



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO



**CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES
Y TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA
Y LA AGRICULTURA MUNDIAL**

**Estrategia de mejora de una empresa social
de agricultores en el estado de Morelos**

TESIS

**QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL**

PRESENTA

Araceli Domínguez Segura

BAJO LA DIRECCIÓN DE:

DR. JORGE AGUILAR ÁVILA



APROBADA



Chapingo, Estado de México, abril de 2023.

**“ESTRATEGIA DE MEJORA DE UNA EMPRESA SOCIAL DE
AGRICULTORES EN EL ESTADO DE MORELOS”**

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

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

DIRECTOR:



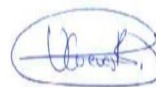
DR. JORGE AGUILAR ÁVILA

ASESOR:



DR. JORGE GUSTAVO OCAMPO LEDESMA

ASESOR:



DR. VENANCIO CUEVAS REYES

DEDICATORIAS

A Dios, el autor y creador de la vida, quien en todo momento bendice mi vida.

A mi padre Sabas Domínguez Alcázar, un excelente padre, gran ejemplo de trabajo, responsabilidad, y perseverancia, quien hizo frente a las circunstancias de la vida con actitudes positivas, a él que ya descansa en paz, pero sigue permaneciendo en mi corazón.

A mi madre Cesárea Segura Flores, la persona que me enseñó a caminar sola, a valirme por mí misma, a ser una persona fuerte.

A mis hermanos: Miguel Ángel y Héctor, de quienes he aprendido mucho en esta vida y me han brindado su apoyo en todo momento.

Con todo mi cariño

Araceli

AGRADECIMIENTOS

Al Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) por brindarme la oportunidad de estudiar la Maestría en Estrategia Agroempresarial, así como a todo el equipo de trabajo del mismo centro.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el incentivo económico otorgado durante todo el periodo de maestría.

Al Dr. Jorge Aguilar Ávila por estar a cargo de la dirección del proyecto de investigación, por su apoyo, empatía y retroalimentación durante todo el proceso, sus consejos y buena voluntad de ser partícipe del mismo.

Al Dr. Jorge Gustavo Ocampo Ledesma por ser parte del comité asesor; por su apoyo y disposición, asesoría y aportes al presente trabajo de investigación.

Al Dr. Venancio Cuevas Reyes quien con su participación en el comité asesor como revisor del presente trabajo permitió la mejoría de éste a través de sus observaciones y seguimiento al mismo.

Al Lic. Francisco Bonilla Hernández gerente de la organización donde se realizó el estudio que da relevancia a este trabajo, gracias por todas sus facilidades, información y recomendaciones durante el periodo de maestría

A los representantes anteriores y actuales de la Organización por las facilidades de información, disponibilidad y experiencia compartida, lo que hizo posible la realización de este trabajo.

Al Dr. Miguel Ángel Vargas del Ángel, por su asesoría y apoyo en el inicio de la Maestría en Estrategia Agroempresarial.

DATOS BIOGRÁFICOS

Datos Personales

Nombre: Araceli Domínguez Segura

Fecha de nacimiento: 14 de Julio de 1988

Lugar de origen: Temoac, Morelos

Profesión: Maestro en Estrategia Agroempresarial

Desarrollo académico y profesional

Cursó sus estudios de licenciatura en administración en el Instituto Tecnológico de Cuautla (ahora Tecnológico Nacional de México) en Morelos durante el periodo 2006-2010. Realizó su estancia profesional en el despacho de agronegocios Emprender Siglo XXI SC, elaborando un manual de crédito para la Unión de Asociaciones Productoras de Granos Básicos de la Zona oriente de Morelos SPR de RL. De 2011 a 2015, colaboró con el despacho Emprender Siglo XXI SC, desempeñándose en las áreas de cobranza, administración y dirección operativa, atendiendo diferentes organizaciones del sector rural. Dentro de ese periodo, y con su participación en un programa de extensionismo público, logró consolidar a una Sociedad de Producción Rural denominada productores organizados Milpixqui, con un trabajo integral desde la constitución, la producción hasta la comercialización de granos básicos, incursionando al crédito y ventas a través de Agricultura por Contrato.

De 2016 a 2017 colaboró con la empresa Durman Riego Soluciones Agrícolas como directora de logística de obras y elaboración de proyectos de inversión para sistemas de riego agrícola. En 2019 y 2020 participó como técnico extensionista en formulación y evaluación de proyectos de desarrollo territorial (PRODETER) del programa de desarrollo rural de la SADER atendiendo principalmente las cadenas agroalimentarias maíz y sorgo, además de dar seguimiento a la planeación estratégica de las cadenas nopal y especies menores. Para la cadena maíz y sorgo se elaboraron y pusieron en marcha cuatro proyectos de inversión con enfoque territorial en la región oriente de Morelos. En el periodo 2021-2022 cursó la Maestría en Estrategia Agroempresarial en el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo, donde tuvo participación en el X Congreso Internacional y XXIV Congreso Nacional de Ciencias Agronómicas con la ponencia “La red de valor de una unión de organizaciones de producción rural en Morelos” y en el V Congreso Internacional y V Encuentro Nacional de Extensión Rural en Colombia con la ponencia “El rol de la asistencia técnica en el desarrollo de las empresas sociales en el sector rural”.

RESUMEN GENERAL

ESTRATEGIA DE MEJORA DE UNA EMPRESA SOCIAL DE AGRICULTORES EN EL ESTADO DE MORELOS¹

En el estado de Morelos hay organizaciones de agricultores integradas, en su mayoría, por pequeños productores, las cuales apoyan las actividades productivas y de comercialización, y gestionan subsidios gubernamentales para sus socios. El objetivo de esta investigación fue identificar los rubros a considerar en el diseño de una estrategia que permita a las organizaciones contribuir al desarrollo económico de sus integrantes mediante la identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La investigación se desarrolló con una organización de segundo nivel con actividades parafinancieras y comerciales, integrada por agricultores de siete organizaciones de primer nivel dedicados a la producción de granos básicos. La recopilación de la información se efectuó con entrevistas aplicadas a directivos de la organización y productores líderes, así como a funcionarios de dependencias públicas y de empresas privadas. Se efectuó el análisis de la red de valor, se desarrolló una indagación apreciativa de problemas percibidos y se utilizaron indicadores para clasificar el nivel de desarrollo de la organización como Empresa Social (ES); también se formuló y evaluó un proyecto de inversión basado en la comercialización de insumos al costo. Se encontró una red de valor que tiene como empresa tractora a la organización de segundo nivel cuyos socios representan el flujo vertical como clientes y proveedores. El problema principal fue su reducida rentabilidad, causada por la disfuncionalidad organizacional e insuficiente profesionalización gerencial. Para que las organizaciones similares a la estudiada transiten a catalogarse como ES deben diversificar sus negocios, incrementar su cartera de servicios y promover la participación de sus socios a través de la distribución de excedentes económicos entre ellos, además de mejorar la elección democrática de representantes que tengan solvencia moral. La implementación de proyectos con beneficio social permitirá incrementar el nivel de participación de los socios y la creación de valor económico.

Palabras clave: Red de Valor, Organización rural, Empresa Social, comercialización agropecuaria, empresa tractora.

¹ Tesis de Maestría en Estrategia Agroempresarial, Universidad Autónoma Chapingo.

Autor: Araceli Domínguez Segura

Director de tesis: Jorge Aguilar Ávila

ABSTRACT

IMPROVEMENT STRATEGY OF A FARMERS' SOCIAL ENTERPRISE IN THE STATE OF MORELOS

In the state of Morelos, there are farmers' organizations made up mostly of small producers, which support productive and commercialization activities and manage government subsidies for their partners. The objective of this research is to identify the items to consider in the design of a strategy that allows organizations to contribute to the economic development of their members by identifying their strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The investigation was carried out with a second-level organization with para financial and commercial activities, made up of farmers from seven first-level organizations devoted to producing of basic grains. The information was compiled from interviews applied to the directors of the organization and leading producers, as well as to officials of public agencies and private companies. The analysis of the value network was carried out, an appreciative inquiry of perceived problems was developed, and indicators were used to classify the level of development of the organization as a Social Enterprise (SE), an investment project based on the commercialization of inputs at cost was also formulated and evaluated. The results show that a value network was found, and it has the second-level organization as a driving company, whose partners represent the vertical flow as customers and suppliers. The main problem is its reduced profitability caused by organizational dysfunction and insufficient managerial professionalism. In order for organizations similar to the one studied to become classified as SE, they must diversify their businesses, increase their portfolio of services and promote the participation of their partners through the distribution of economic surpluses among them, in addition to improving the democratic election of representatives who have moral solvency. The implementation of projects with social benefits will increase the level of participation of partners and the creation of economic value. **Keywords:** value network, rural organization, social enterprise, agricultural commercialization, driving company.

Master thesis in Agribusiness Strategy, Universidad Autónoma Chapingo.
Author: Araceli Domínguez Segura
Advisor: Dr. Jorge Aguilar Ávila

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

COM:	Comercializador
DENUE:	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
ES:	Empresa Social
FAA:	Fondo de Aseguramiento Agrícola
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FEFA:	Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios
FEGA:	Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios
FIRA:	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
FND:	Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero
FONDO:	Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura
FOPESCA:	Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras
LAB:	Libre a Bordo
MML:	Matriz de Marco Lógico
RAN:	Registro Agrario Nacional
RL:	Responsabilidad Limitada
SAGARPA:	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
SAT:	Servicio de Administración Tributaria
SATI:	Servicio de Asistencia Técnica Integral
SC:	Sociedad Civil
SHCP:	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SOFOM ENR:	Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, Entidad No Regulada
SOFICAM:	Sociedad Financiera Campesina
SPR:	Sociedad de Producción Rural
USPR:	Unión de Sociedades de Producción Rural

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Justificación	18
1.2. Objetivos	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
1.3. Preguntas de Investigación	19
1.4. Hipótesis	20
1.5. Estructura del documento	20
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1. La organización como empresa	22
Definición de empresa	22
Sociedades Rurales	23
2.2. Empresa Social (ES)	25
2.3. Red de Valor	29
2.4. Diagnóstico y herramientas de planeación	30
Metodología del Marco Lógico	30
Indagación apreciativa	35
Cuadro estratégico	36
Matriz ERIC	37
2.5. Formulación y evaluación de Proyectos	39
3. METODOLOGÍA	42
3.1. Objeto de estudio	42
3.2. Delimitación espacial y temporal	43
3.3. Fuentes de información	44
3.4. Instrumento de colecta	46
3.5. Instrumento de evaluación para una Empresa Social (ES)	46
3.6. Método de análisis	48
Análisis de la red de valor	48
Diagnóstico de la problemática y alternativas de solución	49

Estrategia de fortalecimiento	49
4. RESULTADOS	51
4.1. Red de valor de la Organización Rural	51
Empresa tractora	52
Red de valor de la Organización en su actividad de acopio y comercialización	55
4.1.3. Red de valor de la Organización en su actividad parafinanciera	67
4.2. Diagnóstico de la problemática y alternativas de solución para la empresa social	75
Indagación apreciativa de problemas percibidos	75
Cuadro estratégico de la Unión de Asociaciones Productoras de Granos básicos	78
Matriz ERIC de la Organización Rural	81
Análisis de la problemática de la Organización bajo la metodología del Marco lógico	83
Posicionamiento de la organización rural bajo la definición de empresa social	92
4.3. Propuesta estratégica para el fortalecimiento de la organización rural	98
Agenda de proyectos	98
Definición del proyecto de inversión	99
Dueños del proyecto	100
Estrategia comercial	101
Precios y volúmenes generados por el proyecto para un ciclo comercial de operación	106
Estrategia de abasto	108
Ingeniería del proyecto	112
Organización administrativa	114
Programa de Inversiones	117
Análisis financiero	119
Análisis de Rentabilidad	123
Análisis de Riesgos	125
Dictamen del Proyecto	126
5. CONCLUSIONES	127

6. LIMITANTES DEL TRABAJO	129
7. LITERATURA CITADA	130
8. APÉNDICES	134

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Número de informantes.	45
Cuadro 2. Rubros que deben cumplir las organizaciones para transitar a una ES.	46
Cuadro 3. integración de la Organización.	52
Cuadro 4. Productores y Número de organizaciones a las que pertenecen.	58
Cuadro 5. Volumen adquirido por los compradores.	60
Cuadro 6. Infraestructura y capacidad instalada de los comercializadores.	64
Cuadro 7. Historial crediticio de la Organización.	68
Cuadro 8. Interpretación de variables del cuadro estratégico.	79
Cuadro 9. Rango de calificación por criterio para la estrategia de intervención.	89
Cuadro 10. Evaluación de los criterios para la estrategia de intervención.	90
Cuadro 11. Matriz de Marco Lógico (MML).	91
Cuadro 12. Agenda de proyectos.	98
Cuadro 13. Consumo estimado de fertilizante por hectárea.	104
Cuadro 14. Requerimiento total de fertilizantes por cultivo (toneladas).	104
Cuadro 15. Comparativo de precios de los diferentes distribuidores de la región (bultos de 50 kg al 03 de marzo de 2022).	105
Cuadro 16. Volumen (t) y precio de venta estimado al 03 de marzo de 2022.	107
Cuadro 17. Relación de precios de los fertilizantes en la región.	108
Cuadro 18. Comparativo de posibles proveedores de fertilizantes al 03 de marzo de 2022.	111
Cuadro 19. Propuesta de abasto de materia prima.	111
Cuadro 20. Rol y funciones de los puestos generados.	116
Cuadro 21. Requisitos y salario propuesto para el nuevo personal.	117
Cuadro 22. Matriz de información.	118
Cuadro 23. Programa de la fase de inversión.	118
Cuadro 24. Presupuesto de inversión.	119

Cuadro 25. Financiamiento de Capital de Trabajo.	120
Cuadro 26. Capital de trabajo y flujo de efectivo.	121
Cuadro 27. Amortización del Crédito de Avío.	123
Cuadro 28. Rentabilidad para la Organización.	124
Cuadro 29. Beneficios para lograr apropiación de los socios.	124
Cuadro 30. Rentabilidad Proyecto + Socios.	125
Cuadro 31. Riesgos cualitativos.	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del documento.	21
Figura 2. Caracterización tradicional de la empresa social.	27
Figura 3. La especificidad de la empresa social.	28
Figura 4. Dimensiones esenciales para la definición de empresa social.	29
Figura 5. La red de valor.	29
Figura 6. Árbol de problemas.	32
Figura 7. Árbol de Objetivos.	33
Figura 8. Las cuatro variables de la Matriz ERIC.	38
Figura 9. Objeto del análisis.	43
Figura 10. Delimitación espacial de la investigación.	44
Figura 11. Red de la organización rural.	51
Figura 12. Nivel de Asociatividad de la organización de productores.	53
Figura 13. Organigrama actual de la Organización.	53
Figura 14. Hitos Relevantes de la Organización.	54
Figura 15. Historial comercial de la organización.	55

Figura 16. Percepción de los socios sobre la organización	57
Figura 17. Red de compradores de granos básicos a productores.....	59
Figura 18. Número de integrantes y generaciones que colaboran en la actividad comercial.	63
Figura 19. Volumen de comercialización a diferentes segmentos de mercado.	65
Figura 20. Índice de Adopción de Innovación o Buenas prácticas comerciales.	66
Figura 21. Índice de adopción de buenas prácticas por comercializador.....	67
Figura 22. Servicios proporcionados por las organizaciones.	71
Figura 23. Destino de la producción de granos básicos de la región oriente del estado de Morelos.....	71
Figura 24. Compromisos crediticios de los socios a la organización.	72
Figura 25. Resultados de la indagación apreciativa de problemas percibidos... ..	76
Figura 26. Cuadro Estratégico de la organización rural.	80
Figura 27. Matriz ERIC.	82
Figura 28. Mapa de involucrados.....	83
Figura 29. Árbol de problemas.....	86
Figura 30. Árbol de objetivos.	88
Figura 31. Configuración de alternativas.	89
Figura 32. Posicionamiento de la organización rural bajo el enfoque de empresa social.	93
Figura 33. Distribución de valor económico de la organización rural.	96
Figura 34. Índice de adopción de rubros de la ES por la organización rural.	97
Figura 35. Índice de Adopción de Rubros.....	97
Figura 36. Esquema comercial de fertilizantes.	106
Figura 37. Proceso de compra y venta de fertilizantes	114
Figura 38. Organigrama propuesto.	115
Figura 39. Ruta crítica.....	118

1. INTRODUCCIÓN

Un estudio sobre el desarrollo institucional de las organizaciones rurales en México realizado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), hoy Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), señala que hasta 2014 se habían incrementado los programas de fomento a la organización rural tanto por motivos económicos como sociales, bajo los cuales persiste la creencia de que la pertenencia a una organización permite a los productores realizar acciones colectivas de manera más eficiente (SAGARPA, 2014).

No obstante, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), señala que:

Existen estudios que demuestran que el desarrollo institucional de las organizaciones aún es incipiente y no han dado los resultados esperados en términos de acciones colectivas. Otros estudios determinan que cuando las organizaciones cooperativas han sido creadas 'desde arriba', ha faltado la participación genuina de los asociados; como consecuencia, frecuentemente éstos llegan a ser extraños a sus propias organizaciones, con poca o ninguna influencia sobre cuestiones que conciernen directamente a ellos. (FAO, 2002, p. 8)

El Registro Agrario Nacional (RAN, 2018) refiere que se tienen inscritas 34,281 sociedades rurales en todo el país. De acuerdo con información proporcionada por la Dirección General de Operación y Sistemas del RAN, los estados que con mayor número de éstas son: Oaxaca, Chiapas, Veracruz, Sinaloa, Sonora, Yucatán, Puebla, Campeche, Hidalgo, Michoacán y Tabasco, con un rango de entre 1,000 y 5,000 sociedades; cabe resaltar que sólo el estado de Morelos cuenta con 969 sociedades rurales registradas.

Las organizaciones obtienen la personalidad jurídica una vez que llevan a cabo su registro ante el RAN, situación que les permite acceder a programas sociales

de gobiernos federales, estatales y municipales, además de la obtención del crédito para el impulso de los proyectos agrícolas y pecuarios (RAN, 2018).

Así, la organización de productores en México es importante por varias razones, entre las cuales destacan:

- Fortalecimiento del sector agroalimentario. Las organizaciones de productores (OP) pueden unir fuerzas y recursos para mejorar la producción, la comercialización y la competitividad del sector agroalimentario. Según Arriaga-Cabrera y Sánchez-Toledano (2021), las organizaciones de productores pueden generar economías de escala, mejorar la calidad de los productos y aumentar la rentabilidad de los productores.
- Generar economías de escala por medio de la negociación colectiva. Las organizaciones de productores pueden negociar precios, condiciones de venta y otros términos con compradores, intermediarios y otros actores del mercado. García-Alonso, Hernández-Moguel y León-Hernández (2021) señalan que la negociación colectiva puede ayudar a los productores a obtener mejores precios y condiciones de venta, así como a reducir los riesgos asociados a la volatilidad de los mercados.
- Acceso a financiamiento y recursos. Las OP pueden facilitar el acceso de los productores a financiamiento, recursos y tecnología. De acuerdo con Hernández-Martínez y Morales-Hernández (2021), estas organizaciones pueden ser un canal importante para la obtención de créditos y apoyos gubernamentales, así como para la adopción de tecnologías y prácticas innovadoras.
- Representación ante el gobierno y la sociedad. Las organizaciones de productores pueden representar los intereses de los productores ante el gobierno y la sociedad en general. Oliva-Moreno y Báez-Rodríguez (2021) destacan que las organizaciones de productores pueden hacer propuestas de políticas públicas, participar en la elaboración de normas y regulaciones, y promover el desarrollo rural y sustentable.

A partir de lo expuesto, argumentamos que, en el estado de Morelos, una gran cantidad de los productores en sus diferentes estratos, se agrupan con la finalidad de recibir subsidios gubernamentales, y en menor medida para mejorar los esquemas de producción y comercialización. Lo anterior se evidenciará con los resultados expuestos en el apartado de resultados de esta investigación.

El presente estudio se basa en una organización integrada por siete sociedades de producción rural denominada Unión de Asociaciones Productoras de Granos Básicos de la Zona Oriente de Morelos SPR de RL, ubicada en el municipio de Jonacatepec, constituida el 20 de abril de 2009. Sus actividades económicas consisten en la dispersión de crédito para sus socios y la comercialización de granos básicos.

Los socios de la organización se enfrentan a diversas oportunidades en los mercados actuales. Sin embargo, la ausencia de subsidios gubernamentales a nivel nacional ha obligado a productores y organizaciones a afrontar los riesgos de mercado, y a tener que producir y comercializar sus productos sin el respaldo de las entidades gubernamentales.

Con la integración de redes de valor, se identifican actores directos e indirectos que contribuyen al desarrollo de actividades y al crecimiento económico de las organizaciones de productores. Por ello es necesario analizar el comportamiento de las organizaciones rurales que en la actualidad subsisten, al identificar los factores que determinan su éxito y permanencia. Existen antecedentes de organizaciones que han decaído al dejar de recibir subsidios gubernamentales debido a que su estrategia de éxito se centró en las gestiones y aprovechamiento de éstos.

Por mucho tiempo se ha considerado que una empresa rural activa y permanente depende de la integración y participación de sus socios, así como de los actores externos que intervienen en su actividad económica, aunado a la creación de valor económico y social; sin embargo, no se sabe si esto influye también en la

organización de segundo nivel que se estudia, por lo que es necesario realizar la investigación correspondiente para comprobarlo.

1.1. Justificación

Las organizaciones rurales de agricultores y ganaderos cobran mayor relevancia hoy en día por su aportación a la economía agroalimentaria. Rondot y Collion (2001) señalan que las organizaciones de productores forman parte de una modalidad de regulación económica y social, sectorial o territorial a nivel local, regional o internacional.

Algunos de los objetivos que tienen las organizaciones rurales se relacionan con el mejoramiento de la calidad de vida de sus agremiados a través de la reducción de costos de producción, acceso a mejores mercados, acotación de las cadenas comerciales, acceso a la información y tecnología e inclusión en las políticas públicas. No obstante, la permanencia de éstas es un factor importante que depende de la generación de valor económico y social (Barrera, 2007; Rondot y Collion, 2001).

El tema recobra importancia ya que, a partir del año 2018, varias organizaciones han dejado de funcionar debido primordialmente a su exclusión de las políticas públicas, además de la poca o nula participación de los socios en las actividades económicas. Por ello es importante determinar los factores de permanencia y estrategia de mejora de las organizaciones en el sector rural.

Este trabajo puede tener contribuciones futuras, ya que encaminaría a las organizaciones a contar con una visión empresarial y no sólo depender de recursos públicos, sino que permitiría a la empresa ser autosuficiente y autosostenible.

1.2. Objetivos

Objetivo general

Identificar los rubros a considerar en el diseño de una estrategia que permita a las organizaciones de productores perdurar, mediante la identificación de sus fortalezas y oportunidades, para contribuir al desarrollo económico de sus socios y asociados.

Objetivos específicos

- a. Describir la red de valor de una organización de sociedades de producción rural, mediante la identificación de los principales actores y sus relaciones, para contrastar las facetas de los asociados como proveedores y clientes, y mejorar su posicionamiento dentro del sector rural.
- b. Analizar el problema principal de la organización de sociedades de producción rural, mediante la revisión de su complejo causal y sus efectos para proponer acciones estratégicas de mejora a la asociatividad empresarial.
- c. Proponer un proyecto de inversión de comercialización de insumos a bajo precio para los socios de la organización, considerando indicadores que demuestren su viabilidad técnica, financiera y social.

1.3. Preguntas de Investigación

Con relación a lo anterior, surgen las siguientes preguntas para guiar la investigación:

- a. ¿De qué manera intervienen los clientes, proveedores, competidores y complementadores en las principales actividades económicas de la organización?

- b. ¿Cuál es el problema central de la organización de sociedades de producción rural y sus alternativas para contrarrestarlo y así contribuir a su consolidación?
- c. ¿Qué alternativas se deben proponer para diversificar la generación de ingresos?
- d. ¿Qué acciones deben considerarse para el diseño de una estrategia de mejora en la integración y consolidación de las organizaciones que beneficien a la organización y sus asociados?

1.4. Hipótesis

Las organizaciones rurales con participación y aportación de los involucrados con mayor independencia financiera y visión empresarial tienen más probabilidades de permanecer en el sector económico rural y de afrontar los conflictos sociales internos entre los socios.

1.5. Estructura del documento

Este documento se estructura en cinco capítulos que permiten abordar la problemática de la organización rural estudiada a lo largo de dos años, así como delinear una estrategia de mejora para ésta (Figura 1).

En la introducción, que constituye el primer capítulo, se destaca la importancia de las organizaciones en el sector rural, sus antecedentes, el planteamiento del problema y la justificación de la investigación que da origen a este documento, así como se plantean los objetivos, las preguntas de investigación e hipótesis.

El segundo capítulo abarca los fundamentos teóricos que respaldan la investigación, considerando la información de los elementos más importantes dentro de este documento.

El tercer capítulo corresponde a la metodología que se desarrolló para lograr los resultados presentados.

El cuarto capítulo presenta los resultados de la investigación, el cual se subdivide en tres partes. En la primera se aborda la red de valor de la organización explicando sus orígenes, actividades económicas, funcionamiento actual de acuerdo con la conformación de su red y la intervención de sus actores; la segunda parte presenta el diagnóstico de la problemática y alternativas de solución para la organización rural. Finalmente, en la tercera parte se propone una estrategia para el fortalecimiento de la organización a través de la implementación de una agenda de proyectos como alternativas generadoras de utilidades.

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

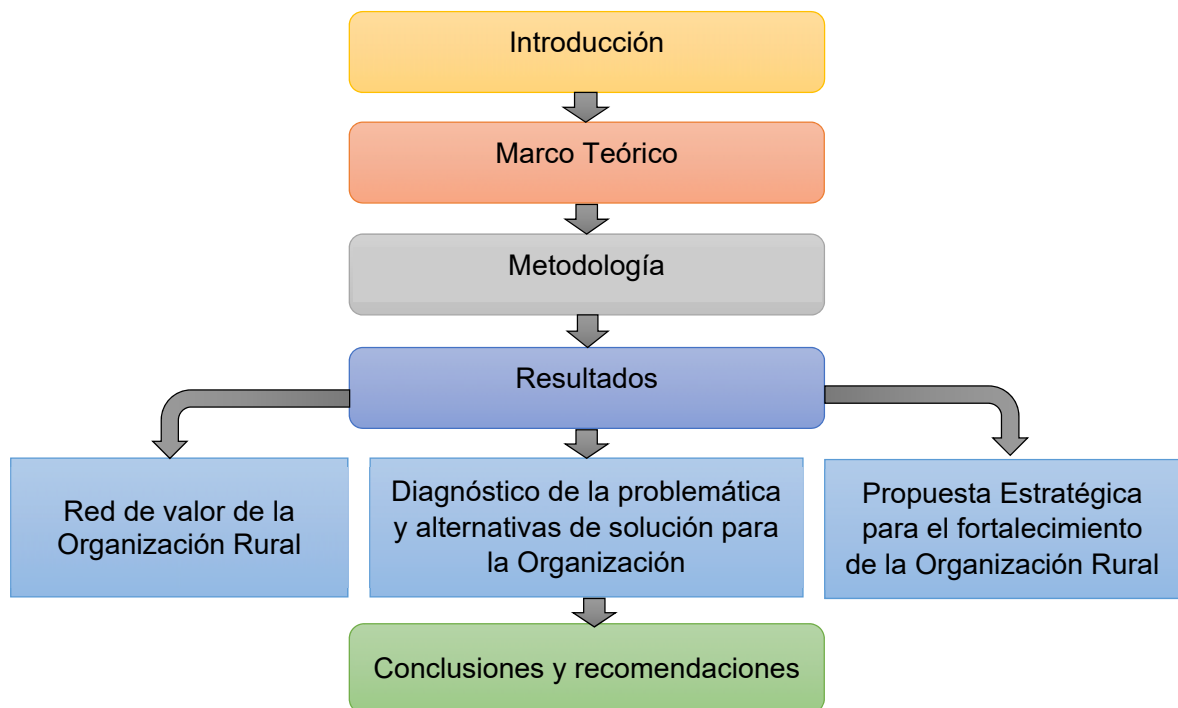


Figura 1. Estructura del documento.

Fuente: Elaboración propia.

2.MARCO TEÓRICO

2.1. La organización como empresa

De acuerdo con Thompson (2006), citado por Barreto y Gutiérrez (2015), el término “organización” (del latín *órganon*), es utilizado prácticamente en todos los ámbitos (empresarial, educativo, social, deportivo, religioso) en parte para referirse a una entidad, por ejemplo, a una empresa y a las instituciones públicas y privadas, entre otras. El concepto también se utiliza para referirse a una actividad como la organización de una empresa, un evento o una reunión de cualquier índole.

Siguiendo la definición del autor antes citado, para este trabajo, el concepto de organización es aplicado a entidades. Por tanto, y de acuerdo con Andrade (2005), el término organización es “un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que interactúan entre sí, bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas”, puedan lograr determinados fines, éstos pueden ser o no ser de lucro; en cambio Spencer y Beltrán (2004), asemejan la organización a un organismo vivo, donde todos sus miembros tienen una funcionalidad y un objetivo, si uno de ellos deja de funcionar el cuerpo no responde de la misma manera, lo mismo sucede con una organización conformada por personas, estos tienen un objetivo en común y trabajan para lograrlo.

Definición de empresa

Para Chiavenato y Atayde (1993), la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. De acuerdo con esta definición, la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

Sociedades Rurales

En la Ley Agraria de la última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2022, p. 22), del Registro Agrario Nacional “las Sociedades de Producción Rural (SPR), son asociaciones conformadas por sujetos de derecho social, con la finalidad de coordinar actividades productivas, de asistencia mutua y comercialización en sus núcleos agrarios”.

