# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y RELACIONES INTERNACIONALES PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS



# FACTORES DE ÉXITO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES ORGANIZADOS: EL CASO DE LA COOPERATIVA AGUACATERA CUPANDA

**TESIS** 

QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS

PRESENTA:

ALICIA NOEMI OROZCO VILLEGAS

**DIRECTOR:** 

DRA. BELEM DOLORES AVENDAÑO RUIZ

CODIRECTOR:

DRA. RITA ELISE SCHWENTESIUS RINDERMANN

TIJUANA, BAJA CALIFORNIA, MAYO DE 2015.

"Y sin embargo se mueve	,,
Galileo Galile	ei

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor de esta tesis agradece a las siguientes personas e instituciones.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, que a través de su programa de becas me permitió cursar la maestría como estudiante de tiempo completo.

A la Universidad Autónoma de Baja California en particular a la Coordinación de Posgrado de la Facultad de Economía y Relaciones Internacionales por la oportunidad brindada de ser parte del programa.

A la Universidad Autónoma Chapingo especialmente al Centro de Investigaciones Interdisciplinarias para el Desarrollo Rural Integral (CIIDRI) por permitirme realizar una estancia de investigación que fue clave para el desarrollo de este trabajo.

A la Dra. Belem Avendaño por la dirección en esta tesis y por la confianza depositada al enviarme de intercambio a Chapingo.

A la Dra. Rita Schwentesius por todo su apoyo en la elaboración de este trabajo; por sus comentarios, sugerencias y todas sus aportaciones; por recibirme tan amablemente en el CIIDRI, por permitirme aprender de ella profesionalmente y como persona, por impulsarme y dar seguimiento a mi trabajo.

Al Dr. Manuel Ángel Gómez por su asesoría en mi estancia en el CIIDRI, por todas sus enseñanzas académicas y de la vida; constituyó una pieza importante en el enriquecimiento de este trabajo y en mi aprendizaje personal.

A la Dra. Olga Sierra por sus comentarios y observaciones que sin duda fue elemento importante para que este trabajo fuera nutrido.

Una mención muy especial a Elizabeth Trujillo y Salomón Álvarez, por todo su apoyo; por esas discusiones, opiniones y sugerencias para esta investigación en esas frecuentes tardes de café, dejando como resultado un gran aporte invaluable en estas páginas. Gracias también por acercarme a gente tan bonita como Bibi, Main, Nancy y Yoni.

A la Dra. Juana Astorga por sus observaciones que ayudaron a que este documento tomara la forma adecuada.

A la Dra. Ana Acosta por su apoyo y consejos desde licenciatura y sobre todo durante la maestría.

A mis compañeros de maestría Yadira Flores, Rigoberto Lázaro, Missael Ruiz, Nadxili López, Teresita Rincón, R. Eduardo Saavedra y Arturo Lagunas; por ese gran equipo que logramos conformar; y por la amistad que ahora tenemos como resultado de esas interacciones.

A mis amigas de toda la vida Yessica Leyva, Gladysel Ramírez y Ángela Reza, por alentarme; por acompañarme en este y en todos los viajes de la vida en todos sus movimientos, no hay valor que pueda expresar para esto.

A Rene Reyes, Francisco García y Sarahí Juárez por su acompañamiento y apoyo en mi estancia en el CIIDRI, los aprecio mucho.

Y por último y no por eso menos importante a mi familia que fue un soporte relevante para mi equilibrio personal durante la maestría, especialmente mis padres María Auxilio Villegas y Manuel Orozco.

# DATOS BIOGRÁFICOS

Alicia Noemi Orozco Villegas nació en 1984 en el municipio de Ruiz, Nayarit, donde completó la educación básica. En 2001 llega al estado de Baja California al ejido Valle de la Trinidad, Ensenada, donde cursó la educación media superior; posteriormente se mudó a la ciudad de Tijuana para continuar con los estudios de nivel superior de 2004 a 2008 en la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), obteniendo el título de Lic. En Economía. Dentro de este periodo Colaboró como becaria en proyectos de investigación dentro de la UABC y realizó una estancia de intercambio estudiantil en la universidad de Castilla-La Mancha en Albacete, España.

Ha ejercido actividad profesional como analista de planeación urbana y ejecutora de programa de desarrollo rural en el Instituto Metropolitano de Planeación de Tijuana, en el departamento socioeconómico.

En 2012 continuó con los estudios de posgrado en el Programa de Maestría en Ciencias Económicas de la Facultad de Economía y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Baja California, habiendo realizado una estancia de investigación en el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias para el Desarrollo Rural Integral (CIIDRI) de la Universidad Autónoma Chapingo.

# "FACTORES DE ÉXITO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES ORGANIZADOS: EL CASO DE LA COOPERATIVA AGUACATERA CUPANDA"

## "SUCCESS FACTORS FOR SMALLHOLDERS ORGANIZED: THE CASE OF AVOCADO-FARMING COOPERATIVE CUPANDA"

Alicia Noemi **Orozco Villegas**<sup>1</sup> Belem D. Avendaño Ruiz<sup>2</sup>, Rita Schwentesius Rindermann<sup>3</sup>

#### RESUMEN

Debido a los cambios que ha sufrido el mercado, los pequeños productores están siendo excluidos o relegados al eslabón menos beneficiado de la cadena. La organización constituye alternativa viable a su problemática; sin embargo a pesar de que en México existe un gran número de ellas los resultados no se ven reflejados.

El documento tiene como objetivo determinar los factores del pequeño productor que le permiten alcanzar el éxito dentro de la organización.

Se utilizó un estudio de caso y se complementó con una escala Likert y un modelo econométrico (Mínimos Cuadrados Ordinarios).

Los resultados arrojan que para que el pequeño productor alcance el éxito dentro de la organización es necesario que posean un nivel de capacidad empresarial media-alta y un nivel de educación de al menos la primaria.

Palabras clave: pequeño productor, organización, factores de éxito.

#### **ABSTRACT**

Due to changes that have affected the market, smallholders are being excluded or relegated to being the link that receives the fewest benefits in the chain. An organization is a viable solution to this problem. Yet, although many organizations exist in Mexico, results are not reflected.

This document aims to determine which factors allow small producers to achieve success within an organization.

used Α case study was and supplemented with a Likert scale and an econometric model (Ordinary Least Squares).

The results show that for smallholders to achieve success within an organization they need to possess upper middle entrepreneurship capabilities and at least primary education.

**Keywords:** smallholders, organization, success factors.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Tesista

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Director de tesis

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Codirector de tesis

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Author

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>Thesis advisor

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Thesis co-advisor

# **CONTENIDO**

LISTA DE CUADROS	VIII
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE ANEXOS	IX
ACRÓNIMOS	
1. INTRODUCCIÓN	
2. TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN	12
2.1. Cooperativismo	17
3. MARCO DE REFERENCIA	25
3.1. Estudios Relativos a la Organización de Pequeños Productores	25
3.2. Comercialización de Productos Agrícolas	34
3.2.1 Canales de Comercialización Hortofrutícola	38
3.3. El pequeño Productor.	
3.4. La Organización de Éxito	43
4. METODOLOGÍA	48
4.1. Estudio de Caso	48
4.1.1. Criterios de Selección de la Organización	50
4.1.2. Diseño de los Cuestionarios	50
4.1.3. Escala Likert	51
4.1.4. Mínimos Cuadrados Ordinarios	54
5. PRODUCCIÓN HORTOFRUTÍCOLA EN MÉXICO	
5.1. Producción de Aguacate	62
6. RESULTADOS	65
6.1. Justificación de Cupanda	65
6.2. Sociedad Cooperativa Cupanda	66
6.2.1. Sobre los Productos	67
6.2.2. Comercialización en Cupanda	68
6.2.3. Administración	70
6.2.4. Pequeños Productores en Cupanda	77
6.3. Análisis de los factores a evaluar en el modelo	81
6.3.1. Rendimiento por Hectárea	81
6.3.2. Nivel de Educación	82
6.3.3. Capacidad Empresarial Mediante la Escala Likert	83
6.4. Mínimos Cuadrados Ordinarios	86
6.4.1. Estimación e Interpretación del Modelo	87
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
0 ANEXOS	104

# LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Subsistemas en la Organización	14
Cuadro 2. Tipificación del Pequeño Productor	42
Cuadro 3. México: Unidades de Producción (UP) Agrícola	43
Cuadro 4. Clasificación de Estudios de Caso.	49
Cuadro 5. Características de la Capacidad Empresarial.	52
Cuadro 6. Criterios y Valores de la Escala Likert.	53
Cuadro 7. Procedimiento de Aplicación de la Escala Likert.	53
Cuadro 8. México: Superficie de las Unidades de Producción Según Uso de Suelo 1991 Y 2	
Millones de Hectáreas.	59
Cuadro 9. Rendimiento Mundial del Aguacate Países Seleccionados (Toneladas por Ha)	64
Cuadro 10. Cupanda: Presentaciones de Aguacate	67
Cuadro 11. Cupanda: Traspaso de Aguacate	69
Cuadro 12. Escala Likert Capacidad Empresarial Promedio por Característica	84
Cuadro 13. Nivel de Capacidad Empresarial en Cupanda.	85
Cuadro 14. Resultados del Modelo De Regresión.	89
LISTA DE FIGURAS	
Figura 1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow	
Figura 2. Organigrama General de una Cooperativa.	
Figura 3. Cooperativas: Medio para Asegurar la Inclusión Económica y Social en el	
Figura 4. México: Canales Generales de Comercialización de	
<b>Figura 5.</b> México: Canales de Comercialización de Frutas y Hortalizas, 2006 (porcentajes).	
Figura 6. México: Canales de Comercialización del Aguacate.	
<b>Figura 7.</b> México: Factores para Funcionamiento de las Organizaciones, 2003	
Figura 8. Tasas de Crecimiento del PIB y Participación Relativa de la Agricultura	
<b>Figura 9.</b> México: Evolución del PIB Agrícola, 1993-2012 (millones de pesos a precios	
2008)	58

<b>Figura 10.</b> México: Porcentaje de La Superficie Hortofrutícola Sembrada del Total Agrícola en Hectáreas, 1990-2012
Figura 11. México: Porcentaje del Valor Hortofrutícola del total Agrícola 1990-2012
Figura 12. México: Principales Frutas por Valor de la Producción 1990-2012, (miles de
millones de pesos)
Figura 13. México: Principales Hortalizas por Valor de la Producción 1990-2012, (miles 62
Figura 14. Producción Mundial de Aguacate 2011
Figura 15. México: Producción de Aguacate 1990-2012 (toneladas)
Figura 16. Cupanda: Porcentaje de Socios Según Superficie
Figura 17. Cupanda: Ventas Anuales de Aguacate en Fresco (toneladas)
Figura 18. Rendimiento de Aguacate por Hectárea del Pequeño Productor
Figura 19. Nivel de Escolaridad de los Pequeños Productores en Cupanda
Figura 20. Nivel de Capacidad Empresarial Pequeños Productores de Cupanda
LISTA DE ANEXOS
LISTA DE ANEXOS  Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores
Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores
Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores
Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores
Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores
Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores
Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores
Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores
Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores
Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores
Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores
Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores
Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores
Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores
Anexo 1. Problemática de Los Pequeños Productores

