos No ofrece actualmente y le son demandados?
1. _____

2.			
----	--	--	--

10. ¿En dónde vende sus productos? (Considerar Destino: ① consumidor final, ② distribuidor, ③ como materia prima, ④ exportación)			
Lugar / Empresa / Cliente	Nivel de importancia (Volumen o % de la producción)	Precio (Especificar variación: mayoreo, menudeo, etc.)	Destino
1.			
2.			

11. Aproximadamente ¿A cuánto ascienden sus ventas en cuanto a productos orgánicos?				
12. Ante la crisis económica, ¿Has disminuido su venta en productos orgánicos?				
① No	② Un poco	③ Regular	④ Bastante	⑤ Mucho

13. ¿Qué es lo que usted busca en su proveedor de productos orgánicos? (además de precio, todo el año, calidad)		
1.		
2.		
14. ¿Cuáles son los aspectos que más cuida al distribuir productos orgánicos?		
1.		
2.		
15. ¿Quiénes son sus principales proveedores de productos orgánicos? (Preguntar por <<Org Foco>>)		
Productor o Empresa	Algún dato de contacto o referencia	Nivel de importancia
1.		
2.		

16. ¿Qué tan seguro está de que los productos orgánicos que maneja cumplen con los estándares de calidad establecidos para ser considerados orgánicos? (Independientemente del lugar de compra.)				
① Nada	② Muy poco	③ Regular	④ Suficiente	⑤ Completamente
17. ¿De qué forma asegura que los productos sean auténticamente orgánicos? (Puedes seleccionar más de una opción)				
1. ☐ Confío en los productores.	5. ☐ Busco que estén certificados por una agencia certificadora independiente.			
2. ☐ Me aseguro personalmente visitando el lugar de producción.	6. ☐ Busco que cuenten con un sistema de garantía participativo o interno.			
3. ☐ Confío en la persona/tienda/organización que los vende.	7. ☐ Por lo que me comentan otras personas.			
4. ☐ Por las instituciones que respaldan a la persona/tienda/organización que los vende.	8. ☐ Por el prestigio de las organizaciones que los promueven.			
18. Además de la certificación orgánica ¿Busca que los productos cumplan con algún otro parámetro de calidad?				
1.				
2.				
19. ¿Quiénes son sus competidores?, ¿A cuáles empresas como la suya conoce?				
Productor o Empresa	Algún dato de contacto o referencia			
1.				
2.				

Vínculo con <<Org Foco>>				
20. ¿Desde hace cuánto compra productos orgánicos a la <<Org Foco>>?				
① Menos de 1 año	② Entre 1 y 3 años	③ Entre 3 y 5 años	④ Entre 5 y 7 años	⑤ Más de 7 años
21. ¿Qué servicios le gustaría que brindara o que mejorara la <<Org Foco>>?				
1.				
2.				
22. ¿Cuáles son los principales problemas que usted observa en <<Org Foco>>?				
1.				
2.				
23. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene su empresa en relación al sector orgánico?				
1.				
2.				

9.2.5 Formato 2.c: Clientes-internacionales



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
MAESTRÍA EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGROALIMENTARIA



F-II-c

Network Value Analysis of Organic Products Sector in México

The present survey will help a master thesis in the University Of Chapingo. The objective is to study the organic productive sector and to offer development strategies. Therefore, you are asked to answer specific and honestly: **DATA WILL NOT BE DISTRIBUTED OR PUBLISHED IN ANY WAY.**

General Data	
1.	How many years has your business/company operated? ① Less than 2 ② Between 3 and 5 ③ Between 6 and 10 ④ Between 11 and 15 ⑤ Between 16 and 20 ⑥ More than de 21
2.	Is your business/company part of a franchise? or Are you part of a larger corporation? ① Yes ② No
3.	How many employees does your business/company have? ① Less than 5 ② Between 6 and 10 ③ Between 11 and 30 ④ Between 31 and 50 ⑤ Between 51 and 75 ⑥ More than de 71
4.	In what countries does your business/company have offices?
5.	Does your business/company have any type of certification? ① ISO 9000 ② ISO 14000 ③ ISO 22000 ④ ISO 26000 ⑤ GAP ⑥ Organic Trade ⑦ Fair Trade ⑧ Other (please specify):
Organic/Fair Products Trade	
6.	For how many years has your business/company stocked or traded ORGANIC PRODUCTS? ① Less than 2 ② Between 2 and 5 ③ Between 5 and 10 ④ Between 10 and 20 ⑤ More than 20
7.	For how many years has your business/company stocked or traded FAIRTRADE PRODUCTS? ① Less than 2 ② Between 2 and 5 ③ Between 5 and 10 ④ Between 10 and 20 ⑤ More than 20
8.	Has the global financial crisis impacted your sales of organic/fairtrade products? ① Not at all ② Little ③ Somewhat ④ Much ⑤ Very much
9.	What are the main 5 organic or fair-trade products that you stock or trade?
1.	
2.	
10.	Are there organic or fairtrade products that your business/company does not currently stock but would like to stock (or increase volume) in the future? If so, please list them below:
1.	
2.	
11.	Who are your 5 main suppliers of organic/fairtrade products? (indicate business names)
1.	
2.	
12.	Besides good price, quality and year-round supply, what characteristics do you look for in an organic/fairtrade supplier?
1.	
2.	
13.	Who are your main customers/markets? Please list them below:
1.	
2.	
14.	Who are the main distributors of organic or fair-trade products in your country or region?
1.	
2.	
15.	What challenges do you see in the organic/fair trade sector? (ie. lack of regulation, lack of market, lack of producers, expensive certifications, bureaucratic processes, etc)
1.	
2.	
México relationship	
16.	For how long has your business/company stocked or traded organic/fair product from Mexico? ① Less than 2 ② Between 2 and 5 ③ Between 5 and 10 ④ Between 10 and 20 ⑤ More than 20
17.	Which aspects of international trade with Mexico do you feel could be improved?
1.	
2.	
18.	What are the main challenges that you experience with Mexican distributors of organic/fairtrade products?
1.	
2.	

9.2.6 Formato 3.a: Proveedores-independientes



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
MAESTRÍA EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGROALIMENTARIA



C-III-a

Análisis de Redes de Valor del Sector Agroalimentario Orgánico en México

El presente cuestionario apoyará la elaboración de una tesis de maestría de la Universidad Autónoma Chapingo. El objetivo estudiar el sector productivo orgánico y proponer estrategias que favorezcan su desarrollo. Por lo anterior se solicita de la manera más atenta contestar de manera honesta y específica. Importante: **NINGÚN DATO PERSONAL SERÁ DISTRIBUIDO O PUBLICADO EN NINGUNA FORMA.**

Instrucciones: Contesta en los espacios en blanco o marca con una X tu respuesta

Datos de la entrevista	i) Folio:	ii) Fecha:	iii) Red de Valor:
-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	---

Datos del entrevistado			
	① Masculino ② Femenino	Edad	Escolaridad
Nombre	Sexo		
Municipio	Estado	Teléfono	e-mail

Datos poblacionales	
1. ¿Cuál es el total de cuartos, piezas o habitaciones con que cuenta tu hogar? (no incluya baños, medios baños, pasillos, patios y zotehuelas)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ o más
2. ¿Cuántos baños completos con regadera y W.C. (excusado) hay para uso exclusivo de los integrantes de tu hogar?	① ② ③ ④ o más
3. ¿El hogar cuenta con regadera funcionado en alguno de los baños?	1 ☐ No tiene 2 ☐ Si tiene
4. ¿Cuántos focos tiene tu vivienda? (incluyendo los de techos, paredes y lámparas de buró o de piso)	1 ☐ 0-5 2 ☐ 6-10 3 ☐ 11-15 4 ☐ 16-20 5 ☐ 21 o más
5. ¿Qué tipo de material predomina en tu hogar?	1 ☐ Tierra o cemento (solo firme) 2 ☐ Otro tipo de material/acabado
6. ¿Cuántos automóviles propios, excluyendo taxis, tienes en tu hogar?	① ② ③ o más
7. ¿Cuántas televisiones a color funcionado tienes en tu hogar?	① ② ③ o más
8. ¿Cuántas computadoras que funcionen tienes en tu hogar? (ya sea de escritorio o lap top)	① ② o más
9. ¿Tu hogar cuenta con estufa de gas o eléctrica?	1 ☐ No tiene 2 ☐ Si tiene
10. Pensando en la persona que aporta la mayor parte del ingreso en tu hogar, ¿cuál fue el último año de estudios que completó?	
9. ☐ No estudio	14. ☐ Carrera comercial
10. ☐ Primaria incompleta	15. ☐ Carrera técnica
11. ☐ Primaria completa	16. ☐ Preparatoria incompleta
12. ☐ Secundaria incompleta	17. ☐ Preparatoria completa
13. ☐ Secundaria completa	18. ☐ Licenciatura incompleta
	19. ☐ Licenciatura completa
	20. ☐ Diplomado o Maestría
	21. ☐ Doctorado

Datos de la producción		
11. ¿Cuenta con producción vegetal?		1 ☐ No tiene 2 ☐ Si tiene
12. Número de fincas:	13. Total de hectáreas:	
14. ¿Qué productos ofrece? (Los más importantes)		
Cultivo y sistema (riego, temporal, etc.)	Hectáreas	Cantidad vendida por año
1.		
2.		
15. ¿Cuenta con recolección silvestre?		1 ☐ No tiene 2 ☐ Si tiene
16. Número de recolectores:	17. Área de recolección:	
18. ¿Qué productos ofrece? (Los más importantes)		
Cultivo	Hectáreas	Cantidad vendida por año
1.		
2.		
19. ¿Cuenta con producción animal?		1 ☐ No tiene 2 ☐ Si tiene
20. Número de productores:	21. Total de hectáreas:	
22. ¿Qué productos ofrece? (Los más importantes)		
Especie de animal y sistema (lácteo, mixto, etc.)	Número de animales	Ventas anuales
1.		

2.		
23. ¿Cuenta con apicultura?		1 ☐ No tiene 2 ☐ Si tiene
24. Número de productores:		25. Número de apiarios:
26. ¿Qué productos ofrece? (Los más importantes)		
<i>Tipo de animal</i>	<i>Número de animales</i>	<i>Ventas anuales</i>
1.		
2.		
27. ¿Realiza procesos de transformación/acondicionamiento?		1 ☐ No tiene 2 ☐ Si tiene
28. Número de personal:		
29. ¿Qué productos ofrece? (Los más importantes)		
<i>Materia prima</i>	<i>Producto Final</i>	<i>Ventas anuales</i>
1.		
2.		
30. ¿Comercializa otros productos orgánicos? (Especificar)		1 ☐ No 2 ☐ Si
<i>Productos</i>	<i>Ventas anuales</i>	
1.		
2.		

31. ¿Cuáles son las características de su producto en cuanto a la certificación?	
1. ☐ Orgánico con garantía participativa. Otorgada por _____ Normas: _____	
2. ☐ Orgánico con certificación de terceros. Otorgada por _____ Normas: _____	
3. ☐ Orgánico en transición.	
4. ☐ Natural / Agroecológico	
5. ☐ Otra certificación/calidad: _____	
32. ¿Desde hace cuánto tiempo se dedica a la producción señalada? (en años)	
① Menos de 1 ② Entre 1 y 5 ③ Entre 5 y 10 ④ Entre 10 y 15 ⑤ Entre 15 y 20 ⑥ Entre 20 y 30 ⑦ Más de 30	
33. ¿Cuáles son las características de los clientes a los que usted espera acceder con su producto?	
1.	
2.	
34. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta como productor? (producc, trans, comerc, etc)	
1.	
2.	
35. ¿Cuáles son las principales fortalezas de su producción?	
1.	
2.	
36. ¿Qué recursos (materiales, financieros, tecnológicos, de información, etc.) requiere como productor?	
1.	
2.	
37. ¿Tiene producción que no sea orgánica o natural?	
☐ No ☐ Si Describa: _____	
38. ¿Tiene algún otro tipo de ingreso familiar?	
☐ No ☐ Si Describa: _____	
39. ¿Qué porcentaje representa la producción orgánica para sus ingresos familiares?	
① Menos de 10% ② De 10 a 25% ③ De 25 a 40% ④ Alrededor del 50% ⑤ De 60 a 75% ⑥ De 75 a 90% ⑦ Más de 90%	
40. ¿Aproximadamente cuanto tiempo dedica a la producción/transformación?	
1. ☐ Menos de 10 hr a la semana (2 hr diarias)	3. ☐ Entre 20 y 40 hr a la semana (medio tiempo)
2. ☐ Entre 10 y 20 hr a la semana (ratos libres)	4. ☐ Más de 40 hr a la semana (tiempo completo)

Vínculo con la <<Organización Foco>>	
41. ¿Desde hace cuanto tiempo tiene relación con <<Organización Foco>>?	
① Menos de 1 año ② Entre 1 y 3 años ③ Entre 3 y 5 años ④ Entre 5 y 7 años ⑤ Más de 7 años	
42. ¿Qué beneficios ha recibido o recibe de la organización <<Org Foco>>? ¿Cuál es el atractivo?	
1.	
2.	
43. ¿Aproximadamente cuanto tiempo dedica en el vínculo con << Organización Foco>>? (SOLO SI PARTICIPA EN EL PROYECTO) (a la semana)	
① Menos de 5 hr (ocasionalmente) ② Entre 5 y 10 hr (ratos libres) ③ Entre 10 y 20 hr ④ Más de 20 hr	

Relaciones		
Nivel 0 - Le desconoce		
44. ¿Con quienes no participaría en un proyecto conjunto, ya sea asociación o un proyecto productivo? ^(NO)		
45. (Indicar por la vía indirecta la existencia de conflictos por motivos políticos, gremiales, legales y económicos con otros actores de la red) ^(NO)		
<i>Productor / Empresa / Lugar</i>	<i>Motivo o razón</i>	<i>Tipo de actor</i>
1.		