El Título cuarto, artículos 108, 110, 111 y 113 de la Ley Agraria señala la legalidad de las siguientes sociedades rurales:

- 1) **Ejidos y comunidades.** Participan los ejidatarios, grupos de mujeres campesinas organizadas, hijos de ejidatarios, comuneros, avecindados y pequeños productores.
- 2) **Unión de Ejidos y Comunidades.** Se pueden integrar por más de dos ejidos o comunidades.
- 3) **Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC):** Se constituye por dos o más ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de producción rural.
- 4) **Sociedades de Producción Rural (SPR).** Se constituyen por dos o más personas físicas con actividades agropecuarias en común.
- 5) **Unión de Sociedades de Producción Rural (USPR).** Personalidad jurídica que se constituye por dos o más sociedades de producción rural.

La Ley Agraria describe dos regímenes de responsabilidad: 1) Responsabilidad Limitada (RL) donde los socios responden de manera solidaria con todos sus bienes, y 2) Responsabilidad Ilimitada (RI) donde los socios responden sólo por su aportación. El objeto social puede ser tan amplio como lo permita el giro de la sociedad. Las autoridades internas bajo las cuales se rige corresponden a una

Asamblea General de Socios como órgano máximo de autoridad, siguiéndole el Consejo de Administración y Vigilancia.

No obstante, la Ley de Sociedades de Solidaridad Social considera las siguientes figuras como parte de las Sociedades Rurales:

- 1) **Sociedades de Solidaridad Social (SSS).** Se integra por un mínimo de cinco socios de nacionalidad mexicana, especialmente ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, parvifundistas y personas que tengan derecho al trabajo y patrimonio de carácter colectivo.
- 2) **Federación de Sociedades de Solidaridad Social.** Se constituye cuando dos o más sociedades de solidaridad social se organizan para la defensa de sus intereses.
- 3) **Confederación de Sociedades de Solidaridad Social.** Se constituyen con varias federaciones de sociedades de solidaridad social.

Por otro lado, La Ley General de Sociedades Mercantiles, en su última reforma publicada por el (DOF, 2018), señala que existen otras figuras jurídicas que pueden ser o no de índole rural, éstas se inscriben en el Registro Público de Comercio:

1. **Sociedad en Nombre Colectivo.** Existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente, de las obligaciones sociales.
2. **Sociedad en Comandita Simple.** Existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responde de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente con las obligaciones sociales de uno o varios comanditados que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

3. **Sociedad de Responsabilidad Limitada.** Se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley de Sociedades Mercantiles.
4. **Sociedad Anónima.** Existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.
5. **Sociedad en Comandita por Acciones.** Se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente con las obligaciones sociales de uno o varios comanditados que únicamente están obligados al pago de sus acciones.
6. **Sociedad Cooperativa.** Es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, éstas se rigen por una legislación especial que puede ser de consumo, de producción y de ahorro y préstamo.
7. **Sociedad por Acciones Simplificada.** Se constituye con una o más personas físicas que solamente están obligadas al pago de sus aportaciones presentadas en acciones, en ningún caso las personas físicas podrán ser simultáneamente accionistas de otro tipo de sociedad mercantil.

2.2. Empresa Social (ES)

De acuerdo con la escuela del pensamiento “generación de ingresos”, el concepto promovido por Yunus citado por Defourny y Nyssens (2012, p. 12)

señala que “un negocio social es una empresa sin pérdidas y sin dividendos diseñada para abordar un objetivo social”. Este concepto se centra en la descripción de un modelo de negocios enfocado en la provisión de bienes y servicios para clientes muy pobres que constituyen la base de la pirámide, supone que el negocio debe cubrir todos sus costos a través de los recursos de mercado, no hay distribución de dividendos y los beneficios se reinvierten para apoyar la misión social.

Por otro lado, Barrera (2007, p. 61) menciona que ha emergido una nueva figura organizacional que no necesariamente obedece al ánimo de lucro o a la estructura de propiedad, sino más bien a la naturaleza de la actividad desarrollada, se trata de las empresas sociales cuya finalidad es la solución de los problemas sociales básicos de los seres humanos de una manera autosuficiente y rentable, donde los atributos, *sin ánimo de lucro, público o privado*, pasan a un segundo lugar para definir y clasificar empresas sociales.

El término *empresa* se usa especialmente para etiquetar sociedades comerciales con ánimo de lucro, de propiedad privada, donde rige la lógica de la creación de riqueza y valor económico para los propietarios, pero el surgimiento de la denominada empresa social, amplió esta frontera al permitir el uso de la palabra empresa para señalar también algunas organizaciones en las que a pesar de no perder la importancia de la creación de valor económico, predomina la creación de valor social (Barrera, 2007).

Mair y Noboa conciben la empresa social como:

Una organización híbrida (creación simultánea de valor económico y social), para su categorización no es indispensable tener en cuenta su carácter privado o público, tampoco su naturaleza jurídica particular (sociedad comercial, fundación u otras) o su orientación al lucro, sino la integración organizativa de una misión social catalizadora del cambio social, implementada mediante un modelo de negocio autosuficiente, embebido en un contexto socioeconómico y cultural específico. (Mair y Noboa, citado por Barrera, 2007, p. 62)

Barrera (2007) propone dos matrices para identificar a una empresa como social, la primera se muestra en la figura 2, en la cual ubica a la organización de acuerdo a las siguientes dimensiones: a) su alta o baja creación de valor económico (eje X), b) su alta o baja creación de valor social (eje Y). La segunda matriz abarca también dos dimensiones: a) la creación de valor económico (eje X), y b) la distribución de valor económico para los accionistas.



Figura 2. Caracterización tradicional de la empresa social.

Fuente: Tomado de Barrera (2007).

Es importante mencionar otros argumentos acerca de las especificidades de la empresa social.

Para Thompson y Doherty las empresas sociales son:

Organizaciones que buscan soluciones de negocio para los problemas sociales, es decir, su fuente de ingresos proviene del pago que realizan los mismos beneficiarios (no las donaciones o los fondos públicos) a cambio de la propuesta de valor ajustada a sus necesidades básicas insatisfechas". (Thompson y Doherty, (2006) citado por Barrera, 2007, p. 64)

Barrera (2007) considera que la dimensión para identificar a una empresa social es la distribución de valor económico creado por el modelo de negocio. La política de dividendos o de distribución de los excedentes o beneficios económicos residuales toma una importancia crítica para la definición de la empresa social.

La figura 3 muestra que el modelo de negocio y su política de distribución y asignación de los flujos económicos debe permitir a sus beneficiarios actuales o futuros la captura de la mayor parte de valor económico creado por ellos mismos, tanto en términos de ahorros generados como de los excedentes de la empresa, es decir, mediante la reinversión de los beneficios en el crecimiento y mejoramiento de los bienes y servicios que reciben, o mediante la distribución de dividendos de acuerdo a la valorización de sus derechos de propiedad.

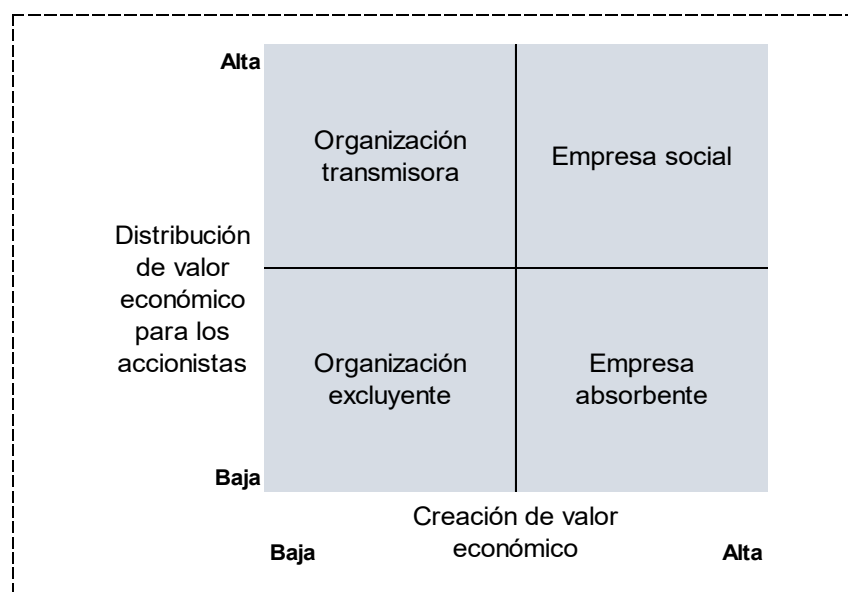


Figura 3. La especificidad de la empresa social.

Fuente: Elaborado con base en Barrera (2007).

Si la empresa crea valor económico y social y entrega a sus beneficiarios la mayor parte de los flujos económicos excedentes se ubica en el cuadrante superior derecho y recibe legítimamente el atributo “social” (Figura 4).

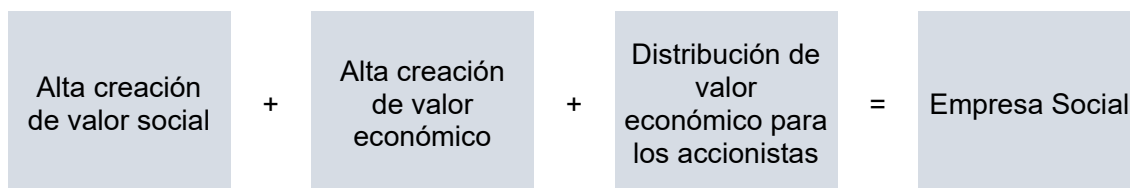


Figura 4. Dimensiones esenciales para la definición de empresa social.

Fuente: Elaborado con base en Barrera (2007).

2.3. Red de Valor

Nalebuff y Brandenburger (1997) conceptualizan a una red de valor como la forma de organización de un sistema productivo especializado en una actividad en común, caracterizada por la concentración territorial de sus actores económicos y de otras instituciones, con desarrollo de vínculos de naturaleza económica y no económica que contribuyen a la creación de valor o riqueza, tanto para sus miembros como para su territorio.

Nalebuff y Brandenburger (2005) refieren a la teoría de juegos para definir la red de valor como la forma de reunir competencia y cooperación, en dicha teoría se analizan las relaciones de la empresa con clientes, proveedores y competidores, e incorpora a la definición el concepto de complementador. La red de valor representa a todos los jugadores y la interdependencia entre ellos, como se muestra en la figura 5.

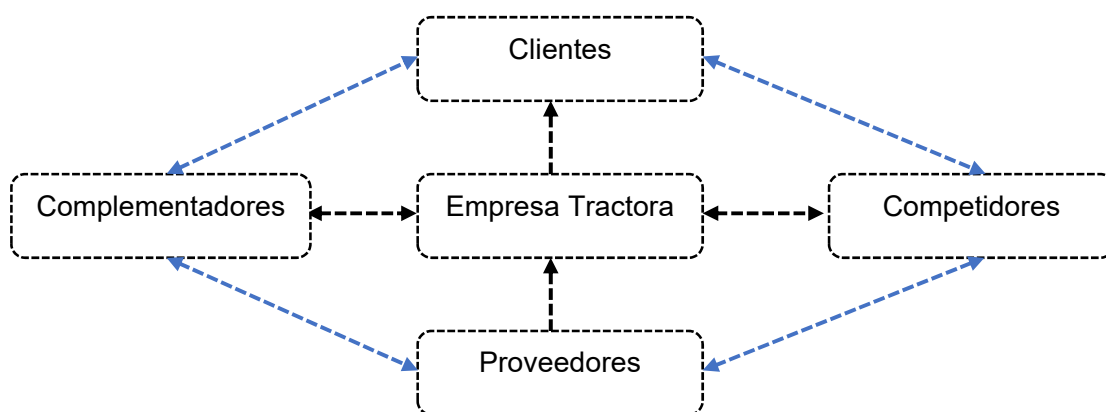


Figura 5. La red de valor.

Fuente: Elaborado con base en Nalebuff y Brandenburger (2005).

La aplicación metodológica de la red de valor efectuada por Muñoz y Santoyo (2011), para el caso de empresas y organizaciones agropecuarias, identifica y analiza las funciones de los cuatro tipos de actores con los que la empresa interactúa, y subraya las asimetrías existentes entre ellos: proveedores, clientes, competidores y complementadores. Así, en el eje vertical, clientes y proveedores desempeñan papeles relacionados con el flujo de insumos y productos, mientras que en el eje horizontal los complementadores y competidores tienen funciones auxiliares que permiten a la empresa el desarrollo idóneo de su actividad.

2.4. Diagnóstico y herramientas de planeación

Metodología del Marco Lógico

Aldunate y Córdoba (2011) mencionan que la metodología del Marco lógico es un método orientado a la solución de problemas específicos; consta de dos partes estrechamente vinculadas entre sí: la lógica vertical y la lógica horizontal. La primera trata de asegurar que las acciones que se emprenden en un programa o un proyecto tengan una clara correspondencia con las razones que se tuvieron en cuenta para crear el programa o el proyecto, sin que sobren o falten acciones conducentes a la obtención de la solución del problema.

La lógica horizontal en cambio busca proporcionar a los responsables del programa una carta de navegación donde puedan encontrar indicadores para determinar si en su acción, el programa sigue alineado con sus objetivos, ya sea en cuanto a resultados esperados (cantidad y calidad), o en el uso racional de recursos (Aldunate y Córdoba, 2011).

Aldunate y Córdoba (2011) refieren que el uso del método del Marco Lógico permite presentar en forma resumida y estructurada cualquier iniciativa de inversión, contribuyendo a una buena gestión del ciclo de vida del proyecto, ampliando la difusión que ha tenido su aplicación. Se resume en un solo cuadro para informar lo más importante, permitiendo alcanzar acuerdos precisos acerca

de los objetivos, y sienta una base para evaluar la ejecución del programa y sus resultados.

Los cinco apartados de la metodología del Marco Lógico se exponen a continuación:

1) Análisis de involucrados

Aldunate y Córdoba (2011) señalan que este término trata de levantar un mapa de los actores involucrados en una situación problema y con alguna solución en particular. Estos actores van desde los más interesados o motivados en resolver el problema, pasando por aquellos que son indiferentes, hasta llegar a los que tienen alguna oposición para que el problema se resuelva.

2) Árbol de problemas

La identificación de la situación problema es un proceso de análisis que implica la habilidad para considerar la situación desde distintos puntos de vista, proporcionando una perspectiva equilibrada del conjunto de factores que están presentes y que han impedido que esta se resuelva.

Aldunate y Córdoba (2011) definen el árbol de problemas como un modelo sistémico de las cadenas de causa-efecto que explican la dinámica de una transformación o cambio. La figura 6 muestra la estructura de este árbol, integrado por las causas (raíces) que originan el problema central (tronco), y los efectos (ramas) que influyen negativamente en los actores involucrados.

Un aspecto de suma importancia a considerar para completar el diagnóstico de un problema es que una vez definidos sus elementos y factores causales más obvios, se consideren los intereses y expectativas de las personas involucradas en el problema y su posible solución.

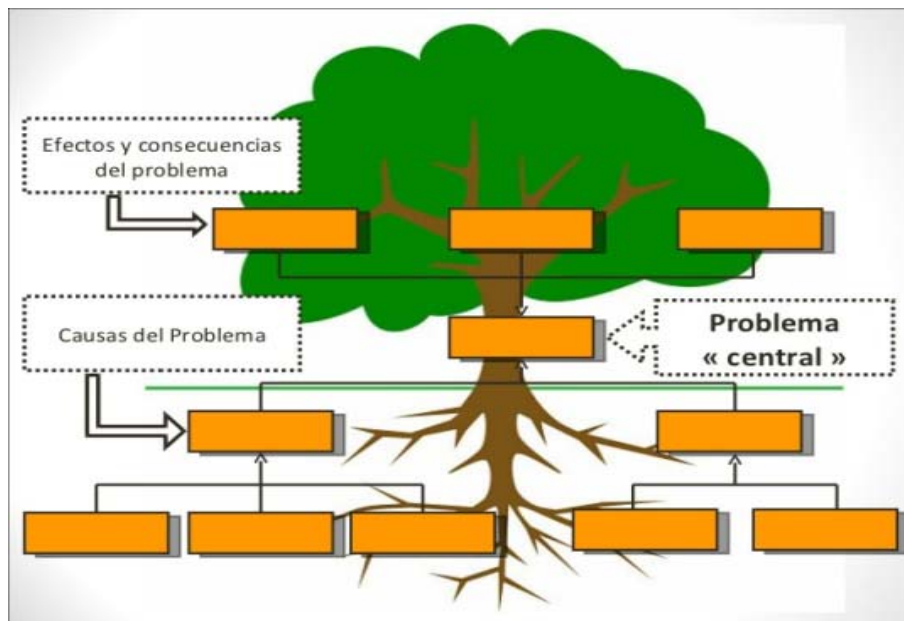


Figura 6. Árbol de problemas.

Fuente: Elaborado con base en Aldunate y Córdoba (2011).

3) Árbol de objetivos

Aldunate y Córdoba (2011) señalan que el árbol de objetivos es la guía que marca los productos y resultados a comprometer, para su construcción se parte del árbol de problemas, se busca para cada uno de los recuadros del árbol la manifestación contraria a las indicadas, si algo faltaba ahora existirá, si un bien estaba deteriorado ahora estará en buenas condiciones y todo lo negativo se volverá positivo (Figura 7).

El árbol de objetivos resulta en una sucesión de estados que se van alcanzando progresivamente a medida que se actúa sobre los “cómo” más básicos. Se establece así una concatenación de logros que, en conjunto, llevan a dar solución al problema central original.

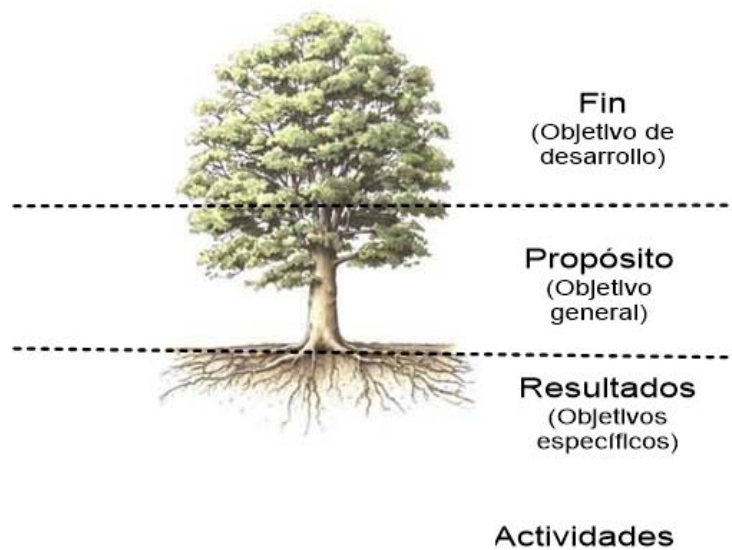


Figura 7. Árbol de Objetivos.

Fuente: Elaborado con base en Aldunate y Córdoba (2011).

4) *Análisis de alternativas*

Aldunate y Córdoba (2011) refieren que una vez que se cuenta con el árbol de problemas y objetivos, se procede a estudiar cómo materializar los medios para identificar las acciones que nos llevarán a solucionar el problema, para ello se debe analizar el nivel de incidencia de cada acción en la solución del problema.

Para configurar las diferentes alternativas de la solución del problema se deberán agrupar las acciones complementarias. Cada acción sustituta, junto con las que sean complementarias, darán origen a una alternativa de solución.

Una vez definidas las alternativas de solución, se deberá analizar de forma preliminar la factibilidad de cada una, y se deben considerar los siguientes aspectos:

- a) Viabilidad
- b) Recursos disponibles
- c) Aceptabilidad social
- d) Impactos (económico, social, ambiental, etc.).

Este primer análisis permitirá descartar rápidamente aquellas alternativas que, por uno u otro motivo, sean claramente no viables.

5) Matriz de Marco Lógico (MML)

Aldunate y Córdoba (2011) mencionan que la Matriz de Marco Lógico es un ordenamiento de información en una tabla de cuatro filas por cuatro columnas, a cada fila se asocia determinado nivel de objetivos, la información básica para la organización de la matriz proviene del árbol de objetivos.

De acuerdo con estos autores, las filas de la matriz presentan información acerca de cuatro distintos objetivos llamados *Fin*, *Propósito*, *Componentes* y *Actividades*.

- a) La primera fila corresponde al “Fin”, descubre un objetivo de desarrollo a nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional.
- b) La segunda fila corresponde al “Propósito” y presenta la situación esperada en la población objetivo.
- c) La tercera fila corresponde a los “Componentes”, es decir, lo que debe ser entregado durante la ejecución.
- d) La cuarta fila corresponde a las “Actividades” que deberán ser realizadas durante la ejecución del programa o proyecto para producir los componentes.

Las columnas de la tabla se utilizan para registrar la siguiente información:

- a) La primera columna llamada “Resumen Narrativo”, sirve para registrar los objetivos del programa y las actividades que la institución a cargo deberá desarrollar para lograrlos.
- b) La segunda columna detalla los indicadores objetivos verificables o simplemente los indicadores que permitirán controlar el avance del programa.

- c) La tercera columna presenta los “Medios de verificación” (fuentes de información) a los que se puede recurrir para obtener los datos necesarios para que alguna instancia interna o externa pueda calcular o verificar los valores de los indicadores definidos en la segunda columna.
- d) La cuarta columna, llamada “Supuestos”, sirve para anotar los factores externos a la instancia responsable, cuya ocurrencia es importante para el logro de los objetivos.

Indagación apreciativa

García (2013) define a la indagación apreciativa como un proceso de desarrollo organizacional que involucra a las personas de una organización en el intento de descubrir qué es lo que funciona bien para potenciarlo, lograr la renovación y mejorar el desempeño.

Esta aproximación es el reverso de la visión más común, que se centra en intentar corregir lo que no funciona. En lugar de obsesionarse con el intento de mejorar las debilidades y encontrar culpables, la indagación apreciativa se centra en cómo crear más ocasiones de desempeño excepcional a partir de las fortalezas presentes. Una visión conjunta de lo que ya se hace bien genera una visión colectiva del potencial futuro de la organización. Esta imagen compartida en positivo guía la mejora y el crecimiento (García, 2013).

García (2013) señala que el término “indagación” hace referencia al arte y la práctica de hacer preguntas que refuercen la capacidad de la organización de sacar el máximo rendimiento de su potencial (las personas y las organizaciones siempre se mueven en la dirección que marca el sentido de las preguntas que se plantean). El término “apreciativa” señala que la energía necesaria para un cambio en positivo se crea cuando las organizaciones constantemente recuerdan y ponen en valor lo que hacen bien.

Para el caso de esta investigación se formularon preguntas en relación con la actividad que desarrollan los socios de la organización rural. Las preguntas efectuadas fueron las siguientes:

- a) *A su juicio... ¿cuáles son los principales problemas relacionados con las cadenas productivas maíz y sorgo?*
- b) *¿Qué alternativas, sugerencias, o recomendaciones hará para atender estos problemas?*

Cuadro estratégico

Kim y Mauborgne definen el Cuadro estratégico como,

Una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia contundente de océanos azules, cumpliendo dos propósitos: i) capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido, a fin de arrojar luz sobre las inversiones de los diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compete la industria actualmente en productos, servicios, entrega y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado; ii) la curva de valor es el componente básico del cuadro estratégico, constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria. (Kim y Mauborgne, 2005, p. 36)

Asimismo, estos autores señalan que:

Con el fin de modificar el cuadro estratégico de una industria, es necesario comenzar por enfocar la estrategia no en los competidores sino en las alternativas, y no en los clientes sino en los no clientes de la industria, para buscar tanto valor como costo, es preciso resistirse a la vieja lógica de compararse con los competidores existentes y de elegir entre ser líder en diferenciación o líder en costo. (Kim y Mauborgne, 2005, p. 40)

Al dejar de mirar hacia la competencia y dirigir la estrategia hacia las alternativas y los no clientes, es posible reconocer la manera de definir el problema, por consiguiente, reconstruir los elementos de valor para el comprador que residen

más allá de las fronteras de la industria. La lógica estratégica convencional, por otra parte, conduce a ofrecer soluciones superiores a las de los rivales para los problemas existentes definidos por la industria (Kim & Mauborgne, 2005, p. 40).

Kim y Mauborgne (2005) mencionan que el cuadro estratégico o la curva de valor deben contar con tres características importantes:

- a) *Foco*: indica que la empresa no debe enfocar sus esfuerzos en abarcar todas las variables de la competencia.
- b) *Divergencia*: los competidores no deben ser un punto de referencia sino buscar otras alternativas.
- c) *Mensaje claro y contundente*: debe ser entendible y alcanzable.

Si el cuadro estratégico no cuenta con estas cualidades es probable que la estrategia de la compañía sea confusa, carente de diferenciación, difícil de comunicar y conlleve a una estructura de costos elevados.

Matriz ERIC

Kim y Mauborgne (2005) denominan a la matriz ERIC como el esquema de las cuatro acciones que permite romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo, y crear una nueva curva de valor, para ello es preciso plantear cuatro preguntas clave mostradas en la figura 8.

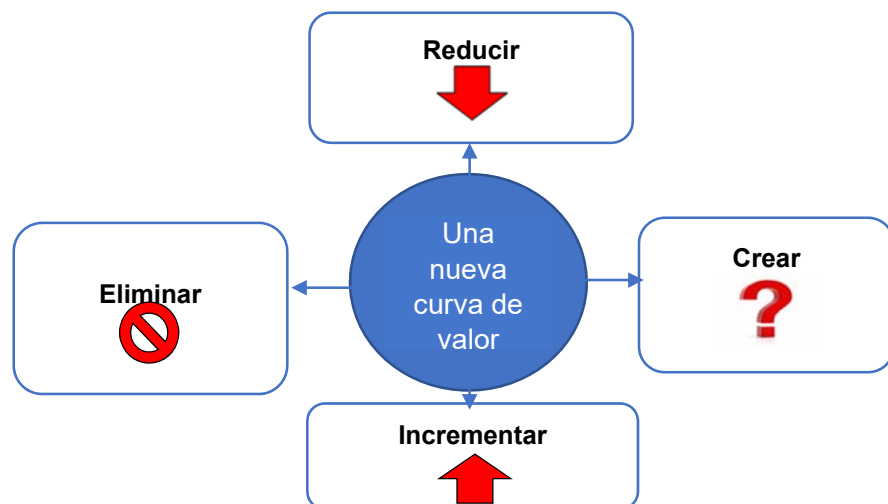


Figura 8. Las cuatro variables de la Matriz ERIC.

Fuente: Elaborado con base en Kim y Mauborgne (2005).

La matriz ERIC se fundamenta en las cuatro preguntas relevantes que se mencionan a continuación:

- a) ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
- b) ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
- c) ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
- d) ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

La primera pregunta obliga a pensar en eliminar variables alrededor de las cuales ha girado desde tiempo atrás la competencia en una determinada industria, esas variables competitivas por lo general se dan por sentadas, aunque hayan perdido su valor o puedan en efecto reducirlo. En ocasiones hay cambios fundamentales en aquello que los clientes valoran, pero las compañías están tan obsesionadas comparándose entre sí que no reaccionan al cambio o ni siquiera lo perciben.

La segunda pregunta lleva a reflexionar si se ha exagerado en la dimensión de los productos o servicios como consecuencia de la carrera por alcanzar y sobrepasar a la competencia. Es el caso en el que las compañías exageran en su servicio a los clientes y aumentan consecuentemente la estructura de costos sin recibir nada a cambio.

La tercera pregunta induce a descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes.

La cuarta pregunta ayuda a descubrir las fuentes completamente nuevas de valor para los compradores, a crear una demanda que antes no existía y a modificar la estrategia de precios de la industria.

2.5. Formulación y evaluación de Proyectos

De acuerdo con Baca-Urbina (2013) un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, tiende a resolver una necesidad humana. En este sentido, puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera.

El autor antes citado señala que:

El proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio útil a la sociedad. Por otro lado, también se define como un conjunto de antecedentes técnicos, económicos y sociales que permiten establecer la factibilidad, la rentabilidad y el riesgo de una inversión, cuyo propósito es tomar decisiones de manera eficiente y orientar la acción. (Baca-Urbina, 2013, p. 2)

Baca-Urbina (2013) también argumenta que:

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que este sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que se asegure resolver una necesidad humana de forma eficiente, segura y rentable, sólo así es posible asignar los recursos económicos a la mejor alternativa.

La evaluación de un proyecto es la parte fundamental del estudio, dado que es la base para decidir sobre el proyecto, depende en gran medida del criterio adoptado de acuerdo con el objetivo general del proyecto. En el ámbito de la inversión privada, el objetivo principal no sólo es obtener el mayor rendimiento sobre la inversión, en los tiempos actuales de crisis, el objetivo principal puede ser que la empresa sobreviva, mantener el mismo segmento de mercado o diversificar la producción, aunque no se aumente el rendimiento sobre el capital. (Baca-Urbina, 2013, p. 3)

Para la formulación de un proyecto de inversión es necesario considerar las siguientes estrategias:

- a) *Dueños del proyecto.* Son el o los propietarios del proyecto, personas físicas, organizaciones a constituir, o bien personas morales legalmente constituidas bajo alguna figura jurídica.
- b) *Mercado.* Este estudio es la primera parte de la investigación formal del proyecto, se refiere a las acciones para posicionar a la empresa ventajosamente con relación a los clientes y a la competencia, basado principalmente en las *cuatro p* de la mercadotecnia, como **producto, precio, plaza y promoción**; estos elementos deben ser coherentes y sistematizar el esfuerzo de ventas que tendrán que realizar los dueños o ejecutores del proyecto para posicionarse en el mercado.
- c) *Abasto.* Su estrategia consiste en las decisiones que toma la empresa para asegurar su abasto, volumen, calidad, regularidad y precio. Las opciones de abasto consisten en la compra de materia prima en el mercado, producción de la propia materia prima o, en su caso, esquemas de desarrollo de proveedores.
- d) *Diseño técnico o ingeniería del proyecto.* Es la determinación de las bases técnicas del proyecto, consiste en el análisis y determinación del tamaño del proyecto, localización, selección del proceso productivo, equipos necesarios para la realización del proceso, instalaciones y la organización óptima que se requiere para llevar a cabo la producción. Es de utilidad para estimar las inversiones requeridas, rendimientos y costos de operación de la empresa.
- e) *Organización administrativa.* Es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una empresa para que pueda alcanzar sus objetivos tanto productivos como económicos, pueden ser con el personal, sus funciones y responsabilidades, autoridad y derechos, es necesario hacer énfasis en que éstos no tienen nada que ver con los dueños del proyecto.