# **ACRÓNIMOS**

**ACI:** Alianza Cooperativa Internacional **BRC:** Estándar mundial para seguridad en alimentos establecida por el consorcio de minoristas británicos

**CONACCA:** Confederación Nacional de Agrupaciones de Comerciantes de Centros de Abasto, A.C.

**GLOBALG.A.P:** Norma mundial que asegura buenas prácticas agrícolas

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

**FDA:** Agencia de Alimentos y Medicamentos (por sus siglas en inglés)

**FIDA:** Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

**FIRA:** Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura

**FIRCO:** Fideicomiso de Riesgo Compartido

FRM: Función de Regresión Muestral

FRP: Función de Regresión Poblacional

**FUMEC:** Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia

**IAUSA:** Industrias Agrícolas Unidas S.A. de C.V.

**IFOAM:** Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (por sus siglas en inglés)

INCA RURAL: Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural

**INEGI:** Instituto Nacional de Estadística y Geografía

**KOSHER:** Certificación que garantiza estándar y calidad según normas judías **MCO:** Mínimos Cuadrados Ordinarios **OIT:** Organización Internacional del Trabajo

SAGARPA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y

Alimentación

**SIAP:** Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (órgano desconcentrado de la SAGARPA)

**TCO:** Teoría del comportamiento organizacional

UDG: Universidad de Guadalajara

WFP: Programa Mundial de Alimentos

(por sus siglas en inglés)

# 1. INTRODUCCIÓN

"Uno lo que hace es venderle

al que paga un poquito más"

Pequeño productor

la sociedad en las últimas décadas (incorporación de la mujer al mercado laboral, importancia que ha adquirido la inocuidad alimentaria, origen y condiciones en las que se produce) se ha traducido en nuevas formas de ofrecer los alimentos para satisfacer esta demanda; como son los alimentos listos para consumir y productos con mayores estándares de calidad (Avendaño *et al.*, 2007; Berdegué, 2008; Schroeder y Kilian, 2007). Precisamente estos cambios se han convertido en el principal reto para los grupos más vulnerables de la cadena: los pequeños productores, pues no cuentan con las condiciones para responder al mercado; carecen de acceso a financiamiento para inversión e insumos de mayor rendimiento, capacitación en nuevos procesos de producción, asistencia técnica, conocimiento e información del mercado; repercutiendo

en altos costos de producción, baja calidad y poder de negociación, lo que los lleva a la

exclusión de los mercados más rentables o a la salida del mismo (Berdegué, 2006;

Reardon y Berdegué, 2003 y 2008; Schwentesius y Gómez, 2006).

La transformación que ha sufrido la cadena agroalimentaria derivada de los cambios de

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> El sistema o cadena agroalimentaria está integrada por los agentes y actividades económicos que intervienen en su proceso productivo, desde la provisión de insumos y materias primas hasta la transformación o preparación para su consumo.

La organización representa para los pequeños productores una alternativa a sus necesidades, tal como lo menciona Caldentey y De Haro (2004) en un mercado de productos agrarios cualquiera que sea la fase de la comercialización a la que correspondan las transacciones, la organización puede atender a ciertas necesidades de los compradores y vendedores.

Los pequeños productores enfrentan diversos factores que limitan su participación en el mercado, uno de ellos es la infraestructura interna como el equipamiento para postcosecha (almacenamiento y empaque) y transporte; está presente también la falta de infraestructura externa (carreteras o baja calidad, agua potable y medios de comunicación) encareciendo con ello el traslado de los productos; otros elementos importantes que dificultan su vinculación al mercado es la falta de destreza, capacitación y asistencia técnica, escaso acceso a créditos formales, ausencia de información adecuada en tiempo y forma (comercialización, precios de productos e insumos, investigaciones de mercado, normas sanitarias y comerciales, tecnologías, oportunidades); todos estos elementos (ir al Anexo 1) generan altos costos de transacción<sup>2</sup> y del traslado del producto, además de un escaso valor agregado del mismo; y por lo tanto, una inadecuada oferta a la demanda de los mercados en escala y en calidad (Carballo et al., 2004; Chiriboga, 2007; Moreno, 2008 y Berdegué, 2000). La mayoría de las transacciones comerciales se llevan a cabo con información asimétrica muy marcada contra el productor, cuyo precio recibido no es el reflejo estricto de la oferta y demanda; es decir, el pequeño productor carece de información acerca de los

-

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Los costos de transacción desde el enfoque de la sociología económica, son los costos de negociar, concretar y asegurar intercambios dentro de un sistema de mercado, o bien, los costos derivados de la incertidumbre y la información asimétrica insertos en las relaciones sociales (Del Real, 2013, 65). Para ver las condiciones que elevan los costos de transacción para los pequeños productores ir al

precios de su producto en el mercado, lo que lo coloca en una situación de vulnerabilidad frente a los intermediarios, ya que dependen de ellos para informarse sobre dichos precios y condiciones del mercado (Berdegué *et al.*, 2006; Del Real 2013, 133).

Autores como Avendaño y Schwentesius (2005) puntualizan que la participación en sólo una parte de la cadena agroalimentaria deja al productor a merced de los comercializadores, quienes obtienen el mayor porcentaje de los ingresos generados; además, mencionan que mientras el productor no logre participar en el mercado también como distribuidor, los intermediarios se llevaran los mejores beneficios y con menores riesgos. La FAO (2009, 326) reafirma el punto anterior indicando que para los pequeños productores apropiarse en uno o varios eslabones en la cadena de valor, puede representar un cambio sustancial en su relación con el mercado y en su ingreso, para ello puntualiza que en México la agroindustria<sup>3</sup> es reconocida como una opción de desarrollo para estos entes.

Es importante señalar que la falta de información y de participación en más eslabones de la cadena no son los únicos problemas a los que se enfrentan los pequeños productores hortofrutícolas, las nuevas formas de ofrecer los alimentos adaptados a la realidad de una sociedad que ha sufrido cambios importantes, ha llevado a que los procesadores y supermercados hayan adquirido relevancia transformando profundamente el sistema agroalimentario, lo que ha traído consigo grandes desafíos especialmente para los pequeños productores, en cuanto a las características específicas que deben cumplir los productos en forma y tiempo exigidos por estos entes (Reardon y Berdegué, 2003). Tal

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> La FAO utiliza el término agroindustria para referirse a entidades económicas como unidades simples de selección y empaque, como fabricas que utilizan directamente los productos agrícolas o como la figura de intermediarios que organizan el abastecimiento para ellas.

es el caso que FAO (2013) reporta que en 2008, el 25% de frutas y vegetales frescos y el 54% de los alimentos envasados, se vendían en puntos de ventas modernos (para ver el comportamiento de otros países seleccionados ir al Anexo 3); esto trae implicaciones para los productores, ya que el sistema de comercio es diferente en los puntos de venta modernos a como se ha venido manejando en los tradicionales (Reardon y Berdegué, 2008).

Los retos más importantes que debe cumplir el productor para acceder a mercados dinámicos <sup>4</sup> es cumplir con mayores estándares de calidad en el producto, abastecimiento continuo y el soporte de los medios de pagos que van de ocho a cuarenta y cinco días; este último representa para los pequeños productores la mayor de las dificultades por la falta de liquidez que los caracteriza, y que difícilmente pueden cumplir (Schwentesius y Gómez, 2006). En esta temática Reardon y Berdegué (2008) señalan que los agricultores más pequeños y menos capitalizados generalmente no forman parte de los canales de los supermercados, sólo cuando las cadenas siguen dependiendo de los mercados al contado de los mayoristas o cuando están dispuestas a ayudar a capitalizar a los pequeños agricultores, existiendo una emergente exclusión de pequeños productores de frutas y verduras frescas con insuficiente capital.

Otra problemática muy importante de abordar que para efectos de este trabajo solo se deja señalado, es la carencia de estrategias integrales por parte de los programas que ejecutan las diferentes dependencias, principalmente públicas, dirigidas a los pequeños

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Se denominan mercados de productos dinámicos aquéllos que se refieren a productos no tradicionales (los tradicionales son poco diferenciados y en los que variaciones relativamente importantes en calidad y criterios de homogeneidad no tienen mayores efectos sobre los precios), de alto valor y que crecen por encima de la media, que tienen una estructura más elaborada en los bienes que intercambian y a los que, frecuentemente, enfrentan demandas especializadas que buscan productos y servicios diferenciados y que poseen atributos por los cuales los consumidores están dispuestos a pagar (supermercados, agroindustrias o sistemas de comercialización alternativos) (Chiriboga, 2007).

productores; tal como lo plantea Turrent, *et al.*, (2014) en el caso de las estrategias del programa MasAgro<sup>5</sup> sobre la adopción de la agricultura de conservación, donde deja en claro la incompatibilidad de objetivos de dicho programa con la realidad que rodea al pequeño productor.

Schwentesius y Gómez (2006) señalan que dentro de la problemática de los pequeños productores un aspecto central está en apropiarse además de la comercialización; de la integración a empacadoras y de su vinculación directa con los grandes comercializadores como lo son las bodegas de las centrales de abasto y las grandes cadenas de supermercados; al mismo tiempo hacen hincapié que para lograr lo anterior se necesitan altos niveles de organización, financiamiento y eficiencia empresarial. Autores como Avendaño y Martínez (2012) también hacen mención que los productores independientemente de su tamaño tienen que fortalecerse gremial y empresarialmente así como desarrollar sistemas de información<sup>6</sup>, aumentar su capacidad de gestión y desarrollar economías de escala para responder a las exigencias del mercado.

Para Muñoz y Santoyo (1996) el futuro económico de los productores depende además de su eficiencia, de su capacidad para organizarse; de que existan organizaciones gremiales sólidas que funjan como interlocutores ante las grandes y medianas agroindustrias y comercios que también están urgidas por desarrollar proveedores que les garanticen su permanencia en el largo plazo. Respecto del punto anterior la FAO (2009, 326) argumenta que los proyectos agroindustriales exitosos, que generalmente

-

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Modernización sustentable de la agricultura tradicional (masagro), es un programa que promueve el incremento de la producción y los rendimientos de maíz y trigo (y otros granos pequeños), a través de mejores prácticas de producción sustentable y uso de semillas mejoradas (http://www.masagro.gob.mx/masagro/Paginas/Que-es-Masagro.aspx, consultado el 12-11-2014).

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> El Acceso a información oportuna es un factor clave para cualquier iniciativa o empresa rural, ya sea grande o pequeña, puesto que ella permite identificar a nuevos proveedores de insumos, anticipar cambios en los mercados y diversificar los contactos de mercado, entre otras cosas (Junkin, *et al.*, 2005).

están basados en figuras asociativas de productores, pueden cambiar estructuralmente su situación, así como la de comunidades o regiones enteras, mediante el desarrollo de actividades secundarias y terciarias.

Según la FAO, FIDA y WFP (2012, 1) las organizaciones de productores ofrecen a los pequeños productores un espacio para responder de manera colectiva a las crecientes demandas de la agricultura moderna, las organizaciones de productores buscan de manera continua nuevos medios de mejorar la competitividad de los pequeños productores mediante acciones conjuntas, tales como la comercialización colectiva, la compra de insumos al por mayor, la negociación del crédito y los contratos, así como la presión política a los responsables de la elaboración de las mismas; en función del contexto local, la estructura del mercado y de los bienes básicos, se pueden adoptar distintos modelos organizativos (para ver tipos de sociedades ir al Anexo 4) de apoyo a la integración de los pequeños productores en los mercados.