2.			
46. ¿En qué lugares han ofrecido su producto y no lo han comprado? ^(N0)			
<i>Productor / Empresa / Lugar</i>		<i>Motivo o razón</i>	<i>Tipo de actor</i>
1.			
2.			
Nivel 1 - Le reconoce			
47. ¿En dónde vende sus productos? (Considerar: consumidor final, distribuidor, como materia prima, exportación) ^(N1)			
<i>Lugar / Empresa / Persona</i>	<i>Nivel de importancia (Volumen o % de la producción)</i>	<i>Precio (Especificar variación: mayoreo, menudeo, etc.)</i>	<i>Tipo de Actor</i>
1.			
2.			
48. ¿Quiénes son sus principales proveedores de insumos? (Ya sea para la producción primaria o para la transformación) ^(N1)			Num: _____
<i>Productor / Empresa / Lugar</i>		<i>Producto (s)</i>	<i>Tipo de actor</i>
1.			
2.			
49. ¿De quién ha recibido servicios de asesoría o capacitación? (para: producc, transf, comerc, admin., etc.) ^(N1)			Num: _____
<i>Persona / Empresa / Lugar</i>		<i>Servicio recibido (s)</i>	<i>Tipo de actor</i>
1.			
2.			
50. ¿De quién ha recibido apoyos financieros? (Bancos, asociaciones, gob, amigos) ^(N1)			Num: _____
<i>Persona / Empresa / Lugar</i>		<i>Apoyo recibido (s)</i>	<i>Tipo de actor</i>
1.			
2.			
51. ¿A quienes conoce que elaboren un producto similar al suyo? (competencia) ^(N1)			Num: _____
<i>Productor / Empresa / Lugar</i>			<i>Tipo de actor</i>
1.			
2.			
Nivel 2 - Le conoce			
52. ¿Con quiénes comparte experiencias de la producción orgánica regularmente? (externos si es una organización) ^(N2)			Num: _____
<i>Productor / Empresa / Lugar</i>			<i>Tipo de actor</i>
1.			
2.			
53. ¿A quién o dónde consulta para realizar mejoras o innovaciones en su actividad productiva? ^(N2)			Num: _____
<i>Productor / Empresa / Lugar</i>			<i>Tipo de actor</i>
1.			
2.			
54. En su trayectoria como empresario/productor, ¿Qué personas u organizaciones han sido decisivos para su éxito en su actividad productiva? (a quien le debe que usted lo que es/tiene, quien le ha apoyado) ^(N2)			Num: _____
<i>Productor / Empresa / Lugar</i>			<i>Tipo de actor</i>
1.			
2.			
Nivel 3 - Colaboran			
55. ¿A quien (persona u organización) recurre cuando tiene problemas en su actividad productiva? ^(N3)			Num: _____
<i>Productor / Empresa / Lugar</i>			<i>Tipo de actor</i>
1.			
2.			
56. ¿Con quienes participa/colabora en alguna asociación u organización? ^(N3)			Num: _____
<i>Persona / Empresa / Lugar</i>	<i>Proyecto</i>		<i>Tipo de actor</i>
1.			
2.			
57. ¿A que productores recomendaría? (por la calidad de su producto, forma de producción, conocimiento, etc.) ^(N3)			Num: _____
<i>Persona / Empresa / Lugar</i>	<i>Producto o proceso</i>		<i>Tipo de actor</i>
1.			

2.				
Nivel 4 - Cooperan				
58. ¿Con quiénes realiza la compra de insumos conjuntamente (en forma colectiva)? (N4)				Num: _____
Persona / Empresa / Lugar		Producto		Tipo de actor
1.				
2.				
59. ¿Con quiénes realiza la venta de productos/servicios conjuntamente (en forma colectiva)? (N4)				Num: _____
Persona / Empresa / Lugar		Producto		Tipo de actor
1.				
2.				
60. ¿Con quiénes ha contratado servicios (financieros, de asesoría, etc.) en forma conjunta? (N4)				Num: _____
Persona / Empresa / Lugar		Producto		Tipo de actor
1.				
2.				
Nivel 5 - Asociados				
61. ¿Con quienes comparte algún proyecto en asociación? (recursos económicos invertidos conjuntamente) (N5)				Num: _____
Productor / Empresa	Proyecto	Monto aproximado		Tipo de actor
1.		① Menos de \$5,000 ② De \$5,000 a \$15,000	③ De \$15,000 a 50,000 ④ Más de \$50,000	
2.		① Menos de \$5,000 ② De \$5,000 a \$15,000	③ De \$15,000 a 50,000 ④ Más de \$50,000	
62. ¿Con quienes tiene pensado desarrollar algún producto de inversión conjunta?				Num: _____
Productor / Empresa	Proyecto	Monto aproximado		Tipo de actor
1.		① Menos de \$5,000 ② De \$5,000 a \$15,000	③ De \$15,000 a 50,000 ④ Más de \$50,000	
2.		① Menos de \$5,000 ② De \$5,000 a \$15,000	③ De \$15,000 a 50,000 ④ Más de \$50,000	
Problemas o Retos				
63. ¿Cuáles son los principales problemas de la << Organización Foco>>?				
1.				
2.				
64. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de << Organización Foco>>?				
1.				
2.				
65. En términos generales, ¿cuál sería la situación ideal que usted desearía para << Organización Foco>>? (SOLO SI PARTICIPA EN LA MISMA)				
1.				
2.				
66. ¿Acciones para mejorar han realizado o se pretenden realizar en << Organización Foco>>? (SOLO SI PARTICIPA EN LA MISMA)				
1.				
2.				
67. ¿Qué recursos (materiales, financieros, tecnológicos, de información, etc.) requieren en << Organización Foco>>? (SOLO SI PARTICIPA EN LA MISMA)				
1.				
2.				

9.2.7 Formato 3.b: Proveedores-organizaciones



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
MAESTRÍA EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGROALIMENTARIA



C-III-b

Análisis de Redes de Valor del Sector Agroalimentario Orgánico en México

El presente cuestionario apoyará la elaboración de una tesis de maestría de la Universidad Autónoma Chapingo. El objetivo estudiar el sector productivo orgánico y proponer estrategias que favorezcan su desarrollo. Por lo anterior se solicita de la manera más atenta contestar de manera honesta y específica. Importante: **NINGÚN DATO PERSONAL SERÁ DISTRIBUIDO O PUBLICADO EN NINGUNA FORMA.**

Instrucciones: Contesta en los espacios en blanco o marca con una X tu respuesta

Datos de la entrevista		i) Folio:		ii) Fecha:		iii) Red de Valor:	
Datos del entrevistado							
a) Nombre		b) Empresa/Organización		c) Cargo			
d) Localidad		e) Municipio		f) Estado		g) Teléfono	
						h) e-mail	
Datos generales de la organización							
1. ¿Cuál es la figura asociativa de su organización?							
① Persona física ② S. A. ③ S. Civ. ④ S. Coop. ⑤ A. C. ⑥ S.P.R. ⑦ Otro: _____							
2. ¿Cuál es el giro de la organización?							
3. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa?							
① Menos de 2 ② Entre 2 y 5 ③ Entre 5 y 10 ④ Entre 10 y 15 ⑤ Entre 15 y 20 ⑥ Entre 20 y 30 ⑦ Más de 30							
4. ¿La empresa es parte de una franquicia?, ¿Tiene más sucursales?, ¿Forman parte de una empresa mayor?							
5. ¿Cuántos productores participan en la organización?							
6. ¿Cuántas personas tienen cargos administrativos?							
7. ¿En la organización laboran personas con estudios de...? (Indicar cantidad: ① la mayoría, ② algunos, ③ ninguno)							
1. ① ② ③ Posgrado		3. ① ② ③ Carrera comercial o técnica		5. ① ② ③ Secundaria			
2. ① ② ③ Licenciatura		4. ① ② ③ Preparatoria		6. ① ② ③ Primaria			
8. ¿Cuántas ha?							
9. ¿Cuántas bodegas/almacén?							
10. ¿Cuántos vehículos?							
11. ¿Maquinaria?							
Datos de la producción							
12. ¿Cuenta con producción vegetal?						1 ○ No tiene 2 ○ Si tiene	
13. Número de fincas:				14. Total de hectáreas:			
15. ¿Qué productos ofrece? (Los más importantes)							
Cultivo y sistema (riego, temporal, etc)		Hectáreas		Cantidad vendida por año			
1.							
16. Tipo de propiedad (ejido, etc):				17. Inversión anual:			
18. ¿Calidad del producto?				① Mal ② Deficiente ③ Regular ④ Buena ⑤ Muy buena			
19. ¿Cuenta con recolección silvestre?				1 ○ No tiene 2 ○ Si tiene			
20. Número de recolectores:				21. Área de recolección:			
22. ¿Qué productos ofrece? (Los más importantes)							
Cultivo		Hectáreas		Cantidad vendida por año			
1.							
23. ¿Cuenta con producción animal?				1 ○ No tiene 2 ○ Si tiene			
24. Número de productores:				25. Total de hectáreas:			
26. ¿Qué productos ofrece? (Los más importantes)							
Especie de animal y sistema (lácteo, mixto, etc.)		Número de animales		Ventas anuales			
1.							
27. ¿Cuenta con apicultura?				1 ○ No tiene 2 ○ Si tiene			
28. Número de productores:				29. Número de apiarios:			

30. ¿Qué productos ofrece? (Los más importantes)		
<i>Tipo de animal</i>	<i>Número de animales</i>	<i>Ventas anuales</i>
1.		
31. ¿Realiza procesos de transformación/acondicionamiento?		1 ☐ No tiene 2 ☐ Si tiene
32. Número de personal:		
33. ¿Qué productos ofrece? (Los más importantes)		
<i>Materia prima</i>	<i>Producto Final</i>	<i>Ventas anuales</i>
1.		
34. ¿Comercializa otros productos orgánicos? (Especificar)		1 ☐ No 2 ☐ Si
<i>Productos</i>	<i>Ventas anuales</i>	
1.		

35. ¿Cuáles son las características de su producto en cuanto a la certificación?		
1. ☐ Orgánico con garantía participativa. Otorgada por _____ Normas: _____ Costo: _____		
2. ☐ Orgánico con certificación de terceros. Otorgada por _____ Normas: _____ Costo: _____		
3. ☐ Orgánico en transición. Otorgada por _____ Normas: _____ Costo: _____		
4. ☐ Natural / Agroecológico (sin certificación)		
5. ☐ Otra certificación/calidad: _____ Otorgada por _____ Normas: _____ Costo: _____		
36. ¿Desde hace cuánto tiempo se dedica a la producción señalada? (en años)		
① Menos de 1 ② Entre 1 y 5 ③ Entre 5 y 10 ④ Entre 10 y 15 ⑤ Entre 15 y 20 ⑥ Entre 20 y 30 ⑦ Más de 30		
37. ¿Ha realizado o tenido acceso a estudios de mercado en particular sobre el sector orgánico?		
1. _____		
38. ¿Tiene producción que no sea orgánica o natural?		
☐ No ☐ Si Describa: _____		
39. ¿Tiene algún otro tipo de ingreso familiar?		
☐ No ☐ Si Describa: _____		
40. ¿Qué porcentaje representa la producción orgánica para sus ingresos familiares?		
① Menos de 10% ② De 10 a 25% ③ De 25 a 40% ④ Alrededor del 50% ⑤ De 60 a 75% ⑥ De 75 a 90% ⑦ Más de 90%		
41. ¿Aproximadamente cuanto tiempo dedica a la producción/transformación?		
1. ☐ Menos de 10 hr a la semana (2 hr / día, ratos libres) 3. ☐ Entre 20 y 40 hr a la semana (6 hr / día, medio tiempo)		
2. ☐ Entre 10 y 20 hr a la semana (4 hr / día, poca inv) 4. ☐ Más de 40 hr a la semana (8 hr / día, tiempo completo)		

Relaciones				
Nivel 0 - Le desconoce				
42. ¿Con quienes no participaría en un proyecto conjunto, ya sea asociación o un proyecto productivo? ^(N0) (Indicar por la vía indirecta la existencia de conflictos por motivos políticos, gremiales, legales y económicos con otros actores de la red) ^(N0)				
<i>Productor / Empresa / Lugar</i>	<i>Motivo o razón</i>	<i>Tipo de actor</i>		
1.				
2.				
43. ¿En qué lugares han ofrecido su producto y no lo han comprado? ^(N0)				
<i>Productor / Empresa / Lugar</i>	<i>Motivo o razón</i>	<i>Tipo de actor</i>		
1.				
2.				
Nivel 1 - Le reconoce				
44. ¿En dónde vende sus productos? (Considerar: consumidor final, distribuidor, como materia prima, exportación) ^(N1)				
<i>Lugar / Empresa / Persona</i>	41) ¿Desde hace cuanto tiempo tiene relación con "la empresa"?	42) ¿Qué beneficios ha recibido o recibe de "la empresa"? ¿Cuál es el atractivo?	48) En una escala de 0 a 10 ¿Qué tanto recomendaría a "la empresa" a un amigo o compañero?	<i>Tipo de Actor</i>
1.				
2.				
45. ¿Qué aspectos le gustaría que se mejoraran en la << Organización Foco >>?				
1. _____				
46. ¿Quiénes son sus principales proveedores de insumos? (Ya sea para producción primaria o transformación) ^(N1)				Num: _____
<i>Productor / Empresa / Lugar</i>	<i>Producto (s)</i>	<i>Tipo de actor</i>		
1.				
2.				
47. ¿De quién ha recibido servicios de asesoría o capacitación? (para: producc, transf, comerc, admin., etc.) ^(N1)				Num: _____
<i>Persona / Empresa / Lugar</i>	<i>Servicio recibido (s)</i>	<i>Tipo de actor</i>		
1.				
2.				
48. ¿De quién ha recibido apoyos financieros? (Bancos, asociaciones, gob, amigos) ^(N1)				Num: _____
<i>Persona / Empresa / Lugar</i>	<i>Apoyo recibido (s)</i>	<i>Tipo de actor</i>		

1.		
2.		
49. ¿A quiénes/cuántos conoce que elaboren un producto similar al suyo? (competencia) ^(N1)		Num: _____
Productor / Empresa / Lugar		Tipo de actor
1.		
Nivel 2 - Le conoce		
50. ¿Con quiénes comparte experiencias de la producción orgánica regularmente? (externos si es una org) ^(N2)		Num: _____
Productor / Empresa / Lugar		Tipo de actor
1.		
2.		
51. ¿A quién o dónde consulta para realizar mejoras o innovaciones en su actividad productiva? ^(N2)		Num: _____
Productor / Empresa / Lugar		Tipo de actor
1.		
2.		
52. En su trayectoria como empresario/productor, ¿Qué personas u organizaciones han sido decisivos para su éxito en su actividad productiva? (a quien le debe que usted lo que es/tiene, quien le ha apoyado) ^(N2)		Num: _____
Productor / Empresa / Lugar		Tipo de actor
1.		
2.		
Nivel 3 - Colaboran		
53. ¿A quien (persona u organización) recurre cuando tiene problemas en su actividad productiva? ^(N3)		Num: _____
Productor / Empresa / Lugar		Tipo de actor
1.		
54. ¿Con quienes participa/colabora en alguna asociación u organización? ^(N3)		Num: _____
Persona / Empresa / Lugar	Proyecto	Tipo de actor
1.		
55. ¿A que productores recomendaría? (por la calidad de su producto, forma de producción, conocimiento, etc.) ^(N3)		Num: _____
Persona / Empresa / Lugar	Producto o proceso	Tipo de actor
1.		
Nivel 4 - Cooperan		
56. ¿Con quiénes realiza la compra de insumos conjuntamente (en forma colectiva)? ^(N4)		Num: _____
Persona / Empresa / Lugar	Producto	Tipo de actor
1.		
2.		
57. ¿Con quiénes realiza la venta de productos/servicios conjuntamente (en forma colectiva)? ^(N4)		Num: _____
Persona / Empresa / Lugar	Producto	Tipo de actor
1.		
58. ¿Con quiénes ha contratado servicios (financieros, de asesoría, etc.) en forma conjunta? ^(N4)		Num: _____
Persona / Empresa / Lugar	Producto	Tipo de actor
1.		
Nivel 5 - Asociados		
59. ¿Con quienes comparte algún proyecto en asociación? (recursos económicos invertidos conjuntamente) ^(N5)		Num: _____
Productor / Empresa	Proyecto	Monto aproximado
1.		① Menos de \$5,000 ③ De \$15,000 a 50,000 ② De \$5,000 a \$15,000 ④ Más de \$50,000
60. ¿Con quienes tiene pensado desarrollar algún producto de inversión conjunta?		Num: _____
Productor / Empresa	Proyecto	Monto aproximado
1.		① Menos de \$5,000 ③ De \$15,000 a 50,000 ② De \$5,000 a \$15,000 ④ Más de \$50,000
Problemas o Retos		
61. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta como productor? (producc, trans, comerc, etc)		
1.		
62. ¿Cuáles son las principales fortalezas de su producción?		
1.		
63. ¿Qué recursos (materiales, financieros, tecnológicos, de información, etc.) requiere como productor?		
1.		
64. ¿Cuáles son los principales planes o metas de su organización?		
1.		