- f) *Análisis financiero*. Consiste en expresar en términos monetarios las determinaciones hechas en el estudio técnico o ingeniería del proyecto. Las decisiones que se hayan tomado en términos de cantidad de materia prima, infraestructura, maquinaria y equipos requeridos, así como mano de obra directa e indirecta, directivos y administrativos deberán aparecer en forma de inversiones y gastos. Este análisis pretende determinar cuál será el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, como costos de operación, administración y venta, y otra serie de indicadores que servirán para la evaluación económica.
- g) *Evaluación de rentabilidad y riesgo*. Es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto.

En este momento surge el problema sobre el método de análisis que se empleará para comprobar la rentabilidad económica del proyecto, tomándose en cuenta los dos indicadores financieros más utilizados, el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de rendimiento (TIR). Se consideran tres elementos fundamentales: el cambio del valor del dinero a través del tiempo, la inflación y la tasa de interés de los financiamientos que la empresa haya solicitado, la cual se verá afectada por la inflación.

3. METODOLOGÍA

El proyecto de investigación fue desarrollado a través de una serie de métodos que permitieron cumplir los objetivos y la comprobación de las hipótesis. La metodología se divide en cuatro secciones: objeto de estudio, delimitación espacial y temporal, fuentes de información y método de análisis.

El método de análisis se subdivide en el análisis de la red de valor, diagnóstico de la problemática, alternativas de solución y la formulación y evaluación del proyecto de inversión. Se describió el desarrollo de cada uno de éstos para la obtención de la información.

3.1. Objeto de estudio

De acuerdo con Barriga y Henríquez (2003), el objeto de estudio es lo que quiero saber; es el recorte de la realidad que quiero aprender de una forma científica. De acuerdo con estos autores, en esta investigación el objeto de estudio se refiere a:

- a) Una organización conformada por siete sociedades de producción rural.
- b) Describir la estructura de la red de valor, así como identificar la problemática que prevalece dentro de la organización y al mismo tiempo comparar a la organización con una empresa social.
- c) Proponer una estrategia de mejora para la organización.
- d) El contexto bajo el cual se realizarán las observaciones va encaminada a un enfoque de empresa social, derivado de los casos de éxito que estas han presentado.

Estas cuatro nociones definen el objeto de investigación permitiendo su estudio en un cuerpo de conocimiento.

Por ello, la investigación que da origen al presente trabajo tuvo como objeto de análisis, identificar los puntos críticos para construir una estrategia de mejora de

una organización de productores, y mediante una clasificación, determinar qué tan social puede ser la empresa (Figura 9).

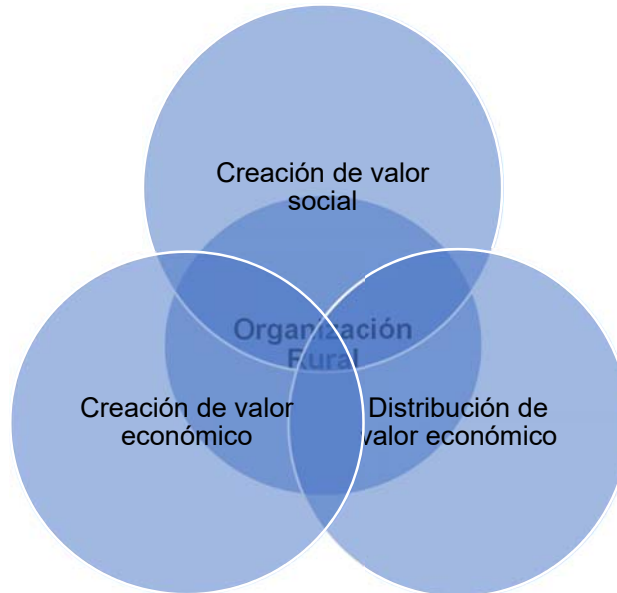


Figura 9. Objeto del análisis.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Delimitación espacial y temporal

De acuerdo con Aguilar et al. (2011), los territorios surgen como una potencialidad en la que una estrategia puede contribuir a materializar, es decir, un territorio por construir para ejecutar la estrategia propuesta.

El proceso de análisis de este trabajo de investigación inició de enero de 2021 y continuó hasta julio de 2022. Las sociedades que conforman a la organización rural están ubicadas en la región oriente del estado de Morelos, principalmente en los municipios de Jonacatepec y Tepalcingo, caracterizados por contar con la mayor producción de maíz y sorgo en la región (Figura 10).



Figura 10. Delimitación espacial de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que en el estado de Morelos predomina el minifundio, es decir, productores que cuentan con pequeñas extensiones de terreno, por lo tanto, resulta poco rentable la explotación de la tierra en estas condiciones; la comercialización es básicamente con la participación de los intermediarios.

Debido a lo anterior, surgió la necesidad de organizarse con la finalidad de consolidar la producción y comercializarla de manera directa, acortando las cadenas comerciales tradicionales, asimismo, tener acceso a créditos para capital de trabajo y beneficios de programas gubernamentales como el de “Agricultura por Contrato”, consolidando volúmenes para cumplir con las condiciones del programa.

3.3. Fuentes de información

Se refiere a la población de estudio, conceptualizada como un conjunto de casos definidos, limitados y accesibles que formarán el referente para la elección de la

muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados. Las fuentes de información preponderantes en esta investigación fueron actores de la organización rural por la importancia de sus actividades comerciales y crediticias.

Se hizo un muestreo no estadístico y se seleccionó a los actores a entrevistar a través de un análisis de la estructura organizacional y participación de los socios, así como la visualización de las dependencias públicas y privadas que mantienen una relación de colaboración con la organización.

Los informantes clave fueron: titulares del Consejo de Administración, representantes de cada una de las siete sociedades de producción rural, productores referenciados como productores líderes en la región, proveedores, clientes, complementadores como instancias públicas y privadas, así como competidores de la actividad comercial. Los diferentes actores entrevistados se presentan en el cuadro 1.

Cuadro 1. Número de informantes.

Actores entrevistados y/o encuestados	# de entrevistas y/o encuestas
Directivos	4
Empleados	1
Representantes de las SPR	21
Productores líderes internos y externos	9
Funcionarios públicos	4
Competidores comerciales	6
Total	45

Cabe señalar que tres de los directivos y uno de los competidores comerciales también fungen como productores dentro de la organización, sin embargo, para este análisis se encasillaron los papeles de directivos y competidores para la información deseada.

3.4. Instrumento de colecta

Se estructuraron dos instrumentos de colecta; el primero corresponde a una entrevista semiestructurada con tres preguntas, mediante las cuales se preguntó a los actores acerca del problema que perciben, así como las posibles soluciones que sugieren para la mejora de la organización y la actividad.

El segundo instrumento de colecta consistió en dos encuestas estructuradas, una para conocer el comportamiento de los proveedores de maíz y sorgo (socios y asociados) y la otra para conocer el comportamiento de los competidores de la organización en el tema comercial, por lo tanto, cada una de éstas contiene preguntas acordes a la actividad, sin embargo, coinciden en la estructura, considerando como puntos principales de información: identificador de encuesta, atributos del entrevistado, dinámica de la actividad, dinámica de la innovación y buenas prácticas, y análisis de redes sociales.

3.5. Instrumento de evaluación para una Empresa Social (ES)

De acuerdo con los aportes de Defourny y Nyssens (2012): “el enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada” y los siete principios cooperativos, se construyó un instrumento para calificar el nivel de valor social y económico de las organizaciones para la transición a una ES (Cuadro 2).

Cuadro 2. Rubros que deben cumplir las organizaciones para transitar a una ES.

ÍTEM	Rubros	Valoración (%)
Gestión democrática en la toma de decisiones		
1	Sólo el presidente del consejo de administración participa	25
	El consejo de administración en pleno participa	50
	El consejo de administración y representantes de las personas morales	75
	El consejo de administración, representantes de las personas morales y socios participan	100
Estrategia y enfoque empresarial		
2	Su fuente de ingresos son donaciones y subsidios, pero son insuficientes para su operación	25
	Su fuente de ingresos son donaciones y subsidios, pero su enfoque es asistencialista	50

ITEM	Rubros	Valoración (%)
	Sus ingresos provienen por la producción de bienes y servicios, cuentan con flujos económicos excedentes para reinvertir en la organización	75
	Sus ingresos provienen por la producción de bienes y servicios, cuentan con flujos económicos excedentes para reinvertir en la organización y distribuir a sus socios	100
	Participación económica de los socios	
	Los socios no aportan tiempo, dinero ni trabajo	25
3	Los socios sólo aportaron tiempo, dinero y trabajo en su constitución	50
	Los socios aportaron tiempo, dinero, trabajo y capital social a la organización	75
	Los socios aportan tiempo, dinero y trabajo cuando se requiere	100
	Orientación a las necesidades colectivas "base de la pirámide"	
	Se enfoca sólo en las necesidades de los directivos	25
4	Se enfoca en las necesidades de directivos y empleados	50
	Se enfoca en necesidades de todos los socios accionistas de la organización	75
	Se enfoca en las necesidades de todos los accionistas, y la comunidad en general	100
	Enfoque de distribución de beneficios sociales y económicos	
	Los recursos recibidos o generados se destinan a personas ajenas a la organización	25
5	Los recursos recibidos se transmiten directa y totalmente a los socios de la organización	50
	Tiene altos niveles de valor económico y social pero la distribución de excedentes es para unos pocos accionistas	75
	Tiene alto nivel de valor económico y social y los excedentes son distribuidos para todos los socios	100
	Interlocución estrecha con la base de la pirámide	
	Los directivos definen los proyectos	25
6	Los directivos y empleados definen los proyectos	50
	Los directivos y socios consensuan los proyectos	75
	Los directivos y socios consensuan los proyectos y se involucran en su ejecución	100
	Autonomía e independencia financiera	
	No tienen recursos propios, están en cartera vencida y dependen de subsidios	25
7	Dependiente de subsidios, sin líneas de crédito	50
	Cuentan con recursos propios y líneas de crédito vigentes, esporádicamente recurre a subsidios	75
	Cuentan con recursos propios, fondos de ahorro, garantías liquidas y líneas de crédito vigente	100
	Autonomía e independencia política	
8	Los directivos en turno ocupan cargos políticos o son candidatos para ocuparlos, organización con objetivos políticos	33
	Se concibe a la organización como base de plataforma política, instrumento de presión o negociación con el gobierno	67

ÍTEM	Rubros	Valoración (%)
	Existe pluralidad política sin compromisos abiertos con partidos políticos y libertad de participación política	100
	Colaboración estratégica con diferentes tipos de actores (colaboración en red)	
9	Organización aislada, no tiene vínculos con otras organizaciones	33
	Empresa asociada a una organización de segundo nivel	67
	Existe una red de valor articulada donde se toma en consideración a los actores participantes	100
	Innovación y perspectivas a futuro	
	operación de la organización de manera tradicional	25
	Se fomenta al uso de las TIC en los socios y se incorpora herramientas tecnológicas de innovación en procesos productivos y administrativos.	50
10	Se fomenta el uso de TIC y se promueve el trabajo en red para adquirir conocimientos y tecnología	75
	Se fomenta el uso de TIC, se promueve el trabajo en red para adquirir conocimientos y tecnología y se establecen estrategias de seguimiento operativo del modelo de asociatividad enfocado a la red empresarial	100

3.6. Método de análisis

EL método de análisis fue dirigido acorde al objeto y objetivos de estudio tanto general como específicos, por lo tanto, se dividió en tres apartados que se mencionan a continuación.

Análisis de la red de valor

Se utilizó la metodología de la red de valor propuesta por Nalebuff y Brandenburger (1997), adaptada por Muñoz y Santoyo (2011). A través de este análisis se construyó y analizó la red de valor de una organización rural integrada por personas morales, centrándola como empresa tractora por sus actividades generadoras de valor y por el nivel de asociatividad que posee, mediante el cual desempeña una función de desarrollo de proveedores. Aunado a esto, se realizó un análisis de los actores que colaboran y se interrelacionan con la organización, describiendo las aportaciones que realizan a ésta.

Diagnóstico de la problemática y alternativas de solución

El diagnóstico de la problemática e identificación de las alternativas de solución de la organización de productores estudiada se desarrolló en tres etapas:

- a) Se desarrolló la indagación apreciativa como método de identificación de problemas percibidos por los actores más cercanos a la organización.
- b) Se utilizó la metodología del Marco lógico como un segundo diagnóstico para definir la problemática recurrente de la organización y de esta manera proponer alternativas de solución.
- c) Se analizó el posicionamiento de la organización aplicando la definición de empresa social de acuerdo con la aportación de Barrera (2007) para definir qué tan cerca está la organización estudiada para ser una empresa social. Se evaluó la posición de la organización de acuerdo con un listado de rubros propuestos que debe cumplir una empresa u organización para su transición a una empresa social.

El método de análisis desarrollado para el diagnóstico e identificación de la problemática, así como la propuesta de alternativas de solución, consistió en dos metodologías, la primera en la metodología de la indagación apreciativa y la segunda en la metodología del Marco lógico descrita por Aldunate y Córdoba (2011) a través del cual se analizó a los involucrados con la empresa y sus actividades preponderantes, se construyó el árbol de problemas y el árbol de objetivos; se identificaron y evaluaron posibles alternativas de solución y se estructuró la matriz del marco lógico.

Durante este proceso se identificó una serie de problemáticas originadas por el factor social, es decir, problemas internos de la organización rural cuyos efectos se reflejan en el aspecto comercial, organizacional y administrativo.

Estrategia de fortalecimiento

La metodología utilizada para desarrollar la propuesta de fortalecimiento de la organización de productores consistió en la formulación y evaluación de un

proyecto de inversión a corto plazo con el objetivo de diversificar ingresos para la organización rural e incrementar los beneficios para sus asociados. En este caso se utilizó la metodología descrita por Baca-Urbina (2013).

Para la formulación y evaluación del proyecto se tomaron en cuenta las estrategias de mercado contando con un segmento cautivo, la estrategia de abasto de insumos para la producción de maíz y sorgo por los socios de la organización mediante la compra por mayoreo, y en la ingeniería del proyecto se contempló la infraestructura disponible para la operación del mismo, así como la organización administrativa que conlleva a la generación de nuevos empleos. En el análisis económico y financiero se determinó la viabilidad y rentabilidad del proyecto y los beneficios e impactos para la empresa y para sus socios.

4. RESULTADOS

4.1. Red de valor de la Organización Rural

En el presente capítulo se describe la red de valor de la organización rural estudiada considerando dos funciones principales: en primer lugar, el acopio y comercialización de maíz y sorgo; en segundo, su actividad como entidad parafinanciera que consiste en la dispersión de créditos de avío para socios y asociados. En la figura 11 se ilustra a la organización de productores estudiada en sus dos funciones dentro la red de valor, ubicándola como empresa tractora.

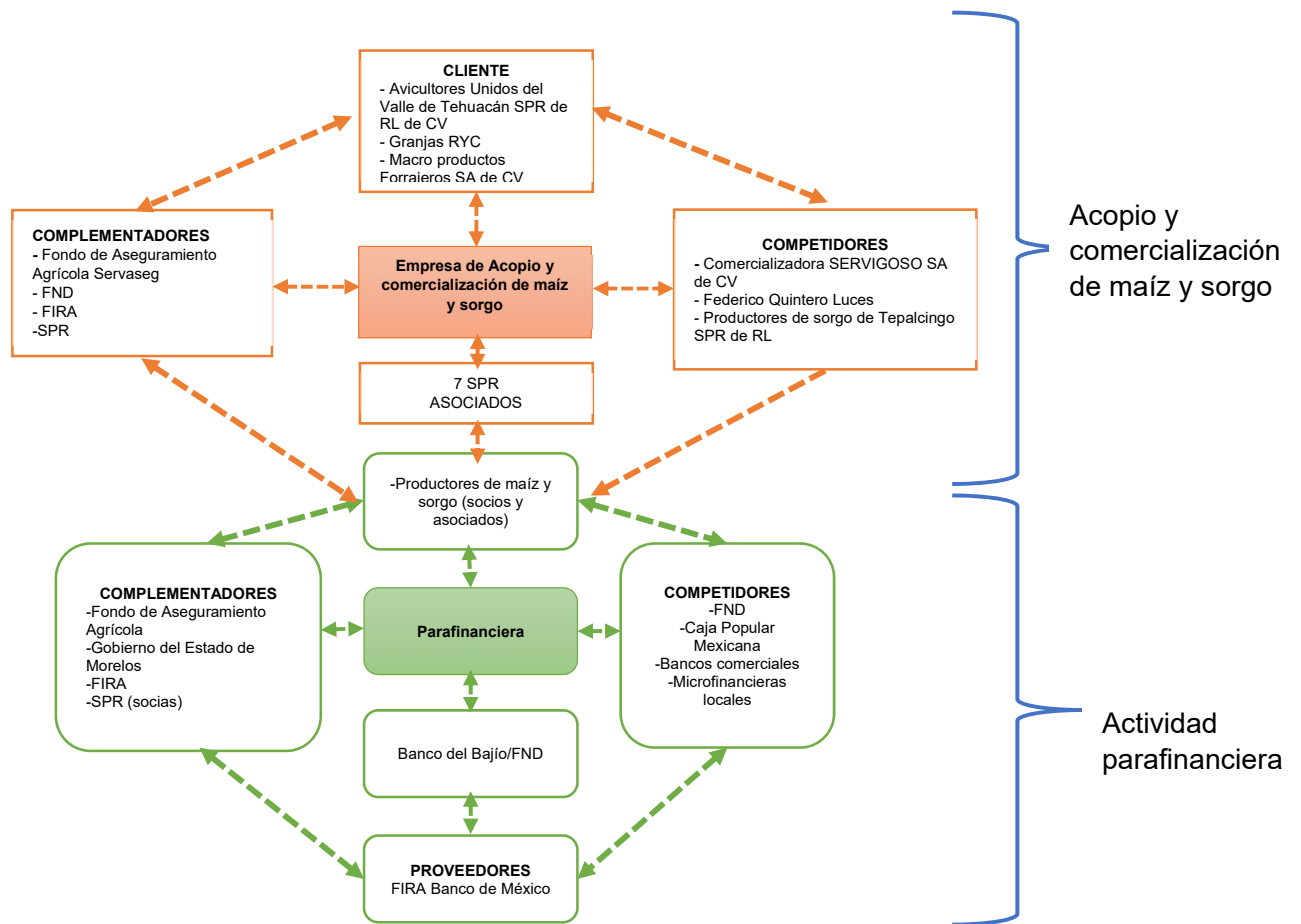


Figura 11. Red de la organización rural.

Fuente: Elaboración propia.

Empresa tractora

La organización estudiada se constituyó el 20 de abril de 2009, con domicilio fiscal en el municipio de Jonacatepec, estado de Morelos. El objeto social de su constitución es paraфинanciamiento, acopio y comercialización de maíz y sorgo.

Socios y participación en la organización

La empresa estudiada es una agrupación que integra a siete organizaciones de producción rural conformadas por 84 agricultores y ganaderos y un total de 102 acciones. Inició con un capital social de \$3,500,000; con el paso de los años el capital social se ha incrementado a \$10,511,000; el valor de la acción por cada integrante es de \$1,000.

En el cuadro 3 se presenta el desglose de la conformación del capital inicial. Es importante mencionar que el capital se ha ido incrementando a lo largo de 12 años de funcionamiento.

Cuadro 3. integración de la Organización.

Socio	Número de integrantes	Aportación en especie (\$)
Grupo de Productores Tepatzin, SPR de RL	13	700,000
Ganaderos de Chilacasco, SPR de RL	5	700,000
Grupo de Productores Pioneros del Sur de Tepalcingo, SPR de RL	14	700,000
Grupo los Temecates, SPR de RL	16	700,000
Grupo de Productores Tenochtitlán de Tepalcingo, SPR de RL	14	700,000
Grupo Alterón de Atotonilco, SPR de RL	10	
Tetl Piedra, SPR de RL	12	
TOTAL	84	\$3,500,000

Figura jurídica de la organización y organigrama

La organización se conformó como empresa de segundo nivel en asociatividad; al estar integrada por personas morales (SPR), la figura jurídica bajo la cual se constituyó es Sociedad de Producción Rural, como se aprecia en la figura 12.

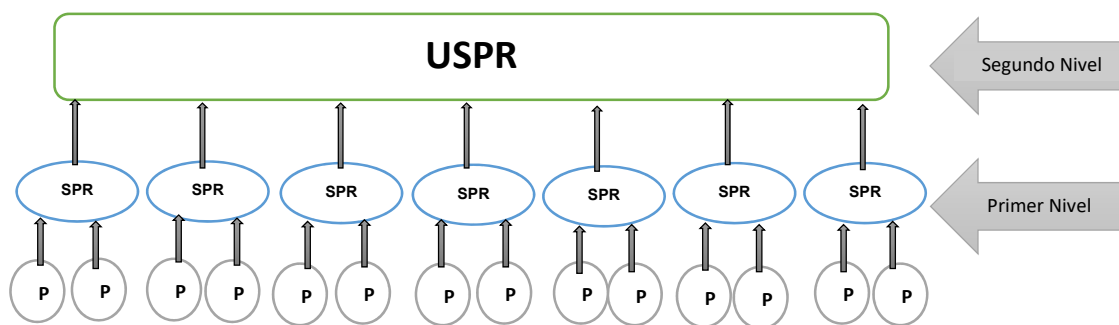


Figura 12. Nivel de Asociatividad de la organización de productores.

Fuente: Elaboración propia.

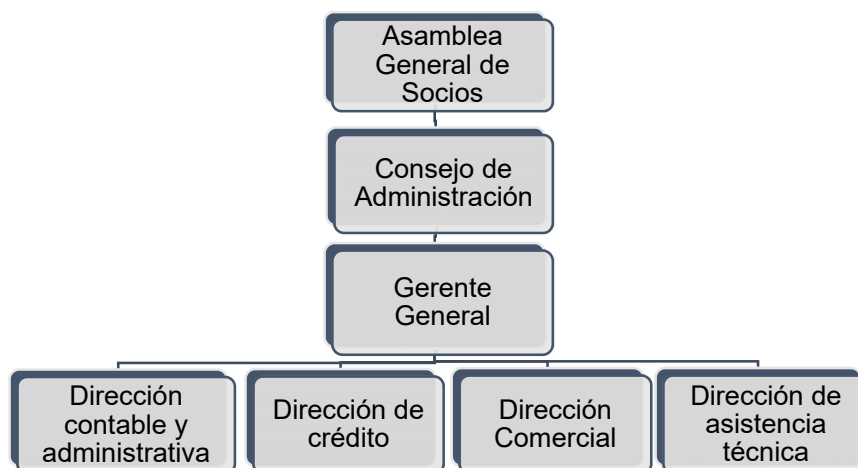


Figura 13. Organigrama actual de la Organización

Fuente: Elaboración propia.

Trayectoria de la Organización

En la figura 14 se muestran los acontecimientos importantes por los que la organización rural ha atravesado a lo largo del tiempo.

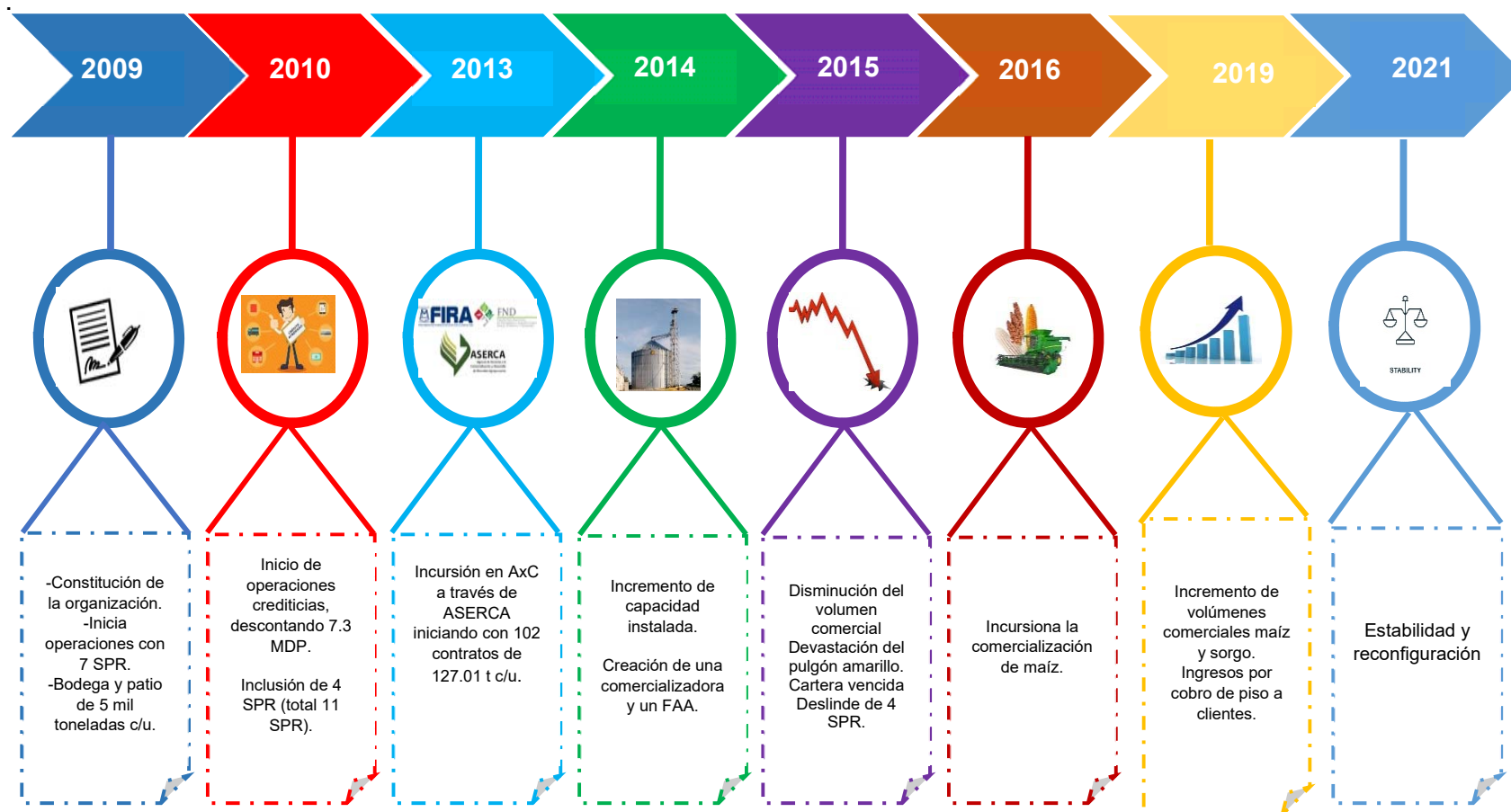


Figura 14. Hitos Relevantes de la Organización.

Fuente: Elaborada con la información de la Organización

En esta figura se resalta que contrajo un adeudo con el Gobierno del Estado por la participación de sociedades ajenas a la Unión de Asociaciones. Aunado a esta situación, la organización continúa trabajando para fortalecer los vínculos sociales de sus agremiados, es decir, se encuentra en una reconfiguración para la creación de valor social y económico que otorgue beneficios a los asociados, permita una capitalización y crecimiento organizacional.

Red de valor de la Organización en su actividad de acopio y comercialización

La actividad que genera los mayores ingresos a la organización, y por la cual sigue subsistiendo, es el acopio y comercialización de granos básicos mediante la renta de las instalaciones y manejo de los granos durante el periodo de cosecha, para posteriormente enviarlo a las bodegas de sus clientes conforme a sus requerimientos.

La organización inició operaciones comerciales vendiendo la cosecha obtenida de cada ciclo por cuenta y orden de sus socios, situación que continúa hasta el día de hoy. En la figura 15 se muestra el historial comercial que ha tenido desde la fecha de su constitución, al ciclo primavera-verano (PV) 2021.

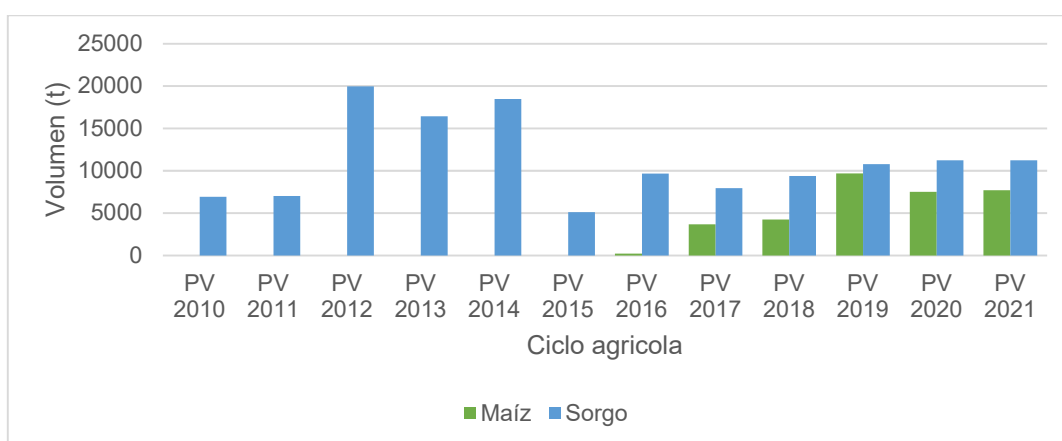


Figura 15. Historial comercial de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

De los ciclos PV 2010 a 2015 sólo se comercializaba sorgo grano; el repunte de volumen comercial que se refleja del 2013 al 2014 se debió al incremento de las líneas de crédito para dispersión y a su vez retención de cosecha como pago de éste. El año 2015 fue atípico a causa de la plaga de pulgón amarillo que devastó la producción de sorgo en Morelos; ocasionó una baja del 73% de la comercialización con respecto al ciclo anterior, además de ocasionar una descapitalización en los productores y socios de la organización disminuyendo considerablemente la producción para los ciclos siguientes.

A partir de lo anterior, se incursionó en la producción y comercialización de maíz grano, siendo este un cultivo sin afectación por el pulgón amarillo.