De acuerdo con Santacoloma *et al.*, (2005) la organización provee a los pequeños productores de capacidad de negociación, que se traduce en precios más altos, remunerativos, y con frecuencia más rentables, y les permite mantenerse de una manera competitiva en el mercado; a lo anterior contribuye el suministro de insumos a menores precios, servicios en la producción (asistencia técnica) que impacta positivamente en la calidad del producto y en las economías de escala.

Berdegué (2000) menciona los beneficios que traen las organizaciones para los pequeños productores en Chile, a lo que llama "bienes comunes":

-Actuar como instituciones locales para superar, o al menos disminuir, los principales costos de información así como reducir los costos de control de calidad requeridos.

- -Negociar acuerdos con agentes, tales como agroindustrias, que incluyan las provisiones de capital de trabajo bajo esquemas de agricultura de contracto, así como mejorar su posición.
- -Incrementar las garantías que los pequeños agricultores pueden comprometer en sus negociaciones con instituciones financieras y/o establecer programas y cooperativas de crédito y esquemas de préstamos a grupos.
- -Permiten que los pequeños agricultores logren la escala de operaciones requerida para tener acceso a ciertos mercados de bienes y servicios y para ciertas actividades más allá de la producción agrícola básica (comercialización y agregación de valor).
- -Pueden ampliar la comunicación (se facilita el aprendizaje) para compartir información, conocimiento, estándares de rendimiento, habilidades técnicas y gerenciales.
- -Influencian el diseño de políticas y programas (privados y públicos) destinados al desarrollo de la agricultura, de manera que esas políticas y programas sean más adecuados para los objetivos, prioridades y circunstancias de los pequeños agricultores. Sobre la percepción que tienen los pequeños productores acerca de las organizaciones Chiriboga (2007) sugiere que las organizaciones son valoradas principalmente por su papel en el campo de la comercialización de los productos; sin embargo, ofrecen otros servicios que prestan como complemento y tienen que ver con asistencia técnica, capacitación y transferencia de tecnología; la información a los productores y las relaciones con aliados para los procesos de comercialización, algunas (más desarrolladas) también incluyen recomendaciones y garantías para acceder a servicios financieros, apoyos en contabilidad y en planificación de la producción.

- La FAO, FIDA y WFP (2012, 4) destacan la importancia que adquieren las organizaciones para el pequeño productor en:
- -Fomentar la capacidad colectiva de las operaciones de los pequeños productores.
- -Reducir las pérdidas al coordinar la planificación de la producción en las explotaciones agrícolas y escalonar la producción y los calendarios de recolección en función del mercado.
- -Reducir la necesidad de recolectar prematuramente al identificar y coordinar servicios financieros para los hogares y las explotaciones agrícolas.
- -Añadir valor al producto mediante innovaciones organizativas y de gestión.
- -Ejercer presión tanto en el sector público como en el privado para que realicen inversiones.
- -Desempeñar un papel fundamental en la difusión de buenas prácticas agrícolas para mantener las normas mínimas de inocuidad alimentaria y reducir las pérdidas de alimentos.
- -Apoyar el desarrollo de mercados para productos con varias clasificaciones, que incluyen productos que no son tan perfectos estéticamente pero que siguen siendo inocuos y nutritivos.

En una de las conclusiones a las que llega Carballo *et al.* (2004) que es pertinente mencionar en este trabajo, es que la organización alcanza a ser una exigencia para la competitividad de los pequeños productores ya que es insustituible para aprovechar las economías de escala, reducir costos de transacción, aumentar capacidades de negociación, la articulación estratégica con terceros y la estructuración de capacidades de gestión de negocios.

Es fundamental entender que solo el hecho de que los pequeños productores se agrupen para comercializar sus productos no asegura su éxito en el mercado, tal es el caso que en 2003 había en México 31 355 registros de sociedades rurales agrarias; sin embargo, no se vio reflejado en los beneficios para los pequeños productores (SAGARPA e INCA RURAL, 2003, 26).

Caraveo y Gómez (1992) encontraron cierta problemática que la organización no ha podido solventar, como la falta de créditos y desconocimiento del mercado donde se está vendiendo y por lo tanto falta de información de lo que demanda el mercado (en tiempo y cantidades).

En cuanto a la situación general que presentan las organizaciones de pequeños productores de México, con datos de SAGARPA 2010, sólo el 15% cuenta con administración profesional, el 40% no elabora planes ni balances de negocios, el 40% no cuentan con presupuesto para su funcionamiento; y sólo el 36% logró alianzas estratégicas (para mayor detalle ver Anexo 5). Estos resultados advierten lo expuesto en párrafos anteriores, el éxito se explica además de la organización por otras variables que se investigan en los siguientes apartados.

### Hipótesis

La hipótesis de este trabajo es que si bien la organización de pequeños productores es una alternativa viable para su permanencia en el mercado; el pequeño productor necesita contar con ciertos factores que potencialicen el desenvolvimiento óptimo dentro de ella para materializar el éxito, puesto que el simple hecho de pertenecer a una organización no asegura tal resultado.

## Preguntas de investigación

¿Qué factores necesitan tener los pequeños productores para lograr el éxito dentro de una organización que garantice su permanencia en el mercado? ¿Cuál es el peso que existe entre esos factores y el éxito de los pequeños productores en la organización?

## Objetivo general

Determinar los factores que permiten al pequeño productor de aguacate perteneciente a la cooperativa Cupanda, alcanzar el éxito dentro de la organización.

### **Objetivos específicos**

- 1. Identificar los factores del pequeño productor que contribuyen al éxito dentro de la organización.
- 2. Cuantificar la contribución de cada factor al éxito de los pequeños productores y analizar la relación entre ellos.
- 3. Identificación de elementos clave de la gestión de la organización, que giran en torno a la potencialización de los factores que posee el pequeño productor.

La tesis está organizada en siete capítulos. En el primero se traza una introducción, se plantea la problemática con el objetivo de poner en evidencia la relevancia del objeto de estudio así como la pertinencia del ejercicio de investigación; y por último se esboza una posible solución.

En el segundo capítulo se revisan algunas teorías que describen los fundamentos sobre la organización, centrándose en la teoría que sustenta la hipótesis de este trabajo; en este apartado también se describe el cooperativismo como forma de organización así como su importancia.

En el tercer capítulo se efectúa una revisión de estudios anteriores que se han desarrollado en torno a la organización de pequeños productores, además se abordan conceptos relevantes que giran en torno a este trabajo, como la comercialización, el pequeño productor y la organización de éxito.

En el cuarto capítulo se describe y justifica la pertinencia de la metodología y los instrumentos de apoyo utilizados para contrastar la hipótesis de esta investigación.

En el quinto capítulo se revisa el comportamiento de la producción agrícola, haciendo énfasis en la producción hortofrutícola y dejando en evidencia la importancia del mismo para el sector; y finalmente se desglosa la producción de aguacate.

En el sexto capítulo se desarrolla y analizan los resultados obtenidos con la metodología elegida y sus herramientas de apoyo.

Finalmente en el capítulo siete se abordan las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación.

# 2. TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

En este apartado se mencionan de manera sintética las principales teorías que sentaron las bases de la teoría de la organización y se centra en la teoría que apoya el desarrollo de esta investigación, revisando la importancia del comportamiento de los individuos así como sus características intrínsecas que contribuyen al éxito de la organización.

La teoría de la organización centra su problemática en las relaciones informales, decisiones, estructuras y entorno, cuyo objeto de estudio son las organizaciones en general; utilizando metodologías tanto cuantitativas como cualitativas (Thompson, 2006).

La teoría organizacional según algunos autores como De la Rosa, 2002; Thompson, 2006, sienta sus bases en la administración. Entre sus principales exponentes está Taylor, cuya principal aportación fue la formulación de cuatro principios:

- 1. Reformulación del trabajo a través de elaborar una ciencia para cada actividad
- 2. Selección científica del trabajador, le adiestran, le enseñan y forman.
- 3. Persuadir al trabajador para que acepte esta nueva forma de trabajo
- 4. La separación entre la concepción y ejecución del trabajo, repartir las tareas.

El objetivo principal de estos cuatro principios fue el de elevar la eficiencia productiva, ello llevó a estudiar los factores psicosociales que elevan la eficiencia de las organizaciones, de esta forma se registró un giro en la dirección de la investigación, observando ya un método para el estudio de los individuos dentro de la organización.

Otra teoría que contribuyó a afianzar las bases de la teoría de la organización es la expuesta por Max Weber, quien introduce su análisis sobre la burocracia como una expresión de poder y de dominación; donde poder lo define como la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social; mientras que dominación lo

define como más preciso y significa la probabilidad de que un mandato sea obedecido; los factores de este último son los siguientes: la forma en que se administra, el carácter del círculo de personas que ejercen la administración, los objetos administrados y el alcance de la dominación; en base a lo anterior es que Weber establece tipos de dominación, en cada tipo asigna un cuadro administrativo, de las características de dichos cuadros se desprende el concepto de organización, al que se refiere como un tipo ideal; así la organización burocrática corresponde a la administración legal y racional; es entonces de estos conceptos que encierran la administración burocrática (dominación y poder) son los que aportaron material para los investigadores, a partir de los conceptos se distinguen los de organización y empresa (Thompson, 2006).

La organización contingente es otro enfoque que aportó elementos importantes a la teoría en cuestión, dentro de sus principales exponentes se encuentran Woodward, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch; esta teoría toma en cuenta variables como las ambientales, apuntando a una relación cercana entre el entorno y la manera en que una organización responde, así a diferencia del Taylorismo esta teoría tiene muchas formas de llevar a cabo las tareas, dependiendo del tipo de organización y de las variables antes mencionadas (Ahumada, 2001 y De la Rosa, 2002).

Otra vertiente que es importante mencionar debido a su contribución a la teoría de la organización es la teoría de sistemas; la principal aportación de esta teoría dentro de sus variantes es la introducción de un sistema abierto (entorno) con subsistemas interrelacionados entre sí; sus principales exponentes son Katz y Kahn; así las organizaciones en este enfoque dependen de agentes externos (clientes, proveedores, accionistas, etc.) para conseguir los insumos que requieren (trabajo, materiales, capital,

etc.) y ofrecer el producto organizacional; de manera sintetizada, la organización es vista como un sistema que intercambia insumos y productos con un entorno, con subsistemas que se interrelacionan con la finalidad de alcanzar determinados objetivos; el análisis de la teoría de la organización con este aporte facilitó el encontrar explicaciones a problemas de las organizaciones como su degrado y restablecer el equilibrio cuando se ve violentado (Ahumada, 2001 y Thompson, 2006).

La teoría de sistemas se compone de seis subsistemas (ver Cuadro 1), este enfoque ya muestra una teoría de la organización estructurada, con funciones bien definidas y los mecanismos para lograr los fines de la organización.

Cuadro 1. Subsistemas en la organización.