9.2.8 Formato 4: Competidores



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
MAESTRÍA EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGROALIMENTARIA



F-IV

Análisis de Redes de Valor del Sector Agroalimentario Orgánico en México

El presente cuestionario apoyará la elaboración de una tesis de maestría de la Universidad Autónoma Chapingo. El objetivo es lograr una mejor comprensión del sector orgánico y proponer estrategias que favorezcan su desarrollo. Por lo anterior se solicita de la manera más atenta contestar de manera honesta y específica. Es importante señalar que ningún dato personal será distribuido o publicado en ninguna forma.

Datos de la entrevista	i) Folio:	ii) Fecha: /2010	iii) Red de Valor:
-------------------------------	---	---	--

Datos del entrevistado		
i) Nombre	j) Empresa o institución	k) Cargo
l) Actividad (es) principal (es) en la empresa		m) Tiempo en la empresa
n) Domicilio (calle, colonia, municipio)	o) Teléfono	p) e-mail

Datos generales de la organización		
1. ¿Giro de la empresa?		
1. ☐ Supermercado	4. ☐ Distribuidor mayorista	Especificar:
2. ☐ Tienda especializada	5. ☐ Restaurante	
3. ☐ Mercado/Tianguis	6. ☐ Cafetería	
2. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de operar en este lugar/municipio?		
① Menos de 2 ② Entre 2 y 5 ③ Entre 5 y 10 ④ Entre 10 y 15 ⑤ Entre 15 y 20 ⑥ Entre 20 y 30 ⑦ Más de 30		
3. ¿En qué área geográfica opera la organización? ¿Qué población o mercado atiende? ¿cuál es el perfil del cliente?		
1. ☐ Baja	3. ☐ Media alta	Especificar:
2. ☐ Media	4. ☐ Alta	
4. ¿La empresa es parte de una franquicia?, ¿Tiene más sucursales?, ¿Forman parte de una empresa mayor?		
5. ¿Cuál es la superficie del establecimiento?		
6. ¿Cuántos empleados laboran en planta?		
7. ¿En este establecimiento laboran personas con estudios de...? (Indicar cantidad: ① la mayoría, ② algunos, ③ ninguno)		
1. ① ② ③ Posgrado	3. ① ② ③ Carrera comercial o técnica	5. ① ② ③ Secundaria
2. ① ② ③ Licenciatura	4. ① ② ③ Preparatoria	6. ① ② ③ Primaria

Sector orgánico				
8. ¿Desde hace cuanto maneja productos orgánicos?				
① Menos de 1 año ② Entre 1 y 3 años ③ Entre 3 y 5 años ④ Entre 5 y 7 años ⑤ Más de 7 años				
9. ¿Qué productos orgánicos ofrece? (Indicar nivel de abasto: ① bajo, ② medio, ③ alto)				
1. ① ② ③ Frutas	11. ① ② ③ Pastas	21. ① ② ③ Miel	31. ① ② ③ Plantas comestibles	
2. ① ② ③ Hortalizas	12. ① ② ③ Harinas	22. ① ② ③ Mermeladas	32. ① ② ③ Plantas de ornato	
3. ① ② ③ Chiles	13. ① ② ③ Huevo	23. ① ② ③ Salsas	33. ① ② ③ Semillas	
4. ① ② ③ Cereales	14. ① ② ③ Pollo	24. ① ② ③ Otros envasados/enlatados	34. ① ② ③ Libros/revistas	
5. ① ② ③ Especias	15. ① ② ③ Leche	25. ① ② ③ Alimentos preparados	35. ① ② ③ Asesoría/talleres	
6. ① ② ③ Aderezos	16. ① ② ③ Queso	26. ① ② ③ Jugos	36. ① ② ③ Cosméticos	
7. ① ② ③ Aceites	17. ① ② ③ Crema	27. ① ② ③ Café	37. ① ② ③ Shampoo	
8. ① ② ③ Tortillas	18. ① ② ③ Yogurt	28. ① ② ③ Té	38. ① ② ③ Jabones	
9. ① ② ③ Pan	19. ① ② ③ Carne de res/cerdo	29. ① ② ③ Chocolate	39. Otro: _____	
10. ① ② ③ Galletas	20. ① ② ③ Embutidos	30. ① ② ③ Otras bebidas	40. Otro: _____	
10. ¿Cuáles son las principales marcas/proveedores vendidas?, ¿De que zonas o localidades?				
1. _____ 2. _____				
11. ¿Qué productos usted no cuenta actualmente o le gustaría aumentar el abasto en función a la demanda que existe?				
1. _____ 2. _____				
12. ¿Realiza actividades de promoción sobre los productos orgánicos?				
① Desconozco ② No ③ Eventualmente ④ Periódicamente ⑤ Continuamente				
Describe:				
13. ¿Ha realizado o tenido acceso a estudios de mercado que provean información sobre productos/consumo orgánicos?				
① Desconozco ② No ③ Eventualmente ④ Periódicamente ⑤ Continuamente				

Describe:	
14. ¿Se cuenta con algún seguimiento a la demanda de productos orgánicos? ¿Cómo se sabe cuáles productos están siendo demandados por los consumidores?	
15. ¿Qué actividades o procedimientos se siguen para búsqueda y selección de proveedores orgánicos?	
16. ¿De qué forma se asegura que los productos sean auténticamente orgánicos?	
1. ☐ Confío en los productores.	5. ☐ Busco que estén certificados por una agencia certificadora independiente.
2. ☐ Contamos con un sistema de inspección.	6. ☐ Busco que cuenten con un sistema de garantía participativo o interno.
3. ☐ Confío en la persona/tienda/organización que los vende.	7. ☐ Por lo que me comentan otras personas que consumen estos productos.
4. ☐ Por las instituciones que respaldan a la persona/tienda/organización que los vende.	8. ☐ Por el prestigio de las organizaciones que los promueven.
17. ¿Aproximadamente que porcentaje de la venta representan los productos orgánicos para los ingresos de la empresa?	
1. ☐ Menos del 5%	3. ☐ De 15 a 30 %
2. ☐ De 5 a 15 %	4. ☐ De 30 a 50 %
5. ☐ De 50 a 70 %	7. ☐ De 85 a 95 %
6. ☐ De 70 a 85 %	8. ☐ De 95 a 100 %
18. ¿Aproximadamente que a cuánto ascienden las ventas de productos orgánicos? (semanales o mensuales)	
19. Ante la crisis económica, ¿Has disminuido la venta de productos orgánicos?	
① No ② Un poco ③ Regular ④ Bastante ⑤ Mucho	
Vínculos	
20. ¿En dónde más se pueden encontrar productos orgánicos? (Indicar la relación: ① recon, ② conoc, ③ colab, ④ coop, ⑤ asoc)	
1. ① ② ③ ④ ⑤	2. ① ② ③ ④ ⑤
3. ① ② ③ ④ ⑤	4. ① ② ③ ④ ⑤
5. ① ② ③ ④ ⑤	6. ① ② ③ ④ ⑤
21. Además de los relacionados con la producción orgánica, ¿Qué criterios o normas de calidad aplica en sus productos o servicios?	
22. En caso de PYME ¿Tiene algún otro ingreso familiar? ¿Qué porcentaje representa el relacionado con el sector orgánico?	
☐ No ☐ Si [① De 10 a 25 %; ② De 25 a 50 %; ③ De 50 a 75 %, ④ De 75 a 100 %]	
23. En caso de PYME ¿Tiene dinero o recursos invertidos en su empresa? ¿aproximadamente qué cantidad?	
☐ No ☐ Si [① \$5,000 a \$15,000; ② \$15,000 a \$50,000; ③ \$50,000 a \$100,000, ④ más de \$100,000]	
Problemas o Retos	
24. Mencione que problemas o retos enfrentan actualmente dentro del sector orgánico.	
25. En términos generales, ¿cuáles son las principales fortalezas de la empresa en el contexto del sector orgánico?	
26. Mencione que acciones para mejorar han realizado o se pretenden realizar	

9.2.9 Formato 5: Complementadores



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
MAESTRÍA EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGROALIMENTARIA



F-V

Análisis de Redes de Valor del Sector Agroalimentario Orgánico en México

El presente cuestionario apoyará la elaboración de una tesis de maestría de la Universidad Autónoma Chapingo. El objetivo es analizar la estructura funcional de organizaciones del agroalimentario orgánico, para lograr una mejor comprensión de su conformación y proponer estrategias que favorezcan su desarrollo. Por lo anterior se solicita de la manera más atenta contestar de manera honesta y específica. Importante: ningún dato personal será distribuido o publicado en ninguna forma.

Instrucciones: Contesta en los espacios en blanco o marca con una X tu respuesta.

Datos de la entrevista		1) Folio:		ii) Fecha: /20		iii) Red de Valor:	
Datos del entrevistado							
a) Nombre		b) Sexo		c) Edad		d) Escolaridad	
e) Lugar donde labora		f) Domicilio personal		g) Municipio		h) Teléfono	
						i) e-mail	
Beneficio/Motivación							
1. ¿Cuántos años tiene su organización desde que opera en México?				¿Qué servicios ofrece su organización? (En términos generales y en particular al sector orgánico)			
2. ¿Cuál servicio de los que ofrece es el más demandado? (Indicar porcentaje de los servicios ofrecidos)				3. ¿Cuál es el costo aproximado de los servicios que ofrece al sector orgánico? (Considerar precio por unidad)			
4. ¿Hace cuanto tiempo tiene contacto con "organización foco"?				¿Por qué comenzó a trabajar con "organización foco"?			
5. ¿Cuál es la aportación que le provee a la organización "organización foco"?				6. ¿Por qué considera importante su aportación? ¿Cuál es el valor que provee?			
7. ¿Aproximadamente cuanto tiempo dedica tratar con "organización foco"?							
☐ Menos de 4 hr al mes		☐ Entre 4 y 8 hr al mes		☐ Entre 8 y 16 hr al mes		☐ Más de 16 hr al mes	
Relaciones							
[Niveles: 1 le reconoce, 2 le conoce, 3 colaboran, 4 cooperan, 5 asociados]							
8. ¿Con quién de nuestra organización tiene relación? ¿ha cambiado en el tiempo?							
9. ¿A que otras organizaciones parecidas a la suya conoce?							
10. ¿Quiénes son sus principales proveedores? (nombre, número, lugar, características)							
11. ¿Quiénes son sus principales clientes dentro del sector orgánico? (nombre, número, lugar, características)							
12. ¿A que otros productores orgánicos conoce?							
13. ¿En donde ofrece/promueve sus servicios?							
14. ¿A que otros consumidores de la región de la organización conoce?							
Problemas o Retos							
15. ¿Cuáles son las principales fortalezas que observa en la organización "organización foco"?							
16. ¿Cuáles son los principales problemas que usted ve en la organización "organización foco"?							
17. ¿Qué recursos o que cambios considera que necesita "organización foco" para mejorar?							
18. ¿Cuáles son los principales problemas del sector orgánico? ¿cuáles de ellos le afectan directamente? ¿Qué retos enfrenta actualmente en relación al crecimiento de su empresa respecto al sector orgánico (cuáles son sus planes)?							

9.3 ANEXO 3. Clasificación de actores para análisis de redes

Grupo	Clave	Tipo de Actor	Descripción/ejemplo
Empresas comercializadoras y puntos de venta	C	Comercializador	Comprador local (coyote), "broker", distribuidor,
	CC	Cliente consumidor	Consumidor final
	EC	Empresa comercializadora	Comercializadora, distribuidora, exportadora, etc.
	EH	Empresa de hostelería	Hotel, restaurante, café, fonda, spa, etc.
	EV	Establecimiento de venta (comercial)	Tienda, supermercado
	EXP	Expos, ferias y eventos	Expos, ferias y eventos
	MT	Mercado o tianguis	Mercado de la ciudad, central de abastos, centro de acopio, tianguis, etc.
Proveedores de insumos, servicios, certificación y financiamiento.	CE	Certificadora	Orgánicos, buenas prácticas, GAP, etc.
	PE	Proveedor de maquinaria y equipo	Maquinaria y equipo
	PF	Proveedor de servicios financieros	FIRA, Financiera Rural, intermediario financiero, prestamista, caja, banco, etc.
	PG	Proveedor de genética	Viveros, pie de cría, semillas, semen, etc.
	PI	Proveedor de insumos	Agroquímicas
	PS	Prestador de servicios profesionales	Asesor, consultor, capacitador, etc.
	PV	Proveedores varios	Papelería, serigrafía, oficina, gas, etc.
Productores y organizaciones agroalimentarios	EP	Empresa rural	Empresa de producción agropecuaria, un solo propietario legalmente constituido
	ET	Empresa de transformación	Empresa de transformación (procesado, empaçado, acondicionamiento)
	P	Productor individual agrícola/pecuario	Productor individual o familiar (campesino)
	PO	Productores organizados	Grupo de productores formal o informalmente constituidos, Colectivo, Sociedad de Producción Rural, Cooperativa de Producción, etc.
	T	Productor transformador	Productor dedicado únicamente a la transformación de productos
Instituciones gubernamentales	GOB	Institución gubernamental	SAGARPA; SEDER, secretarías, municipios, etc.
Institutos y organizaciones	IE	Institución de enseñanza e investigación	INIFAP, CBTA, ITA, Universidad, etc.
	ONG	Organización No Gubernamental	Colectivo, Asociación Civil, Red, Movimiento, etc.
	ORG	Organización gremial y económica	UGR, CNC, ANEC, integradora, asociación, Fundación Produce, sindicato, etc.
Fuentes de información	INF	Información	Libros, revistas, periódicos, paginas web, folletos, etc.
Otros varios	FAM	Amigo o conocido	Amigo o conocido
	FM	Funciones múltiples	Especificar:
	Otro	Especifique:	

Observaciones:

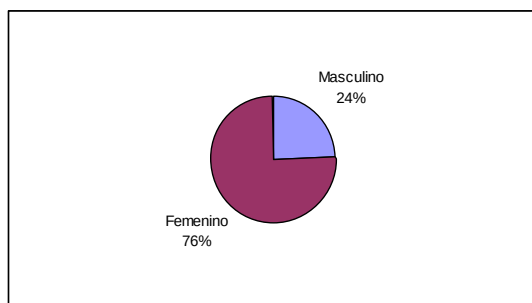
- Si se le antepone la letra "I", significa que la persona o empresa participa directamente como socio con la Organización Foco en estudio.
- Se pueden considerar actores que realicen dos o más funciones, ejemplo: P+T, indicaría un productor de materia prima que también realiza transformación del producto.