Análisis de los proveedores de la Organización

Los proveedores constan de productores de maíz y sorgo ubicados en la región oriente y alrededores, a saber:

- a) Ochenta y cuatro socios directos integrantes de las siete SPR que integran a la Organización rural tienen la responsabilidad social de entregar el total o parte de los granos que producen a la organización para su respectiva venta, con la consigna de que ésta otorgará mejor precio de compra a sus socios, así como la búsqueda de beneficios comerciales adicionales.
- b) Dieciséis asociados comerciales adheridos a alguna de las siete sociedades de producción rural, al igual que los socios directos reciben beneficios en la comercialización, como mejor precio y pago inmediato.
- c) Otros productores de la región y alrededores, quienes venden a la organización, ya sea por mejor precio ofertado o pago inmediato.

Se efectuó un análisis de los proveedores con la finalidad de conocer el comportamiento de los socios, asociados y demás proveedores de la

organización. La edad de los encuestados oscila entre 40 y 50 años, en su mayoría hombres, con nivel de estudio de secundaria y más de 20 años de experiencia en la actividad. Se observó que la participación de los socios como proveedores ha disminuido o se ha limitado al importe de crédito obtenido en el ciclo agrícola, además de no mostrar interés y continuidad por las segundas generaciones.

Un porcentaje alto de los productores (86%) mencionó que el total de sus ingresos proviene de la actividad agropecuaria, dedicándole tiempo completo. La figura 16 muestra el estado en que los socios perciben a la organización a la que pertenecen; el 38% considera que ha decaído, el 20% opina que está en pleno crecimiento y el 42% restante, que la organización está consolidada.

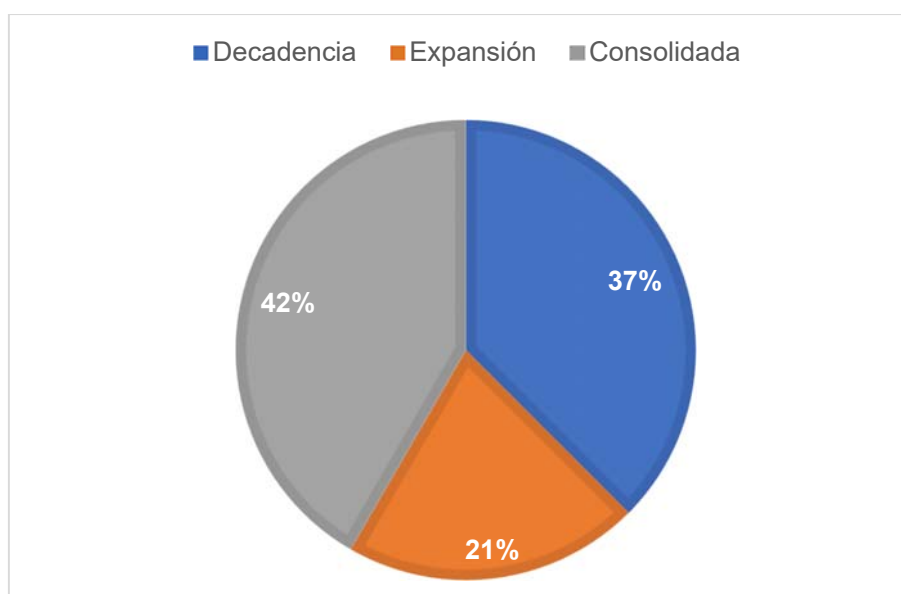


Figura 16. Percepción de los socios sobre la organización

Fuente: Elaboración propia.

En relación con lo anterior, es importante conocer los servicios que proporcionan la(s) organización(es) a la(s) que pertenece(n) los productores y mediante ello

conocer las causas de la percepción de éstos. Como se muestra en el cuadro 4, hay socios que pertenecen a más de una organización.

Cuadro 4. Productores y Número de organizaciones a las que pertenecen.

Número de productores	Número de organizaciones	Finalidad
1	0	Ninguna
16	1	-Producción y comercialización de granos básicos
6	2	-Producción y comercialización de granos básicos -Ganadera
2	3	-Producción y comercialización de granos básicos -Ganadera -Apoyo de Diésel

Que los productores estén agremiados a más de una organización se debe a las actividades que desarrollan, entre ellas la agrícola y la ganadera y dueños de maquinaria agrícola, de las cuales reciben beneficios independientes.

El análisis de redes sociales permite conocer las interacciones entre cualquier individuo o empresa partiendo de datos cualitativos y cuantitativos. En la figura 17 se observa la interacción que los socios de la organización rural tienen con ésta y otros comercializadores. De acuerdo con el resultado de esta red, y dado que los productores no “venden entre ellos”, se tienen grandes niveles de intermediación y bajas densidades, representada por el 4.43%.

No todos los socios venden su cosecha a la Organización, sino también a otros intermediarios y en menor proporción al sector ganadero local e industria de

alimentos balanceados, las razones manifestadas fueron: mejor precio, menos descuentos y servicios de trilla.

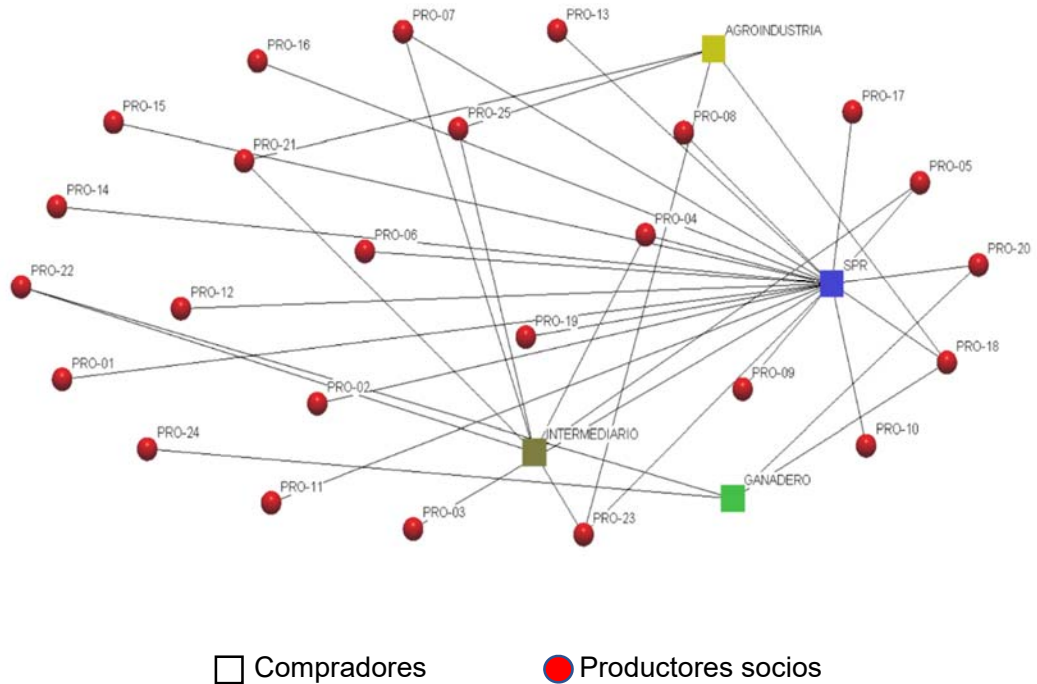


Figura 17. Red de compradores de granos básicos a productores.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los clientes de la Organización

La organización se ha enfocado en clientes directos, es decir, ha acotado sus cadenas de comercialización; dentro de sus principales clientes están:

- a) Avicultores Unidos del Valle de Tehuacán SPR de RL de CV, empresa ubicada en el estado de Puebla, dedicada a la producción de alimentos para animales, principalmente aves.
- b) Granjas RYC, líder de la industria cárnica, actualmente con sucursales en diferentes estados de la República Mexicana.

- c) Macroproductos Forrajeros SA de CV, empresa comercializadora de granos e insumos forrajeros como maíz, sorgo, soya, trigo, avena, cebada, entre otros.
- d) Granjas Roxana SA de CV, empresa con sede en Cuautitlán Izcalli, dedicada al comercio de granos al por mayor.

En el cuadro 5 se muestra el porcentaje de compra de cada uno de los clientes en relación con la cosecha obtenida en el ciclo PV 2021; se observa que el cliente mayoritario es Avicultores del Valle de Tehuacán SPR de RL de CV, con un 45% del total de la producción.

Cuadro 5. Volumen adquirido por los compradores.

Compradores	Volumen de consumo		% del volumen total
	Sorgo (t)	Maíz (t)	
Avicultores del Valle de Tehuacán SPR de RL de CV	8,420		45
Granjas Roxana	2,390		13
Granjas RYC	962		5
Nutra omega	1,500	800	12
Maseca		2,014	11
Gramosa		970	5
Rene Mestiza		650	3
Adelfo Salazar		370	2
Adrián Revilla		437	2
Jesús Reyes		200	1
Totales	13,272	5,441	100

Análisis de los complementadores de la Organización

La organización se ha vinculado con dependencias gubernamentales y privadas que suman esfuerzos para mejorar su actividad comercial, entre ellas están:

- a) Fondo de Aseguramiento SERVASEG Agrícola. Empresa ubicada en las instalaciones de la organización rural en Jonacatepec, Morelos; este fondo

se encarga principalmente de supervisar las parcelas de los socios de la organización, así como estimar la cosecha a comercializar.

- b) Gobierno del Estado de Morelos. Entidad pública que contribuye, mediante capacitaciones constantes, a la comercialización, además de involucrarse en las negociaciones de venta con algunos clientes.
- c) FIRA Banco de México; proporciona asesoría técnica, apoyos en transferencia tecnológica, créditos comerciales a través de intermediarios financieros bancarios y no bancarios.
- d) Sociedades de Producción Rural que integran a la organización, mediante el involucramiento de sus socios para entrega de maíz y sorgo para su venta.

Análisis de los competidores de la organización

En la región existen varios competidores en diferentes niveles comerciales, desde pequeños hasta niveles nacionales.

- a) El denominado “coyote”, ubicado en la región oriente de Morelos; su actividad comercial la desarrolla durante todo el año, trasladándose a diferentes estados del país, aun cuando sus pagos no son oportunos, los productores libres depositan su confianza en él.
- b) Acopiador de maíz y sorgo para Malta Texo de México SA de CV. Este comprador cuenta con bodegas estratégicas en diferentes municipios en el estado de Morelos, así como negociaciones con dueños de trilladoras y vehículos fleteros, situación que le permite tener una ventaja sobre sus competidores.
- c) Organización de productores con la dirección de una sola persona dueña de las instalaciones de acopio; se dedica a la compraventa de maíz y sorgo

con clientes directos buscando el beneficio de los productores que le proveen su producción.

- d) SPR de RL ubicada en la región poniente de Morelos. Organización conformada por 50 productores de maíz, no cuentan con infraestructura de acopio y sólo unos cuantos productores venden su cosecha a pie de campo.
- e) Personas Físicas etiquetadas como productores líderes, que incluso son competencia para la organización a la que pertenecen.

La comercialización de granos básicos se caracteriza por la existencia de un elevado número de intermediarios entre el productor y el consumidor, lo que hace que las cadenas de comercialización sean largas. Los intermediarios agregan un reducido valor económico a los productos como son: almacenaje, transporte y venta, además, entre sus funciones está la especulación, lo que origina altos márgenes de comercialización. Lo mencionado va en detrimento directo de los agricultores y consumidores, pues al aumentar el margen de comercialización se produce una reducción en los precios de compra al agricultor individual y, en menor medida, un aumento en el precio de venta al consumidor.

En la comercialización de granos básicos se identifican diferentes canales de distribución que siguen estos productos desde el productor hasta el consumidor, lo que demuestra que el ciclo de flujo es complejo y, por lo tanto, su comercialización muy cara

Para comprender el tema se muestran los resultados de la dinámica de la actividad de cinco comercializadores de maíz y sorgo encuestados en la región oriente de Morelos. Tres de estos son organizaciones y dos personas físicas sin actividad empresarial, es decir no están dados de alta ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Tres de los encuestados son dueños de su negocio, por lo tanto, no comparten sus ganancias, dos de ellos son representantes de organizaciones rurales, por consiguiente, consensuan las decisiones entre todos los socios. La escolaridad de los actores entrevistados es a nivel secundaria y bachillerato, dos a nivel licenciatura y uno a nivel maestría; su experiencia en la actividad va de 20 a 42 años.

El involucramiento de las segundas generaciones en la actividad comercial está limitado a las de tipo familiar, en el caso de las organizaciones de productores esta es prácticamente nula (Figura 18). COM-02 es la única empresa que prevalece con el involucramiento de la familia en la actividad comercial.

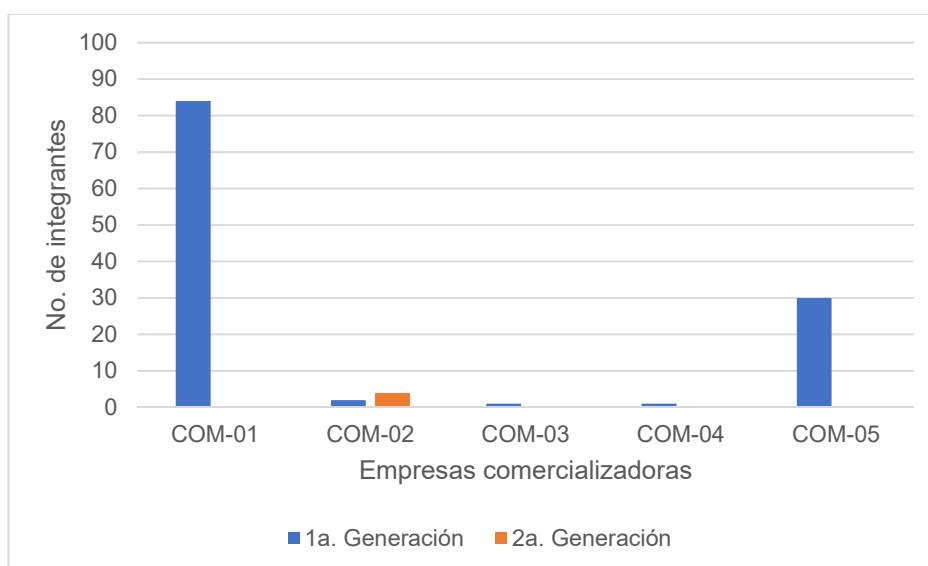


Figura 18. Número de integrantes y generaciones que colaboran en la actividad comercial.

De los comercializadores analizados, no todos cuentan con infraestructura; por ejemplo, COM-05 es una Sociedad de Producción Rural y su venta la realiza a pie de campo, indicio de que sus volúmenes comerciales son bajos; COM-01 es una Sociedad de Producción Rural, tiene infraestructura con capacidad de 20 mil

toneladas de acopio para la comercialización, sin embargo, sólo es utilizada en el periodo de noviembre a enero y el resto del año se encuentra sin utilidad, lo mismo sucede con los comercializadores COM-03 y COM-04, quienes cuentan con infraestructura subutilizada.

El papel que juega COM-02 es de un comercializador a nivel nacional, por ende, su periodo de operación es más largo, siendo una ventaja competitiva por encima del resto de los comercializadores regionales. Adicionalmente, los entrevistados coinciden en el porcentaje de mermas por cada ciclo de venta, siendo éste de 3%, en promedio (Cuadro 6).

Cuadro 6. Infraestructura y capacidad instalada de los comercializadores.

Comercializador	Bodega	Silos	Patio	Capacidad instalada (t)	Capacidad utilizada (t)	Mermas
COM-01	Si	Si	Si	20,000	20,000	3%
COM-02		Si	Si	13,000	13,000	3%
COM-03	Si		Si	5,000	5,000	3%
COM-04	Si			5,000	-	0%
COM-05				-	-	0%

Por otro lado, los comercializadores locales cuentan con segmentos de mercado variados, entre ellos el ganadero, intermediarios nacionales y la industria de alimentos balanceados. En la figura 19 se muestra el porcentaje destinado a cada uno de los segmentos de mercado.

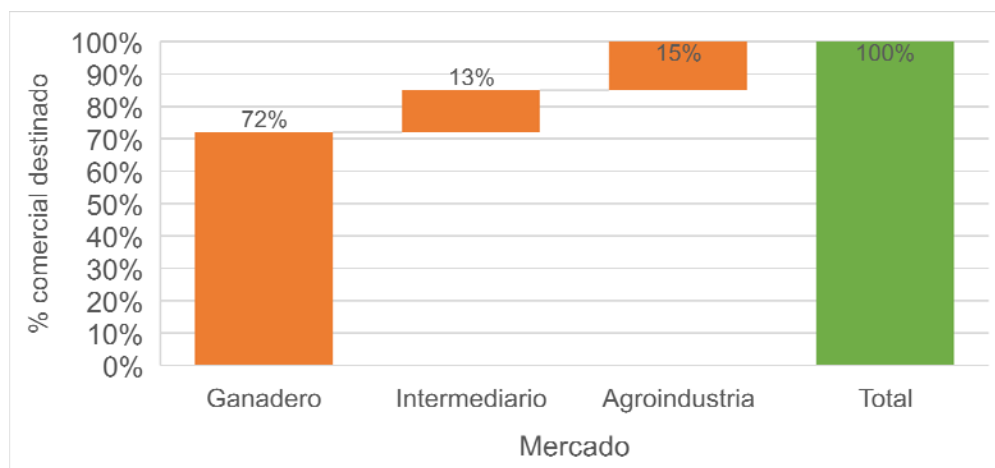


Figura 19. Volumen de comercialización a diferentes segmentos de mercado.

Generalmente, cada actividad cuenta con buenas prácticas o innovaciones, en este caso se analizaron las buenas prácticas comerciales que tienen tres de los comercializadores encuestados.

En la figura 20 se muestran las categorías de innovaciones y buenas prácticas que se han adoptado; la categoría más relevante es la presentación del producto de un 70 a 100% de adopción, en su mayoría cumplen con las especificaciones de calidad solicitadas por los clientes. La de menor adopción es venta, distribución y almacenamiento de granos (20 a 30%), debido a que no todos cuentan con infraestructura para acopio y manejo poscosecha.

Se etiquetó a la organización rural como COM-01, al denominado “coyote” como COM-02 y una SPR de RL externa como COM-03, los tres principales comercializadores estudiados en la región que han mostrado mayor adopción de innovaciones y buenas prácticas.

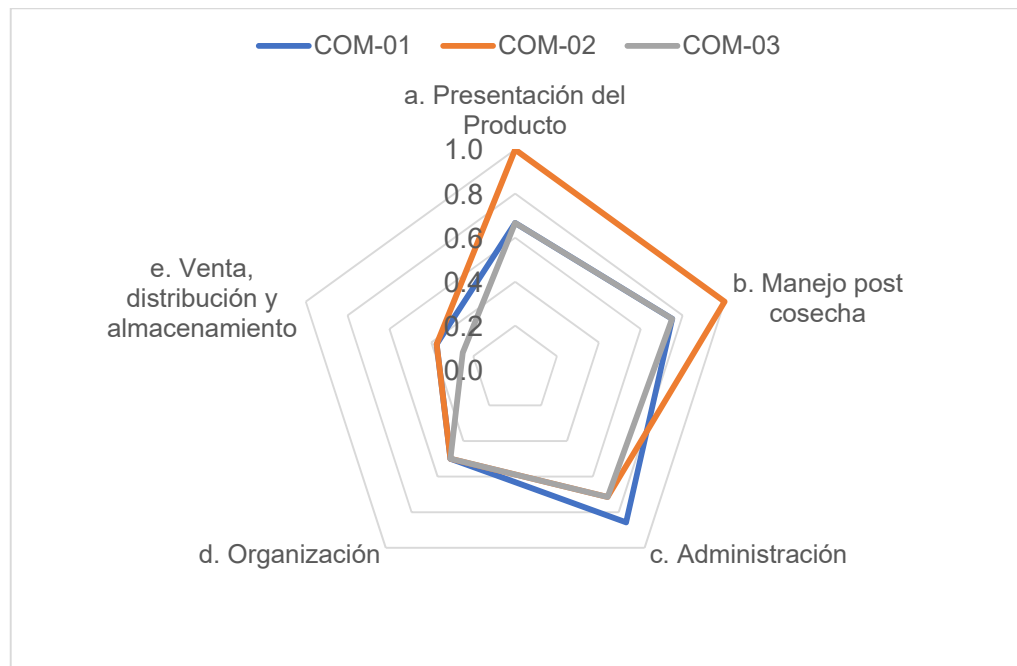


Figura 20. Índice de Adopción de Innovación o Buenas prácticas comerciales.

En la figura 21 se muestran el Índice de adopción de buenas prácticas de cada uno de los comercializadores; se observa que COM-02 tiene mayor representación en la adopción debido a que cuenta con alto índice de participación familiar en las actividades del negocio y con mayor experiencia en la comercialización directa y sin almacenaje. COM-01 se encuentra por encima de la media de adopción, aunque para el nivel de organización que representa podría encontrarse en una mejor situación.

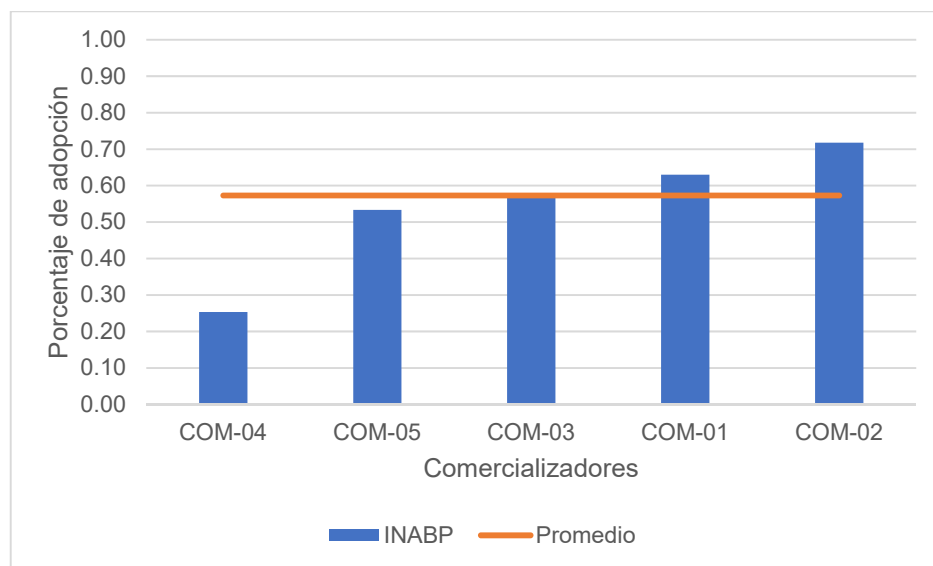


Figura 21. Índice de adopción de buenas prácticas por comercializador.

La mayoría de estos comercializadores juegan el papel de una empresa tradicional, es decir, se enfocan en la generación de valor económico antes que social, a excepción de COM-01 que busca hacer partícipes a sus socios de los beneficios que pueda generar con sus actividades, y en el caso de COM-04 que representa a una organización más indigente, es decir, dependiente de recursos gubernamentales y sin reinversión de capital en infraestructura.

4.1.3. Red de valor de la Organización en su actividad parafinanciera

La organización rural se conformó con la finalidad de mejorar los esquemas comerciales, acceder al crédito y beneficiarse de los programas gubernamentales relacionados a la comercialización bajo el esquema de Agricultura por Contrato y cobertura de precios.

Análisis de proveedores de la organización (Parafinanciero)

En el año 2010 se obtuvieron los primeros créditos con fondeo de FIRA a través de la Sociedad Financiera Campesina SA de CV SOFOM ENR (SOFICAM);

cumplir con el pago oportuno del crédito permitió a la organización renovar la línea crediticia en el ciclo 2011.

Para el 2012 se firmó un contrato por 45 millones de pesos con Banco del Bajío SA, y con SOFICAM una línea de crédito por 15.5 millones de pesos con revolvencia a tres años. En el cuadro 7 se muestra el historial crediticio que la organización ha adquirido durante su trayectoria.

Cuadro 7. Historial crediticio de la Organización.

Ciclo/tipo de crédito	Profertil (\$)	Avío (\$)	Coberturas (\$)	Prendario (\$)	Comercialización (\$)	Intermediario financiero
PV 2010		7,342,859				SOFICAM
PV 2011		7,330,604				SOFICAM
PV 2012		7,956,412				Banco del Bajío SA
PV 2013		14,122,657				Banco del Bajío SA
PV 2014	2,931,529	14,097,679	1,927,050			Banco del Bajío SA
PV 2015		13,138,542	2,589,419			Banco del Bajío SA
PV 2016		16,420,200	1,736,568	8,312,000	4,000,000	Banco del Bajío SA
PV 2017	5,021,277	9,414,840			6,026,755	Banco del Bajío SA
PV 2018	4,333,480	18,645,820			7,491,325	Banco del Bajío SA
PV 2019	4,876,480	4,597,760	3,215,520		13,111,586	Banco del Bajío SA / FND
PV 2020		26,419,960			9,929,009	Banco del Bajío SA / FND
PV 2021		5,004,640	5,058,929		11,085,085	Banco del Bajío SA / FND

Partiendo de este antecedente, la conformación de la red de valor con la actividad parafinanciera se describe de la siguiente manera:

- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura. Son cuatro fideicomisos públicos que tienen el carácter de entidades de la Administración Pública Federal, en los que funge como fideicomitente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y como fiduciario el Banco de México, su fin es facilitar el acceso al crédito por medio de operaciones de crédito y descuento así como el otorgamiento de garantías de crédito a

proyectos relacionados con la agricultura, ganadería, avicultura, agroindustria, pesca y otras actividades conexas o afines que se realizan en el medio rural.

Los fideicomisos que integran FIRA son:

- a) Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FONDO).
- b) Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios (FEFA).
- c) Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA).
- d) Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras (FOPESCA).

Estos fideicomisos se sitúan dentro de los fondos y fideicomisos de fomento económico del Sistema Financiero Mexicano. Operan en segundo piso, por lo que colocan sus recursos a través de diversos intermediarios financieros bancarios y no bancarios, (FIRA, 2022).

Los intermediarios financieros bancarios y no bancarios con los que la organización rural descuenta crédito son los siguientes:

- a) Sociedad Financiera Campesina SA de CV SOFOM ENR (SOFICAM), intermediario financiero no bancario ubicada en la CDMX; se trabajó con esta entidad los primeros años de operación crediticia.
- b) Banco del Bajío SA, institución de banca múltiple con servicio y atención especializada, ubicado en Cuernavaca, Morelos.
- c) Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero, ubicada en Cuautla, Morelos.

Es importante recalcar que, de los tipos de crédito recibidos, el capital de trabajo o avío ha permitido el fortalecimiento de la organización y de sus socios, de esta manera el productor puede adquirir sus insumos y sembrar a tiempo, y el crédito de comercialización ha beneficiado mayormente a la organización para obtener liquidez y pagar oportunamente a los socios por su cosecha.

Análisis de clientes de la organización (Parafinanciero)

Los clientes son todos aquellos que solicitan crédito ante la organización, y se clasifican de la siguiente manera:

- a) Socios que integran a las Sociedades de Producción Rural y que a su vez integran a la Organización Rural; cuentan con un historial crediticio, fondo de garantías líquidas y prendarias, por ello, ciclo con ciclo actualizan su expediente crediticio.
- b) Asociados avalados por alguna SPR que no necesariamente pertenecen a éstas, sin embargo, cuentan con el respaldo de uno o varios integrantes de la Sociedad, quienes responden por las obligaciones que éste contraiga ante la parafinanciera.

En la figura 22 se muestran los servicios que reciben los productores de su organización, el 96% del total recibe créditos, por ello, la organización se encarga de gestionar servicios como asesoría técnica y subsidios para el seguro agrícola. El 68% mencionó que recibe asesoría técnica proporcionada por FIRA o Financiera Nacional de Desarrollo, el 84% contrata el seguro agrícola con SERVASEG como aseguradora de la organización y el resto con otras aseguradoras.

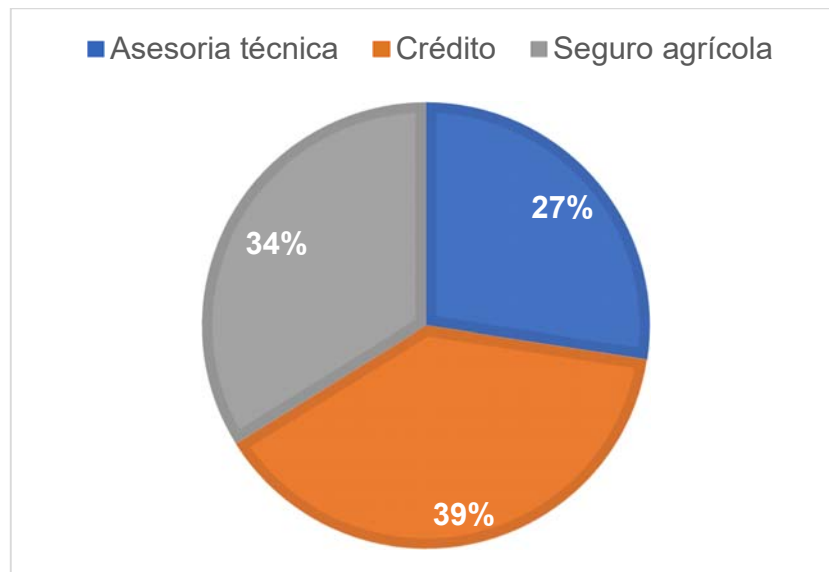


Figura 22. Servicios proporcionados por las organizaciones.

En relación con la actividad comercial, el 90% de la cosecha obtenida por los socios de las SPR se destina a venta a través de la Organización Rural o de otros comercializadores de la región, el 10% restante destina parte de su cosecha para autoconsumo (Figura 23).