Subsistema	Función	Orientación	Mecanismos
Técnicos	Satisfacer lo que requiera la realización de	Al interior	División del trabajo, especificaciones
	la tarea		y estándares
Mantenimiento	Mantener la estabilidad del sistema	Al interior	Prácticas de recursos humanos:
	realizando lo que esté realizando		selección de personal, inducción,
			etc
Apoyo	Mantener intercambios en las fronteras asi	Al exterior	Adquirir control sobre fuentes de
	como obtener apoyo y legitimación sociales		abastecimiento y creación de la
	para la organización		imagen de la organización
Adaptación	Lograr la supervivencia de la organización,	Al exterior	Respuesta al entorno, investigación y
	a través del cambio organizacional y ajustes		desarrollo
Gerencial	Resolver conflictos entre niveles	Al interior y	Uso de la autoridad, arbitraje,
	jerárquicos, coordinar y dirigir los	exterior	negociación, reasisgnación de tareas,
	subsistemas funcionales y coordinar los		absorción o cmbio del entorno,
	requerimientos exterior con los recursos y		reestructuración de la organización
	necesidades organizacionales		
Institucional	Relacionar a la organización con el	Al exterior	Integración: patrones formales de
	gobierno, la comunidad y el mercado		conducta (papel o rol, sancionados
			por normas y justificados por
			valores)

Fuente: Tomado de Thompson, 2006.

La siguiente teoría en abordar que por sus características y argumentos es la que sustenta este trabajo: la Teoría del comportamiento organizacional (TCO), entre sus principales exponentes se encuentran, Herbert Simón, James March y Abraham Maslow.

Este enfoque busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de una organización, buscando la eficacia; el postulado de esta teoría establece que la mejor forma de organización es la que permite que los miembros de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad; se fundamenta en la conducta individual para explicar la conducta organizacional (Rivas, 2009).

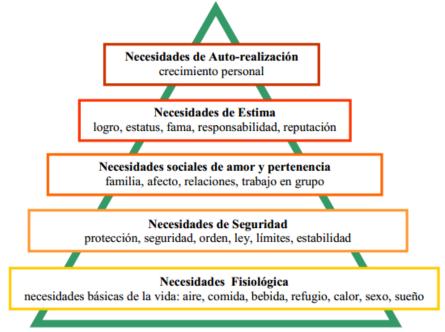
La teoría de la racionalidad limitada<sup>7</sup> acotada con Herbert A. Simón citado por Estrada (2007) permite evaluar algunos lugares predominantes en la economía de las organizaciones y precisar el por qué la filosofía de la empresa comprende una relación concordante con los comportamientos individuales de los agentes que la conforman; los actores involucrados deben profundizar en los cambios dentro de la organización tomando en cuenta la toma de decisiones de la racionalidad limitada y el proceso de diagnóstico como los principales elementos que pueden llevar a toda organización al éxito.

Para facilitar la comprensión de este enfoque la TCO, maneja variables tanto dependientes como independientes, dentro de las primeras que atañen a este trabajo y como se esperaría se encuentra la productividad como sinónimo del éxito de la organización, y dentro de las independientes se encuentra el comportamiento individual que en síntesis son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> La racionalidad personal puede ser limitada por tres dimensiones: la información disponible, la limitación cognoscitiva de la mente individual y el tiempo disponible para tomar la decisión.

su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son de alguna manera modificables por la organización y que influyen en su comportamiento dentro de esta (Rivas, 2009).

Quintero (2011) menciona que para explicar el comportamiento organizacional la TCO estudia la conducta individual y por lo tanto la motivación humana como elemento para mejorar la productividad de las organizaciones; al respecto Abraham Maslow formula una jerarquía de necesidades humanas (ver Figura 1) y argumenta que conforme se satisfagan las necesidades más básicas, desarrollan necesidades y deseos más elevados:



**Figura 1.** Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Fuente: Tomado de Quintero, 2011.

Fisiológicas: son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. De acuerdo con Maslow, mientras que estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos:

Seguridad: son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

Sociales de amor y pertenencia: dado que los seres humanos son seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

Estima: una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación propia como la de los demás (poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo).

Autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

#### 2.1. Cooperativismo

En este apartado se menciona la definición, principios y valores con los que se rige una cooperativa, señalando el caso particular de México; después plantea de forma general la importancia de las cooperativas tanto para los productores como para las zonas rurales y se esboza un breve diagnóstico para el caso de México.

En cuanto a la definición de esta forma de organización, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en la declaración de identidad cooperativa adoptada en la II asamblea general celebrada en la ciudad de Manchester en 1995 reformuló la definición del término cooperativa, así como sus principios y valores, mismos que fueron referidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en la recomendación 193 para la promoción de las cooperativas en 2002; a saber: *Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una* 

empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás; cuyos principios son los siguientes:

### 1. Membresía abierta y voluntaria

Este principio hace referencia a que no hay discriminación de personas para que puedan ser miembros, utilizando sus servicios y aceptando las responsabilidades.

#### 2. Control democrático de los miembros

Independientemente del capital aportado en las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto; un miembro, un voto; en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

#### 3. Participación económica de los miembros

Este principio hace referencia a que todos los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente el capital de la cooperativa. Al menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

#### 4. Autonomía e independencia

Con en este principio dejan establecido que independientemente de acuerdos celebrados con otras organizaciones, el control democrático de la cooperativa es controlada por sus miembros.

#### 5. Educación, formación e información

Aquí se emite el compromiso de brindar educación y entrenamiento a sus miembros, dirigentes, gerentes y empleados; así como el de difundir la naturaleza y beneficios del cooperativismo, estopara contribuir eficazmente al desarrollo de la cooperativas.

## 6. Cooperación entre cooperativas

Este principio resalta la importancia de trabajar de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales para la eficacia de los servicios y fortaleza del movimiento cooperativo.

#### 7. Compromiso con la comunidad

Dentro de la cooperativa se trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

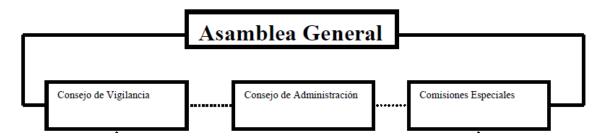
En lo que respecta a México, el país posee una Ley General de Sociedades Cooperativas donde se ha formulado una definición (art. 2) y principios propios (art. 6), en el marco de la LVII legislatura 2009 de la Cámara de Diputados y que se mencionan a continuación:

La 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; sus principios son los siguientes ocho:

1. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios; 2. Administración democrática; 3. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara; 4. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los

socios; 5. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria; 6. Participación en la integración cooperativa; 7. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y 8. Promoción de la cultura ecológica.

Es de importancia señalar que en el art. 34 de la misma ley especifica la dirección, administración y vigilancia interna de las Sociedades Cooperativas, que en general, estará a cargo de los siguientes órganos: asamblea general; consejo de administración; consejo de vigilancia y las comisiones y comités que esta ley general establece y las demás que designe la asamblea general<sup>8</sup> (ver Figura 2).



**Figura 2**. Organigrama general de una cooperativa.

Nota: La línea continua significa relaciones de dependencia y la punteada, relaciones de

interdependencia.

Fuente: Adaptado de Ponce, 2003.

Donde de acuerdo con Ponce (2003, 54) la asamblea general es la autoridad soberana de la cual emanan todos los acuerdos y decisiones que afectan a la organización entera; el consejo de administración es el órgano ejecutivo de la asamblea general; el consejo de vigilancia quien es nombrado por la asamblea general es el órgano supervisor de las actividades del consejo de administración y las comisiones especiales de la cooperativa en general para que se cumplan los reglamentos y acuerdos de la propia asamblea general; y las comisiones especiales que son nombradas por la asamblea general, tienen

<sup>8</sup> En las cooperativas de ahorro y préstamo deberá contar también con comité de crédito o su equivalente, comité de riesgos, un director o gerente general y un auditor interno.

20

tareas específicas de carácter ejecutivo que deben desarrollar (en la legislación mexicana son la comisión de conciliación y arbitraje y la comisión de previsión social).

De acuerdo con Da Silva y Ratzmann (2008) el cooperativismo nace de la necesidad de mejorar la situación económica de diversos grupos de la sociedad, al mismo tiempo en que es el resultado de la cohesión social de estos grupos que se organizan en torno a un objetivo común.

Un planteamiento similar al anterior es el que mencionan Puentes y Velasco (2009) al citar que la incapacidad del mercado y del sector público para satisfacer las necesidades de ciertos grupos favoreció la aparición de nuevas formas de organización que se agruparon bajo el término de economía social, donde las sociedades cooperativas son la entidad de mayor significación histórica y económica que la integra.

Según la ACI (2012) la primera cooperativa formal en el mundo fue fundada en la ciudad de Rochdale, Inglaterra en 1844; sus pioneros formularon un sistema de principios y valores que les aseguró la dirección de la organización en beneficio de sus miembros. Actualmente, de acuerdo con estadísticas de esta misma institución, aproximadamente mil millones de personas son miembros de cooperativas y más de cien millones trabajan en ellas.

La FAO (2012) en la serie temática sobre cooperativas menciona que las cooperativas agrícolas juegan un papel importante para el apoyo de los pequeños productores; les ofrece oportunidades y una amplia gama de servicios, como mejor acceso a los mercados, recursos naturales, información, comunicación, tecnología, crédito, formación e infraestructuras, facilitan su participación en la toma de decisiones, asistencia para

garantizar los derechos del uso de la tierra, negociar mejores condiciones en la agricultura por contrato y rebajar los precios de insumos agrícolas.

Schardong (2003) citado por Da Silva y Ratzmann (2008) afirma que el cooperativismo "surge como una palanca para el crecimiento económico sostenido, actuando decisivamente como instrumento de organización económica de la sociedad".

La OIT (2012) en un trabajo publicado sobre cooperativas para el desarrollo rural, señala que las cooperativas cumplen un papel fundamental de autoayuda en las zonas rurales, donde no es notoria la presencia de empresa privada y el Estado no ofrece servicios básicos; proporcionan oportunidades de empleo productivo y garantiza atención a la salud, educación, agua potable, servicios mejorados de saneamiento, caminos y acceso al mercado, permitiendo que los grupos rurales sean tomados en cuenta. Con respecto a las cooperativas agrícolas, esta misma organización señala que facilitan la participación en el procesamiento de alimentos, permitiendo a sus miembros acceder y beneficiarse de los mercados de mayor valor agregado; mejorar la calidad de vida de sus miembros y favorecer las reinversiones locales, apoyar el desarrollo rural y la viabilidad de las comunidades rurales.

De acuerdo con Eid y Martínez-Carrasco (2014) las cooperativas tienen una importante aportación al desarrollo; dentro de las principales mencionan la contribución al desarrollo de las zonas rurales, son alternativa al modelo de empresa dominante, generan empleos más estables y con mayor calidad, posibilitan la creación de empleo de personas con desventaja o en riesgo de exclusión y proporcionan servicios financieros accesibles.

Respecto a la contribución de las cooperativas a las zonas rurales que mencionan los autores en los párrafos anteriores, Puentes y Velasco (2009) terminan de afianzar este planteamiento al mencionar que las sociedades cooperativas son importantes para el desarrollo rural al contribuir de forma activa a la viabilidad económica de estas zonas, incluidas las regiones menos favorecidas, siendo una importante fuente de trabajo directo e indirecto.