9.4 ANEXO 4. Resultados de los instrumentos de colecta de información aplicados. Caso “Tianguis Orgánico”

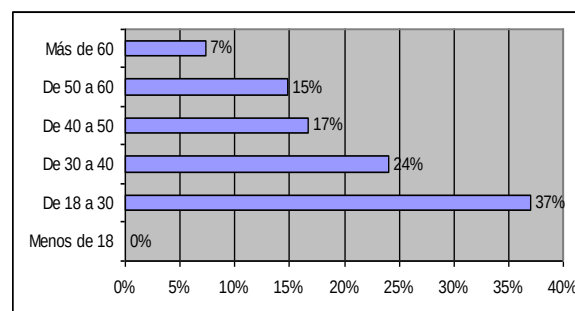
9.4.1 Encuesta a clientes consumidores

Datos Generales

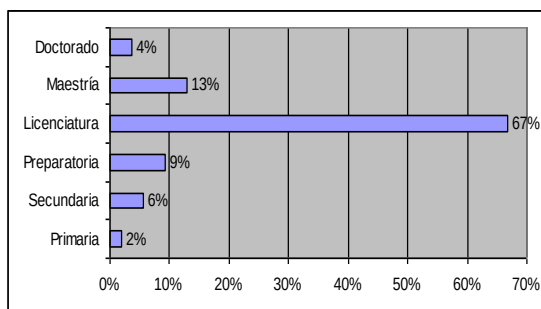
2 - Sexo:



3 - Edad:

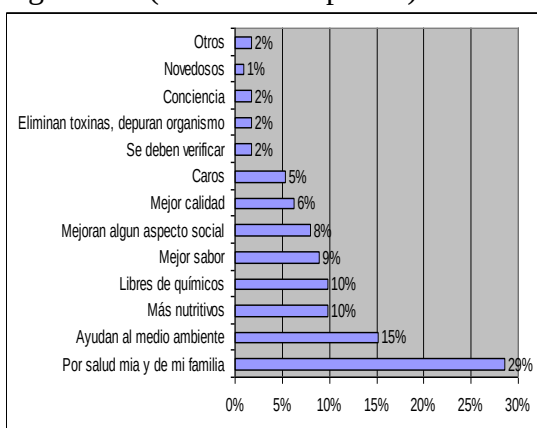


4 - Escolaridad máxima:

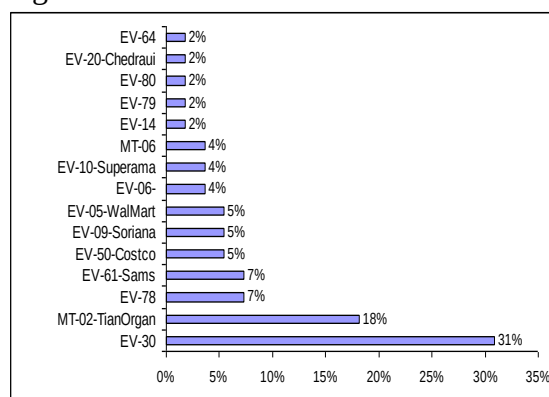


Consumo de Productos Orgánicos

10 - ¿Qué opinas sobre los productos orgánicos? (Indica dos aspectos).

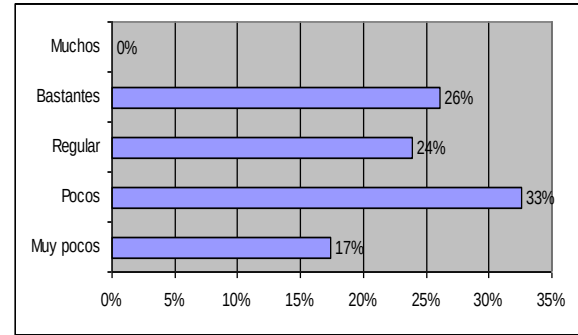
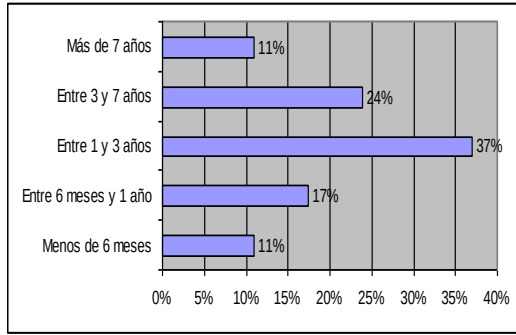


14 - ¿En dónde compras productos orgánicos?

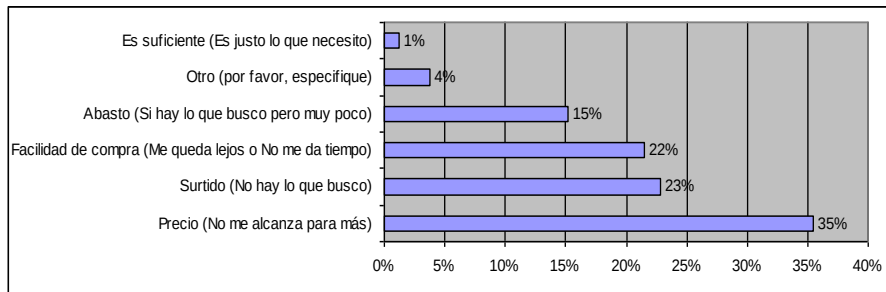


16 - ¿Hace cuanto tiempo consumes productos orgánicos?

17 - ¿Que tantos productos orgánicos consumes?

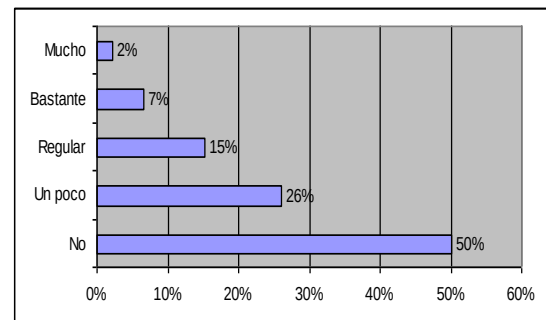
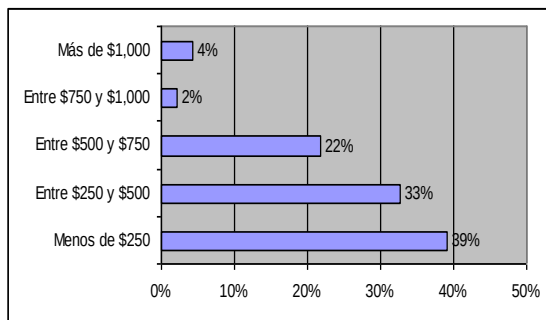


18 - ¿Por qué motivo incluyes ese porcentaje y no una cantidad mayor? (Puedes seleccionar más de una opción)

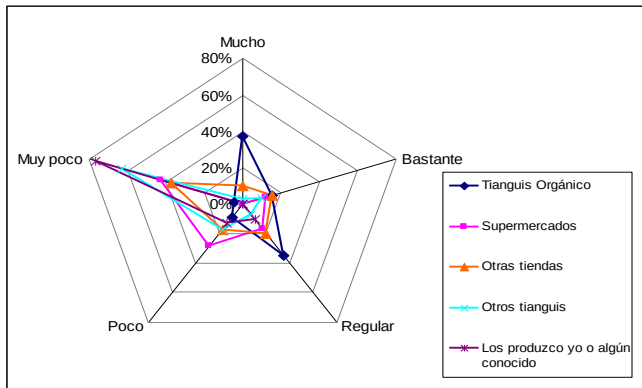


19 - ¿Qué cantidad inviertes en el consumo de productos orgánicos SEMANALMENTE?

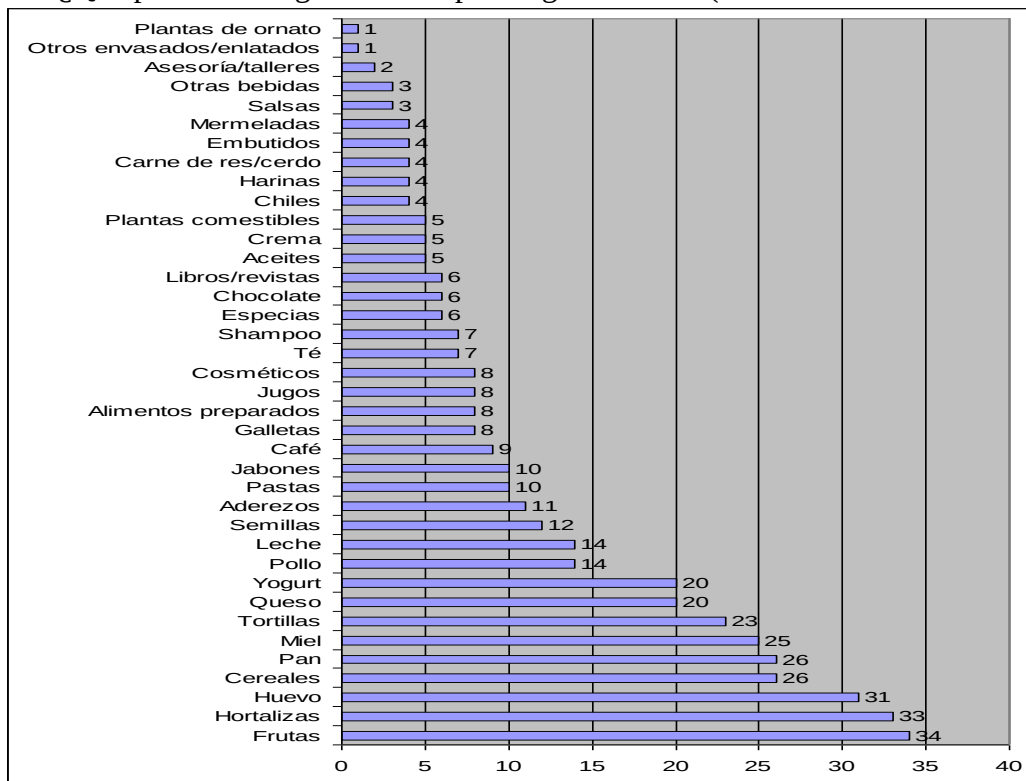
20 - Ante la crisis económica, ¿Has disminuido tu consumo de productos orgánicos?



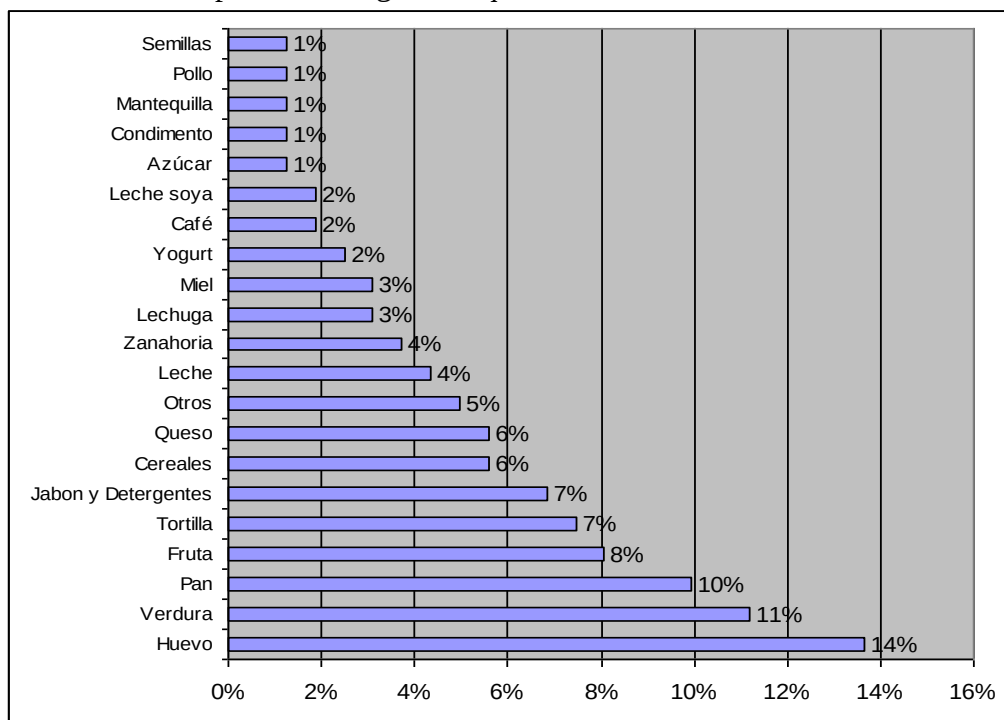
22 - Considerando la proporción en tu compra de productos orgánicos, ¿Que tanto compras en los siguientes lugares?