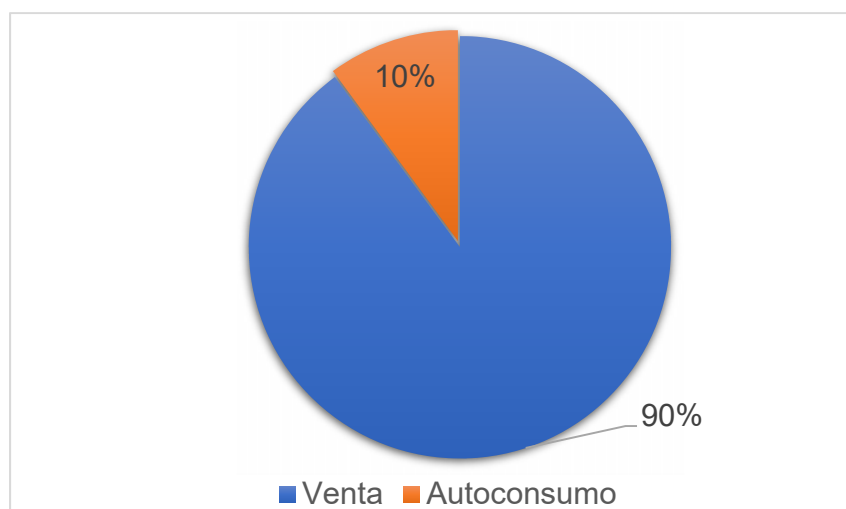


Figura 23. Destino de la producción de granos básicos de la región oriente del estado de Morelos.

Cuando los socios reciben créditos de la Organización Rural para financiar el capital de trabajo de su producción, éstos adquieren compromisos de entregar y vender su producción a la organización o, en su defecto, cubrir con grano el importe de su crédito. De esta manera la organización cumple la función de retenedora de crédito bajo el enfoque de desarrollo de proveedores (Figura 24).

Los compromisos son: la venta total de la producción obtenida en el ciclo a la Organización Rural, la venta de grano equivalente al importe de crédito más intereses, en caso de no tomar ninguna de las dos opciones anteriores, se obligan a pagar de manera efectiva el crédito más dos puntos porcentuales adicionales a la tasa de interés ordinaria.

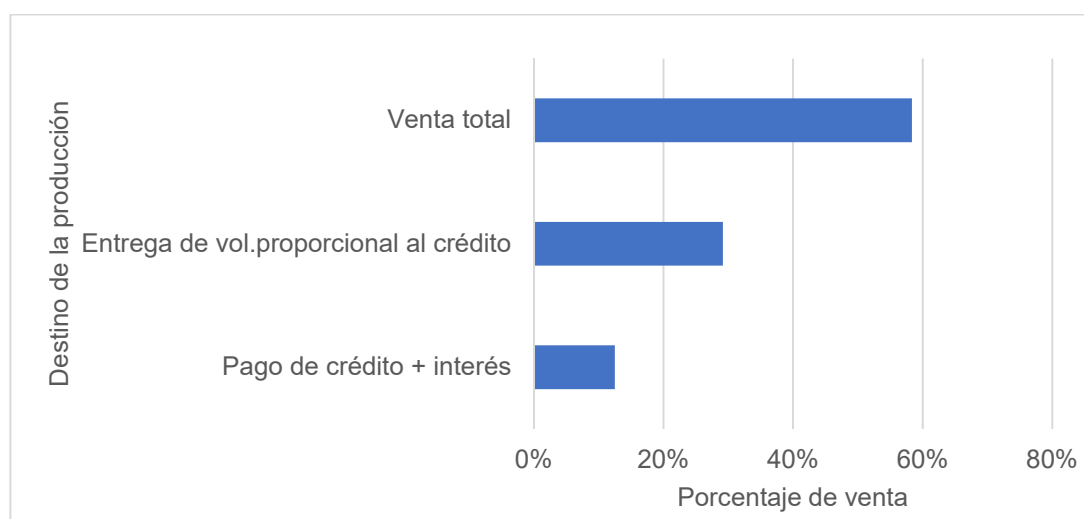


Figura 24. Compromisos crediticios de los socios a la organización.

En términos generales, la organización ha fungido como Empresa Rural desarrolladora de proveedores de maíz y sorgo al dispersar financiamiento a sus socios y asociados, buscando las mejores opciones de comercialización en beneficio de éstos, de esta manera permanece en el mercado de acopiadores y comercializadores de granos básicos en la región como protagonistas importantes de los circuitos de comercialización.

Análisis de complementadores de la organización (Parafinanciero)

Los complementadores son empresas, dependencias gubernamentales y privadas que respaldan la actividad sumando beneficios y garantías, entre ellas están:

- a) Emprender Siglo XXI, SC, empresa dedicada a la incubación de empresas, asesoría y consultoría a empresas del sector rural durante el periodo 2005 al 2015, contribuyó de manera inicial con la prestación de Servicios de Asistencia Técnica Integral (SATI) de FIRA, servicio que permitió a la organización contar con capacitación, personal calificado, desarrollo e implementación de estrategias que permitieron el sano comienzo de las actividades de dispersión de crédito de la organización.
- b) Gobierno del Estado de Morelos. Entidad pública que ha otorgado garantías líquidas con la finalidad de facilitar el acceso al crédito a los productores de la organización.
- c) Fondo de aseguramiento SERVASEG Agrícola, la aportación de esta empresa consiste en la gestión de subsidios para el aseguramiento de las parcelas acreditadas, así como la verificación de la correcta aplicación del crédito a través de las supervisiones realizadas en campo.
- d) FIRA Banco de México, ha contribuido con servicios de capacitación empresarial y financiera, servicios de pago de asistencia técnica, consultoría, transferencia de tecnología y fortalecimiento de competencias, con el fin de mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas y productores del medio rural, así como de los intermediarios financieros.
- e) Las Sociedades de Producción Rural, como avales solidarios de los sujetos de crédito.

Análisis de competidores de la organización (Parafinanciero)

A nivel local existen varios competidores, entre ellos se encuentran:

- a) Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero, brinda créditos a pequeños, medianos y grandes productores, aun cuando sus procesos de calificación son lentos, las tasas de interés son relativamente bajas y atractivas.
- b) Caja Popular Mexicana SC de AP de RL de CV. Sociedad cooperativa de ahorro y crédito que brinda servicios financieros para la actividad agropecuaria con una tasa de interés atractiva.
- c) Bancos comerciales como Banorte, Banamex, Santander, entre otros; actualmente la mayoría de los productores agropecuarios tienen cuentas bancarias, por lo tanto, el acceso al crédito bancario es factible con comisiones y tasas de interés altas.
- d) Caja Popular Alianza y otras microfinancieras, son intermediarios de créditos emergentes, con comisiones y tasas de interés altas, sin embargo, la respuesta es inmediata y con menos requisitos.
- e) Agiotistas, existen dentro de algunos comercializadores quienes financian parte de la producción, cobrando una tasa de interés alta, aunado a que el productor se obliga a entregar su cosecha.

La organización se posiciona estratégicamente con las actividades comercial y parafinanciera, al contar con un segmento de clientes definido para la operación crediticia y como retenedor de éste al acopiar, comprar y vender maíz y sorgo al cliente final. Lo anterior ha permitido un sano desarrollo de proveedores de maíz y sorgo, así como el incremento de los volúmenes comerciales para la organización.

4.2. Diagnóstico de la problemática y alternativas de solución para la empresa social

El diagnóstico de la organización se desarrolló en tres etapas utilizando dos metodologías; la primera consiste en la indagación apreciativa mediante la aplicación de una entrevista dirigida para identificar el complejo causal percibido por los actores principales y más cercanos a la organización. La segunda parte del diagnóstico consistió en la metodología del Marco Lógico mediante el análisis de involucrados, la construcción del árbol de problemas y de objetivos, alternativas de solución y la Matriz del Marco lógico. La tercera etapa se refiere al rol de cumplimiento de la organización como empresa social.

La información recopilada data de los meses de abril, mayo, octubre y noviembre del año 2021.

Indagación apreciativa de problemas percibidos

Durante los meses de abril y mayo de 2021 se efectuaron entrevistas a 15 actores relevantes dentro de la red de valor de la organización, entre ellos, clientes y proveedores (productores), competidores, y complementadores, así como cuatro personajes de la función pública involucrados en el sector rural, con la finalidad de identificar los problemas que perciben con relación a las cadenas productivas de maíz y sorgo y cómo se puede afrontar dicha problemática. Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

- a) A su juicio, ¿cuáles son los principales problemas relacionados con las cadenas productivas maíz y sorgo?*
- b) ¿Qué alternativas, sugerencias o recomendaciones hará para atender estos problemas?*

Es importante resaltar que los problemas percibidos por los actores se dividen de acuerdo con su afectación percibida, por ello se realizó una clasificación con diferentes colores como se muestran en la figura 25.

Naranja: indican que la afectación está relacionada con los productores primarios, es decir, los altos costos de producción y bajos rendimientos.

Verde: los problemas percibidos tienden a ser más organizativos, administrativos y logísticos, relacionados con el funcionamiento de la organización rural.

Azul: los problemas son comerciales y corresponden a factores externos que la organización no puede controlar.

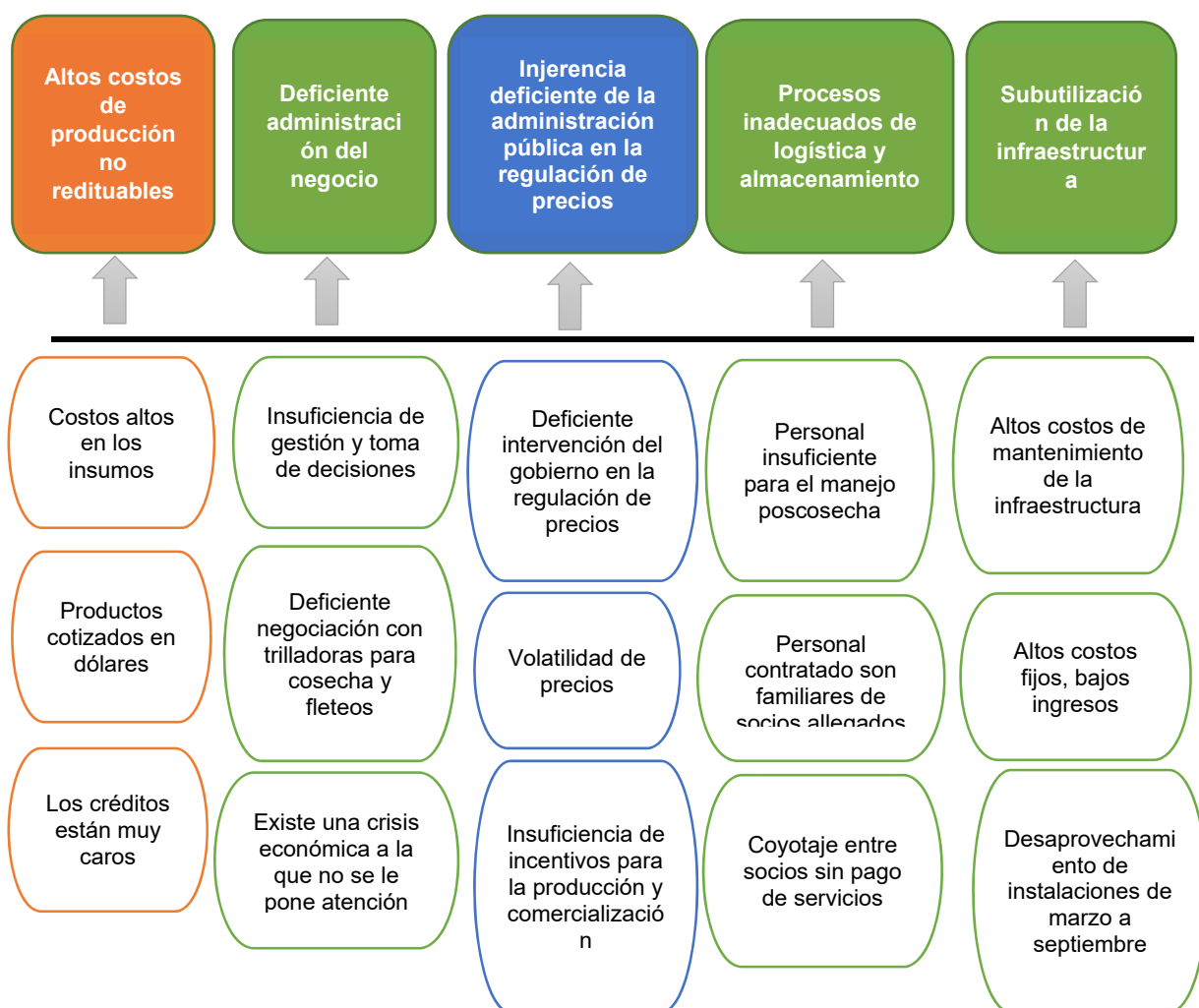


Figura 25. Resultados de la indagación apreciativa de problemas percibidos.

Fuente: Elaboración propia.

Cuestión social y empresarial problematizada

Los problemas que los actores han percibido en la red de valor impactan directamente en la organización. La existencia de inconformidades de los socios ha generado un estancamiento y desestabilidad económica en la sociedad. La organización tiene adeudos, personal y procesos inadecuados para las labores poscosecha generando un alto porcentaje de mermas, una mala administración que conlleva al descontento de los socios y desvalorización de la organización dejando de lado el compromiso bajo el cual se conformaron.

Complejo causal: Premisas y conclusiones de la indagación

Los resultados se reducen a cinco causas que afectan directamente a los socios y a la organización, éstas tienen similitud con la construcción del árbol de problemas cuyo problema principal es la “baja rentabilidad comercial de maíz y sorgo de la organización de productores, su efecto es la baja rentabilidad de la organización y por ende la reducida distribución de beneficios a los socios”.

Las cinco causales resultantes de la indagación apreciativa son las siguientes:

- 1) Altos costos de producción que hacen la actividad no redituable, situación percibida por productores socios de la organización y por dependencias de investigación que están muy cerca del productor.
- 2) Deficiencia administrativa. No habiendo cambios en el Consejo de Administración durante un periodo de 6 años, la organización ha presentado decaimiento y falta de organización para la toma de decisiones.
- 3) Procesos inadecuados de manejo poscosecha. Con el afán de obtener mayor utilidad por tonelada, algunos de los socios de la organización han formado una especie de competencia desleal utilizando el centro de acopio para almacenar su grano y venderlo al mejor postor; la

organización no cuenta con personal estrictamente capacitado en manejo poscosecha, en consecuencia, el porcentaje de mermas se ha incrementado.

- 4) Infraestructura subutilizada. Se cuenta con infraestructura para el acopio de 20 mil toneladas, sin embargo, el acopio de granos se lleva a cabo sólo durante los meses de noviembre a enero, el resto del año las instalaciones no tienen alguna utilidad que les genere ingresos.
- 5) La comercialización es un tema de interés social y organizacional debido a que ambos buscan mejor precio de mercado, sin embargo, por el cambio en las políticas públicas en relación con los subsidios para el campo, el tema se ha vuelto más complejo y riesgoso.

Se observó que la organización carece de perfiles de puestos y propuestas de capacitación para sus socios, lo que permitiría contar con más información sobre los objetivos, ventajas y desventajas de estar organizados.

Cuadro estratégico de la Unión de Asociaciones Productoras de Granos básicos

En el cuadro 8 se muestra la interpretación de los rubros considerados para la construcción del cuadro estratégico de la Organización Rural (Figura 26). En él se observa que la organización no innova en productos, pero ha tenido innovaciones y buenas prácticas en los servicios que ofrece a sus clientes (socios y asociados) para el caso de crédito, así como con avicultores y plantas de alimentos para el caso de la comercialización.

Cuadro 8. Interpretación de variables del cuadro estratégico.

Variables	Escala de valoración 0= Bajo; 1=Medio; 2=Alto)
Tercerización trilladoras y fletes	0.- No hay negociación con propietarios 1.- Posible negociación con trilladoras o fletes 2.- Negociación con trilladoras y fleteros
Capacidad instalada de acopio	0.- No cuentan con centro de acopio 1.- Acopio de 5-10 mil toneladas 2.- Acopio de más de 10 mil toneladas
Precio pagado	0.- 200 pesos menos al del mercado corriente 1.- 100 pesos menos al del mercado corriente 2.- Precio de mercado corriente
Fondo de Auto aseguramiento agrícola	0.- Cero alianzas con FAA para reducir riesgos 1.- Posible alianza con FAA para reducir riesgos 2.- Asociado a FAA para reducir riesgos
Acreditación de socios y asociados comerciales	0.- Actividad solo comercial 1.- Brindan la semilla al productor para asegurar su intención de compraventa 2.- Acreditación el 80% del costo del cultivo para asegurar la intención de compraventa
Cobertura de precio anticipado	0.- Desconocen totalmente el tema 1.- Conocen del tema, pero no invierten 2.- Inversión

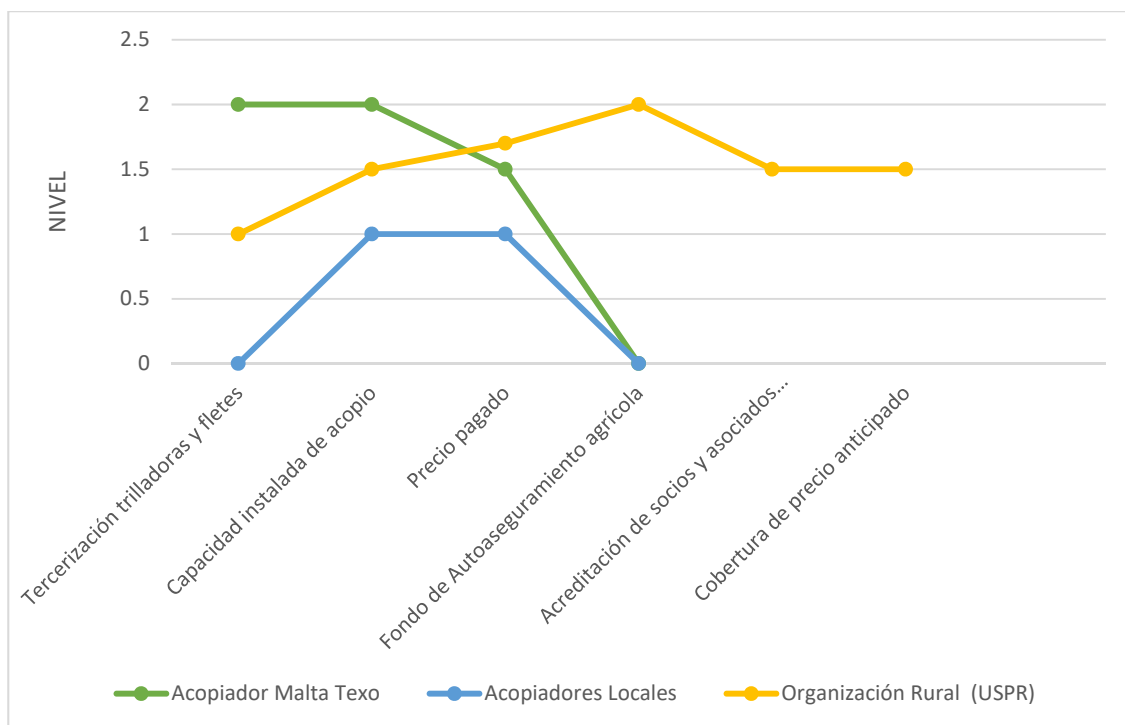


Figura 26. Cuadro Estratégico de la organización rural.

La curva de valor muestra que la organización rural está en una situación estable con relación a sus competidores, cuenta con ventajas en cuatro de los rubros que le permiten estar sobre su competencia. Los cuatro rubros con mayor ventaja son los siguientes:

- 1) **Acreditación de socios y asociados comerciales.** Es una ventaja otorgar crédito a los productores socios y asociados comerciales avalados por alguna sociedad que integre a la organización, los acreditados pagan normalmente con la cosecha permitiéndole a la organización contar con un mayor volumen de venta.
- 2) **Cobertura de precios anticipada:** Hasta el ciclo 2020 se contaba con esta ventaja de beneficio para los productores obteniendo un adicional en

su precio de venta en el mercado, sin embargo, es un rubro que está en constante análisis ya que implica un riesgo monetario.

- 3) **Fondo de aseguramiento agrícola.** Es de suma importancia contar con la colaboración de un complementador, contribuye con la organización en el aspecto crediticio y con el productor administrando los riegos que pudiera tener su cultivo.
- 4) **Precio pagado.** Contar con altos volúmenes de acopio permite una negociación efectiva que favorece a los 84 socios y asociados comerciales adicionales, beneficiándolos con mejor precio y pago oportuno.

Es necesario que la Organización preste atención en los siguientes rubros.

- 1) **Negociar con actores clave, dueños de trilladoras y fletes.** Puede brindar una ventaja competitiva al reducir el costo de producción de los socios y asociados. Este tipo de acciones puede ayudar a que éstos tengan mayor compromiso para con su organización.
- 2) **Eficiencia en la capacidad instalada de acopio.** Se deben llevar a cabo acciones que permitan el mejoramiento en el manejo poscosecha y en la reducción de mermas, así como el aprovechamiento óptimo de las instalaciones.

Matriz ERIC de la Organización Rural

Para reconstruir los elementos de valor de la Organización dentro de la construcción de una nueva curva de valor, se desarrolló el esquema de las cuatro acciones que permiten un análisis de las acciones que se deben eliminar, reducir, incrementar y crear para que la organización tenga un funcionamiento adecuado, además de generar un enfoque acercado a la definición de empresa social, dirigiendo sus esfuerzos a la formulación de una visión empresarial que distribuya

beneficios sociales y económicos a sus socios y generar recursos económicos para la reinversión o capitalización de la misma organización (Figura 27).

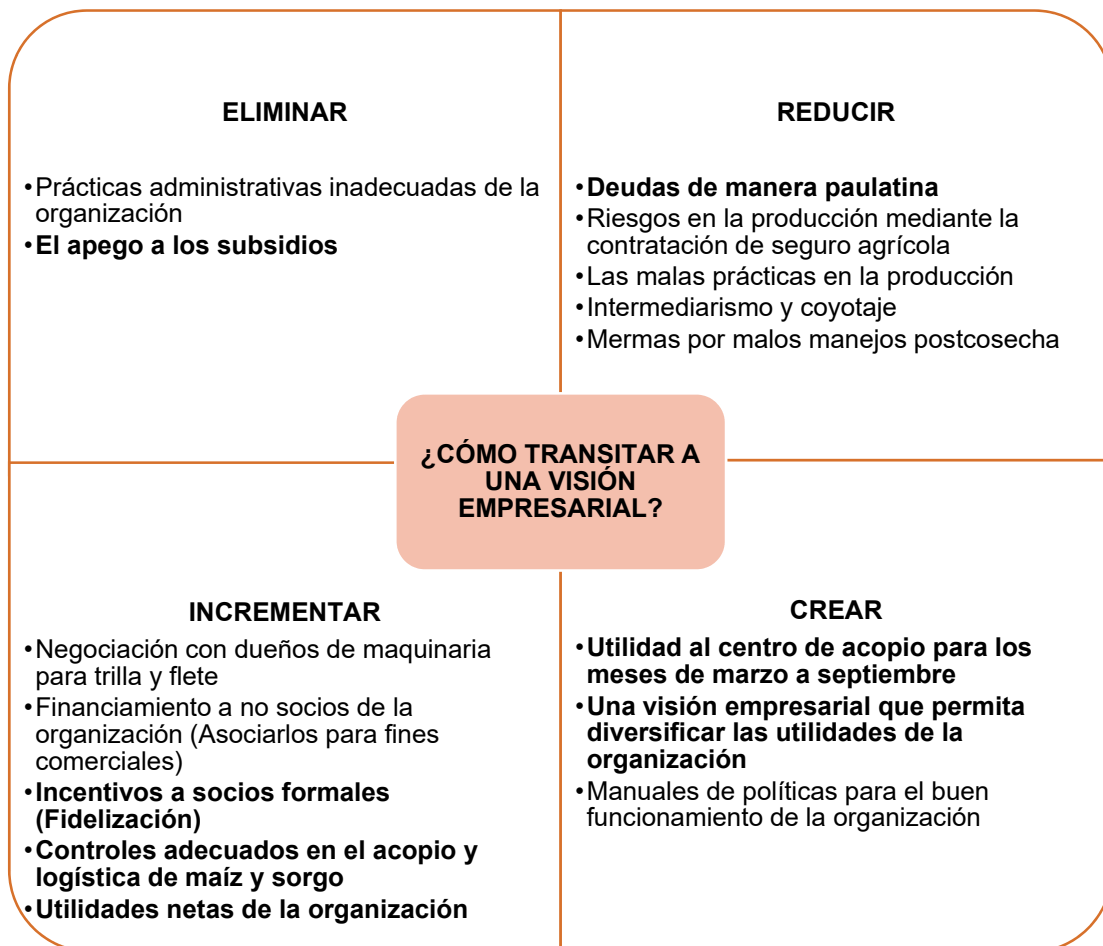


Figura 27. Matriz ERIC.

La matriz ERIC permitirá a la organización rediseñar acciones que coadyuven al mejoramiento de ésta.

Análisis de la problemática de la Organización bajo la metodología del Marco lógico

Análisis de involucrados

Para llegar a la estrategia de intervención es necesario identificar a los actores involucrados y la manera en que intervienen en la organización. Estos actores se pueden ubicar en una escala que va desde los que tienen fuerte interés o motivación en resolver la situación problema, pasa por aquéllos que son indiferentes y concluye con las personas que tienen alguna oposición, ya sea que el problema se resuelva, o lo más probable que se resuelva de determinada manera (Figura 28).



Figura 28. Mapa de involucrados.

Árbol de problemas de la Organización Rural

El árbol de problemas obtenido con relación a la información de los socios y actores intervinientes corrobora que el problema central es la baja rentabilidad de

la actividad comercial de maíz y sorgo de la organización de productores cuyo efecto es la baja eficiencia operacional de la organización (Figura 29).

Las causas que originan el problema son las siguientes:

- 1) **Organización disfuncional.** El origen de este problema consiste en la desvalorización de los socios hacia su organización, los beneficios son prácticamente nulos a comparación de años atrás, además de tener cartera vencida.
- 2) **Sistema de comercialización deficiente.** Existe intermediarismo entre los socios de la organización, los precios bajos de mercado afectan el sistema comercial derivado de la competencia entre los comercializadores locales. Hay afectación severa en la organización desde que no hay programa de incentivos a la comercialización ni compensación de bases.
- 3) **Uso ineficiente de los recursos.** La organización cuenta con una infraestructura subutilizada, sólo tiene utilidad durante los meses de noviembre a febrero. El manejo poscosecha no es el adecuado considerando que actualmente se tiene una merma de hasta 3% del volumen total que se acopia. No hay manuales de procedimientos y el personal que se contrata de manera temporal no es el mismo.

Árbol de objetivos de la Organización Rural

Para la construcción del árbol de objetivos se parte del árbol de problemas, buscando para cada uno de los recuadros del árbol la manifestación contraria a las indicadas. En la Figura 30 se muestra el árbol de objetivos con acciones que permiten contrarrestar los efectos de los problemas de la organización. Éstas consisten en:

- 1) **Mejorar el sistema organizacional y crediticio de la empresa rural.**
Para mejorar los niveles de confianza de los productores hacia la

organización mediante los beneficios que ésta pueda brindar a sus socios y proveedores de granos básicos. La organización debe prestar especial atención a los trámites oportunos del crédito para dispersarlo a sus asociados en tiempo y forma, negociar mejores tasas de interés con la paraфинanciera; para que los créditos sean más atractivos para los socios y proporcionar un crédito Profertil para la adquisición de insumos de manera anticipada permitiendo a los productores contar con mejores precios de fertilizante mediante las compras consolidadas.

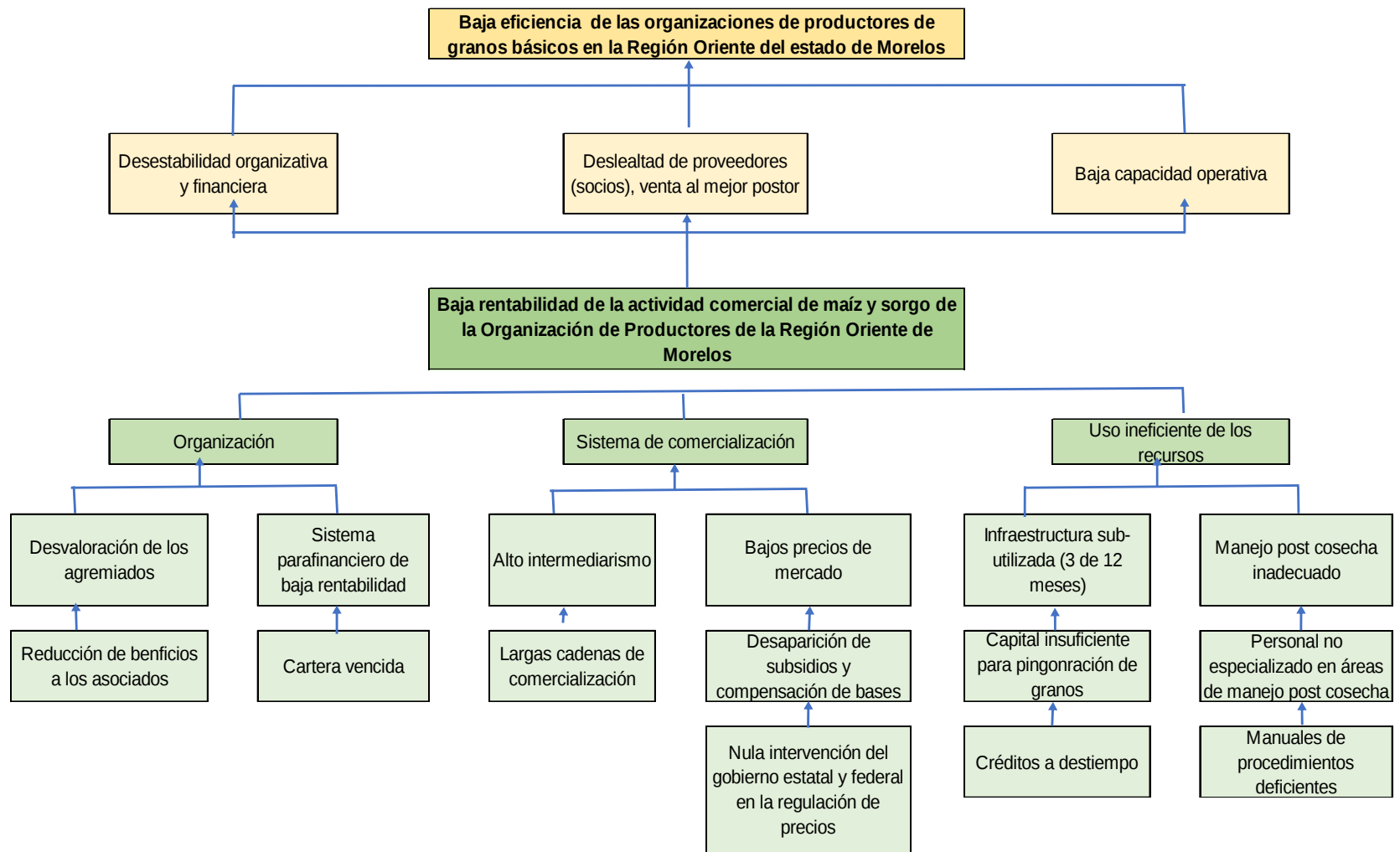


Figura 29. Árbol de problemas.