La FAO (2012) en el libro sobre cooperativas campesinas hace referencia de que las cooperativas han demostrado ser un modelo organizacional para la agricultura familiar y pequeños productores, que les permite responder a las altas exigencias de calidad de los productos e inocuidad de alimentos; reducir costos de transacción; mejorar la baja productividad, fortalecerse empresarialmente para conducir la gestión de su negocio o iniciativas económicas (ver Figura 3).



**Figura 3.** Cooperativas: medio para asegurar la inclusión económica y social en el sector rural.

Fuente: Tomado de FAO, 2012.

Con respecto a la situación en México en un diagnóstico realizado por Rojas (2013) sobre el cooperativismo agropecuario, menciona como aspectos generales que la mayoría son de tamaño micro (hasta 15 socios) y pequeñas (de 16 a 100); su tendencia es a la reducción en número de socios respecto a los fundadores originales a pesar de que el país fue pionero en realizar una reforma agraria en América Latina donde las cooperativas agropecuarias jugaban un papel relevante; en la actualidad presentan un atraso en logros en comparación con otros países; las debilidades y obstáculos que impiden su desarrollo tienen que ver con el escaso apego a los principios y valores del cooperativismo universal (solo el 20% ha recibido capacitación en doctrina cooperativa), falta de capacitación en técnicas productivas y procesos de administración, constitución de cooperativas por cumplir requisito legal para acceder a recursos públicos y no con interés genuino, delincuencia y descomposición social y falta de equidad de género.

#### 3. MARCO DE REFERENCIA

En este apartado se analizan estudios previos a esta investigación que sirvieron como punto de partida para su desarrollo. Se abordan conceptos que giran en torno a este trabajo y que constituyen una herramienta importante para entenderlo de una manera cabal. Se revisó el concepto de comercialización, el pequeño productor y la organización de éxito.

## 3.1. Estudios relativos a la organización de pequeños productores

En la revisión de trabajos que fungieron como punto de partida para la presente investigación, se detectó que se han realizado diversos estudios que hacen referencia al papel de las organizaciones con pequeños productores. En este apartado se sintetizan los principales destacando los objetivos, la metodología y las conclusiones a las que llegaron los diversos autores.

Bajo el título "Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales" (Camacho *et al.*, 2005), realizado en Quito, Ecuador y cuyo objetivo principal fue identificar los factores de éxito de las empresas asociativas rurales<sup>9</sup>, para lo cual se utilizó el método estudio de caso, con un total de 35 casos de estudio de empresas asociativas rurales exitosas. Estos casos comprenden diferentes rubros entre ellos frutas y hortalizas, ubicados en diferentes países de América Latina (Ecuador, Perú, Bolivia, Chile, Honduras, El Salvador y Colombia). Un hallazgo importante que encontraron los autores es que el impulso de empresas asociativas rurales no es el instrumento adecuado para trabajar en la reducción de pobreza extrema, sino en la generación de riqueza

25

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> En este trabajo una empresa asociativa rural es una asociación legalmente constituida, conformada mayoritariamente de pequeños productores rurales, que han conseguido resultados económicos favorables, con una estructura de gestión profesional.

partiendo de productores con cierto potencial en recursos humanos y naturales. Y, finalmente enumeran los factores de éxito encontrados en los 35 casos de estudios:

- 1. Inserción cercana y estable en mercados diferenciados.
- 2. Rubros restables para la pequeña agricultura (ventajas comparativas) y aprovechamiento de nichos de mercado.
- 3. Desarrollo permanente de la innovación, la competitividad, escala apropiada y la participación en actividades creadoras de valor.
- 4. Proceso asociativo con liderazgo (legitimidad interna y externa, renovación generacional, confianza) en condiciones propicias y voluntad interna.
- 5. Gestión profesional e información actualizada de mercados y flexibilidad para adaptarse.
- 6. Funcionamiento transparente y democrático de la empresa.
- 7. Capacidad de desarrollar alianzas y formas de asociación con diferentes agentes del mercado.
- 8. Capacidades de adaptar subsidios externos iniciales (públicos o privados).
- 9. Capacidad en establecer un equilibrio entre dos necesidades vitales: repartir beneficios a los socios contra asegurar la capitalización de la empresa.
- 10. Entorno favorable (infraestructura institucional, marco legal normativo e instrumentos de fomento).

Otro estudio referente a esta temática fue hecho en Chile, titulado "Cooperando para competir. Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas" (Berdegué, 2000). El principal objetivo de este trabajo se enfocó en responder las siguientes preguntas: ¿Bajo qué condiciones pueden las empresas asociativas tener éxito en crear condiciones

más favorables para que los pequeños agricultores puedan competir en una economía de mercado? ¿Cuáles son las políticas de apoyo que se pueden implementar para mejorar el desarrollo y rendimiento de las empresas asociativas? en lo que concierne a esta investigación, la primera pregunta es la que interesa, el método utilizado fue estudio de caso, complementado con la revisión de los balances contables de las empresas asociativas campesinas 10 seleccionadas y con encuestas hechas tanto a productores pertenecientes a cada caso como a productores no asociados. Con un total de 16 casos estudiados; los rubros de las empresas seleccionadas por orden de importancia (la importancia que se alude es al mayor número de organizaciones que participan en estos rubros; para el caso de la frambuesa es por ser de nueva actividad en Chile): ganadería leche, hortalizas frescas, papas y otras chacras (garbanzo, porotos, lentejas, arvejas y fréjoles), ganadería de carne, frutales, cereales y leguminosas. De los 16 casos 7 fueron considerados exitosos, dos de ellos del rubro de hortalizas. Un aspecto que es importante resaltar en el estudio de Berdegué es que a diferencia de otros trabajos menciona que no que una organización cuente con una administración profesional, es argumentando que el grupo de productores tienen que aprender a ejercer el papel de dueños de la empresa y desarrollar las capacidades y los conocimientos necesarios para poder relacionarse con los equipos técnicos y de gerencia. Dentro de los principales hallazgos encontrados para efectos de esta investigación se encuentran los factores de éxito en las 7 organizaciones consideradas exitosas: importante dotación de capital

\_

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> En este trabajo una empresa asociativa campesina se refiere a una organización legalmente constituida integrada principalmente por pequeños productores y campesinos, quienes tienen la facultad legal de controlar el proceso de toma decisiones en la organización.

social<sup>11</sup>, gradualidad en el desarrollo de su proyecto económico, la acción colectiva se sostiene sobre adecuados niveles de eficiencia y eficacia a nivel de las operaciones prediales de cada uno de sus socios y un buen desempeño institucional con límites bien definidos, congruencia entre reglas de provisión (costos) y de apropiación (beneficios), participación de los socios en la modificación de las reglas, sanciones graduales por violación a las reglas, mecanismos de bajo costos para la solución de conflictos y autoridades externas que respetan el derecho de los socios a establecer sus reglas.

El trabajo titulado "La participación en organizaciones rurales y los ingresos de pequeños productores en América Latina" (Escobar et al., 2010), llevado a cabo en Chile se considera relevante para esta investigación ya que los autores cuestionan la importancia de la organización para los pequeños productores. Su objetivo principal fue caracterizar a los productores que deciden asociarse a organizaciones facilitadoras de la comercialización y cómo esa decisión afecta a sus ingresos, para ello analizaron 7 organizaciones consideradas exitosas ubicadas en diferentes países de América Latina (Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú), en distintos rubros entre ellos el de hortalizas. El método utilizado es el estudio de caso y complementado con un modelo probit que determina cuál es la probabilidad de las variables, de que un productor decida asociarse y, por último, un modelo para determinar la formación de los ingresos de los pequeños productores. Cabe señalar que este último modelo sólo se aplicó para el caso de 3 países: Perú, El Salvador y Chile. Con respecto a los resultados; dentro de las características que tienen los pequeños productores que inciden en su decisión para asociarse, son las siguientes:

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Por capital social se entiende el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y en la sociedad en su conjunto (Durston, 1999).

- -La edad del productor. Dependiendo del país es su resultado, en El Salvador y Perú el efecto es positivo con productores jóvenes, mientras que en Ecuador, Guatemala, Honduras y Nicaragua lo es con productores mayores de edad.
- -Nivel de educación. En Chile, El Salvador y Perú el efecto es positivo cuando los productores tienen menores grados de educación en tanto que en Honduras y Nicaragua lo es con mayores niveles de educación.
- -Tiempo dedicado a la actividad. En Guatemala y Nicaragua el efecto es negativo, mientras que en Ecuador, Honduras y Perú el efecto es positivo.
- -Créditos. En Chile influye de manera negativa; mientras que en Honduras es positiva.
- -Capacitación (que no depende de la organización en estos casos). Sólo en Chile y Ecuador fue representativo, con un efecto directamente proporcional.
- -Servicios de comunicación (teléfono e internet). Tres de los siete casos analizados señalan la importancia de stos para pertenecer a alguna asociación.
- Las conclusiones a las que llegan estos autores son un tanto diferentes a otros trabajos hechos:
- -No siempre la decisión de mantenerse en asociaciones tienen un impacto positivo en el ingreso.
- -Los beneficios y servicios que buscan los pequeños productores para asociarse son diferentes a los servicios de acceso a los mercados y comercialización.

- -Dado sus resultados cuestionan la hipótesis tradicional sobre la importancia del papel de las organizaciones para los pequeños productores para acceder a mercados. Por último,
- -El nivel de educación tiene una influencia neutra o negativa en los ingresos de los productores.

Otro trabajo significativo que se analizó para efectos de esta investigación es el titulado "Comercialización y pequeños productores" (Chiriboga, 2007), llevado a cabo en Quito, Ecuador. El objetivo de este trabajo fue establecer el estado del arte sobre los enfoques, estrategias y acciones de producción y comercialización que se han realizado exitosamente con pequeños agricultores y pobres rurales. Se analizaron 47 casos de diversos países de América (Costa Rica, Colombia, Perú, Nicaragua, Guatemala, El Salvador, Bolivia, Ecuador, Chile, Argentina, Honduras, Uruguay y México), en su mayoría organizaciones (el documento también analiza el caso de algunas familias comerciantes) consideradas exitosas, de los cuales el 14.69% corresponde a hortalizas y el 10.6% a frutas. El método utilizado es el análisis cualitativo, aquí el autor hace una recopilación de casos extraídos por otros autores y aterriza a los objetivos planteados en su trabajo. Él encuentra que las características son similares en los casos estudiados; la mayoría de las organizaciones está relacionada con los mercados dinámicos, parten de un conocimiento de las cadenas de valor en la que insertan y buscan fortalecer relaciones con los eslabones más adelante que ellas, requieren de establecer un amplio número de alianzas y relaciones con los actores externos. Dentro de las conclusiones a las que llega el autor y que compete a esta investigación están los factores de éxito que deben gestionarse en las organizaciones: liderazgo compartido y horizontal, adecuado sistema de delegación, procedimientos establecidos y respetados, manejo de cuentas y decisiones transparentes, responsabilidad, alto sentido ético y de honestidad.