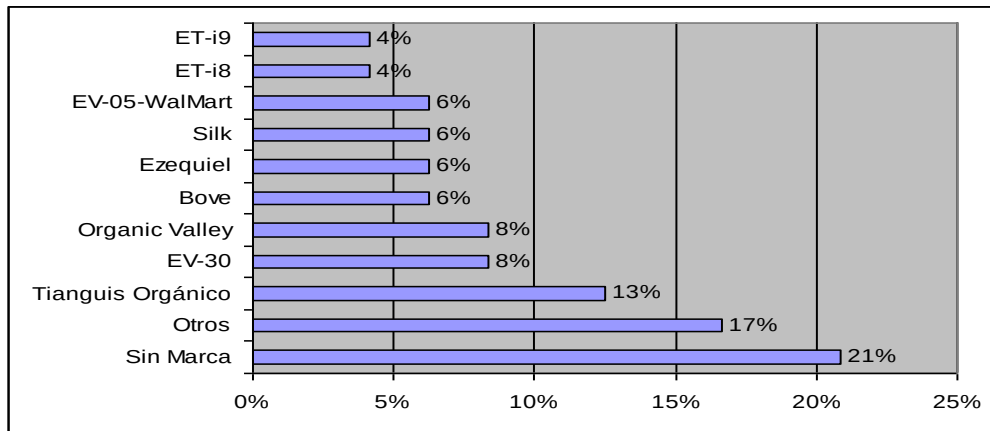
21 - ¿Qué productos orgánicos compras regularmente? (Puedes seleccionar varios)



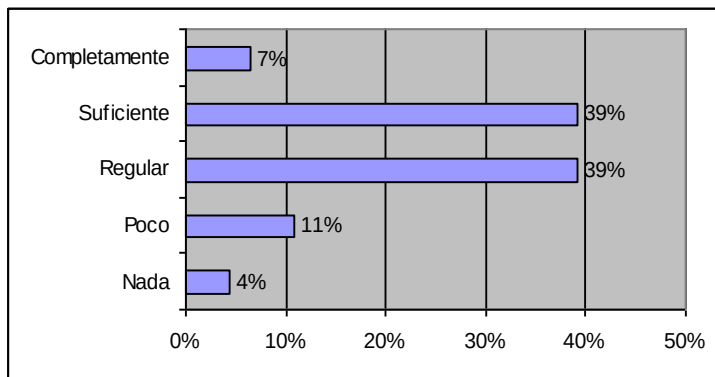
23 - Indica los 4 productos orgánicos que más consumes



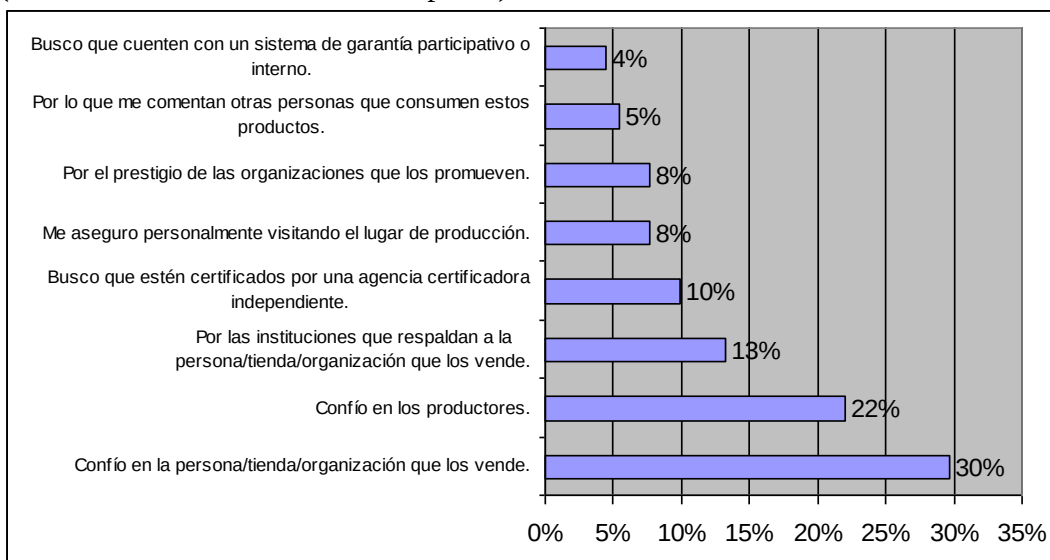
23 - Indica los 4 productores o marcas orgánicas que más consumes



24 - ¿Qué tan seguro estás de que los productos orgánicos que consumes cumplen con los estándares de calidad establecidos para ser considerados orgánicos? (Independientemente del lugar de compra.)

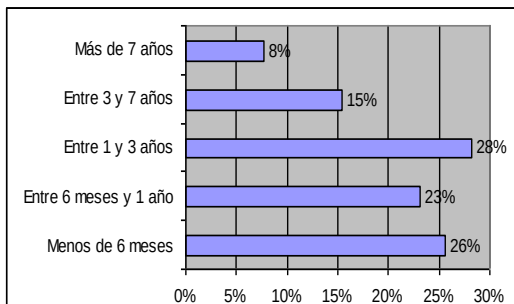


25 - ¿De que forma aseguras que los productos sean auténticamente orgánicos? (Puedes seleccionar más de una opción)

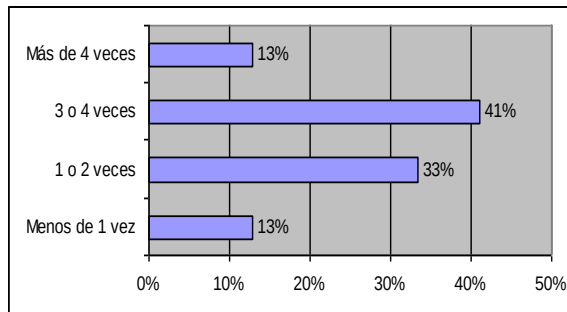


Relación con Tianguis de “El Circulo”

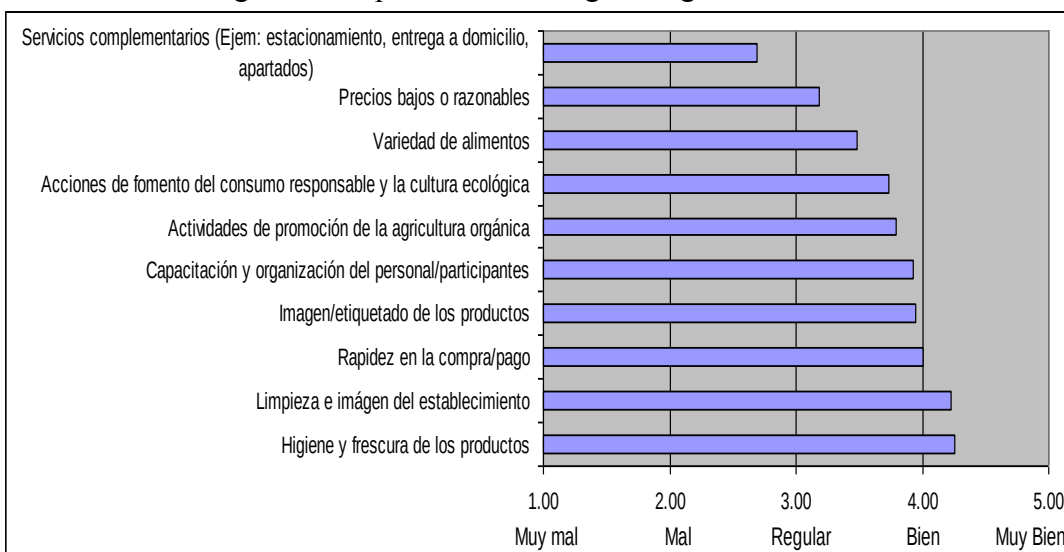
27 - ¿Hace cuánto tiempo compras productos orgánicos en el “Tianguis Orgánico”?



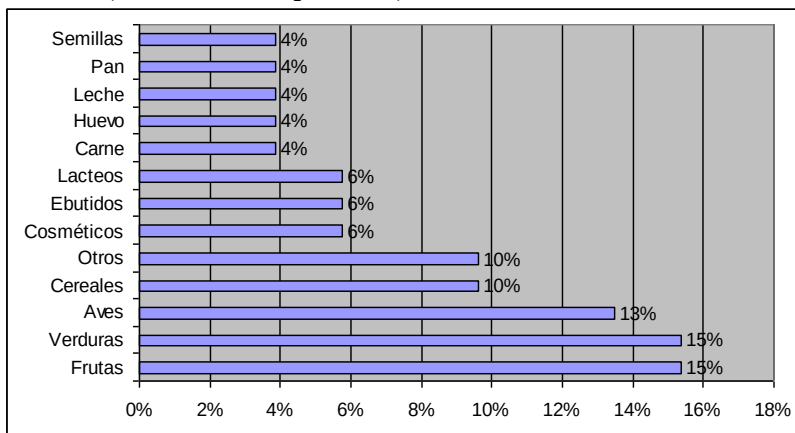
28 - ¿Cuántas veces al mes compras productos en el “Tianguis Orgánico”?



29 - Califica los siguientes aspectos del “Tianguis Orgánico”.



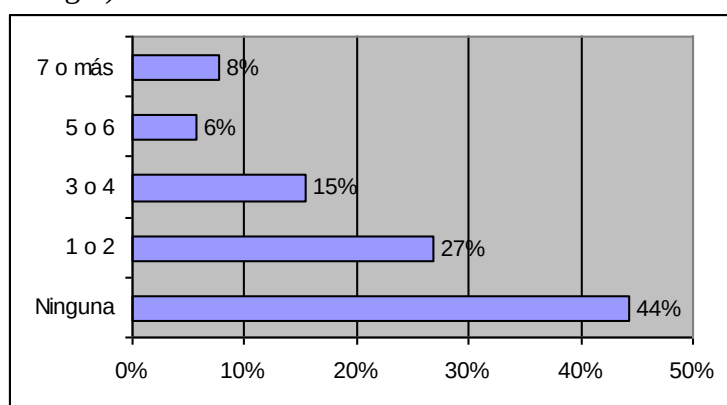
30 - ¿Qué productos no encuentras y te gustaría que se tuvieran o que se aumentara el abasto? (Procura ser específico)



31 - ¿Qué actividades o servicios no se tienen y te gustaría que se ofrecieran en el “Tianguis Orgánico”?

Aspecto	Descripción	Núm. Respuestas
Servicio	Aseo	6
	Entrega a domicilio	
	Estacionamiento	
	Lugar para objetos reciclados	
	Publicar que agencias reguladoras los auditan	
Productos	Que no den bolsas de plástico	2
	Cafetería	
	Empaque	
Promoción	Promoción de la cultura	15
	Mas tiendas, Tienda virtual, Mas difusión del mismo, Mas días a la semana	
	Talleres, Tours a lugares de producción, Conferencias, Asesoría en producción casera	
Pecio	Mejor surtido, Mejores precios, Mayor número de productos	3
Plaza	Espacio, Establecimiento mayor	3
	Sucursales	

32 - ¿Cuántas personas conoces que consuman productos orgánicos? (Que no vivan en tu hogar)



9.4.2 Relación de proveedores entrevistados

Folio	Cuenta con Producción Agropec	Productos Cultivados	Características de la producción	Superficie	Volumen de Venta Mensual	Incluye Transformación	Principal Producto
P+T-01	Si	Granos Básicos y Hortalizas	Temporal	De 1 a 5 ha	160 piezas	Si	Tortilla
T-02	Si	Maíz	Temporal	De 1/2 a 1 ha	-	Si	Pan y Galletas
P+T-03	Si	Plantas aromáticas	Traspatio	Menor a 1/2 ha	-	Si	Micro dosis
P+T-04	Si	Frutales	Traspatio	De 1/2 a 1 ha	1 ton/ciclo	Si	Tamales
EP-06	Si	Hortalizas, Aves, Lácteos	Temporal	De 1/2 a 1 ha	-	Si	Lavado/Em pacado
P+T-07	Si	Nopal	Artesanal	Menor a 1/2 ha	-	Si	Higiene personal
ET-08	No	-	Microempresa	-	-	Si	Jabón
ET-09	No	-	Microempresa	-	-	Si	Pan
T-10	Si	Germinados	Artesanal	-	-	Si	Empacado
T-11	No	-	Artesanal	-	-	Si	Comidas preparadas

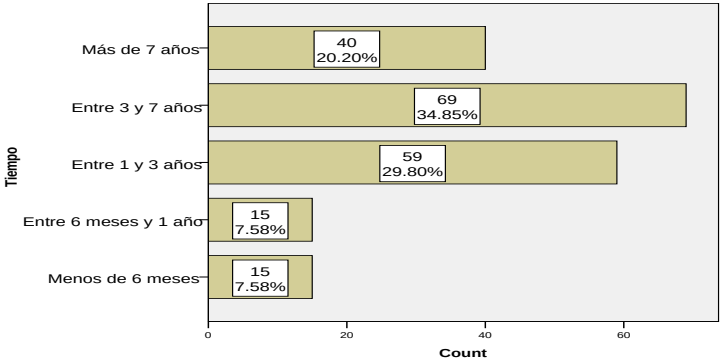
Folio	Volumen de Venta Mensual	Ventas Mensuales	Tipo de Certificación	Años en producción. Orgánica	Recursos necesarios	Tiene producción convencional	Algún otro ingreso familiar
P+T-01	480kg	\$10,500	Sin Certificación	20	Maquinaria. Sistema de riego	No	No
T-02	-	\$8,000	Sin Certificación	18	Empacado al vacío	Si, cuando no hay orgánico	No
P+T-03	-	-	Sin Certificación	10	Sistema de riego	Si, cuando no hay orgánico	No
P+T-04	100pza	\$1,000	Sin Certificación	9	Empaque biodegradable	Si, cuando no hay orgánico	Si
EP-06	-	\$6,000	Sin Certificación	7	Capacitación empleados	No	Si
P+T-07	-	-	Sin Certificación	1	Maquinaria de proceso	No	Si
ET-08	-	\$15,000	Sin Certificación	20	Empacadora	Si, cuando no hay orgánico	No
ET-09	-	\$18,000	Sin Certificación	9	Materia prima orgánica	Si, cuando no hay orgánico	Si
T-10	180 kg	\$2,500	Sin Certificación	2	Semilla	Si, cuando no hay orgánico	Si
T-11	-	\$6,000	Sin Certificación	5	Materia prima orgánica	Si, cuando no hay orgánico	Si

Folio	Porcentaje que representa para producción	Tiempo dedicado a la producción.	Hace cuánto se vincula con Circulo	Beneficios Recibidos	Tiempo que dedica al Circulo	Cantidad invertida en Circulo	Variación en precios
P+T-01	100%	Tiempo completo	Más de 7 años	Alternativa a pequeños productores. El productor fija el precio y no el mercado	Venta. Reuniones. Ratios Libres	de \$1000 a \$5000	De acuerdo al punto de venta
T-02	100%	Tiempo completo	Entre 3 y 5 años	Contacto directo con la gente.	Venta. Reuniones. Ratios Libres	De \$5000 a \$15000	Sin variación
P+T-03	100%	Tiempo completo	Entre 5 y 7 años	Contacto directo con la gente. Retroalimentación directa	Venta. Reuniones. Capacitación	de \$1000 a \$5000	Sin variación
P+T-04	20%	Tiempo Libre	Entre 5 y 7 años	Intercambio de productos. Consumo de orgánicos	Venta. Reuniones	de \$1000 a \$5000	Sin variación
EP-06	5%	Cuenta con trabajadores	Entre 3 y 5 años	Difusión conjunta	Mínimo	de \$1000 a \$5000	Sin variación
P+T-07	80%	Tiempo completo	Menos de 6 meses	Espacio para la venta	Venta. Reuniones	de \$1000 a \$5000	Sin variación
ET-08	100%	Tiempo completo	Más de 7 años	Difusión de productos. Espacio en radio y expos. Vínculos con personas	Venta. Reuniones. Ratios Libres	De \$5000 a \$15000	Sin variación
ET-09	60%	Tiempo completo	Más de 7 años	Difusión de productos. Prestigio	Venta. Reuniones	Más de \$15000	Sin variación
T-10	30%	Medio tiempo	Entre 3 y 5 años	Ver que copera con la salud de las personas	Venta. Reuniones	de \$1000 a \$5000	Sin variación
T-11	60%	Medio tiempo	Entre 3 y 5 años	Difusión de productos. Rescate cultural de alimentos	Venta. Reuniones	de \$1000 a \$5000	Sin variación
	4 el 100%, 1 el 80%, 2 el 60%, 1 el 30\$, 1 el 20% 1 el 5%	7, Tiempo completo, el resto medio tiempo y ratos libre	Solo 1 menor a 1 año	Difusión y vinculación	La mayoría solo venta y reuniones, solo 2 algo más	Todos menos a \$5000	Solo 1 con variación