- 2) **Mejorar el sistema de comercialización de maíz y sorgo.** El objetivo principal para la mejora de los sistemas de comercialización reside en contar con mayor volumen de acopio y comercialización, continuando con ventas directas a mercados ganaderos bajo el esquema de ventas consolidadas. Adicionalmente, promover la adquisición de coberturas de precios y ventas diferidas buscando mejoras en los precios de mercado.
- 3) **Optimizar el uso de la infraestructura y recursos de la organización.** Considerando que se cuenta con una infraestructura subutilizada, se presentarán alternativas de uso que generen utilidades durante el periodo de abril a octubre, para pignorar grano o almacenar productos que generen utilidad a la organización. Aunado a esto, se requiere contratar personal especializado en el manejo poscosecha y la elaboración de manuales de procedimientos que coadyuven a la reducción de mermas.

Lo descrito anteriormente permitirá a la Organización Rural tener una reorganización empresarial, incremento en el acopio y comercialización de granos básicos, así como el incremento en la capacidad y eficiencia operativa de las actividades que generan utilidades, lo que contribuirá al desarrollo económico de las organizaciones de productores del estado de Morelos.

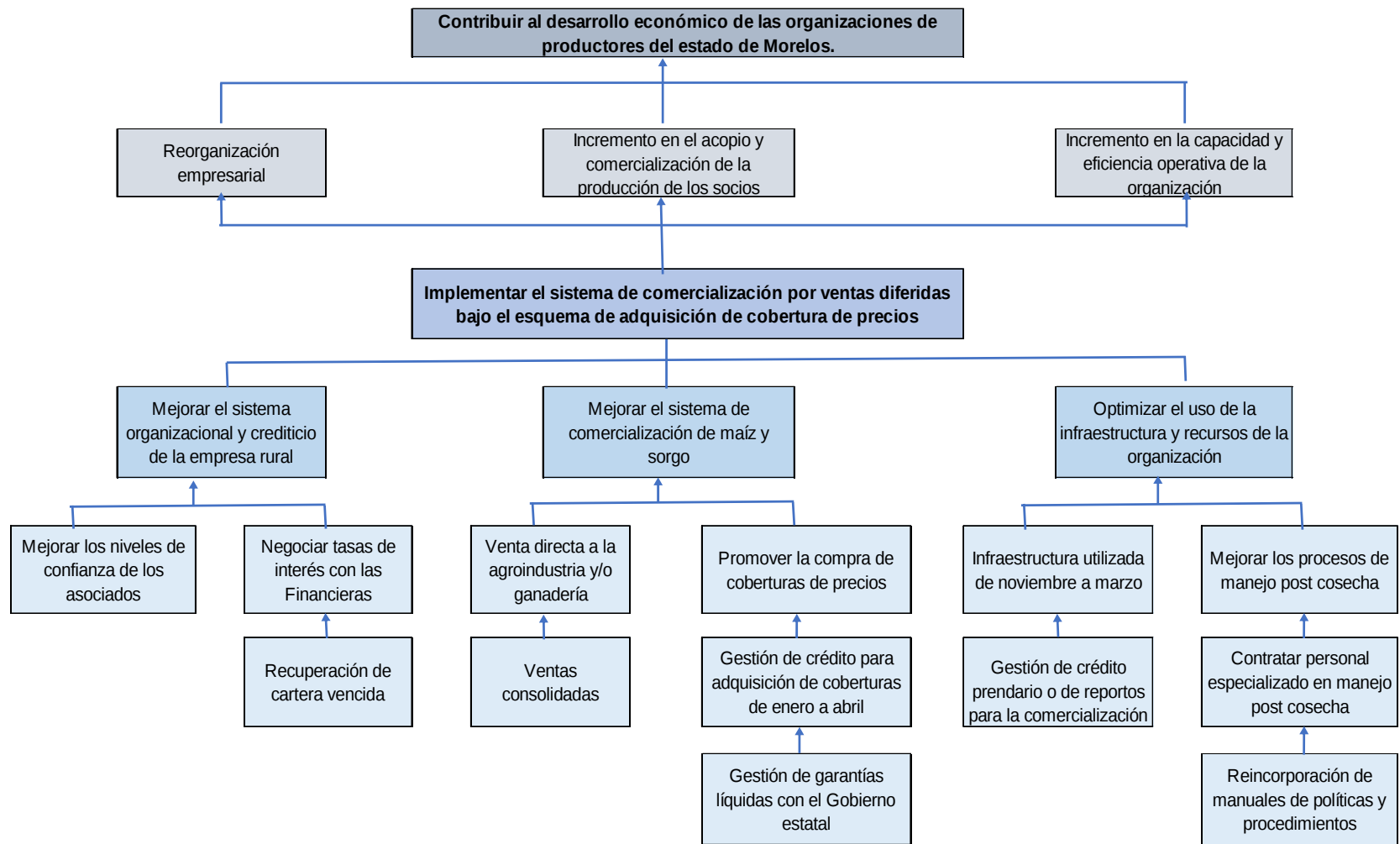


Figura 30. Árbol de objetivos.

Análisis de alternativas

Para configurar las distintas alternativas de solución del problema se agruparon acciones complementarias.

En la figura 31 se presentan las alternativas propuestas.

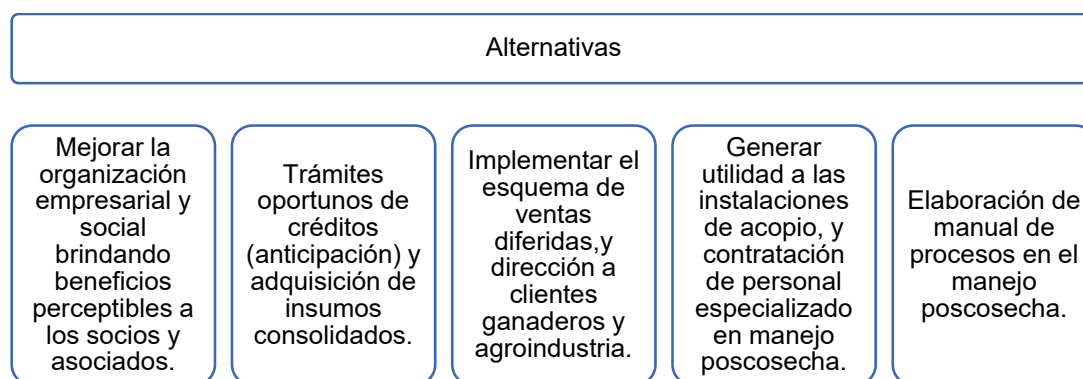


Figura 31. Configuración de alternativas.

Una vez definidas las alternativas, es necesario evaluarlas bajo algunos criterios como se muestra en el cuadro 9.

Cuadro 9. Rango de calificación por criterio para la estrategia de intervención.

Rango de calificación				
Criterio	1	2	3	4
Costo de implementación	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Tiempo de implementación	Mas de 3 años	De 2 a 3 años	de 1 a 2 años	Menor a 1 año
Grado de dificultad	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Aceptación por la organización	Poco aceptable	Medianamente aceptable	Aceptable	Altamente aceptable
Viabilidad	Muy baja	Baja	Media	Alta

Definidos los criterios de evaluación, es necesario asignar un valor a cada una de las alternativas para determinar en qué orden serán atendidas (Cuadro 10).

Cuadro 10. Evaluación de los criterios para la estrategia de intervención.

Criterio de Evaluación	Mejorar la organización empresarial y social brindando beneficios perceptibles a los socios y asociados	Trámites oportunos de créditos (anticipación) y adquisición de insumos consolidados	Implementar el esquema de ventas diferidas, y dirección a clientes ganaderos y agroindustria	Generar utilidad a las instalaciones de acopio, y contratación de personal especializado en manejo poscosecha	Elaboración de manual de procesos en manejo poscosecha
Costo de implementación	3	4	1	2	2
Tiempo de implementación	4	4	2	4	3
Grado de dificultad	3	4	2	4	3
Aceptación por la organización	3	4	3	4	3
Viabilidad	4	4	4	4	4
SUMA	17	20	12	18	15

Matriz de Marco Lógico (MML)

La matriz del marco lógico resultante del proceso realizado durante la investigación es la siguiente:

Cuadro 11. Matriz de Marco Lógico (MML).

Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Método de verificación	Supuestos
Finalidad: Contribución a la consolidación como empresas sociales de las organizaciones de productores en el estado de Morelos.			
Propósito: Incremento de utilidades por la diversificación de actividades de la organización, así como el incremento de beneficios para los socios de ésta	1. Reducción de costos de producción	Comparativo de costos	La organización coadyuvará en la reducción de costos de producción de los socios, generando el interés de éstos en la participación organizacional y en los proyectos planteados
	2. Participación del mayor número de socios	Listas de socios participantes	
	3. Más utilidades para la organización y los socios.	Registros y estados financieros	
Productos y resultados (Componentes):			
1. Reestructuración organizacional y administrativa de la empresa rural	1. Comercializar insumos agrícolas al costo, como medio de fortalecimiento de la organización	Bitácoras y registros	Con mayores beneficios, los productores mantienen interés por la sociedad a la que pertenecen
	2. Reducción de la tasa de interés a socios	Cartera de clientes	
	3. Implementación de registros	Bitácoras	
2. Optimización de recursos e infraestructura de la organización	1. Ejecución de proyectos para la reducción de mermas y utilidad de infraestructura	Formulación de proyectos de inversión	Los cambios contribuyen a mejoras en las empresas rurales
	2. Implementación de procedimientos definidos en el manejo poscosecha	Manual de procedimientos	
	3. Contratación de personal especializado en manejo poscosecha	Expediente de contrataciones de personal	
3. Migración de sistema comercial tradicional a sistema de ventas diferidas en granos básicos	1. Contratación de servicios comerciales y de crédito de reportos	ELF en un periodo de un año	Con la implementación del sistema de ventas diferidas de granos básicos se incrementará la utilidad por unidad vendida
	2. Ejecución de cobertura de precios anticipada	ELF en un periodo de un año	
	3. Almacenamiento de granos por un periodo de al menos 3 meses y ventas diferidas	Infraestructura / Capacidad instalada	

Posicionamiento de la organización rural bajo la definición de empresa social

Con relación a la matriz que define a la empresa social, propuesta por Barrera (2007), las organizaciones se caracterizan de la siguiente manera:

En el cuadrante superior izquierdo se ubica una organización asistencialista, la cual carece de creación de valor económico, tiene niveles altos de creación de valor social y su principal fuente de ingresos son las donaciones y el trabajo de los voluntarios, por lo tanto, su operación no produce beneficios económicos necesarios para la autosuficiencia a largo plazo.

En el cuadrante inferior derecho se ubica la organización indigente; tiene bajos niveles de creación de valor económico y social, su fuente de ingresos son donaciones y subsidios gubernamentales, el capital que posee es absorbido por costos operativos como salarios de directivos y empleados y sólo benefician a los que las constituyeron; normalmente tiene malos resultados por una mala planificación, existe falta de talento directivo y su modelo de negocios no es viable.

Una empresa tradicional implica un modelo de negocios creador de valor económico, genera flujos económicos suficientes para financiar la actividad empresarial, pero tiene un bajo nivel de creación de valor social al no poder ubicar la dimensión social en su estrategia de negocio.

Cuando la organización se encuentra en el cuadrante superior derecho, quiere decir que simultáneamente tiene alta creación de valor económico y social, es decir, presenta indicios para calificar a la organización como una empresa social, y para este caso se denominará como “pre-social” porque aún no ha terminado de recorrer la definición.

Con base a lo expuesto, ubicamos a la organización rural en la matriz de empresa social como se presenta en la figura 32, se visualiza que la organización rural se

encuentra entre una organización indigente y una empresa tradicional debido a que aún es dependiente de apoyos gubernamentales, si bien su modelo de negocios es rentable necesita mejorar su planificación y la contratación de personal idóneo para llevar a cabo las actividades de la organización.

Aunque la organización está integrada por sociedades de productores, éstos consideran que el nivel de creación de valor social ha disminuido a lo largo de la trayectoria de la organización y se ha enfocado en la generación de valor económico.



Figura 32. Posicionamiento de la organización rural bajo el enfoque de empresa social.

Manfredi (2005), citado por Barrera (2007), define a la empresa social como aquella que se orientan a mejorar la calidad de vida mediante la satisfacción de las necesidades sociales emergentes y busca resolver problemas sociales de la sociedad entera, para ello establece las siguientes características:

- A) Una aproximación proactiva hacia el cambio del entorno social.
- B) Habilidad de crear valor social y económico simultáneamente.
- C) La habilidad para trabajar bajo la lógica de la red en la cual está inmersa.
- D) Un foco simultáneo en los *stakeholders* internos y externos.
- E) Estructura en una *misión social* enfocada hacia la transformación de la sociedad, instituyendo nuevos valores y comportamientos.
- F) Una *estrategia social* orientada a resolver problemas de la sociedad, incluyendo en ella una estrategia empresarial dirigida a garantizar su autosuficiencia y autonomía financiera.

Con relación a la segunda matriz de análisis, cierra el recorrido de la definición de empresa social y le da la legitimidad correspondiente, en ella se describe lo siguiente:

Si la organización se ubica en el cuadrante superior izquierdo, su modelo de negocios no genera los recursos suficientes para su autosostenibilidad y los flujos económicos recibidos por otras fuentes como donaciones, subsidios, entre otros, se transmiten directamente a sus beneficiarios y por ello se denomina “transmisora”, tiene una naturaleza asistencialista como el caso de las fundaciones con fines filantrópicos.

Cuando la organización no crea valor económico y desvía gran parte de los flujos económicos a beneficiarios distintos de los ubicados en la base de la pirámide, se le denomina “excluyente” y se ubica en el cuadrante inferior izquierdo.

Si se identifican altos niveles de creación de valor económico y social, pero la distribución de valor económico se desvía a unos pocos accionistas, o no se reinvierten los flujos económicos en la estrategia social, se le denomina “absorbente”, desde esta perspectiva no se permite a los beneficiarios ser parte de la distribución de la riqueza creada por el modelo de negocio.

Finalmente, si la organización crea valor económico y social y distribuye la mayor parte de sus flujos económicos excedentes, se ubica en el cuadrante superior derecho y puede recibir legítimamente el atributo de “social”.

Bajo los supuestos anteriores y el análisis cualitativo realizado a la organización estudiada, en la figura 33 se ubica a la organización en el cuadrante de una “*empresa absorbente*”, porque dentro de su historial está el haber generado valor económico y destinar la mayor parte de esto a unos cuantos accionistas, situación que ha causado problemas particularmente sociales y mediante los cuales se encuentra trabajando.

Por lo expuesto, la finalidad de esta investigación fue canalizar a la organización rural a un enfoque de “*empresa social*” a través de la propuesta estratégica para el fortalecimiento de la organización rural, la cual consiste en una serie de alternativas generadoras de valor económico con proyección a un impacto de tipo social, se espera que los beneficiarios –en este caso los socios– puedan percibir los beneficios en su actividad y de esta manera la distribución del valor económico sea equitativo.



Figura 33. Distribución de valor económico de la organización rural.

Rubros que debe cubrir la Organización Rural para transitar a una ES

De acuerdo con los rubros y parámetros de medición propuestos, se calificó a la organización integradora cumpliendo con el 75% de los rubros como se muestra en la figura 34, también se evaluaron a las SPR que la integran encontrándose con calificaciones de entre el 37 y 70%, con promedio del 57%. De las organizaciones que integran a la USPR sólo tres están por encima de la media (Figura 35).



Figura 34. Índice de adopción de rubros de la ES por la organización rural.

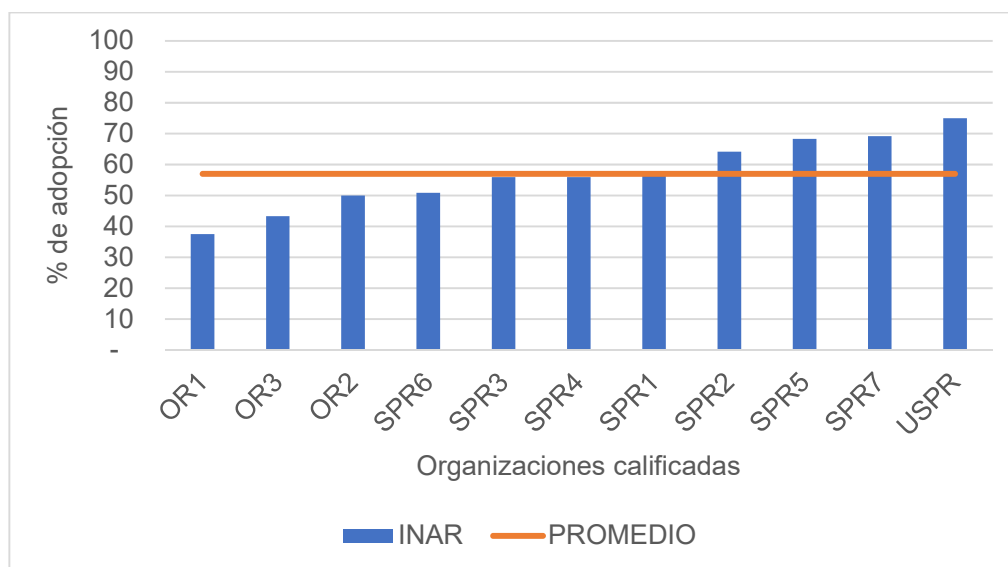


Figura 35. Índice de Adopción de Rubros.

4.3. Propuesta estratégica para el fortalecimiento de la organización rural

Analizada la situación de la organización, partiendo de su red de valor y análisis de problemas, surgen tres alternativas de proyecto que permitirán mejorar la situación de la organización de productores: el área organizativa, el manejo poscosecha y comercial y canalizar a la organización a una empresa social.

La finalidad es que los socios se sientan partícipes de la organización que los agremia y desarrollen un sentido de apropiación para con su organización, participando en las actividades y utilidades que estos proyectos puedan generar.

Agenda de proyectos

Se propone la formulación de tres proyectos para su ejecución de acuerdo con su naturaleza y disponibilidad de recursos (Cuadro 12).

Cuadro 12. Agenda de proyectos.

NP	Proyecto	Plazo	Naturaleza
1	Comercialización de insumos agrícolas al costo como medio para fortalecer la pertinencia de la organización.	Corto	Cíclico, y recuperación inmediata.
2	Reducción de mermas y costos operativos en el acopio, almacenamiento y comercialización de granos básicos.	Mediano	Se requieren activos fijos, por lo tanto, una inversión mayor.
3	Comercialización de granos bajo el esquema de ventas diferidas y administración de riesgos.	Largo	Su ejecución implica riesgos monetarios, por lo tanto, es necesario capacitar e inducir a los socios a participar.

Definición del proyecto de inversión

Cada uno de los proyectos atiende a una problemática, sin embargo, no es posible formularlos y ejercerlos al mismo tiempo debido a la inversión y riesgo que éstos representan. Por esta razón se consideró la evaluación de uno de los tres proyectos que, de acuerdo con su naturaleza, los resultados y rentabilidad son a corto plazo atendiendo de manera directa el área organizacional, como consecuencia, se encaminará a la ejecución de los siguientes proyectos.

El proyecto consiste en la adquisición y comercialización de fertilizantes a bajo costo en comparación con los proveedores locales, con esto se busca trasladar el costo directo y operativo a los socios de la organización como opción de brindar beneficios perceptibles a los agricultores asociados, como son la reducción de costos de producción y el desarrollo de capacidades para la correcta aplicación de insumos.

De acuerdo con la información obtenida en entrevistas y encuestas, los resultados mostraron que la organización se encuentra en un estado de decadencia y estancamiento debido a la administración deficiente de los últimos años, percepción nula de beneficios para los socios, por lo que se debe contribuir a la gestión y negociación directa con los fabricantes para trasladar el beneficio a los productores y ayudar a obtener su voto de confianza.

En el ciclo primavera-verano (PV) 2021 se acreditaron alrededor de 1,900 hectáreas de maíz y sorgo, el fertilizante aplicado a esta superficie rebasa las 1,000 toneladas, por lo tanto, es atractivo para los proveedores mayoristas de fertilizantes e, inclusive, de otros insumos atender esta demanda. Aunado a ello, los productores buscan reducir costos e incrementar utilidades; en el ciclo primavera-verano 2021, los costos de fertilizantes, semillas y agroquímicos se incrementaron en, al menos, 30% comparado con el ciclo anterior, la venta de su

cosecha se dirige al mejor postor, es decir, a quien pague más sin castigar la calidad de producto.

Este proyecto permitirá a la organización contribuir con la reducción de costos de producción de sus asociados por unidad sembrada en al menos un 15% del costo actual. Para su ejecución se requiere una inversión de capital de trabajo, recurso que se obtendrá a través de financiamiento con Banco del Bajío SA y la identificación de las necesidades de los agricultores en cuanto al tipo y calidad de fertilizante.

Es importante resaltar que se cuenta con infraestructura para el acopio de los fertilizantes, pero se deben considerar el equipo de transporte y personal para la ejecución de las actividades resultantes del proyecto.

Dueños del proyecto

El dueño del proyecto es la Organización Rural integrada por personas morales, cuya misión y visión son las siguientes:

Misión: contribuir a mejorar la calidad de vida de los productores de granos básicos, teniendo como eje central el financiamiento y la comercialización de maíz y sorgo, brindando créditos accesibles y beneficios a los socios de la organización.

Visión: ser una empresa líder en la producción agrícola en la región, ofreciendo servicios de financiamiento, acopio y comercialización de granos básicos, con una estructura de trabajo sólido y eficiente para dar soluciones inmediatas a nuestros socios, proveedores y clientes.

Los consejos de administración y vigilancia son electos en asamblea general, donde los socios eligen democráticamente a sus representantes, considerando las competencias necesarias para dirigir a la organización, es decir, las destrezas

y conocimientos para la toma de decisiones adecuadas para la empresa, así como asumir los riesgos que esta pudieran contraer.

Desde la fecha de constitución se ha llevado a cabo los cambios de consejo de administración de acuerdo con los estatutos, teniendo hasta el momento cuatro cambios de consejos que han desempeñado sus funciones acordes a los estatutos de la sociedad, buscando siempre el bienestar de sus socios y asociados. Para este proyecto es determinante que los representantes y dueños del proyecto cuenten con un buen historial crediticio, garantías y buenas referencias relacionadas con su actividad agrícola.

La organización cuenta con líneas de crédito desde el año 2009, gracias al buen historial crediticio que la organización ha mantenido, éstas se han ido renovando e incrementando año con año derivado del incremento de superficie acreditada y asociación de productores comerciales. Se inició con una línea de crédito de 7 millones de pesos y actualmente se cuenta con una dispersión de crédito de más de 25 millones de pesos al año, entre socios y asociados atendidos.

Se cuenta con una estructura profesional que ha permitido el desarrollo de la organización desde sus inicios, mediante la contratación de servicios de asesoría y consultoría apoyado por FIRA Banco de México, estos servicios se proporcionaron hasta el año 2015 por la empresa consultora Emprender Siglo XXI SC quienes, con su experiencia, impulsaron el crecimiento de la organización. Posterior a este año se contrató los servicios de un gerente, contador y profesionales para las áreas de crédito y asistencia técnica de la organización, mismos que continúan desarrollando las actividades crediticias y comerciales a la fecha.

Estrategia comercial

Los fertilizantes para la producción de maíz y sorgo son considerados *commodities* y tienen que cumplir un estándar o requerimientos básicos para su

comercialización, los clientes son productores agrícolas que usan el producto por su facilidad de aplicación y nutrientes que aporta a los cultivos.

Existen innumerables casas comerciales de venta de agroquímicos y fertilizantes dentro de la región oriente de Morelos, en cada pueblo se ubica una o dos de ellas. Los precios en su mayoría son estandarizados por tratarse de *commodities*, sin embargo, existe variabilidad en algunas estaciones o inclusive ciclos, esto se debe a la volatilidad del dólar y factores externos.

Este proyecto asume a una demanda cautiva, los clientes tienen una predisposición para adquirir los fertilizantes con la organización mediante un crédito Profertil que ésta otorgará de manera estratégica a sus socios para la compra anticipada de insumos, situación que permitirá un ahorro en los costos de producción de los socios, considerando que actualmente el fertilizante representa de un 38 a 42% del costo total por hectárea producida.

Se cuenta con un crédito de avío revolvente con banco del Bajío y FND que se destina a acreditar a los productores para capital de trabajo, por lo tanto, se dispondrá de manera anticipada del crédito para la adquisición de insumos, de esta manera se proporcionará un mejor servicio a los productores.

Se cuenta con un padrón de 84 productores socios de la organización, adicionalmente, se pueden acreditar a socios comerciales que estén avalados por alguna de las sociedades que integran a la organización rural.

La estrategia comercial está basada en la consideración de los elementos conocidos como las “Cuatro P de la mercadotecnia”.

Producto

Para el ciclo PV 2022 se estimó un paquete tecnológico de maíz con un costo total de \$33,676 por hectárea producida, el fertilizante representa una inversión del 41.92%, el fertilizante recomendado consta de 850 kg. En el caso de sorgo

se contempla una inversión total de \$23,504 por hectárea producida, con una aplicación de 550 kg de fertilizante con un costo equivalente a \$9,920 lo que representa el 42.20% del costo total de la inversión.

Los productos considerados son cuatro granulados cuyas formulas se mencionan a continuación:

- a) **Urea (46-00-00)**. Es un fertilizante químico de origen orgánico, entre los fertilizantes sólidos es la fuente nitrogenada de mayor concentración (46%), siendo por ello de gran utilidad en la integración de fórmulas de mezclas físicas de fertilizantes, da grandes ventajas en términos económicos y de manejo de cultivos altamente demandantes de nitrógeno (N).
- b) **Fosfato Diamónico o DAP (18-46-00)**. Es el fertilizante sólido más utilizado, por su alta concentración de nutrientes primarios N (18%) y P (46%), la relación costo beneficios es muy positiva en cuanto al aporte de nutrientes totales (64%).
- c) **Sulfato de amonio**. Principalmente utilizado para adicionar nitrógeno (N) y azufre (S) para satisfacer los requerimientos nutricionales de plantas en crecimiento. Debido a que contiene sólo 21% de N hay otros fertilizantes con mayor concentración y más económicos para manipular y transportar, sin embargo, provee una excelente fuente de S que tiene numerosas funciones en las plantas, incluyendo la síntesis de proteínas.
- d) **Cloruro de potasio (00-00-60)**: fertilizante inorgánico sólido granulado para uso agrícola, es la fuente de potasio más empleada a nivel mundial por su alta concentración (60%) y su bajo costo. La presentación de este producto consiste en bultos de 50 kg, aunque para la adquisición la unidad de medida se maneja en toneladas (t).

En el cuadro 13 se muestra el consumo promedio de los diferentes fertilizantes en maíz y sorgo durante el ciclo PV.

Cuadro 13. Consumo estimado de fertilizante por hectárea.

Producto	UREA (kg.)	DAP (kg.)	Sulfato de amonio (kg)	Cloruro de potasio (kg)
Sorgo	200	100	200	50
Maíz	600	100	400	50

Fuente: Paquete tecnológico autorizado para financiamiento.

Para el presente proyecto se contempla la atención de 1500 hectáreas de producción, de las cuales 900 son de sorgo y 600 de maíz. En el cuadro 14 se presenta el estimado de fertilizantes de acuerdo con los cultivos y hectáreas acreditadas.

Cuadro 14. Requerimiento total de fertilizantes por cultivo (toneladas).

Fertilizante requerido en toneladas				
	UREA	DAP	Sulfato de amonio	Cloruro de potasio
Sorgo (900 ha)	180	90	180	45
Maíz (600 ha)	360	60	240	30
Requerimiento estimado por ciclo	540	150	420	75

Fuente: Base de datos de la organización.

Precio

Se realizó un análisis de precios de los principales distribuidores de la región oriente de Morelos de acuerdo con los productos que cada uno maneja, posterior a esto, se consultaron proveedores mayoristas, caracterizados por descargar en los principales puertos del país, con la finalidad de comparar los precios mayoristas y minoristas y establecer un precio de mercado por debajo de los competidores locales.

Los costos operativos que este proyecto contempla se deben sumar al precio del proveedor electo. Cabe mencionar que los precios al momento están variando con la fluctuación y volatilidad a causa de factores externos, sin embargo, se cuenta con el respaldo del proveedor el cual brindará precios que permitan competir en la región.

En el cuadro 15 se muestra un comparativo de precios de los principales distribuidores de la región, así como el precio propuesto por la organización al 03 de marzo de 2022. Se observa que los precios propuestos son menores en comparación con los otros distribuidores.

Cuadro 15. Comparativo de precios de los diferentes distribuidores de la región (bultos de 50 kg al 03 de marzo de 2022).

Producto / Precio por bulto	La Zafra (\$)	La Huerta (\$)	Agrocolmex (\$)	Empresa Social (\$)
UREA	920		932	890
DAP	990	1,260	1,040	960
Sulfato de amonio	630		598	580
Cloruro de potasio			920	890

Fuente: Elaboración propia, mediante investigación de mercado.

Plaza y promoción

El segmento de mercado está enfocado en productores de maíz y sorgo, principalmente socios ubicados en la región orienten del estado de Morelos, así como asociados comerciales que se encuentren trabajando con la organización mediante la contratación de crédito para capital de trabajo y comercialización de su cosecha.