Para una mayor comprensión del fenómeno estudiado fue determinante la revisión del trabajo titulado "Articulación de los pequeños productores con el mercado: limitantes y propuestas para superarlas" (Carballo et al., 2004), llevado a cabo en Argentina y cuyo propósito fue identificar lineamientos de políticas que permitieran mejorar las condiciones y mecanismos de inserción de los pequeños productores en el mercado. El método utilizado en este trabajo consistió en un análisis cualitativo basado en el estudio de caso, para ello seleccionaron 16 casos de organizaciones consideradas exitosas (ubicadas en distintas provincias de Argentina); de diferentes rubros entre ellos de hortalizas. Dentro de las principales conclusiones a las que llegan los autores tomando en cuenta los objetivos planteados en la investigación, se encuentran las siguientes: dos tipos de razones de inserción de las organizaciones en el mercado; las externas a ellas y las internas. Las externas se refieren a la dinámica y procesos de los distintos productos comercializados y los que afectan a los diversos tipos de productores que integran la organización. Las internas comprenden a la cantidad de los integrantes de la organización, el número de productos comercializados y los canales empleados, la oferta de servicios que la organización efectúa a sus socios, el carácter de la gestión comercial realizada, y la inserción de las organizaciones en redes y su capacidad de gestión de apoyos externos.

Uno de los estudios realizado en México que más se acerca a la temática abordada en esta investigación, es el titulado "La producción de hortalizas en el sur de Sonora y las perspectivas para las organizaciones de productores de escasos recursos" (Caraveo y

Gómez, 1992). Este trabajo se centró en presentar la evolución de la actividad hortícola en el sur de Sonora, y los aportes para esta investigación: la problemática que enfrentan las organizaciones de productores hortícolas de escasos recursos al participar en la producción para exportación así como el planteamiento de alternativas para abordarla. La problemática de las organizaciones de productores hortícolas de escasos recursos encontradas en este trabajo fue la siguiente: falta de créditos, desconocimiento al mercado donde se está vendiendo y por lo tanto falta de información de lo que demanda el mercado (en tiempo y cantidades) al que está siendo llevado ya que la venta es a distribuidores, mercado cautivo de exportación, bajo desarrollo tecnológico y falta de infraestructura para la producción.

Por último, otro de los trabajos realizados en México que es de gran aportación al presente es la tesis titulada "Producción y cadena de suministro hortofrutícola en Texcoco, Estado de México" (Miranda, 2014. El principal objetivo de esta investigación fue analizar la cadena de suministro del mercado hortofrutícola en Texcoco y su caracterización, apoyándose en dos preguntas que guiaron el trabajo: ¿cuál es la situación de la Cadena de Suministro en el Mercado Hortofrutícola de Texcoco y en qué contribuye al desarrollo local del municipio? para ello se utilizó como metodología un trabajo de campo que involucró entrevistas a todos los actores de la cadena, comprendidos por la autora en tres eslabones (producción, comercialización y consumo); dentro de los principales resultados que interesan a este documento se encuentran los que giran en torno a la organización de los pequeños productores, dicha tesis revisó la percepción que tienen tanto los pequeños productores como los comercializadores respecto a la organización; en lo que concierne al pequeño productor se evaluó por

medio del factor confianza asociativa, el cual arrojó de manera general que los niveles de confianza en torno a su asociación con supermercados y distribuidores e inversionistas locales rondan el 50% de confianza, mientras que la desconfianza por alguna asociación con el gobierno se encuentra alrededor de 71%, la confianza de asociarse entre productores resultó baja, producto del cual el 78.9 de los pequeños productores en Texcoco no están afiliados a alguna organización. En cuanto a la percepción que tienen los comercializadores principalmente supermercados respecto a las organizaciones de pequeños productores, los resultados apuntaron a la desconfianza por la incertidumbre en torno a la calidad demostrada y los volúmenes deseados.

Los diferentes estudios revisados fueron de gran soporte para esta investigación, pues aportaron herramientas para su desarrollo, análisis y discusión; entre las contribuciones de la primer referencia está el apoyo a la hipótesis de esta tesis, de que los productores necesitan ciertos factores para detonar su éxito dentro de la organización, pues según estos autores para la generación de riqueza en las organizaciones se parte de productores con cierto potencial en recursos humanos y naturales. También es el caso de la segunda investigación ya que el autor argumenta que los productores deben desarrollar capacidades y conocimientos para ejercer el papel de dueños de la empresa. En el tercer trabajo fue importante para la discusión ya que en uno de los ejercicios realizado por los autores, cuestionan la hipótesis tradicional sobre el factor educación como detonante de éxito en los productores, los resultados encontrados arrojan un efecto neutro o negativo sobre los ingresos de los productores. En la cuarta referencia dentro de los factores de éxito de la organización detectados por el autor dio soporte empírico a la teoría que

sustenta este trabajo (TCO) y tiene que ver con la responsabilidad, alto sentido ético y de honestidad, características que están relacionadas directamente con el individuo. En el caso del quinto trabajo revisado, dio soporte a la importancia de abordar en esta tesis el concepto de comercialización (entre los factores que los autores detectaron que ayudan a la articulación de los pequeños productores organizados al mercado se encuentran la gestión comercial realizada y los canales empleados) para entender con mayor claridad lo que gira en torno a los requerimientos de los pequeños productores para operar con eficiencia. En la sexta referencia los autores dieron muestra de la debilidad de las organizaciones en México, al abordar la problemática que enfrentan; muchas de ellas siguen siendo las mismas a las que se enfrenta el pequeño productor de forma individual. En el caso de la séptima investigación además de revelar también la debilidad que presentan las organizaciones (al no mitigar la problemática que enfrentan los pequeños productores de forma individual), pone de manifiesto una de las razones por la que los pequeños productores deciden no asociarse; la autora encontró en un ejercicio una baja confianza en los pequeños productores individuales para asociarse entre ellos, denotando con ello la baja credibilidad que tienen en cuanto a los beneficios que las organizaciones les pueda generar.

## 3.2. Comercialización de productos agrícolas

En este apartado se revisan los aspectos más relevantes de la comercialización como parte de los conceptos importantes para entender la problemática de los pequeños productores; se explora de manera parcial la definición de comercialización para centrarse en los elementos que debe tener para que sea eficiente.

Una definición del término comercialización es la que menciona Abbott (1958): son todas las actividades económicas que lleva consigo el curso de bienes y servicios desde la producción al consumo. Otra definición que además de ser más reciente está aterrizada a los productos agrarios es la que ofrecen Caldentey y de Haro (2004): comercialización es el proceso que lleva a los productos desde la explotación agraria hasta el consumidor.

Todos los entes económicos emplean la comercialización, pero solo algunos lo hacen con eficiencia, de acuerdo con Abbott (1958) la comercialización eficiente se define como el movimiento de las mercancías de los productores a los consumidores al costo más bajo compatible con el suministro de los servicios que desean los consumidores; al mismo tiempo, la adición de nuevos servicios de comercialización, que eleven algo el costo de ésta puede representar también mayor eficiencia, si los consumidores los aprecian más que al correspondiente ahorro de costo que supondría el que no se prestara. En la literatura se aborda a la comercialización de acuerdo a las utilidades que añade a los productos agrarios, sus funciones y los servicios que ofrece y que es pertinente mencionar para una mejor comprensión de la misma, siguiendo el análisis que ofrece Caldentey y de Haro (2004):

En cuanto a las utilidades que genera la comercialización a los productos agrarios se distinguen cuatro; la utilidad de espacio que permite situar a los productos en los lugares donde están los consumidores; la utilidad de tiempo, permiten que los productos lleguen a los consumidores en el momento adecuado; la utilidad de forma, que modifica físicamente el producto adaptándolo a los gustos y necesidades de los consumidores; y

utilidad de posesión que son las derivadas del traspaso del producto de unos a otros individuos, hasta llegar al consumidor final.

Con respecto a las funciones de la comercialización se consideran tres grandes actividades; la primera es el acopio, cuando la producción está dispersa en un gran número de pequeños lotes en poder de los agricultores individuales, esta función es muy esencial para reunir estos pequeños lotes en una partida de mayor volumen. La segunda es la preparación para el consumo, el producto tiene que ser sometido a una serie de operaciones, que son como las requiere el consumidor. La tercera es la distribución; los grandes lotes de producto acopiados se dividen nuevamente para atender la demanda de las unidades familiares.

Los servicios que caracterizan a la comercialización son siete, es importante señalar que estos son procesos en los cuales el producto agrario va añadiendo las utilidades antes mencionadas al producto, son los siguientes: el transporte (utilidades de espacio), es uno de los servicios más importantes de la comercialización, consiste en aproximar los productos; el almacenamiento (utilidad de tiempo), retiene los productos agrarios para ser distribuidos en un momento posterior; la industrialización (utilidad de forma), transforma físicamente el producto; el envasado (utilidad de forma), introduce el producto en recipientes para protegerlo de su deterioro, contaminación o adulteración y también para mejorar su presentación; la compra y venta (utilidad de posesión); financiación, los distintos individuos tienen necesidades financieras para atender la compra del producto, así como a la compra y mantenimiento de sus instalaciones y otros costos de personal, materias primas; la aceptación del riesgo, tanto el agricultor como los individuos que intervienen en el proceso de comercialización tienen que asumir un

riesgo derivado del posible deterioro o pérdida del producto del cual son propietarios, así como asumir riesgos derivados de la dificultad de venta del producto de caída de los precios del mercado; y por último la normalización y tipificación, la normalización se refiere al establecimiento de normas relativas a las características y procesos que debe cumplir un producto o servicio, la tipificación se refiere a la operación física consistente en clasificar los productos agrarios en lotes homogéneos. Este servicio añade utilidades de forma en cuanto a su presentación.

Las características de la comercialización revisadas en los párrafos anteriores dan un panorama general de la importancia de ésta, pero es relevante mencionar que a pesar de que sus funciones están claramente definidas, presenta una problemática que la pueden hacer ineficiente, de acuerdo con Abbott (1958) la principal problemática en esta temática en países menos desarrollados (es congruente con la problemática encontrada en los pequeños productores, analizada en el capítulo uno) es la siguiente:

- 1. La adaptación de los métodos comerciales a los sistemas de producción; métodos de acopio, elaboración y distribución que se consideran eficientes, solo pueden introducirse con provecho si van a la par con innovaciones correlativas en la producción y en el consumo.
- 2. Uniformidad en los productos agropecuarios; una comercialización eficaz requiere un grado elevado de uniformidad en casi todos los productos agrícolas, condición que no siempre puede lograrse si no existe ya cuando el producto abandona la parcela.
- 3. Muchos productos agrícolas están aún confinados a los mercados campesinos, y seguirán estándolo mientras la falta de medios adecuados de transporte no les haga posibles otras salidas.

#### 3.2.1 Canales de comercialización hortofrutícola

Los canales de comercialización son el conjunto de los agentes por los que pasa el producto desde que sale de la explotación agraria hasta que llega al consumidor final; en la mayoría de los casos, un producto puede circular por distintos canales de importancia variable, iniciando todos con el agricultor y terminando con el consumidor, pudiendo tener una o varias fases en común (Caldentey y de Haro, 2004).

En la Figura 4 se muestra un diagrama general de la comercialización de los productos hortofrutícolas, ubicando el tema de los pequeños productores, por ser su producción en baja escala y calidad, estos se sitúan en la venta a minoristas de venta en el mercado sobre ruedas, tienda de abarrotes y tienda de legumbres. En el caso de que el pequeño productor este organizado su sitio está en la venta a la asociación y esta a su vez de venta a mayoristas, central de abasto, agroindustria o exportación.