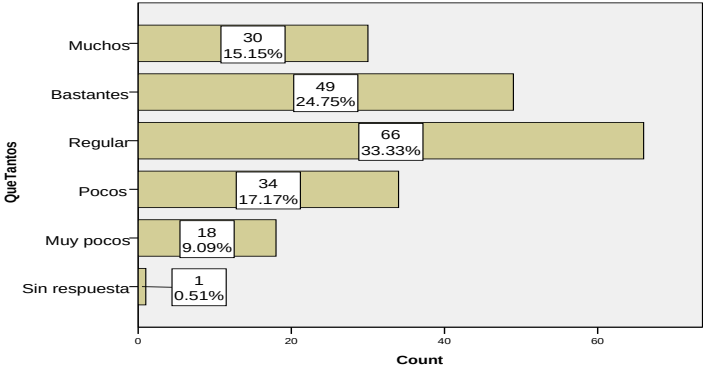
9.5 ANEXO 5. Resultados de los instrumentos de colecta de información aplicados. Caso “Súper Orgánico”

9.5.1 Encuesta a clientes consumidores

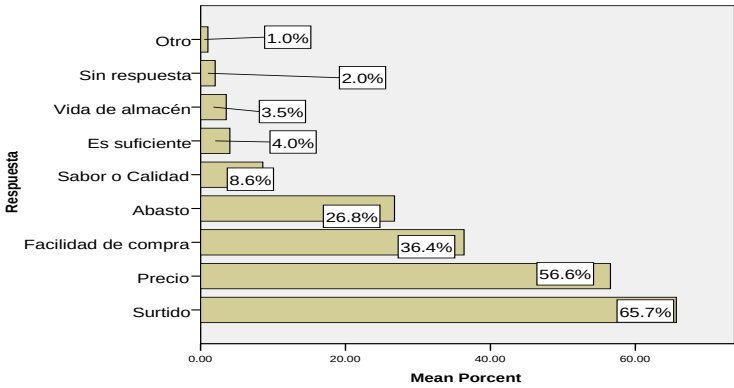
¿Desde hace cuanto tiempo consumes productos orgánicos?



¿Qué tantos productos orgánicos consumes?

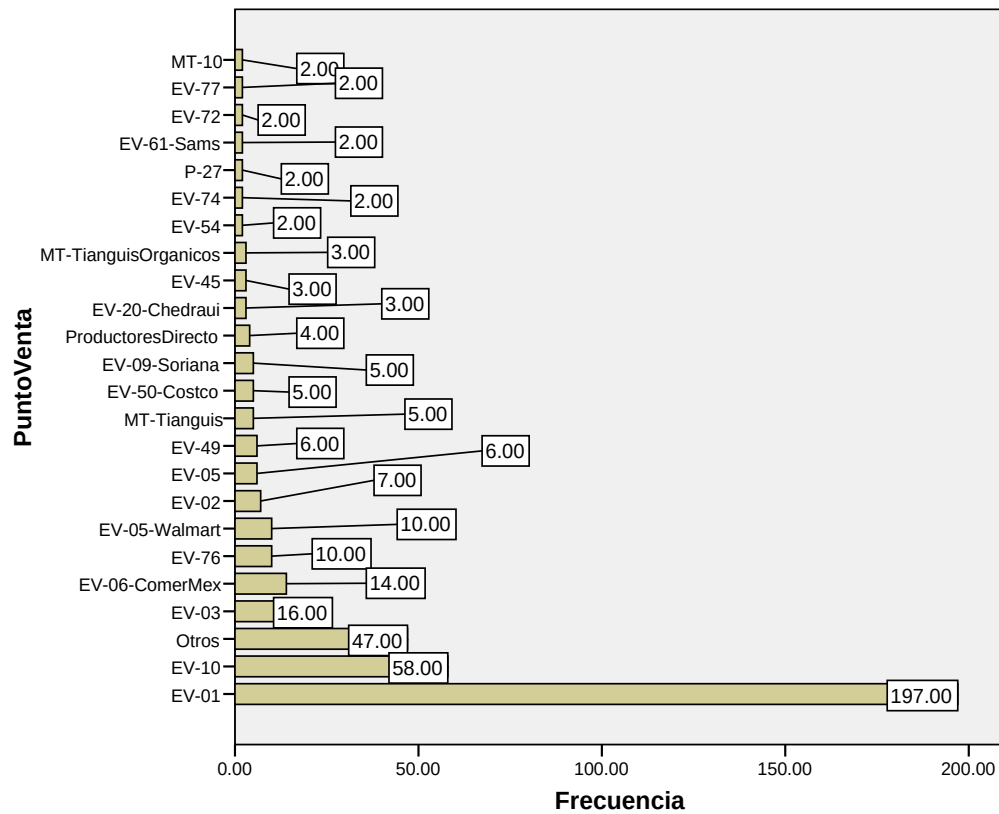


¿Por qué motivo incluyes ese porcentaje y no una cantidad mayor? (Puedes seleccionar más de una opción)



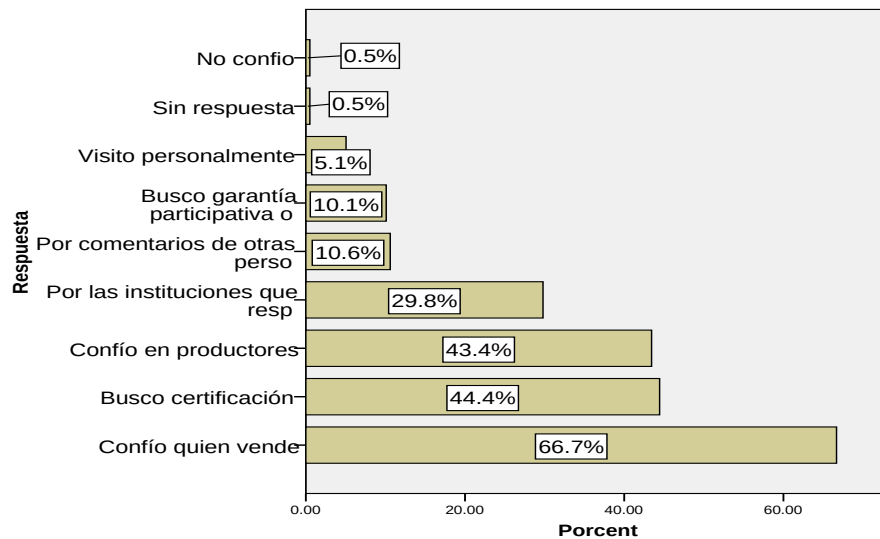
Frecuencias: Otro 2, Sin respuesta 4, Vida de almacén 7, Es suficiente 8, Sabor o Calidad, 17, Abasto 53, Facilidad de compra 72, Precio 112, Surtido 130.

¿Cuáles son los 3 principales lugares en donde compras productos orgánicos?



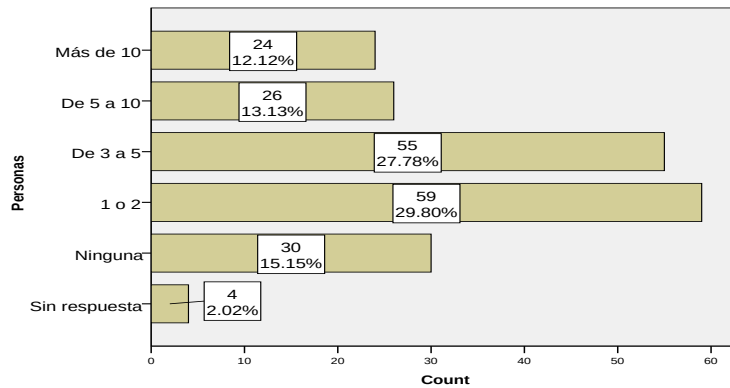
Nota: El actor EV-01 es el “Súper Orgánico

¿De qué forma aseguras que los productos sean auténticamente orgánicos? (Puedes seleccionar más de una opción)

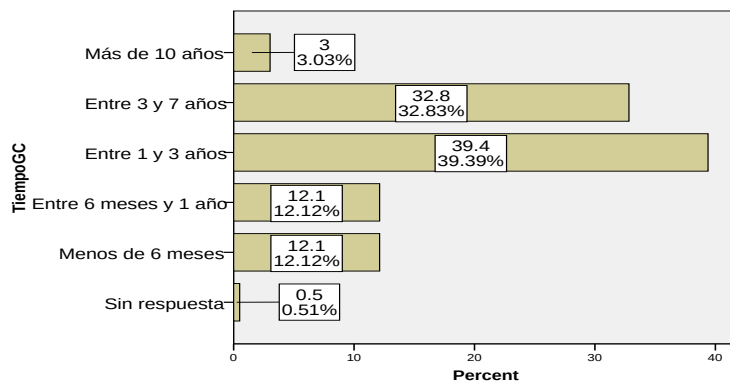


Frecuencias: No confío 1, Sin respuesta 1, Visito personalmente 10, Busco garantía participativa o interna 20, Por comentarios de otras personas 21, Por las instituciones que respaldan 59, Confío en productores 86, Busco certificación 88, Confío quien vende 132.

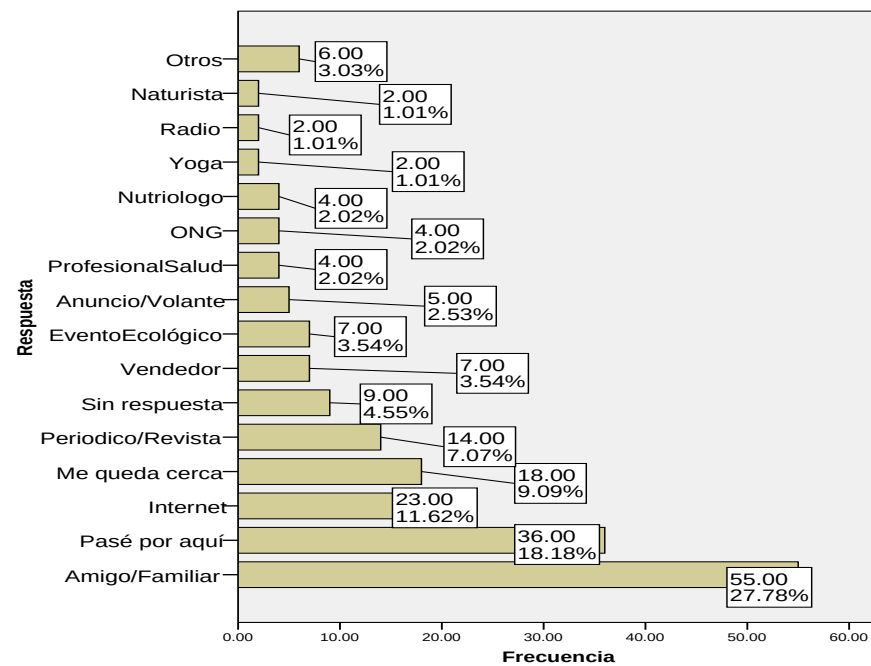
De las personas con las que convives, ¿Cuántas conoces que prefieran comprar productos orgánicos? (Que no vivan en tu hogar)



¿Hace cuánto tiempo compras productos en el “Súper Orgánico”?

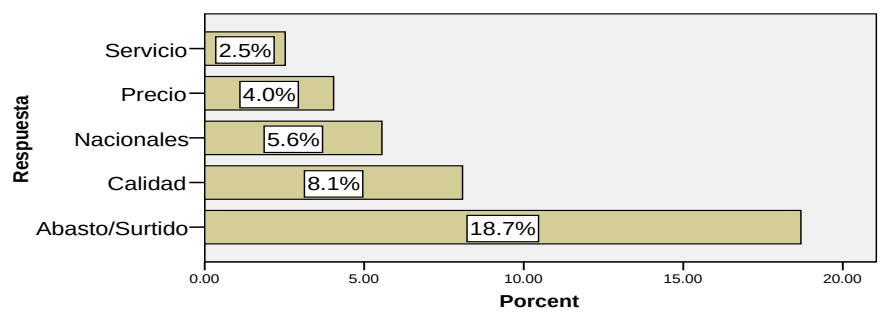
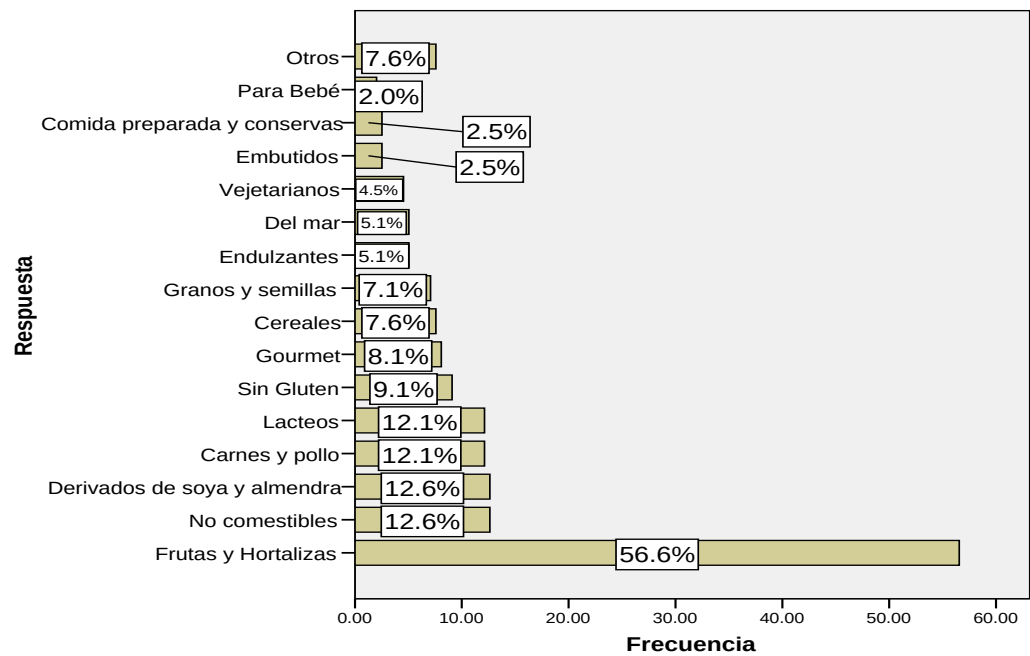


¿Cómo te enteraste del “Súper Orgánico”?