El canal de comercialización es directo y con crédito en especie bajo el esquema Profertil, el resto del crédito para capital de trabajo se entregará en los meses de

junio a agosto con relación al ciclo productivo. En la figura 36 se muestra el esquema comercial propuesto para la comercialización de fertilizantes.

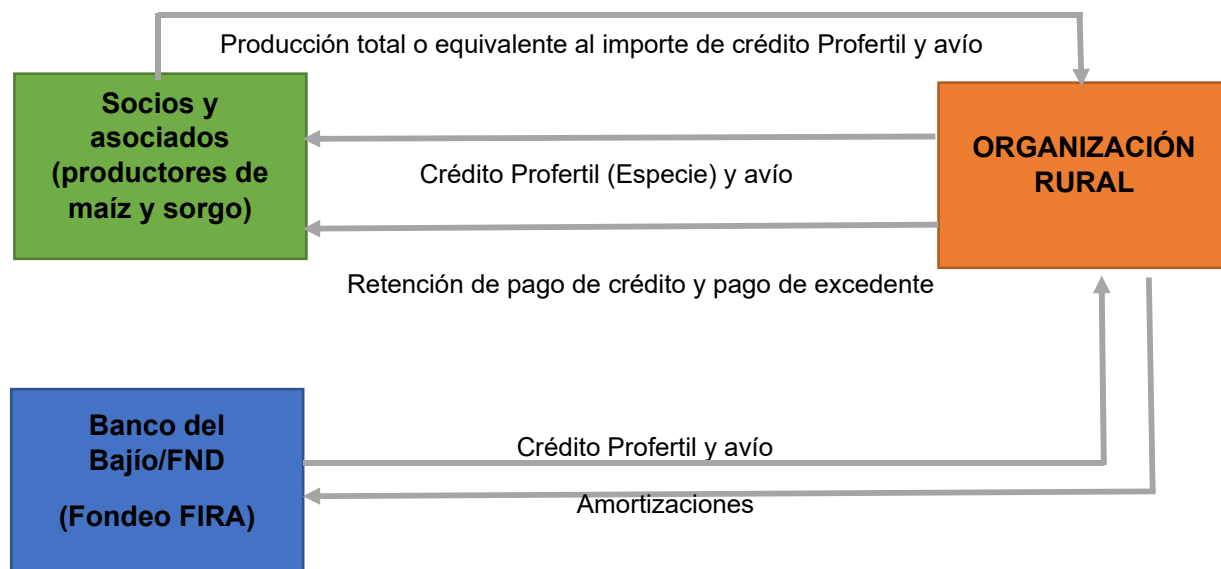


Figura 36. Esquema comercial de fertilizantes.

Precios y volúmenes generados por el proyecto para un ciclo comercial de operación

Se estima realizar la adquisición y venta en los meses de abril y mayo, por lo tanto, la recuperación para el pago de este crédito será en los meses de julio a agosto. Los precios mencionados son con fines de proyecto, pero, en la práctica se estarán monitoreando y ajustando conforme a los movimientos del mercado sin perder de vista el objetivo del proyecto: vender a un precio más bajo que el de los competidores locales.

En síntesis, los volúmenes de venta e inversión se muestran en el cuadro 16.

Cuadro 16. Volumen (t) y precio de venta estimado al 03 de marzo de 2022.

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total (t)	PV Estimado (\$)	Ingresos brutos estimados (\$)
UREA				180	360								540	17,800	9,612,000
DAP				90	60								150	19,400	2,910,000
Sulfato de amonio				180	240								420	11,600	4,872,000
Cloruro de potasio				45	30								75	18,000	1,350,000
TOTALES				495	690								1185		\$18,744,000

Fuente: Elaborado con información de la organización.

Por las fluctuaciones de los precios del mercado, la política de precios de la organización será mantener los precios de venta proporcionales a los de compra como se muestra en el cuadro 17, siendo competitivos en relación con los oferentes, buscando al menos cubrir los costos de operación del proyecto.

Cuadro 17. Relación de precios de los fertilizantes en la región.

Producto	La Zafra	La Huerta	Agrocolmex	ES (Venta)	ES (compra)
UREA	1.03		1.05	1.00	0.884
DAP	1.02	1.30	1.07	1.00	0.996
Sulfato de amonio	1.09		1.03	1.00	0.997
Cloruro de potasio			1.02	1.00	0.981

ES: Organización estudiada con un enfoque de empresa social.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de investigación de mercado al 03 de marzo de 2022.

Estrategia de abasto

La estrategia de abasto identifica a un tomador de precios por tratarse de *commodities*, la estrategia se enfoca en determinar el momento y costo de oportunidad para la adquisición de éstos, para ello, se realizará todo el proceso de gestión de crédito en los primeros meses del año, así como un previo análisis de proveedores.

Análisis de proveedores

Existen diferentes proveedores mayoristas con los que se puede establecer una relación comercial, normalmente los fertilizantes son de importación por lo que su ingreso al país es por los diferentes puertos, el más cercano al estado de Morelos es Veracruz. Se realizó un análisis de los tres principales proveedores para el abastecimiento de fertilizantes granulados que cuentan con las características y calidad requeridas.

Los precios de los fertilizantes son cotizados en dólares, al ser muy volátil y sensible a los factores externos como desastres naturales, conflictos internacionales, entre otros, la tendencia de los precios es variable y proyectados

al alza. En el cuadro 18 se muestran los precios ofertados por los posibles proveedores, así como las condiciones de compra en caso de cerrarse el negocio con alguno de ellos.

Existen productos sustitutos principalmente para la urea, como los excretos de ganado vacuno y gallinaza, aun cuando este es más barato no hay suficiente abastecimiento, por lo tanto, los fertilizantes granulados siguen siendo los más utilizados.

Estrategia de abasto

La estrategia de abasto a seguir consiste en los siguientes pasos:

- a) Proyección de fertilizantes a adquirir una vez que se cuente con el número de hectáreas acreditadas y de acuerdo con las necesidades de fertilizante para maíz y sorgo.
- b) Gestión de crédito Profertil, en caso de contar con línea vigente se actualiza el expediente de crédito en los meses de febrero para disponer de éste en cuanto sea necesario, planteando al banco la disposición anticipada y destinada para la adquisición de fertilizantes durante los meses de abril y mayo.
- c) Análisis de proveedores para determinar la compra, una vez que el proceso de gestión se encuentre avanzado.
- d) Contando con la fecha de disposición del crédito, se realiza la firma del contrato con el proveedor para establecer las condiciones de precio, plazo, tiempo y lugar de entrega del producto.
- e) El producto se acopiará en la bodega de la organización rural, donde se verificará que el producto esté completo en cuanto a peso y bultos de cada fertilizante, se acopiará una semana como máximo y se entregará de forma ordenada con cada uno de los grupos que integran a la organización, sólo los productores que hayan cumplido con la

actualización previa de su expediente de crédito y su aportación de garantías serán sujetos de este crédito Profertil.

- f) El proceso de acopio y entrega se realizará durante los meses de abril y mayo.
- g) En el cuadro 19 se muestra la propuesta de abasto de insumos o materia prima que se comercializará con los socios productores de maíz y sorgo de la organización.

Cuadro 18. Comparativo de posibles proveedores de fertilizantes al 03 de marzo de 2022.

Proveedor	Precios de fertilizantes (\$/t)					LAB	Condiciones de venta	Tiempo de entrega
	Urea	DAP	Sulfato de amonio	Cloruro de potasio	Presentación	Planta/ Centro de acopio		
Nucle México	18,172	20,707	10,988	17,749	Sacos 50 kg	Planta	Contado	Según existencias
The Gaviñon Group	18,806	21,870	11,833	19,228	Sacos 50 kg	Centro de acopio	Contado	Según existencias
Agrogen	15,740	19,320	11,560	17,660	Sacos 50 kg	Centro de acopio	Contado	Según existencias

Fuente: Consulta de información de precios con los proveedores.

Cuadro 19. Propuesta de abasto de materia prima.

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total (t)	Costo/t (\$)	Costo total (\$)
UREA				180	360								540	15,740	8,499,600
DAP				90	60								150	19,320	2,898,000
Sulfato de amonio				180	240								420	11,560	4,855,200
Cloruro de potasio				45	30								75	17,660	1,324,500
TOTALES				495	690								1185		17,577,300

Fuente: Información obtenida de la organización.

Ingeniería del proyecto

La ingeniería consta de las bases técnicas del proyecto, como la selección del proceso productivo, de maquinaria y de los equipos necesarios para la realización de procesos, cabe mencionar que esto también ayuda a determinar las inversiones y costos de operación del proyecto. En este caso, el proceso de acopio y comercialización son relativamente sencillos, debido a que no tiene que pasar por procesos largos y el producto se compra y vende en bultos de 50 kg.

Productos y procesos

El producto consta de fertilizantes granulados en presentación de bultos de 50 kg, entre estos están:

- 1) Urea
- 2) DAP
- 3) Sulfato de amonio
- 4) Cloruro de potasio.

El proceso para la puesta en marcha del proyecto consta de una serie de actividades, desde la obtención del recurso para la inversión del proyecto, hasta la venta de éste (Figura 37).

- a) Gestión de crédito. La organización cuenta con líneas de crédito vigentes con Banco del Bajío y FND, sin embargo, tiene que actualizar periódicamente su expediente crediticio.
- b) Consolidado de necesidades de fertilizantes de socios y asociados. Listado de los diferentes fertilizantes granulados en relación con el paquete tecnológico acreditado, número de hectáreas y número de socios interesados.

- c) Integración y/o actualización del expediente crediticio de los socios. Es necesario contar con toda la documentación de los socios interesados en la adquisición de fertilizantes vía crédito.
- d) Análisis y elección del proveedor. Dada la naturaleza del proyecto cuyo objetivo es fortalecer la pertinencia de los productores brindándoles fertilizante a un costo más bajo que el de las casas comerciales en la región, se realiza un análisis de proveedores mayoristas en relación con precios y condiciones y se selecciona al proveedor que cumpla con los objetivos del proyecto.
- e) Pago y acopio de fertilizantes en bodega. Una vez seleccionado, se procede a firmar contrato con el proveedor y éste a su vez realiza la entrega en el centro de acopio de la organización.
- f) Conteo de bultos y verificación de pesos. Recibido el fertilizante se pasa por la báscula para su respectivo pesado y conteo de bultos conforme se descarga.
- g) Separación de insumos por grupos (sociedades). Para la adquisición de fertilizantes se debe contar con una lista previa de los requerimientos de cada socio y sociedad a la que pertenece, en base a esto se realiza la separación para que al momento de su entrega no se tenga mayor problema.
- h) Programación de entrega en centro de acopio. Para esto se hace la convocatoria a través de los representantes de cada grupo; quien pueda y tenga la posibilidad de recoger su fertilizante en bodega lo pueda realizar, de lo contrario se hace una programación de entrega mediante el trazado de rutas de acuerdo con las ubicaciones brindadas por los socios.
- i) Recuperación de crédito. Aun cuando el fertilizante se paga de manera anticipada a la entrega, los productores deben pagar el fertilizante con su

crédito de capital de trabajo, la organización es la encargada de retener el importe correspondiente para abono al banco.

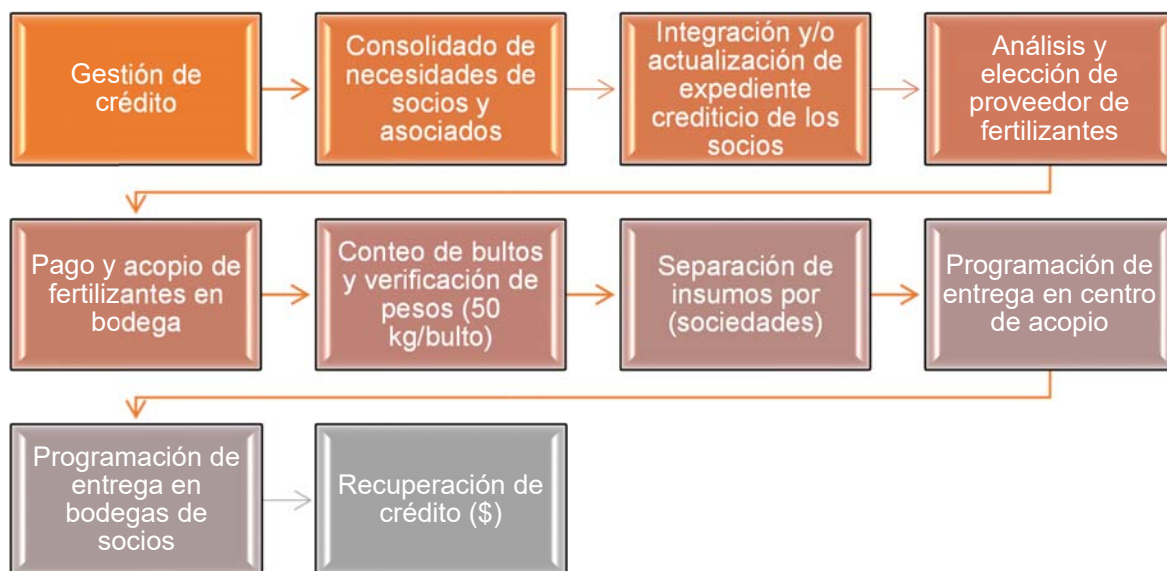


Figura 37. Proceso de compra y venta de fertilizantes

Organización administrativa

La organización administrativa consiste en las relaciones formales que se establecen en el interior de una empresa para que esta pueda alcanzar sus objetivos productivos y económicos.

La Organización Rural cuenta con una trayectoria de 12 años y con un organigrama estructurado en operación, pero, con las nuevas acciones a implementar en el proyecto, es necesaria la contratación de nuevo personal, para ello se propone el organigrama de la figura 38, los puestos en color amarillo son de nueva creación.

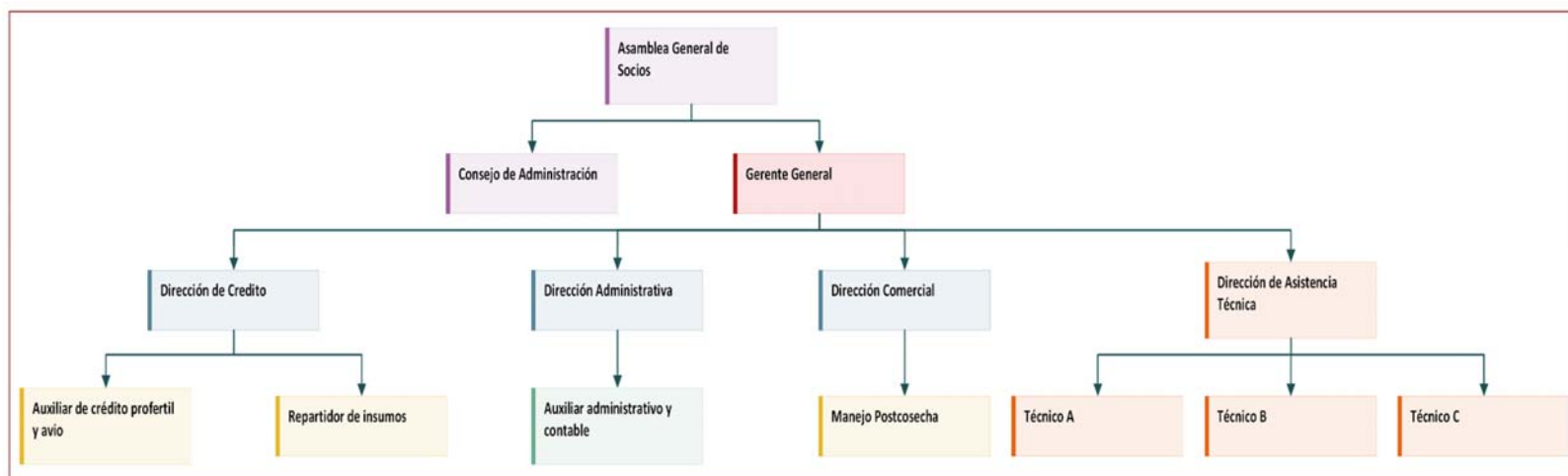


Figura 38. Organigrama propuesto.

Es necesario definir el rol y las funciones de cada uno de los puestos que se generan con el proyecto en la organización, para ello se elaboró un cuadro en donde se describe cada uno de los puestos.

Cuadro 20. Rol y funciones de los puestos generados.

Nivel	Rol	Busca	Función
Dirección de crédito	Ejecutar	Operar	Promover, colocar y recuperar el crédito proporcionado a los socios y asociados.
Auxiliar Profertil y avío	Ejecutar	Operar	Administra, organiza y controla el proceso crediticio de insumos para los socios, desde la integración del expediente hasta el finiquito del mismo crédito.
Encargado de maniobras	Ejecutar	Operar	Es el personal que se encargará de la recepción y entrega de fertilizantes en el centro de acopio con sus respectivas bitácoras de información, así de cómo realizar los movimientos necesarios de éstos.
Repartidor	Ejecutar	Operar	Definidas las entregas, será quien se encargue de transportar el fertilizante a los socios, siempre y cuando éstos lo soliciten, de lo contrario se queda como auxiliar de maniobras.

Valuación de puestos

La valuación de puestos consiste en definir el salario que se le pagará al personal que se contempla para la puesta en marcha del proyecto; por tratarse de una empresa con operatividad, cuenta con personal administrativo, por lo tanto, sólo se considera la contratación de dos personas para la ejecución de este proyecto, y el incremento de sueldo para los operativos ya existentes en la organización (Cuadro 21).

Cuadro 21. Requisitos y salario propuesto para el nuevo personal.

Puesto	Requisitos	Sueldo propuesto
Dirección de crédito	Se cuenta con el personal, por lo tanto, sólo se extienden actividades en los meses de enero a agosto.	Incremento de \$1,500 pesos al sueldo actual.
Auxiliar Profertil y avío	Se cuenta con el personal, por lo tanto, se extienden actividades para el desarrollo del proyecto.	Incremento de \$1,500 pesos al sueldo actual.
Encargado de maniobras	Preferentemente masculino Edad de 25-35 años Escolaridad no necesaria Buena condición física.	\$6,000 mensual durante un periodo de 5 meses
Repartidor	Preferentemente masculino Edad de 25-35 años Escolaridad no necesaria. Licencia de conducir vigente Habite por la zona de producción.	\$6,000 mensual durante un periodo de 5 meses

Fuente: Elaboración propia y de la organización.

Programa de Inversiones

El programa de inversiones define las actividades que se van a llevar a cabo en el primer año del proyecto, así como la secuencia, duración y costo de cada una de éstas, (Cuadro 22).

De acuerdo con el listado de actividades, la programación para la puesta en marcha del proyecto consta de 4.25 meses de operación (Cuadro 23). Es necesario enfatizar que el ciclo de producción corresponde a PV, por lo que el proyecto se tiene que desarrollar en los primeros meses del año para entregar el fertilizante a más tardar en el mes de mayo para ambos cultivos.

Cuadro 22. Matriz de información.

ID	Actividad	Duración (meses)	Secuencia
1	Gestión de crédito	2	2, 3, 4
2	Integración y/o actualización de expediente de crédito de los socios	1	5
3	Consolidado de necesidades de fertilizantes	0.5	5
4	Búsqueda, análisis y negociación con proveedores	1	5
5	Formalización de contrato con proveedor	0.25	6, 8
6	Recepción de fertilizantes en centro de acopio	0.25	7
7	Separación de insumos por sociedades	0.25	9
8	Formalización de contratos de crédito con socios y asociados	0.25	9
9	Ministración de fertilizantes a socios y asociados	0.5	Fin

Ruta crítica de las actividades a desarrollar en el proyecto.

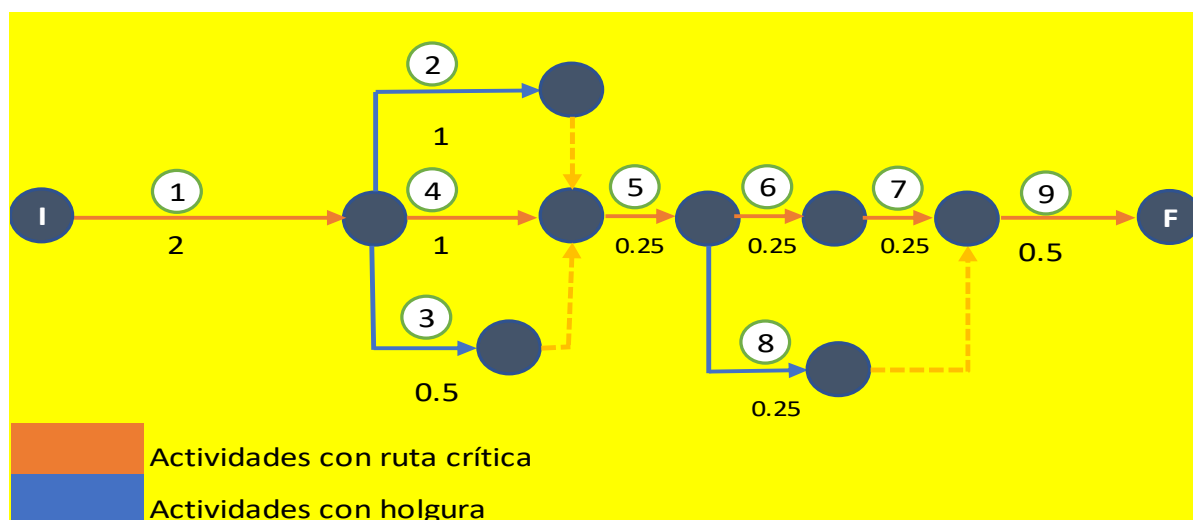
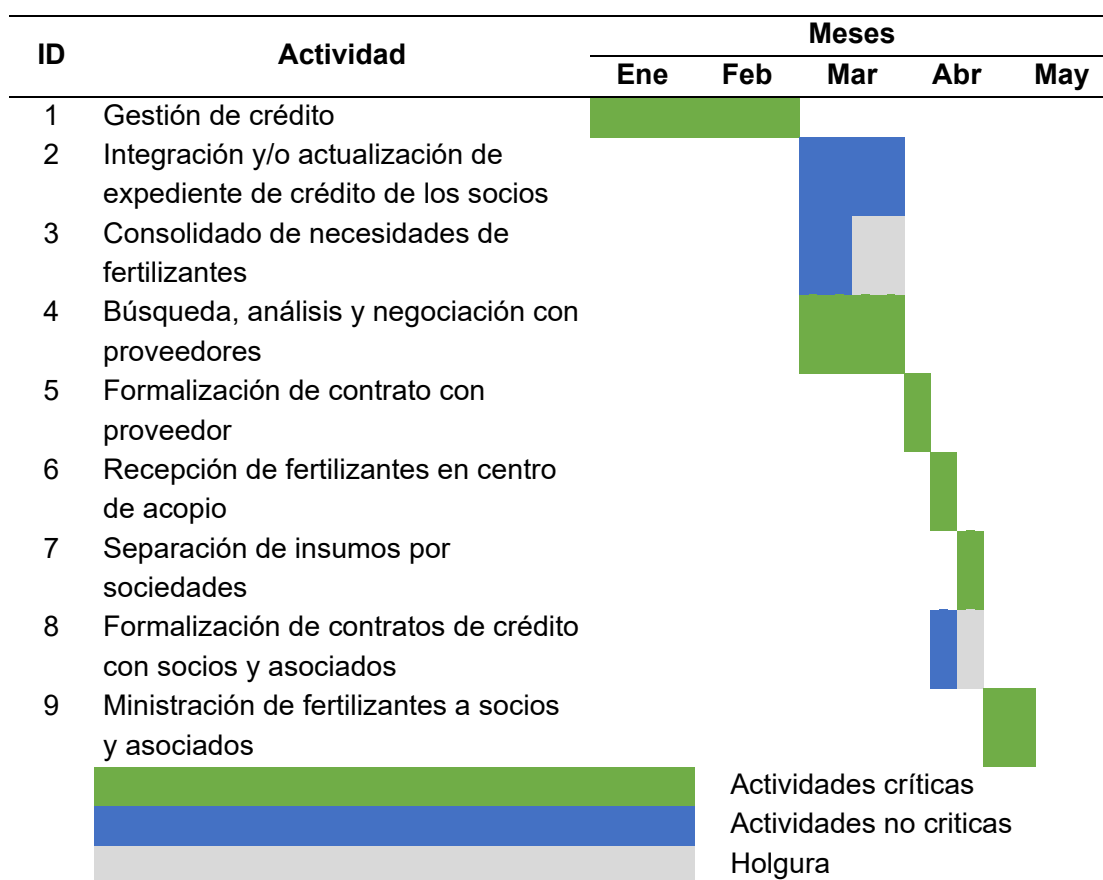


Figura 39. Ruta crítica.

Cuadro 23. Programa de la fase de inversión.



Análisis financiero

Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión para la adquisición de fertilizante y costos operativos se muestra en el cuadro 24 en el cual, se consideran dos fuentes de financiamiento.

Cuadro 24. Presupuesto de inversión.

Concepto	Inversión total	Crédito	Inversión propia
Capital de trabajo	17,664,900	14,131,920	3,532,980
Total	17,664,900	14,131,920	3,532,980
Participación	100%	80%	20%

Fuente: Resultado de cotizaciones y cálculo del capital de trabajo.

Del monto total requerido para la implementación del proyecto se financiará el 80%, (equivalente a \$14,131,920) por el Banco del Bajío SA, y el 20% restante será proporcionado como aportación de la organización.

Programa de Inversión y determinación del capital de trabajo

El proyecto se implementará en un periodo de cinco meses, como se muestra en el cuadro 26, en el mes de abril se prevé la adquisición del fertilizante, la aplicación de costos fijos de operación durante los meses de abril a agosto, y en este último mes la recuperación de toda la inversión.

Fuentes de Financiamiento

El financiamiento se tomará con Banco del Bajío SA, se prevé disponer en el mes de abril, así como contar con la disponibilidad del recurso para su aportación correspondiente para la operación del proyecto.

Cuadro 25. Financiamiento de Capital de Trabajo.

Concepto	Abril
Financiamiento	17,664,900
Recursos propios	3,532,980
Ministración de crédito de avío	14,131,920

Cuadro 26. Capital de trabajo y flujo de efectivo.

Concepto	Mes					Total	Coeficientes
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto		
1. Ingresos Totales (\$)	-	-	-	-	18,744,000	18,744,000	
Urea		-	-	-	9,612,000	9,612,000	17,800
DAP		-	-	-	2,910,000	2,910,000	19,400
Sulfato de amonio		-	-	-	4,872,000	4,872,000	11,600
Cloruro de potasio		-	-	-	1,350,000	1,350,000	18,000
2. Costos totales	17,600,700	23,400	23,400	17,400	17,400	17,682,300	
2a. Costos variables	17,577,300	-	-	-	-	17,577,300	
Urea	8,499,600	-	-	-	-	8,499,600	15,740
DAP	2,898,000	-	-	-	-	2,898,000	19,320
Sulfato de amonio	4,855,200	-	-	-	-	4,855,200	11,560
Cloruro de potasio	1,324,500	-	-	-	-	1,324,500	17,660
2b. Costos fijos	23,400	23,400	23,400	17,400	17,400	105,000	
Luz	300	300	300	300	300	1,500	300
Personal operativo	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000	7,500
Teléfonos	500	500	500	500	500	2,500	500
Papelería	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000	1,000
Administración y contabilidad	600	600	600	600	600	3,000	600
Gastos de distribución	6,000	6,000	6,000	-	-	18,000	6,000
						-	
3. Flujo de efectivo (1-2)	- 17,600,700	- 23,400	- 23,400	- 17,400	18,726,600	1,061,700	
4. Flujo de efectivo acumulado	- 17,600,700	-7,624,100	-17,647,500	- 17,664,900	1,061,700		

Requisitos y tiempos de gestión

El tiempo de gestión de crédito estimado es de tres a cuatro meses, iniciando en los meses de enero y febrero cuando se liquida el crédito del ejercicio anterior, como la organización cuenta con líneas de crédito vigentes, se requerirá sólo actualizar los siguientes documentos:

- 1) Actualización de solicitud de crédito
- 2) Últimas modificaciones al acta constitutiva
- 3) Estados financieros del último ejercicio y parciales
- 4) Declaración anual
- 5) Estados de cuenta bancarios de al menos seis meses
- 6) Comprobante de domicilio fiscal no mayor a tres meses
- 7) Garantía líquida.

De los avales solidarios —en caso de haber cambios—, de lo contrario, actualización de documentos:

- 1) Identificación oficial
- 2) CURP
- 3) Comprobante de domicilio actualizado no mayor a tres meses de antigüedad
- 4) Consulta de buró de crédito.

Características del crédito

Se trata de un crédito a corto plazo o para capital de trabajo (Profertil), bajo las siguientes características.

- a) Tipo de crédito: Avío
- b) Tasa de interés: 12% anual (TIIE + 5 puntos porcentuales)
- c) Tasa de interés aparente: 5%
- d) Plazo de crédito: 5 meses (abril a agosto).

Programa de amortizaciones

Se considera sólo una ministración de crédito para la comercialización de fertilizantes en el mes de abril, una vez que se cuente con el recurso, se contempla tener operación de intereses en un periodo de cinco meses como máximo, por lo tanto, la recuperación del recurso para el pago del crédito se tendrá en el mes de agosto como se muestra en el cuadro 27, donde se refleja el cálculo de intereses en el periodo por el importe de \$720,870.

Cuadro 27. Amortización del Crédito de Avío.	
Concepto	Agosto (\$)
Amortización del crédito	14,852,790
Capital	14,131,920
Intereses	720,870

Análisis de Rentabilidad

a) Para la Organización

En el cuadro 28 se muestra la rentabilidad que se tiene para la Organización con el recurso aportado, por la cantidad de \$3,532,980, al término de cinco meses se obtendrá un saldo de \$3,873,810. Después de pagar el financiamiento con sus intereses correspondientes se obtiene una utilidad de \$340,830. Cabe destacar que el proyecto es rentable, aun cuando no tiene fines de lucro, la rentabilidad es de 9.65%.

Si la organización aportara todo el capital de trabajo, la rentabilidad disminuiría, porque ésta aportaría más recurso.

Cuadro 28. Rentabilidad para la Organización.