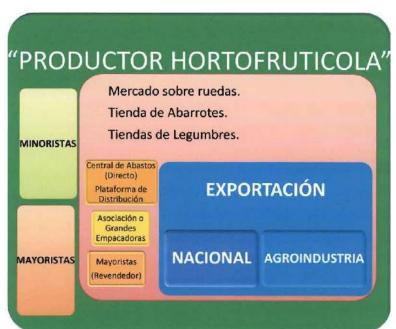
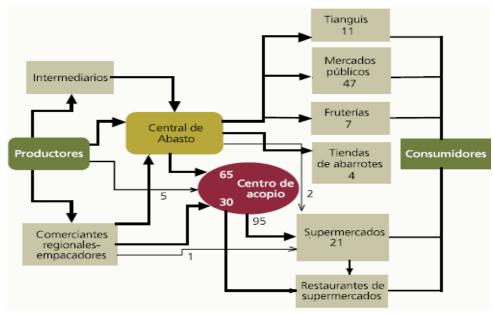


Figura 4. México: Canales generales de comercialización de

productos hortofrutícolas, 2008.

Fuente: Tomado de SAGARPA Y FIRCO, 2008.

La Figura 5, se muestra de manera detallada el canal de comercialización de frutas y hortalizas en México, que en el caso de los pequeños productores la ruta que se distingue es la venta a intermediarios; para el caso de los organizados, la ruta es directo a un centro de acopio (asociación) y de ahí se distribuye a otros entes de comercialización.



**Figura 5.** México: Canales de comercialización de frutas y hortalizas, 2006 (porcentajes).

Fuente: Tomado de Schwentesius y Gómez, 2006.

En el caso del aguacate los canales de comercialización se muestran en la Figura 6, en este caso corrobora los canales anteriores, aquí también cuando el pequeño productor no organizado dada sus características en la mayoría de los casos lo comercializa con los intermediarios, quedando fuera de la apropiación del valor agregado; de acuerdo con SAGARPA e INCA RURAL (2012) el productor vende 74% intermediario local.

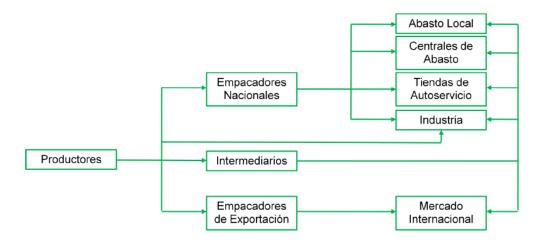


Figura 6. México: Canales de comercialización del aguacate.

Fuente: SAGARPA e INCA RURAL, 2012.

## 3.3. El pequeño productor

La literatura existente, presenta ausencia de una definición precisa o que sea generalmente aceptada para definir a un pequeño productor, comúnmente se relaciona con la extensión de la tierra en posesión o el ganado en propiedad. Un pequeño productor sería de acuerdo al Banco Mundial aquel que normalmente derive su medio de vida de una explotación de 2 a 5 hectáreas y de 10 a 20 cabezas de ganado, sin embargo, señala que esta concepción puede variar en cada país y en cada cultivo, por lo que, además de lo anterior, hay otras características que lo identifican: la mayoría de la mano de obra es familiar, práctica de producción mixta (comercial y de subsistencia) y la actividad agrícola/pecuaria es su principal fuente de ingresos (Narayanan y Gulati, 2002).

Respecto al último punto de la definición anterior Chiriboga (2007) también define como características principales del pequeño productor, la mano de obra familiar y la actividad agrícola como las más importantes en sus parcelas, siendo el mercado el principal destino pero no exclusivamente. Por su parte Moreno (2008) añade otras

particularidades como el conocimiento limitado del mercado y parcial penetración a éste, poco conocimiento sobre contabilidad y planificación, limitado acceso al crédito y carencia de grado de organización.

Carballo *et al.*, (2004) se refieren al pequeño productor para Argentina como pequeñas explotaciones agropecuarias y lo definen de la siguiente manera: una explotación agropecuaria es pequeña cuando el productor la dirige directamente, no utiliza trabajadores remunerados permanentes y no posee tractor o son obsoletos (15 años más), además de la presencia definitoria del trabajo familiar y el acceso limitado al capital.

La SAGARPA e INCA Rural (2003, 23) se refieren al pequeño productor como aquel que posee menos de siete hectáreas de superficie cultivable; mientras que el INEGI y UDG (2012, 6) clasifican a los pequeños productores (se refiere a unidades de producción) como aquellos que poseen una explotación de hasta dos hectáreas.

Otros autores como Avendaño *et al.*, (2012) han clasificado al pequeño productor centrado en rasgos que no están ligados a la posesión o explotación de la tierra (ver Cuadro 2), sino en la problemática que presentan como restricciones de liquidez, carencia al acceso de información y a los servicios intangibles<sup>12</sup>.

asesoramiento financiero para la realización de los proyectos productivos.

-

Los servicios intangibles se refieren a la gestión organizacional y tecnológica, a la innovación productiva, comercialización y apoyo a la exportación, cooperación inter organizacional, así como el

Cuadro 2. Tipificación del pequeño productor.

Variable	Pequeño produtor				
	Limitado acceso al crédito				
Capacidad económica	Menor capacidad de riesgo				
Сириский ссолотки	Costo elevado de producción				
	Insuficiente capital de trabajo				
Fuerza laboral	Mano de obra familiar				
Tueiza iauorai	Baja eficiencia de mano de obra directa				
	Desactualización tecnológica de maquinaria y equipo				
Tecnología	Cultivo de tipo artesanal				
	Estrategia tecnológica definida de manera informal				
Mercado	Producción de subsistencia o destinada al mercado				
Ivicicado	doméstico				
Calidad	Limitado uso de técnicas de calidad total				
Certificaciones	Ausencia de cultura de certificación				
Acceso a la información	Información asimétrica e incompleta				
Acceso a la illiorniación	Uso limitado de fuentes de información				
Onconización	Organización esporádica ya sea para acceder a recursos, o				
Organización	bien para la comercialización				

Fuente: Adaptado de Avendaño Ruiz et al., 2012.

IFOAM (2014, 2) enfatiza la importancia de la agricultura familiar<sup>13</sup> haciendo referencia que comprende 2.000 millones de personas, 1.500 de campesinos trabajando en 404 millones de pequeñas fincas, con menos de dos hectáreas; produciendo alrededor del 70% de los alimentos y generando de un 40 a un 60% de los ingresos rurales en los países en desarrollo.

Para revisar la importancia del pequeño productor en México, para efectos de este trabajo, se tomará como pequeño productor de acuerdo con la extensión de tierra que posea, poniendo el tope que menciona el Banco Mundial; por lo tanto, un pequeño productor será aquel que posea hasta cinco hectáreas de superficie.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> La agricultura familiar incluye todas las actividades agrícolas de base familiar y está relacionada con varios ámbitos del desarrollo rural; es una forma de clasificar la producción agrícola, forestal, pesquera, pastoril y acuícola gestionada y operada por una familia y que depende principalmente de la mano de obra familiar, incluyendo tanto a mujeres como a hombres. FAO, 2014, año internacional de la agricultura familiar (<a href="http://www.fao.org/family-farming-2014/home/what-is-family-farming/es/">http://www.fao.org/family-farming-2014/home/what-is-family-farming/es/</a>, consultado el 30-04-2014).

Con la definición tomada como pequeño productor y la información que reporta INEGI en los censos agropecuarios de 1991 y 2007, se presenta un panorama general de la importancia del pequeño productor en la producción agrícola en México (ver Cuadro 3), representan en ambos censos más del 50% de las unidades de producción 14, 59.45% y 66.43% respectivamente; con una tasa de crecimiento entre los dos censos de 11.7%.

**Cuadro 3.** México: unidades de producción (UP) agrícola con superficie hasta 5 hectáreas.

Año	TOTAL UP	Hasta 5 ha	%
1991	4,407,880	2,620,399	59.45
2007	5,548,845	3,686,231	66.43

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI y UDG, 2012.

# 3.4. La organización de éxito

En este apartado se revisa la literatura de diferentes autores sobre las características/definiciones de lo que las organizaciones deben tener o poseer; es importante señalar que algunos autores se refieren a tales características/definiciones desde la óptica de la organización en sí y otros desde el pequeño productor directamente. Para que los pequeños productores puedan promover el desarrollo de los vínculos de agronegocios, <sup>15</sup> es necesario la presencia de algunas variables socioeconómicas del entorno, como mejores niveles de educación y de calificación (los cuales inciden directamente en la capacidad de gestión empresarial y de negociación), desarrollo

.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> El tamaño de las unidades de producción es la extensión total en hectáreas de todos los terrenos, predios o parcelas que forman parte de la unidad (INEGI y UDG, 2012).

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> El fortalecimiento de vínculos agricultor–agronegocios se refiere al mejoramiento de la capacidad de los agricultores para agregar valor a sus productos convirtiendo su agricultura de subsistencia a una agricultura comercial (Santacoloma *et al*, 2005).

organizativos de carácter híbrido (que permiten la combinación de la perspectiva empresarial con la incorporación de experiencias prácticas de los productores) y el mejoramiento técnico de los procesos ya sean artesanales, industriales o combinados (Santacoloma *et al.*, 2005).

Al respecto de lo anterior otros autores como Berdegué *et al.*, (1999) mencionan que las organizaciones para ser robustas y efectivas tienen que sustentarse sobre procesos reales de innovación y de aumento de la productividad a nivel de las explotaciones de sus asociados, lograr en un corto plazo niveles de ingresos autónomos, que les permitan cubrir sus costos e incursionar en nuevas inversiones y nuevas líneas de negocio.

Existen otros autores como Junkin *et al.*, (2005) que dan prioridad a otros factores como clave para que una organización pueda ser exitosa, entre ellos están el liderazgo con sentido empresarial, impulso a la autogestión con capacidades gerenciales mínimas (planificación y administración, mercadeo, control de calidad, monitoreo y evaluación), capacidad financiera mínima para efectuar las inversiones básicas, reglas del juego claramente definidas; hacen hincapié que en la realidad uno o varios de estos factores no estarán suficientemente representados en las organizaciones, ante esto, señalan como importante, disponer de acceso adecuado a los proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros para superar las deficiencias.

Berdegué (2000) menciona siete principios de diseño, compartidos por las instituciones dedicadas a la gestión de recursos de propiedad común, que son autónomas y duraderas, los cuales se pueden adaptar a organizaciones de pequeños productores:

- 1. Límites claramente definidos. Los individuos que pueden obtener beneficios de la organización deben estar claramente definidos, así como los límites del bien común que la organización quiere alcanzar. Si esto no se hace, "nadie sabe qué se gestiona o para quién".
- 2. Congruencia entre las reglas que definen los beneficios ("apropiación") y costos ("provisión"), que deben ser además coherentes con las condiciones locales.
- 3. Posibilidad de que los individuos afectados por las reglas operacionales puedan participar en su modificación.
- 4. Quienes monitorean el cumplimiento de las reglas operacionales deben ser miembros de las mismas organizaciones o deben responsabilizarse frente a ellas.
- 5. Las sanciones a los que violen las reglas operacionales deben estar bien graduadas con el fin de que tengan los costos más bajos posibles de seguimiento el cumplimiento cuasi voluntario de las reglas).
- 6. Mecanismos locales de bajo costo deberían estar disponibles de inmediato para solucionar conflictos entre los miembros de la organización o entre ellos y sus autoridades.
- 7. Los derechos de los miembros de las organizaciones para idear sus propias reglas e instituciones no deberían ser desafiados por las autoridades gubernamentales externas. Camacho *et al.*, (2005) definen a una asociación exitosa para el caso de varios países latinoamericanos (Bolivia, Ecuador, Chile, Perú, Colombia, Honduras y El Salvador) a aquella que combina los siguientes aspectos:
- 1. Resultados favorables para sus asociados, tanto en lo que se relaciona con sus ingresos (precios de sus productos, incremento de las producciones individuales, nuevas

estructuras de producción más rentables, generación de excedentes sociales), como a través de los servicios brindados a sus miembros y a sus unidades productivas.