Otros: Deportiva 1, Escuela 1, Evento Cultural 1, Gobierno 1, Homeopatía 1, Televisión 1

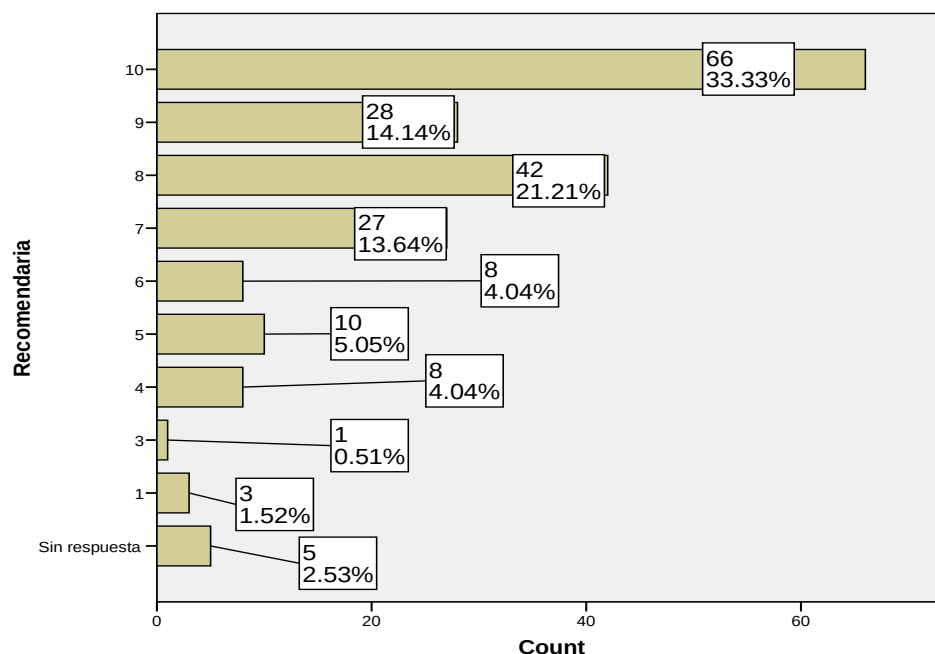
¿Qué productos o servicios no encuentras y te gustaría que se tuvieran o que se aumentara el abasto?



Listado completo de productos o servicios									
Prod/Serv	Frec	Prod/Serv	Frec	Prod/Serv	Frec	Prod/Serv	Frec	Prod/Serv	Frec
Frutas	61	Abasto	8	Conservas	3	Comida preparada	2	Levadura	1
Hortaliza	51	Quesos	6	Chocolate	3	Productos Light	2	Malva	1
Variedad	23	Surtido	6	Embutidos	3	Información	2	Sorgo	1
Soya-derivados	19	Granos	5	Calidad	3	Gourmet	2	Mijo	1
Cereales	15	Higiene personal	5	Certificados	3	Ropa	1	Cáñamo	1
Res	13	Harinas (sin gluten)	5	Huevo	2	Artesanías	1	Carnes congelar	sin 1
Pan(sin gluten)	11	Frescura	5	Pavo-Embutidos	2	Leche en polvo	1	Crema avellana	1
Nacionales	11	Almendra-derivados	4	Galletas (sin gluten)	2	Deslactosada	1	Reciclables	1
Pollo	10	Para Bebé	4	Decoración	2	Mayonesa	1	Biodegradables	1
Del mar	10	Veganos	4	Complementos	2	Melasa	1	Atención	1
Semillas	9	Botanas de amaranto	4	Yogurt	2	Maple	1	Mejor servicio a domicilio	1
Leche	9	Pastas	3	Crema	2	Belleza	1		

Aceites	8	Mantequilla	3	Miel abeja	2	Comida p/mascotas	1
Limpieza	8	Azúcar mascabada	3	Almendra-leche	2	Té	1
Hogar	8	Piloncillo	3	Oficina	2	Café	1
Precio	8	Especias	3	Vinos	2	Avena	1
Empaque	8						

En una escala de 0 a 10 ¿Qué tanto recomendarías al “Súper Orgánico” a un amigo o compañero?



9.5.2 Relación de proveedores entrevistados

Folio	Figura asociativa	Giro	Tiempo de la empresa	Parte de corporativo	Productores	Empleados	Hectáreas
PO-01	Cooperativa	Cultivo y procesado básico de productos orgánicos	mas de 10 años, como cooperativa 2003	No	7	0	1.5 ha biointensiva, 2 ha parcela
PO-02	Cooperativa	Jitomate, hortalizas, frutas	3 años	No	8 familiares	0	1.5 total
PO-03	Cooperativa	La base del proyecto es la biodiversidad	2004, pero antes desde hace 30 años	No	11	14 personas	16 ha
EC-04	SA	Una empresa se dedica a contactar proveedores y otra a derivados lácteos vender en MX	más de 30 años,	Si	.	1 en MX, 3 en EU	.
ER-05	SA	Arroz y búfalo	1 socio	No	.	20	210 ha de arroz
EC-06	SA	Importación de productos orgánicos	2000	No	.	3	.
EC-07	SA	Distribución de productos orgánicos	2007	No	30	5	.
PO-08	SSS	Mezcal	1990	Si	1300 personas, dentro la Asociación de Mezcaleros del Chilapam, Sociedad de Productores del Chilapam	60	4 ha de invernadero, 3 ha maguey, 800 ha maguey

ER-09	Productor individual	Frutas y conservas	20 años	No	1	.	4 ha
ER-10	S RL MI	Chocolate	2007	No	1	2	35 ha
PO-11	SPR	Hortalizas	2004	No	9	0	1.5 ha, 3000m de invernadero
ER-12	SPR	Frutas y conservas	floricultura	No	3	0	3 ha, va a reducir
PO-13	SC RL CV	Producción, Procesamiento y Capacitación	2004	No	15	0	18 ha
EA-14	SA	Soya orgánica, vaca orgánica	1960	Si	.	1200	.
PO-15	Cooperativa	Pan, Galletas y Centro de Terapias Alternativas, con tienda	2005, antes ya producian pan	No	3	3	.
PP-16	Cooperativa	Pan y Galletas	18	No	2	0	3/4 ha
PO-17	AC	Integra a Cooperativas, triple SS: Red Maya de Productores Orgánicos	1991	Si	1200 productores y 13 organizaciones		10,000 ha
PP-18	Productor individual	Salsas y hortalizas	9 años	No	1	1	.5 ha
ER-19	SA de CV	Miel , polen y mermeladas no certificadas	20 años	No	1	13	.
EC-20	S RL CV	Comercialización y distribución de productos orgánicos	3 años	No	.	10	.
EC-21	SA de CV	Importación de productos Santivieri	15 años	No	.	60	.
ET-22	SA	Importación y elaboración de productos de quinoa	3 años	No	Familiar	0	.
ER-23	Ganadería Familiar	Ganadería	20 años	No	3	12	500 ha
ER-24	SA de CV	Productos biodinamicos, con carácter farmacéutico	10 años	No		20	6 ha
PO-25	SSS	Producción agrícola	15 años	Si	4000 productores, 12 cooperativas,, 1 caja de ahorro y 1 comercializadora		
PP-26	Productor individual	Ajo y manzana	Desde hace 8 años	No	2	0	1.5 ha

Folio	Infraestructura	Posgrado	Licenciatura	Bachiller	Secundaria	Primaria
PO-01	Minima	Si	Si	No	Si	Si
PO-02	pequeña bodega, 1 vehiculo de la organizacion	No	Si	Si	No	Si
PO-03	bodega, planta pequeña de Transf., tienda	Si	Si	Si	Si	Si
EC-04	oficinas	No	Si	Si	No	No
ER-05	.	.	.	.	.	.
EC-06	Bodega, camioneta, oficina	No	Si	No	No	No
EC-07	10 cámaras de refrigeración, camionetas 3.5, torton	No	Si	Si	No	No
PO-08	.	No	Si	Si	Si	Si
ER-09	Planta de procesamiento, motocultor, despulpadora	No	Si	Si	No	No
ER-10	1 molino, 1 bodega	No	Si	Si	No	Si
PO-11	1 motocultor, 2 camionetas, 1 almacén	No	Si	Si	Si	No
ER-12	artesanal	No	Si	Si	No	No
PO-13	Taller de procesado, bodega pequeña, maquinaria agrícola	No	Si	Si	Si	Si
EA-14	.	Si	Si	Si	Si	Si
PO-15	Molino, horno, cámara de fermentación, centro de formación	No	Si	Si	Si	No
PP-16	Taller familiar de elaboración de pan	No	No	Si	Si	No
PO-17	.	No	Si	Si	Si	Si
PP-18	invernadero, bodega, proceso artesanal	No	Si	No	Si	Si
ER-19	taller de envasado, 1 camioneta, oficinas en DF	Si	Si	No	Si	Si
EC-20	Oficinas	No	Si	Si	No	No
EC-21	Oficinas, almacén, distribución	No	Si	No	Si	No
ET-22	Oficinas y procesamiento	Si	Si	Si	No	No
ER-23	Potrero y corte de la carne	No	Si	No	Si	Si
ER-24	.	No	Si	No	Si	Si
PO-25	.	No	Si	Si	Si	Si
PP-26	Pequeño productor	Si	No	No	Si	No

Folio	Producción agrícola	Recolección	Producción	Procesamiento de productos	Comercialización de otros
-------	---------------------	-------------	------------	----------------------------	---------------------------

		silvestre	pecuaria		
PO-01	.	No	aves	Tes., nixtamal, conservas	.
PO-02	jitomate, lechuga, acelga y espinaca, nopal	No	.	.	.
PO-03	.	Si	aves, ganado	deshidratados, concentrados de fruta, cuidado corporal, semillas	.
EC-04	.	.	.	.	400 artículos de 25 marcas
ER-05	arroz	no	1500 cabezas de búfalo	.	.
EC-06	.	.	.	.	España y próximamente Francia. Harinas de almendra, castaña, avellana, quínoa
EC-07	.	.	.	.	Frutas, verduras y abarrotos
PO-08	Mezcal, desde el vivero	No	traspatio	27 fabricas de mezcal, artesanías	.
ER-09	Manzana, durazno,	No	.	Manzana	.
ER-10	cacao	No	traspatio	Chocolate	.
PO-11	Jitomate, fresa, hortalizas	No	10 vacas jersey doble propósito	queso manchego, panela, Oaxaca, yogurt	Biofertilizante
ER-12	zarzamora, jamaica, jícama, etc., 150 frutales	No	.	Mermelada, fruta deshidratada. Próximamente vino	.
PO-13	maíz, frijol, trigo, canola, cebada, hortalizas	No	150 aves, huevo	Tortilla, tamal, tlacoyos. Mayonesa, catsup, chiles escabeche, almíbar	.
EA-14	Se importa la soya	No	Leche orgánica	3 Leches, 3 yogurt, 1 galletas, 2 en polvos de soya. 2 leches vaca, 2 yogurt, 3 quesos, leche en polvo. Representantes de Silk	Varios, se cuenta con una tienda
PO-15	.	No	.	Pan y galletas. Dulces	Jabón y detergente
PP-16	Maíz temporal	No	.	Pan y galletas	Jabón y detergente
PO-17	Café, cacao, miel, frutas: pero más de 100 cultivos	Si	.	beneficiado del café, cacao fermentado, deshidratado de fruta	.
PP-18	jitomate bola, ajo, limón amarillo, chile serrano, manzano, chayote, betabel, cilantro, acelga, verdolaga	No	.	Salsas artesanales	.
ER-19	.	No	miel	.	.
EC-20	.	No	.	.	7 marcas mas de 100 productos
EC-21	.	No	.	.	130 productos diferentes
ET-22	.	No	.	Derivados de quinua	.
ER-23	.	No	ganado para carne	Cortes de carne, empacado al vacío	.
ER-24	Plantas medicinales	No	.	Remedios medicinales	.
PO-25	Ajonjolí, maíz, sorgo, chile pasilla, tamarindo, mango, cacahuates	Si	.	aceite de ajonjolí, mermelada de tamarindo, galletas de ajonjolí,	.
PP-26	Ajo y manzana	No	Borregos	.	.

Folio	Certificador	Tiempo en producción orgánica	Porque se inicio en la producción orgánica	Estudios de mercado	Dependencia económica de la producción orgánica	Capacitación
PO-01		10 años	Convicción, salud, biodiversidad, etc.	No	Muy bajo, todos tienen otros ingresos	Si, en la producción solamente
PO-02	Certimex	3 años	Precio, diversificación	No	Muy bajo, todos tienen otros ingresos	Si, en la producción, plan de negocios, mercadotecnia
PO-03	IFOAM	30 años	Convicción, salud, biodiversidad, etc.	Reuniones, expos, vínculos	Muy alto, todos dependen de la producción	Si
EC-04	.	2003	Se le solicitó le entregaran productos	Estudiantes Frances, comparación de precios en EU y MX. Internet	Alto, un 75%	No

				Reconecta, Mundo Negocios, No	Muy alto, todo es orgánico	Si
ER-05	Bioagricert	2001	Convicción, salud, biodiversidad, etc.			
EC-06		2000		No, había muy poco y tiendas directo	Muy alto, todo es orgánico	No
EC-07	Bioagricert	desde mas de 15 años	Experiencia familiar	No	Muy alto, todo es orgánico	No
PO-08	SEMARNAT	1997		Si, técnicos de la empresa	Alto, un 75%	Si
ER-09	.	20 años	Convicción, salud, biodiversidad, etc.	Si, propio y de Internet, solo de precios	Alto, un 75%	Si
ER-10		3 años	Precio, facilidad de conversión	No	Alto, un 75%	No
PO-11	Bioagricert	6 años		Si, plan de negocios	Muy bajo, menos del 10%	Si
ER-12	Bioagricert	2005	Convicción, salud, biodiversidad, etc.	No, expos, clientes y puntos de venta	Alto, un 75%	No
PO-13	.	20 años	Convicción, salud, biodiversidad, etc.	No, a partir de la oferta surge la demanda "aquí ha sido abrevés"	Medio, 50% producción	No, si a título personal
EA-14	Soya por CERTIMEX, Lácteos por Mayacert	2004		No como orgánicos	Muy Bajo, 2%	No
PO-15	.	5 años	Vida naturista	No	Bajo, un 25% orgánico	No
PP-16	.	5	Vida naturista	No	Bajo, un 25% orgánico	No
PO-17	Naturland			Si	Muy alto, no todo es orgánico pero es lo que se busca	Si
PP-18	.	9 años	Vida naturista	No	Medio, 50% producción	Si
ER-19	Bioagricert	2004	Fácilmente se podía convertir a orgánica	No	Alto, un 75%	No
EC-20	.	2007		No en México, en EUA sus proveedores	Alto, un 75%	No
EC-21	.	2000		No	Muy bajo, menos del 10%	No
ET-22	En tramite	2007	Estudio de mercado	Si elaboración propia, checaron tendencias del consumo	Muy Alto, única actividad	Si
ER-23	Bioagricert	2000	Problemática de la comercialización de ganado en pie, Concientización	No	Muy alto, todo es orgánico	No
ER-24	IMO y Demeter	2000		Si,	Muy alto, todo es orgánico	Si
PO-25	Certimex	2000		Si, para la comercialización del aceite	Alto, un 75%	Si, interna. SETA
PP-26	Tianguis de Puebla	2006	Expectativas de mejor precio, ahora ya se esta vendiendo como convencional. El participativo resultaba mas caro	No	Muy bajo, menos del 10%	No