Recursos	Utilidad	Capital	Rentabilidad
100% Recurso propio	1,061,700.00	17,664,900.00	6.01%
80% Crédito (12%) y 20% Recurso propio	340,830.05	3,532,980.00	9.65%

b) Para los socios

Como se muestra en el cuadro 29, para los socios como clientes del proyecto la rentabilidad o los beneficios son mayores porque cuentan con un ahorro de 834 mil pesos por la adquisición de 1,185 toneladas de fertilizantes.

De acuerdo con objetivo del proyecto, el cual busca la apropiación de los socios haciéndolos partícipes de un proyecto que les brinda beneficios en sus costos de producción, se deduce el logro de éste al obtener un ahorro considerable.

Si sumamos los beneficios obtenidos por ambas partes y el capital aportado por la organización para el proyecto, la rentabilidad asciende a un 33%.

Cuadro 29. Beneficios para lograr apropiación de los socios.

Fertilizante	La zafra (tradicional) \$/t	ES con proyecto \$/t	Ahorro con proyecto \$/t	Volumen (t)	Ahorro por compra de insumos de los socios (\$)
Urea	18,400.00	17,800.00	600	540	324,000
DAP	19,800.00	19,400.00	400	150	60,000
Amonio	12,600.00	11,600.00	1000	420	420,000
cloruro de potasio	18,400.00	18,000.00	400	75	30,000
Beneficios totales					834,000

Cuadro 30. Rentabilidad Proyecto + Socios.

	Utilidad	Capital	Rentabilidad
Organización + Socios	1,174,830.05	3,532,980.00	33%

Análisis de Riesgos

Todo proyecto tiene riesgos, algunos altos, bajos o de mediana magnitud, cualitativos o cuantitativos, en este caso, el proyecto cuenta con factores de riesgos cualitativos mostrados en el cuadro 31.

Cuadro 31. Riesgos cualitativos.

Factores de Riesgos	Alternativas
1. Que el crédito no salga en tiempo y forma	Este es el mayor riesgo que se corre en el proyecto, sin embargo, se prevé que al término del ciclo comercial de maíz y sorgo se liquiden los créditos pendientes y al mismo tiempo iniciar con la actualización de expedientes para el banco.
2. Liquidez para aportación	Es otro factor de riesgo importante a considerar, ya que de no contar con la liquidez para la aportación el proyecto no se puede realizar, para ello es necesario contar con las garantías líquidas que los socios tienen en la organización y para disponer de éstas es necesario cerrar el ciclo crediticio del ciclo anterior, en el mes de enero.
3. No vender o no cobrar	Se considera un riesgo bajo, ya que se cuenta con un mercado cautivo de socios y asociados con antecedentes crediticios en la organización.
4. Márgenes de comercialización	Es un riesgo bajo, en caso de baja o incremento de precios éstos se trasladan de manera proporcional sin perder de vista que debemos mantener los precios por debajo de la competencia.

Dictamen del Proyecto

La problemática que este proyecto atiende tiene que ver con los altos costos de producción de los socios de la organización, así como la inestabilidad de precios de mercado al tratarse de un *commoditie*. Con la finalidad de mejorar las condiciones de los socios y de la organización, se propone un proyecto de compra y venta consolidada de fertilizantes, siendo éstos los que representan mayor costo para la producción, por lo tanto, el impacto del proyecto tiene que ver con el factor social.

El proyecto tiene una inversión de \$17,664,900, de los cuales se requiere un crédito de \$14,131,920 y una aportación de \$3,532,980. La rentabilidad económica es de 9.65%, aparentemente baja, sin embargo, el impacto social que presenta para sus socios es alta y aceptable. El proyecto muestra ingresos totales por \$18,744,000 y costos directos con pago de intereses al crédito de \$18,403,170, obteniendo una utilidad neta de \$340,830, que, comparada con la inversión total, la utilidad resulta ser baja; los beneficios para los productores se reflejan en el ahorro que tienen por la compra consolidada, dicha cantidad asciende a \$834,000.

Los puntos críticos que se presentan para la implementación del proyecto se darían si el crédito no sale a tiempo, por ello se debe prever la anticipación del trámite, así como el cumplimiento de todos los requisitos solicitados por el intermediario financiero. Con toda esta información, y considerando que el proyecto busca incrementar el valor social brindando beneficios económicos a sus asociados, se recomienda aceptar el proyecto, de esta manera se contribuye a la transición de la Organización a una Empresa Social.

5. CONCLUSIONES

Todos los actores de la red de valor de las organizaciones rurales son importantes, ya que suman valor a la organización y pueden contribuir a su autonomía. El rol de los productores asociados es clave, mediante la colaboración como proveedores de granos básicos para su comercialización y como clientes crediticios. Es así como la organización estudiada y otras similares se pueden posicionar fomentando un enfoque de desarrollo de proveedores.

Esta investigación permitió identificar el problema principal de la organización estudiada, sus causas y el efecto que estos han provocado en su desarrollo; probablemente otras organizaciones podrían coincidir con este diagnóstico. El problema principal es la baja rentabilidad de la actividad comercial de maíz y sorgo en la región oriente del estado de Morelos causado por varios factores, cuyo fondo tiene que ver con temas sociales, organizacionales y por el entorno económico que determina el precio de estos granos y de los insumos usados para su producción.

Se plantea una serie de acciones a considerar en el corto, mediano y largo plazo, que va desde la implementación de ventas de insumos para reducir los costos de producción de los asociados, hasta la implementación de un esquema comercial de ventas diferidas, acciones que contrarrestarán el problema principal de forma paulatina para mejorar la estabilidad financiera de la organización y así los asociados adquieran un sentido de pertinencia.

Bajo el enfoque de Empresa Social, la organización rural estudiada y otras con características similares del estado de Morelos se ha direccionado a caracterizarse como una empresa convencional. Aunque aún dependen de subsidios gubernamentales, tienen un cierto nivel de autonomía financiera y política, pero es frecuente que los beneficios económicos generados se destinen sólo a algunos socios, lo cual no contribuye a fortalecer el tejido social. Si bien es

cierto que la gestión democrática se ha fomentado, con la pandemia esto llegó a fluctuar ocasionando desinformación, desmotivación, vacíos de liderazgo e insuficiente atención a las necesidades de los asociados.

Para transitar a ser una empresa social, esta organización y otras similares tienen que retomar el asambleísmo de manera democrática para formar, informar y transparentar las decisiones que se toman, considerar las opiniones de los socios para conocer su perspectiva sobre la organización, prospectar una visión empresarial a futuro como parte fundamental de crecimiento.

Dentro de las fortalezas de las organizaciones rurales se puede destacar a sus productores líderes, quienes continuamente innovan en la producción; ellos tienen la capacidad de atraer a otros agricultores, transferir sus prácticas innovadoras y motivarlos.

Aunque las oportunidades han disminuido considerablemente en cuanto a la gestión de apoyos públicos, la adopción de enfoque de empresa social por parte de las organizaciones rurales les permitirá afrontar retos como la escasez de subsidios, convirtiendo a la organización en una empresa con generación de valor económico y bienestar social para sus asociados mediante la distribución de beneficios.

La implementación de proyectos de comercialización de insumos al costo puede beneficiar a los productores mediante la reducción de sus costos de producción e incrementando la cantidad y calidad de su producción. Lo anterior se traducirá en mejoras en la rentabilidad, lo cual abonaría a mejorar calidad de vida de los socios y sus familias.

6. LIMITANTES DEL TRABAJO

Es importante conocer las limitaciones de la presente investigación, lo cual proporciona una pauta, ya sea para el complemento de esta o futuras líneas de investigación que tengan relación con el tema propuesto. Las limitaciones son las siguientes:

La investigación se desarrolló en torno a una organización de segundo nivel, el tiempo sólo permitió enfocarse en una región del estado de Morelos, evaluando los rubros de la empresa social en 11 organizaciones de productores. Sin embargo, tanto en la región como en el estado hay más organizaciones con la misma actividad y otros giros que sería necesario considerar para un complemento de la investigación en torno a la empresa social.

Otra limitante son las opiniones sesgadas de algunos autores que en numerosos estudios mencionan que la empresa social no persigue fines de lucro y no debe haber dividendos económicos para con los asociados. Por tal caso, para el presente trabajo se consideró el trabajo de Barrera (2007), quien propone que debe haber una simultánea creación de valor económico y social, así como una distribución de valor económico para los accionistas o socios de las empresas, sin dejar de lado la reinversión y capitalización de ésta. Su investigación tiene mayor similitud con los fines de las organizaciones estudiadas.

Al no existir estadísticas del número de organizaciones existentes, actividades económicas, y de ellas cuántas siguen operando, se tienen limitaciones de información a nivel estatal y nacional. Esta información tendría aportes muy importantes para futuras líneas de investigación porque al conocer las estadísticas a nivel estado sumaría información relevante a la presente investigación.

7. LITERATURA CITADA

- Aguilar Ávila, J., Rendón Medel, R., Muñoz Rodríguez, M., Altamirano Cárdenas, J. R., & Santoyo Cortés, V. H. (2011). Agencias para la gestión de la innovación en territorios rurales. En M. Del Roble Pensado (Ed.), *Territorio y ambiente: aproximaciones metodológicas* (pp. 79–98). Editorial siglo XXI.
- Aguilar, G. N., Martínez, G. E., & Aguilar, Á. J. (2017). *Análisis de redes sociales: conceptos clave y cálculo de indicadores* (Vol. 5). Chapingo, México: Universidad Autónoma Chapingo.
- Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. CEPAL-*Serie Manuales* (Vol. 68). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Andrade, S. (2005). Diccionario de economía. Editorial Andrade. Librería Jurídica El Alma de la Toga.
- Arriaga-Cabrera, L. E., & Sánchez-Toledano, R. (2021). Efectos de la organización de productores agropecuarios en México: Un análisis de impacto. *Estudios Económicos*, 36(2), 247-282. doi: 10.20430/ete.v36i2.929
- Baez Lacayo, L. (2011). *Guía para el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones empresariales rurales* (Edición final). Unidad Regional de Asistencia Técnica-RUTA.
- Barrera Duque, E., (2007). La empresa social y su responsabilidad social. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 17(30), 59-75.
- Barriga, O., & Henríquez, G. (2003). La presentación del objeto de estudio. Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales , (17).
- Bernal, P. C. B., & Molina, O. G. (2015). Caracterización y taxonomía de las organizaciones económicas de Boyacá. In *Forum Doctoral* (No. 6).
- Borgatti, S. (2002). Netdraw Network Visualization. (M. A. Technologies, Ed.) Borgatti, S., Everett, M., & Feeman, L. (2002). Ucinet for Windows: software for social network analysis.
- Chiavenato, I., & Atayde, A. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. McGraw-Hill.

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. Ciriec-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 6-34.
- DOF. (2018). *Ley de Sociedades Mercantiles*. Recuperado el 14 de junio de 2018, www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf
- DOF. (2022). *Ley Agraria*. Recuperado el 08 de marzo de 2022, www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LAgra.pdf
- Fisac García, R., Moreno Romero, A. M., Mataix Aldeanueva, C., & Palacios Fernández, M. (2011). La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo. *Revista Española del Tercer Sector*, 41-66.
- García, B. (2013). *El diagnóstico organizacional como base del plan estratégico en la ONG Acción Solidaria*. Trabajo Especial de Grado para la Especialización en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- García-Alonso, C. R., Hernández-Moguel, L. E., & León-Hernández, M. Á. (2021). La negociación colectiva como instrumento de las organizaciones de productores. *Revista Científica Agroecosistemas*, 9(1), 69-80. doi: 10.21704/rca.v9i1.2259
- González Cambero, A. D., & SAGARPA, I. (2014). *Estudio sobre el desarrollo institucional de las organizaciones rurales en México*/Alfredo González Cambero (dirigió) (No. 338.10972 G6.).
- Hernández-Martínez, A., & Morales-Hernández, A. (2021). La organización de productores como estrategia para el acceso al financiamiento agropecuario. *Gestión y Estrategia*, 64, 23-34. doi: 10.1016/j.gye.2020.10.003
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma.
- Muñoz Rodríguez, M., Santoyo Cortés, V. H., & Flores Verduzco, J. J. (2010). *Pilares de las organizaciones rurales que perduran*. Reporte de investigación núm. 90 UACH-CIESTAAM.
- Muñoz, R. M., & Santoyo, C. V. (1996). *Visión y Misión Agroempresarial. Coopetencia y cooperación en el medio rural*. Universidad Autónoma Chapingo.

- Muñoz, R. M., & Santoyo, C. V. (2011). *La red de Valor: Herramienta de análisis para la toma de decisiones de política pública y estrategia agroempresarial*. Universidad Autónoma Chapingo.
- Nalebuff, BJ y Brandenburger, AM (1997), "Co-opetencia: estrategias comerciales competitivas y cooperativas para la economía digital", *Estrategia y liderazgo*, vol. 25 núm. 6, págs. 28-33. <https://doi.org/10.1108/eb054655>
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (2005). *Coo-petencia* (Primera re). Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Oliva-Moreno, J., & Báez-Rodríguez, M. (2021). La organización de productores como modelo de desarrollo rural en México. *Enfoques*, 33(1), 1-16. doi: 10.29057/enfoques.v33i1.7117
- Rondot, P., & Collion, M. H. (2001). *Organizaciones de productores agrícolas: su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza*. Informe de un seminario realizado en la ciudad de Washington, del 28 al 30 de junio de 1999. RDV, Banco Mundial, Washington.
- SAT. (2023). Consultas de orientación. Revisado el 22 de febrero de 2023, de <https://www.sat.gob.mx/consulta/08326/conoce-que-es-una-sociedad-cooperativa>
- Spencer, H., & Beltrán, M. (2004). *¿Qué es una sociedad? Una sociedad es un organismo*. *Reis*, 107, 231–243. <https://doi.org/10.2307/40184645>
- Thompson, I. (2006). *Definición de empresa*. Promonegocios. Net. Recuperado de la página: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicionconcepto.html> [Acceso 28 de junio de 2012].
- Urbina, G. B. (2013). *Evaluación de Proyectos* (Séptima Edición ed.). México: McGrawHill.
- Vázquez-Maguirre, M., & Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento & gestión*, (37), 255-284. <https://www.macroproductos.com.mx/>

8.APÉNDICES

COMERCIALIZADORES DE GRANOS BÁSICOS

I. IDENTIFICADOR DE ENCUESTA

ID Empresa:		
Fecha dd / mm./ aa ____ / ____ / ____		
Tipo de empresa: a. PFAE () b. PM () c. PF sin alta en el SAT ()		Núm. de socios (de ser el caso)
1. Nombre de la empresa y/o PFAE y/o PF	2. Giro de la empresa	3. Años de operación
4. Localidad:	5. Municipio:	

II. ATRIBUTOS DEL ENTREVISTADO.

6. Nombre del Entrevistado: _____		7. Cargo en la empresa: _____	
8. Edad (años): ____	9. Sexo: a. F () b. M ()	10. Escolaridad efectiva (años): ____	11. Años de experiencia en la actividad: _____
12.- ¿Considera que la familia de los dueños se involucra en las actividades que se desarrollan en la empresa? a. Si () b. No () c. A veces ()			
13.- Número de integrantes de la familia que se dedican a la actividad y generación: a. 1a generación () integrantes: ____ b. 2a generación () integrantes: ____ c. 3a generación () integrantes: ____			
14. ¿Qué tiempo dedican a la empresa los dueños? a. Tiempo completo () b. Complementaria () c. Distracción ()			

III. DINÁMICA DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA O COMERCIAL

Perfil y dinámica comercial de la empresa

15. Plasme en esta tabla la importancia de cada uno de sus clientes en relación con el volumen vendido de los granos producidos y/o comercializados

Cartera de clientes^{1/}	Volumen vendido de maíz y/o sorgo ciclo PV 2020	Precio (\$/t)	Años de relación comercial
1			
2			
3			
4			
5			
Total			

^{1/} En su cartera de clientes mencione si se trata de: Ganadería, Intermediario, Agroindustria, otro.

16. Plasmar en esta tabla los valores agregados que ofrece cada cliente a la empresa.

Cartera de clientes	Tiempo de liquidación (días)	Exigencias en calidad¹	Lugar de entrega (retiro en bodega o entrega en planta) km vs. bodega org.	Pago de servicios (Cuales y monto/ton)	Agricultura por contrato o cobertura de precios	Anticipos//Financiamiento	Pago de flete	Periodo de entrega
1								
2								
3								
4								
5								
Total								

¹ Especificar exigencias en términos de humedad, impurezas..., y grado de tolerancia en la aplicación de la norma: mayor o menor flexibilidad

17. ¿La empresa tiene otras actividades secundarias? Si su respuesta es SI mencione cuales son:

18. ¿Si tiene varios flujos de venta podría definir de que actividad recibe mayor ingreso?

19. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Qué proporción de los ingresos totales obtiene de la actividad predominante? _____%

20. ¿Cómo considera las exigencias de calidad de su cliente en relación con el precio pagado? a. Buena () b. Mala () c. Regular ()

21. ¿Por qué sus clientes lo prefieren a usted como proveedor y no a otros? Explique su respuesta:

22. ¿Con que tipo de infraestructura de acopio cuenta? a. Bodegas () b. Silos () c. Patio () d. Otro: especifique su respuesta: _____

23. ¿La infraestructura de almacenamiento y acopio es? a. Propia () b. Rentada ()

24. ¿Cuál es su capacidad de almacenamiento total? _____

25. ¿A qué capacidad instalada está trabajando? _____

26. ¿Cuál es el porcentaje de mermas que tiene en el proceso post cosecha de su acopio total? _____ %

27. Marque su respuesta con una X en la opción aplicable a su situación

		Marque con X	
a) Gestión democrática por parte de los socios en el proceso de toma de decisiones			
Solo el o los dueños responsables de la organización toman las decisiones		1	
Se consulta a los socios para la toma de decisiones e involucrados		2	
Decisiones por unanimidad (50% + 1)		3	
b) Participación económica de los socios			
Solo el dueño o el responsable del negocio aporta tiempo, dinero y recursos		1	

Se avisa a los socios cuando se requiere dinero, pero no tiempo ni trabajo	2	
Los socios aportan tiempo, dinero y trabajo cuando se requiere en la empresa	3	
c) Autonomía e independencia		
Financiera		
No se cuenta con créditos ni anticipos	1	
El o los involucrados aportan el recurso cuando se necesita	2	
Cuenta con recursos propios y líneas de crédito vigentes	3	
Políticas		
La empresa tiene objetivos más políticos que empresariales	1	
Ejecuta la actividad comercial persiguiendo objetivos políticos	2	
Ejecuta su actividad comercial sin fines políticos	3	
d) Formación e información (transparencia)		
Su personal es temporal, por lo tanto, no invierte en el desarrollo de capacidades	1	
Se capacita al personal aun cuando sea contratada de forma temporal	2	
Se cuenta con plantilla fija y se invierte en capacitación	3	
d) Cooperación entre empresas comercializadoras		
No tiene vínculos con otras empresas comercializadoras	1	
Esporádicamente se asocia con otros comercializadores	2	
Pertenece a una red de comercializadores a nivel nacional	3	
e) Interés por la comunidad productora		
La empresa no se interesa ni se involucra con la actividad productiva, solo compra y vende	1	
La empresa brinda servicios económicos a la actividad productiva para asegurar su compra	2	
La empresa se interesa por contribuir a la mejora productiva y social de la región	3	
f) Profesionalización		
No se cuenta con personal especializado	1	
Se cuenta con estructura administrativa, de logística y comercial, pero no se cuenta con personal especializado	2	
Se cuenta con un organigrama bien definido y personal especializado en cada una de las áreas	3	

IV. DINÁMICA DE INNOVACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS

28. Señale la innovación con la que cuenta su empresa

Categoría	Innovación	¿Realiza la actividad?	Año de adopción
		Si	
Presentación empresa y su responsabilidad social	Calidad de acuerdo con especificaciones		
a) Manejo poscosecha	Utiliza silos de almacenamiento		
	Verifica que el lugar de almacenamiento este completamente limpio antes de la recepción de granos		
	Cuenta con equipo de muestreo		
	Cuenta con procedimientos definidos para el manejo post cosecha		
	Maneja el método de inventarios PEPS		
	Su mantenimiento es preventivo		
	Ejecuta registro de mermas		
	Cuenta con personal especializado para el manejo post cosecha		
b) Administración	Otra:		
	Cuenta con un calendario de actividades previo a cosecha y post cosecha		
	Cuenta con personal especializado en la administración del negocio		
	Cuenta con gerente		
	Cuenta con hojas de cálculo para ingresos y salidas de grano		
	Ejecuta contabilidad por la actividad comercial		
	Cuenta con manuales de políticas y procedimientos		
	Factura sus ventas		
c) Organización	Otra:		
	Cuenta con alguna organización o empresa legalmente constituida		
	Efectúa ventas consolidadas		
	Su actividad comercial es durante todo el año		
	Contrata servicios (asesoría, financieros, entre otros)		
d) Venta, Distribución y Almacenamiento.	Otra:		
	Elabora Contratos de compraventa		
	Realiza cobertura de precios		
	Cuenta con plataforma para compra y venta de coberturas de granos		
	Cuenta con centros de acopio y distribución estratégicos		
	Realiza pignoración		
	Cuenta con equipo de transporte seguro		

	Asegura el producto que envía a su cliente		
	Cuenta con convenios con paqueterías para envíos a toda la República Mexicana		
	Otro:		

29. Si ha implementado alguna de las innovaciones mencionadas en el cuadro anterior, mencione cual es la que mayor resultado ha dado a su actividad comercial: _____

30. ¿Cómo visualiza a su empresa en el plazo de 5 años?

a. Decadente () b. Igual al actual () b. En expansión () c. Consolidado ()

31. ¿Cuáles son los factores a su juicio que han permitido el éxito de su empresa? _____

V. REDES SOCIALES, DE PROVEEDURIA Y COMERCIAL

32. Mencione con que otros actores (del mismo ramo) se ha relacionado para llevar a cabo acciones de colaboración

¿Con quién te has relacionado para hacer crecer tu empresa?	¿Qué has hecho con ellos?	¿En qué año?	Frecuencia con la que realizas dicha actividad

33. ¿De quién aprende o consulta cuando se encuentra en algún problema de proveeduría o comercial?

Nombre	Tipo de actor*	Ubicación

*Considerando que tipo de actor puede ser: Cliente, Proveedor, Competidor, Complementador

34. ¿Con quién te asociarías en caso de ser necesario?

Nombre	Tipo de actor	¿Por qué?

35. Describa de manera sencilla su estrategia de comercialización _____

36. Describa de manera sencilla su estrategia de proveeduría de granos básicos para su comercialización _____

37. ¿Cuáles cree que sean las áreas de oportunidad o debilidades de su empresa? _____

¡Gracias por su Colaboración!

ENCUESTA LINEA BASE PRODUCTORES

I. IDENTIFICADORES

1. Fecha: ____/____/____	2. Folio:	
1. Nombre completo:	2. Localidad	3. Municipio
4. Telefono de contacto	5. tipo de cultivo: a) Maíz () b) Sorgo ()	

II. ATRIBUTOS DEL PRODUCTOR

6. Edad (años):	7. Escolaridad efectiva en años: _____	8. Género: a. Mujer () b. Hombre ()	9. Años de experiencia en la actividad agropecuaria: _____
10. ¿Qué proporción de sus ingresos totales obtiene de su actividad agropecuaria?: _____ _____			
11. ¿Qué tiempo le dedica a la actividad? a. Tiempo completo () b. Complementario () c. Distracción ()			
12. Número de integrantes de la familia que se dedican a la actividad y generación: a. 1a generación () integrantes: ____ b. 2a generación () integrantes: ____ c. 3a generación () integrantes: ____			

III. DINÁMICA DE LA ACTIVIDAD

13. superficie sembrada: _____	14. ¿Qué porcentaje de la propiedad es propia o rentada?: a) Propia _____ % b) Rentada _____ %	
15. ¿En cuántas parcelas se divide la superficie total que cultiva? _____		
16. Rendimiento promedio por hectárea en maíz y sorgo: a) Maíz _____ T/Ha b) Sorgo _____ T/Ha		
17. ¿Cuenta con maquinaria agrícola propia o rentada? _____		
18. ¿A cuántas organizaciones pertenece y cuál es su nivel de compromiso con cada una de ellas? _____		
19. Si su respuesta fue SI en la pregunta anterior, mencione que servicios recibe de la organización:		
a) Asesoría técnica: Si () No () b) Créditos Si () No () c) Seguro agrícola Si () No () d) Otros: (Especifique su respuesta) _____ _____	a) Asesoría técnica: Si () No () b) Créditos Si () No () c) Seguro agrícola Si () No () d) Otros: (Especifique su respuesta) _____ _____	a) Asesoría técnica: Si () No () b) Créditos Si () No () c) Seguro agrícola Si () No () d) Otros: (Especifique su respuesta) _____ _____
20. ¿En caso de obtener crédito de alguna organización, ¿cuál es su compromiso? a) Pagar crédito más intereses en el plazo determinado b) Entregar la parte proporcional de la producción equivalente al pago de crédito más intereses c) Venta total de la producción d) Otro: especifique su respuesta _____		
¿Cómo considera que se encuentra actualmente la(s) organización(es) a la(s) que pertenece?		
a) Decadente: _____ b) En expansión: _____ c) Consolidada: _____	a) Decadente: _____ b) En expansión: _____ c) Consolidada: _____	a) Decadente: _____ b) En expansión: _____ c) Consolidada: _____
22. ¿Qué porcentaje de su cosecha destina a: a) Venta: _____ % b) Autoconsumo: _____ %		
23. Mencione a sus tres principales clientes		

a) _____	a) _____	a) _____
b) _____	b) _____	b) _____
c) _____	c) _____	c) _____

IV. DINÁMICA DE LA ORGANIZACION

24. Marque su respuesta con una X en la opción aplicable a su situación

24.1. Gestión democrática por parte de los socios en el proceso de toma de decisiones	Marque con X	
Solo el Consejo de Administración participa	1	
Solo consejo de administración y empleados de la organización	2	
El consejo de administración y los socios participan	3	
24.2. Participación económica de los socios		
Los socios no aportan tiempo, dinero ni trabajo para gastos generados en la organización	1	
Los socios aportan dinero cuando se requiere en la organización	2	
Los socios aportan tiempo, dinero y trabajo cuando se requiere en la organización	3	
24.3. Autonomía e independencia		
A. Financiera		
Está en cartera vencida	1	
No tiene recursos propios, ni líneas de crédito para ofrecer servicios a sus socios	2	
Cuenta con recursos propios y líneas de crédito vigentes	3	
B) Políticas		
La organización tiene objetivos más políticos que empresariales	1	
La organización se conformó como instrumento de presión o negociación con el gobierno mediante la participación política	2	
Existe pluralidad política, sin compromisos abiertos con partidos y libertad de participación política	3	
24.4. Formación e información (transparencia)		
No hay recurso para capacitar a sus socios y directivos ni se informa de las operaciones	1	

Se gestiona recurso para capacitar a socios y directivos, pero no se informa de las operaciones	2	
Se gestiona recurso para capacitar a socios y directivos, y se informan todas las operaciones	3	
24.5. Cooperación entre organizaciones		
No tiene vínculos con otras organizaciones	1	
Se encuentra asociada con otra organización de segundo nivel	2	
Se encuentra asociada a otra organización de segundo nivel y a su vez forma parte de una red de organizaciones	3	
24.6. Interés por la comunidad		
La organización centra su estrategia en la prestación de servicios económicos que solo influyen en la actividad productiva de sus socios directos	1	
La organización centra su estrategia en la prestación de servicios económicos a socios y no socios para la actividad productiva y comercial	2	
La organización centra su estrategia en la prestación de servicios económicos para la producción, comercialización, difusión de sistemas de producción y practicas sostenibles, ahorro y crédito, salud, entre otros que favorecen a la comunidad.	3	
24.7. Profesionalización		
No existe una separación del consejo de administración y la gerencia y no se cuenta con un organigrama	1	
No existe separación del consejo de administración y la gerencia, pero se cuenta con estructura técnica y administrativa	2	
Existe separación entre el consejo de administración y la gerencia y se cuenta con estructura técnica y administrativa.	3	

V. DINÁMICA DE LA INNOVACIÓN

Categoría	Innovación	SI	Año de adopción
d. Administración	Registra las prácticas realizadas durante el proceso de producción (fecha, insumos, práctica)		
	Registra los ingresos y egresos durante el proceso productivo.		
	Utiliza herramientas digitales para llevar un control de costos.		
	Consulta asistencia técnica / consultoría		
	Contrata el servicio de contabilidad.		
	Otra:		
e. Organización	Pertenece a una organización económica y funcional.		
	Ejecuta compras consolidadas.		
	Contrata servicios financieros (crédito).		
	Contrata servicios de asesoría técnica.		
	Ejecuta ventas consolidadas		
	Anticipa sus compras de insumos		
	Ejecuta cobertura de precios de manera colectiva		
	Conoce y se informa sobre los precios de <i>venta</i> de sus productos en el mercado.		
e. Tecnológica	Otra:		
	Utiliza teléfono celular para recibir asistencia técnica		
	Cuenta con redes sociales		
	Cuenta con acceso a internet en casa		
	Otra:		

V. ANÁLISIS DE REDES

Técnica

25. ¿De quién aprende o consulta temas sobre su cultivo, cuando se encuentra en problemas?

Nombre	Relación (*)	Años de conocerlo

*1. Productor líder tecnológico, 2. Productor típico, 3. Proveedor de insumos, 4. Proveedor de maquinaria y equipo, 5. Prestador de servicios profesionales, 6. Institución de enseñanza e investigación, 7. Institución gubernamental, 8. Cliente intermediario

Comercial

26. Mencione a sus tres principales proveedores de insumos

Nombre de la persona/empresa	¿Qué le provee?	Veces al año (Frecuencia)

27. ¿a quién le vende su cosecha?

Tipo de Cliente	Nombre del Comprador	Mes de venta	% vendido
a. Ganadero			
b. Intermediario			
c. Agroindustria			
e. Otro (especifique)			
Suma			100%

Social o de confianza

28. ¿Con quién se asociaría para realizar compras y comercializar en caso de ser necesario y por qué?

Nombre	Relación	¿Por qué?

29. ¿Con quién suele comentar sobre la situación de su negocio? _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!