9.6 ANEXO 6. Resultados de los instrumentos de colecta de información aplicados. Caso “Exportadora Orgánica”

9.6.1 Perfil de clientes

Empresa	País	Estado Base	Giro	Fundación	Comercialización de Orgánicos	Comercialización de Fairtrade
Ciente 1	Canadá	British Columbia	Mayorista de productos orgánicos/fairtrade	1999	Si	Si
Ciente 2	Canadá	Quebec	Mayorista de productos orgánicos/fairtrade	20 años	Si	Si
Ciente 3	EUA	Quebec	Mayorista de productos orgánicos/fairtrade	sin información	Si	Si
Ciente 4	EUA	Buenos Aires/Nueva York	Mayorista de productos orgánicos/fairtrade	2003	Si	Si
Ciente 5	EUA	Nueva York	Mayorista de productos orgánicos/fairtrade	sin información	Si	Si
Ciente 6	Países Bajos	Waddinxveen	Mayorista de productos orgánicos/fairtrade	2000	Si	Si
Ciente 7	Reino Unido	Spalding	Mayorista de productos frutícolas	1988	Si	Si
Ciente 8	España	MÁLAGA	Productor y distribuidor de frutas exóticas	1988	Si	Si

Empresa	Obtención de productos	Productos Clasificación	Cientes	Información de Productores	Información de Distribuidores	Información de clientes	Número de proveedores	Número de clientes
Ciente 1	Canadá, Washington, Oregón, México	Productos: Nueces, Frutas, fruta congelada, verduras, Abarrotes: sin información	Tiendas naturales, mayoristas, restaurantes, cooperativas de consumo	Alta, incluye fichas de algunos productores	Mediana, menciona nombres y productos	Muy baja, solo menciona los tipos	31	sin información
Ciente 2	sin información	sin información	Tiendas naturales, cooperativas de consumo	sin información	sin información	sin información	20	110
Ciente 3	Perú, Nueva Zelanda, México, Estados Unidos, Argentina, Chile,	manzanas, peras, limones, limas, cebollas, mandarinas	sin información	sin información	sin información	sin información	sin información	sin información
Ciente 4	Argentina, Chile, Estados Unidos, Perú, México, Brasil, Uruguay, Costa Rica,	cherries, manzanas, peras, zarzamora, aceite, oliva, mango, spaghetti, miel, aguacate, plátano, piña	Tiendas especializadas, supermercados orgánicos	Solo incluye la procedencia de los productos	sin información	Información completa, incluyendo dirección	sin información	180
Ciente 5	Estados Unidos, Canadá, México, Colombia,	hierbas, pimientos, jitomates, frutas	sin información	Solo incluye la procedencia de los productos	sin información	sin información	sin información	sin información

Ciente 6	Perú, España, Alemania, Israel África, Sudamérica, Central America, Asia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Canadá y Europa	pimientos, frutas, hortalizas, frutas,	sin información	Solo incluye la procedencia de los productos	Información completa con perfil de 24 de ellos	sin información	24	sin información
Ciente 7	sin información	frutas,	sin información	sin información	sin información	Solo supermercados	sin información	9
Ciente 8	República Dominicana, Puerto Rico, Costa Rica, México, Perú, Brasil, Chile, Argentina, Kenia, Costa de Oro, Sudáfrica, Guatemala	Aguacates, mangos, chirimoyas, nísperos	sin información	sin información	sin información	sin información	sin información	sin información

9.6.2 Encuesta a clientes de comercio internacional

Pregunta	EC-Intern-01	Empresas EC-Intern-01	EC-Intern-01
How many years has your business/company operated?		Between 2 and 5 years	
Is your business/company part of a franchise? or Are you part of a larger corporation?	No	No	No
How many employees does your business/company have?	Between 31 and 50 in central offices	Between 11 and 30	
In what countries does your business/company have offices?	EUROPE	United States	United States
Does your business/company have any type of certification?	Organic Trade Fair Trade	Organic Trade Fair Trade	Organic Trade Fair Trade
For how many years has your business/company stocked or traded ORGANIC PRODUCTS?	Between 10 and 20	Between 2 and 5 years	Between 2 and 5 years
Has the global financial crisis impacted your sales of organic/fairtrade products?	Not at all	sin respuesta	sin respuesta
What are the main 5 organic or fair-trade products that you stock or trade?	there are many	mangoes avocadoes tomatoes peppers fresh herbs	mangoes, bananas, coffee, herbs,
Are there organic or fairtrade products that your business/company does not currently stock but would like to stock (or increase volume) in the future? If so, please list them below:	sin respuesta	sin respuesta	sin respuesta
Who are your 5 main suppliers of organic/fairtrade products? (indicate business names)	sin respuesta	israeli companies dutch companies	latin america companies, and Australian
Besides good price, quality and year-round supply, what characteristics do you look for in an organic/fairtrade supplier?	quality and personal communication	communication attention to detail logistics and	just personalized attention

Who are your main customers/markets? Please list them below:	Whole Foods and others	organization sin respuesta	Whole Foods Safeway WalMart
Who are the main distributors of organic or fair-trade products in your country or region?	sin respuesta	depends on the item	sin respuesta
What challenges do you see in the organic/fair trade sector? (ie. lack of regulation, lack of market, lack of producers, expensive certifications, bureaucratic processes, etc)	price	pricing over production	regulation
For how long has your business/company stocked or traded organic/fair products from Mexico?	Between 5 and 10 years	Between 2 and 5 years	Between 2 and 5 years
Which aspects of international trade with Mexico do you feel could be improved?	department specialized	USDA relations logistical delays packing house organization	corruption
What are the main challenges that you experience with Mexican distributors of organic/fairtrade products?	sin respuesta	logistical delays poor organization quality control points missed	customs corruption

9.6.3 Relación de proveedores entrevistados

Folio	Edad	Escolaridad	Nivel Socio económico	Cuenta con Producción del agro	Características de la producción	Superficie	Incluye Transformación
P1	36	Sec 3	C+	Si	temporal	8	No
P2	38	Prim 2	C+	Si	temporal	8	No
P3	30	Prim 5	D+	Si	temporal y riego parcial	30	No
P4	28	Sec 3	D+	Si	temporal	9	No
P5	58	Prim 3	D	Si	temporal	5	No
P6	58	Prim 2	D+	Si	temporal	1	No
P7	54	Prim 3	D+	Si	temporal	3	No
P8	34	Prim 6	D+	Si	temporal	1.5	No
P9	35	Sec 3	C	Si	temporal	2	No
P10	70	Nada	C	Si	temporal	5	No
P11	33	Sec	C	Si	temporal	1	No
P12	45	Sec	C	Si	temporal	1	No
P13	40	Licenciatura	C+	Si	temporal	10	No
P14	41	Bachiller	C+	Si	temporal	8	No
P15	48	Bachiller	C+	Si	temporal	8	No
P16	56	Prim	C	Si	temporal	4	No
P17	60	Nada	D+	Si	temporal	4	No
P18	59	Prim 2	D+	Si	temporal	3	No
P19	68	Nada	D+	Si	temporal	2	No
P20	50	Licenciatura	C+	Si	temporal	2	No
P21	38	Nada	D	Si	temporal	8	No
P22	30	Sec	D+	Si	temporal	9	No
P23	28	Prim	D+	Si	temporal	3	No
P24	58	Bachiller	C	Si	temporal	1	No
P25	34	Bachiller	C	Si	temporal	8	No
P26	70	Prim	C	Si	temporal	4	No
P27	45	Sec	C	Si	temporal	2	No
P28	41	Prim	C	Si	temporal	11	No
P29	60	Prim	C+	Si	temporal	15	No
P30	68	Sec	C+	Si	temporal	6	No

Folio	Algún otro ingreso familiar	Tipo de Certificación	Años en producc. Orgánica	Destino	Problemas
P1	No	Orgánica	1-5 años	Exportación	Varicela Roña
P2	No	Orgánica	5-10 años	Exportación	Sin problemas
P3	No	Transición	1-5 años	Exportación	Plagas / Heladas
P4	No	Transición	1-5 años	30% nac 50% exp	Plagas / riego
P5	No	Orgánica	15-20 años	Exportación	Roña
P6	No	Orgánica	5-10 años	Exportación	Trips
P7	No	Orgánica	1-5 años	Exportación	Financiamiento
P8	No	Orgánica	1-5 años	Exportación	Ninguno

P9	No	Transición	1-5 años	Exportación	Araña
P10	No	Convencional		70% exp	Clima, granizo
P11	No	Transición	1-5 años	no respondió	Plagas, trips
P12	Si	Convencional		Exportación	Trips
P13	No	Orgánica	15-20 años	Exportación	Precio de venta, alto intermediarismo
P14	No	Orgánica	5-10 años	Exportación	Competencia desleal de precios, lo compran muy barato en México
P15	Si	Convencional		80% exp	Financiamiento
P16	Si	Orgánica	1-5 años	Exportación	Recursos para insumos
P17	No	Orgánica	1-5 años	Exportación	Maleza, cambio climático
P18	Si	Orgánica	1-5 años	Exportación	Inexperiencia
P19	No	Orgánica	1-5 años	Exportación	Crédito, granizo
P20	No	Transición	1-5 años	Exportación	no respondió
P21	No	Orgánica	5-10 años	Exportación	Sin problemas
P22	No	Orgánica	15-20 años	Exportación	Ninguno
P23	No	Transición	5-10 años	Exportación	Plagas, trips
P24	No	Convencional		Exportación	Competencia desleal de precios, lo compran muy barato en México
P25	No	Transición	1-5 años	Exportación	Recursos para insumos
P26	No	Convencional		Exportación	Inexperiencia
P27	No	Orgánica	5-10 años	Exportación	Crédito, granizo
P28	No	Orgánica	15-20 años	Exportación	Sin problemas
P29	No	Convencional		Exportación	Plagas / riego
P30	Si	Orgánica	15-20 años	Exportación	Financiamiento

Folio	Recursos necesarios	Tiene producción convencional	Porcentaje que representa la produc.	Tiempo dedicado a la produc.
P1	Trituradora necesaria	No	100%	Tiempo completo
P2	Ninguno	No	100%	Tiempo completo
P3	Tractor / Asesora	No	100%	Tiempo completo
P4	Tractor / desvaradota / pipa	No	100%	Tiempo completo
P5	Trituradora ramas	No	100%	Tiempo completo
P6	no respondió	No	100%	Tiempo completo
P7	Crédito	No	100%	Tiempo completo
P8	no respondió	No	100%	Tiempo completo
P9	Chaponear	No	100%	Tiempo completo
P10	no respondió		100%	Tiempo completo
P11	Chaponeadora	Si	100%	Tiempo completo
P12	no respondió		100%	Tiempo completo
P13	Harinas de rocas, etomopatogenos, composta, lombriz, insumos para hacer insumos	No	100%	Tiempo completo
P14	tractor, desvaradota, rastra	Si	100%	Tiempo completo
P15	Tractor		100%	Medio tiempo
P16	Fumigar, Parihuela	No	75%	Medio tiempo
P17	no respondió	No	100%	Tiempo completo
P18	Agua, programación, granizo, maquinaria para bocachi, organización	No	50%	Medio tiempo
P19	Bomba y motor	No	100%	Tiempo completo
P20	no respondió	No	100%	Tiempo completo
P21	Asesora	No	100%	Tiempo completo
P22	tractor	No	100%	Tiempo completo
P23	desvaradota	No	100%	Tiempo completo
P24	agua		100%	Tiempo completo
P25	insumos	No	100%	Tiempo completo
P26	insumos		100%	Tiempo completo
P27	Harinas de rocas, etomopatogenos, composta, lombriz, insumos para hacer insumos	No	100%	Tiempo completo
P28	tractor, desvaradota, rastra	No	100%	Tiempo completo
P29	Crédito		100%	Tiempo completo
P30	Trituradora necesaria	No	75%	Medio tiempo

Folio	Hace cuánto se vincula con "Foco"	Beneficios Recibidos	Que le gustaría recibir
P1	1-3 años	Empresa seria, cumplido en pago	no respondió
P2	Menos de 1 año	Empresa seria, cumplido en pago	no respondió

P3	1-3 años	Bien en pago / Buen precio	Almuerzo al recibir pago / Ingenieros en la producción / No pelear
P4	3-5 años	Bien en pago / Buen precio	Prestamos / Adelanto de pagos / Asesora manejo de plagas / Fertilizantes
P5	1-3 años	La transición la paga mejor que otros empaques / a veces dan asesoría sobre preparados	Antes había un ingeniero con mal trato / ahora bien
P6	1-3 años	no respondió	Tractor / fumigadora
P7	3-5 años	Bien en pago / Buen precio	Mejor precio
P8	3-5 años	La transición la paga mejor que otros empaques / a veces dan asesoría sobre preparados	Ninguno
P9	1-3 años	No tiene el certificado	Pago contado / Capacitación en producción / Pago 8 días
P10	Menos de 1 año	no respondió	no respondió
P11	Menos de 1 año	no respondió	no respondió
P12	Menos de 1 año	Un hermano trabaja en la empresa	no respondió
P13	Más de 7 años	no respondió	Contratos a largo plazo
P14	no respondió	no respondió	Mejor manejo de la fruta en el empaque
P15	no respondió	Pago a tiempo	no respondió
P16	3-5 años	no respondió	Cuidado de la fruta en el corte
P17	3-5 años	no respondió	No ir a buscar para pagar
P18	3-5 años	Prestamos crédito	no respondió
P19	3-5 años	Mejora del precio	No saben que producto es bueno
P20	no respondió	no respondió	no respondió
P21	no respondió	Bien en pago / Buen precio	Mejor precio / no ir a cobrar
P22	no respondió	no respondió	Pago inmediato
P23	no respondió	La transición la paga mejor que otros empaques / a veces dan asesoría sobre preparados	Insumos
P24	1-3 años	no respondió	no respondió
P25	3-5 años	no respondió	no respondió
P26	Menos de 1 año	Bien en pago / Buen precio	Asesoría
P27	1-3 años	no respondió	Mejor trato / no pelear
P28	3-5 años	no respondió	no respondió
P29	3-5 años	La transición la paga mejor que otros empaques / a veces dan asesoría sobre preparados	
P30	Menos de 1 año	no respondió	no respondió