- 2. Nivel de sustentabilidad de la empresa, en términos de haber logrado cierto grado de autonomía en el aspecto financiero, gestión, solidez organizativa, sustentabilidad ambiental, independencia actual de subsidios externos que condicionen la supervivencia de la empresa.
- 3. Permanencia o durabilidad, demostrada mediante un período prolongado de funcionamiento de al menos cinco años.

Por otra parte. otros autores como Santacoloma *et al.*, (2005) y Carballo *et al.*, (2004) establecen rasgos e indicadores para las organizaciones exitosas; entre las características principales se encuentran que dichas organizaciones cuentan con disponibilidad de un acervo de conocimientos (manifiesto en niveles de educación), un área de comercialización y una técnica, usos e innovaciones tecnológicas y una oferta de financiamiento acorde para ejecutar los cambios e innovaciones tecnológicas y empresariales requeridas; en cuanto a los indicadores se encuentra que estas organizaciones articulan la experiencia organizativa con propuestas de comercio justo, integran propuestas de diversificación productiva frente a producciones que enfrentan crisis de mercado, participan de instancias institucionalizadas de políticas o programas de desarrollo rural y generan empleos.

Organizaciones internacionales como FAO (2012, 2-4), ofrecen una lista de factores para que las organizaciones de pequeños productores alcancen el éxito, tales son los buenos sistemas de gestión y liderazgo, comprender las necesidades y los riesgos de las empresas de agronegocios, independencia política, provisión de servicios de alta calidad,

estrategia de negocio y sociales, redes de miembros, enfoque centrado en la actividad principal y aumento de valor a bajo costo a través de innovaciones organizativas.

Es importante también, revisar lo que plantean las instituciones oficiales en México respecto a los factores que detonan el éxito de las organizaciones, ya que de ello depende la emisión de políticas y apoyos que pueden fomentar su funcionamiento. En el caso de la SAGARPA, como se puede observar en la Figura 7, lo enfoca a elementos internos (que depende de las organizaciones mismas) y externos (que corresponden al sector público); revisando los factores internos, se puede observar que muchos de ellos son compatibles con lo que nos sugiere la TCO; la motivación, el conocimiento y la participación.



**Figura 7.** México: Factores para funcionamiento de las organizaciones, 2003. **Fuente:** SAGARPA, 2003.

## 4. METODOLOGÍA

En este apartado se describe la metodología que se utilizó para comprobar la hipótesis que se plantea en este trabajo, está basado en un estudio de caso en el cual se estudia a la cooperativa de aguacateros Cupanda (el significado de esta palabra en el idioma purépecha es aguacate). Como apoyo a la metodología se utilizaron tres instrumentos que incluyó un estudio de campo llevado a cabo del 18 al 21 de marzo de 2014 (ver evidencia en Anexo 15), con entrevistas a pequeños productores y una entrevista en profundidad al gerente; una escala Likert que determinó la capacidad empresarial led los pequeños productores, por contener variables de comportamiento individual e independiente de acuerdo a lo que sugiere la TCO para explicar el éxito de la organización y por lo tanto de los pequeños productores, y por último un modelo econométrico MCO que determinó la importancia de los factores identificados en el éxito de los pequeños productores incluida la capacidad empresarial.

#### 4.1. Estudio de caso

El método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado. Razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel y en cualquier campo de la ciencia (Martínez, 2006).

-

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> De acuerdo a una definición mencionada por Moreno (2008), la capacidad empresarial comprende el poseer características personales y destrezas, incluyendo conductas y motivaciones, capacidades y habilidades y aspectos biográficos, para hacer frente a los problemas y oportunidades de la mejor manera y en el momento adecuado; cuyos elementos encontrados en su análisis son aptitud, administración de recursos, conocimiento integral de funcionamiento de la actividad, cumplimientos de objetivos y metas, innovación/emprendedor, toma de riesgos, búsqueda de resultados y toma de decisiones.

Una definición que viene a complementar la anterior es la que mencionan Díaz *et al.*, (2011), el estudio de caso busca la solución a la problemática presentada en la unidad de investigación que puede ser un solo individuo, una familia, un grupo escolar o una institución, también mencionan que dentro del estudio de caso hay clasificaciones las cuales se puede seleccionar de acuerdo a los objetivos de investigación, que de acuerdo a este trabajo es un estudio de caso único (ver Cuadro 4).

Cuadro 4. Clasificación de estudios de caso.

Tipos	Modalidades	Descripción					
Tipos		Descripcion					
	Histórico-						
	organizativo	Se ocupa de la evolución de una institución					
	Observacional	Se apoya en la observación participante como					
		principal técnica de recogida de datos					
Estudio de	Biografía	Buscan, a través de extensas entrevistas con					
caso único		una persona, una narración en primera persona					
	Comunitario	Se centran en el estudio de un barrio o					
		comunidad de vecinos					
	Situacional						
		Estudian un acontecimiento desde la perspectiva					
		de los que han participado en el mismo					
	Microetnografía	Se ocupan de pequeñas unidades o actividades					
		específicas dentro de una organización					
	Inducción	Persigue el desarrollo y contrastación de ciertas					
	analítica	explicaciones en un marco representativo de un					
	modificada	contexto más general					
Estudio de	Comparación	Pretenden generar teoría contrastando las					
casos	constante	hipótesis extraídas en un contexto dentro de					
múltiples		contextos diversos					

Fuente: Tomado de Díaz et al., 2011.

Según Martínez (2006), el estudio de caso es una metodología que es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, permite estudiar un tema determinado, fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable, explorar en forma más profunda y obtener un

conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

### 4.1.1. Criterios de selección de la organización

Los criterios medibles para la selección de la organización exitosa, están basados en los trabajos de Camacho *et al.* (2005); Camacho *et al.*, (2007) y Berdegué *et al.*, (1999), y fueron los siguientes:

- Tener como mínimo 20 socios productores
- La mayoría de los socios deben ser pequeños productores
- Haber obtenido más de 50 mil dólares de ventas anuales
- Contar con la presencia de al menos un profesional en el equipo de gestión empresarial y en lo posible autofinanciado por la empresa
- Mantener cinco o más años de vigencia, con al menos dos años donde haya alcanzado niveles de sustentabilidad financiera y organizativa.

#### 4.1.2. Diseño de los cuestionarios

Para llevar a cabo la comprobación de la hipótesis fue necesario la elaboración de dos cuestionarios (ver Anexo 6); uno dirigido a la organización en sí y el otro aplicado a los pequeños productores. El Objetivo del primer cuestionario fue analizar el estado de la organización en cuanto a sus características, nivel de ingresos y estrategias de comercialización. El cuestionario consta de 108 preguntas.

El segundo cuestionario está dirigido a los pequeños productores que forman parte de la organización considerada exitosa, tiene como objetivo identificar los factores que

necesitan tener para lograr el éxito dentro de la organización; el cuestionario consta de 113 reactivos, dividido en dos secciones; la primera sección comprende hasta la pregunta 38 y captura los datos socioeconómicos del productor (edad, género, nivel de educación, lugar de procedencia, número de personas por familia, tamaño de la parcela, mano de obra familiar y contratada, acceso a servicios básicos, sistemas productivos e información técnica). La segunda sección detalla la herramienta para determinar la capacidad empresarial de los pequeños productores, con los restantes 75 reactivos que describen 15 características para evaluar al pequeño productor.

#### 4.1.3. Escala Likert

Se utilizó la escala Likert para medir la capacidad empresarial de los pequeños productores echando mano de una herramienta que consta de 75 reactivos, éstos evalúan 15 características que determinan la escala (ver cuadro 5).

Cada característica de las 15 que miden la capacidad empresarial, está compuesta por 5 afirmaciones que describen el concepto principal.

Cuadro 5. Características de la capacidad empresarial.

	Caracteristicas de la capacidad empresariar.
Caraterística	Descripción
Apoyo social	Referido al apoyo emocional que el individuo posee del entorno
familiar	familiar que le ayudara a enfrentar los problemas que se le presenten
Control interno	Capacidad de un individuo de percibir que sus metas y posibilidades a futuro dependen tanto de sus acciones como de sus actitudes, es el grado en el cual se posee control sobre los acontecimientos
Creatividad e	Como modo de ocupar la inteligencia para ver la realidad superando
Innovación	bloqueos individuales y ofreciendo respuestas personales diversas
Auto-eficacia	Creencia en la propia habilidad para obtener e implementar los recursos, habilidades y competencias necesarias para lograr un nivel de éxito en una tarea
Perseverancia	constancia y resistencia a pesar de las dificultades
Motivaciones	Son las actividades que incentivan a un sujeto a comprometerse en las labores que emprende, estas determinan la existencia de una necesidad de desarrollo personal.
Necesidad de	Relación entre la motivación de logro de una persona y los fines y
logro	objetivos que requiere alcanzar y realizar para mantener su equilibrio psicoemocional y social
Necesidad de independencia	Poseer algo propio debido al rechazo de la dependencia hacia otros.
Capacidad de asumir riesgos	Habilidad para asumir incertidumbre, aventurarse a hacer cosas nuevas y diferentes
Responsabilidad	Compromiso en sus labores
Liderazgo y comunicación	Importante para el manejo de relaciones entre actores
Conocimientos y capacidades	Manejo de finca en aspectos administrativos, técnicos y financieros, además del acceso y manejo de información
Negociación	Capacidad para resolver conflictos e integrar soluciones
Toma de decisiones	Proceso fundamental en el manejo de negocios
Entorno	Útil y necesario para identificar si se tienen en el establecimiento los recursos necesarios para llevar a cabo las labores que realiza
l	1 1 3 5 2000

Fuente: Tomado de Moreno, 2008.

La escala Likert está dada por cinco distintos parámetros los cuales dan una calificación cualitativa y cuantitativa a cada una de las afirmaciones. El peso de la escala está dada por un valor que va de 1 a 5 (ver Cuadro 6), considerando eso, el máximo posible es de 25, si el productor responde "siempre" a cada afirmación de la característica y el mínimo es de 5, si el responde "nunca" a cada una de esas afirmaciones.

Cuadro 6. Criterios y valores de la escala Likert.

Criterio	Escala	Posible respuestas	Valor máximo para cada característica		
nunca	1	5	5		
a veces	2	5	10		
frecuentemente	3	5	15		
casi siempre	4	5	20		
siempre	pre 5		25		

Fuente: Tomado de Moreno (2008).

El valor total de cada característica se divide entre 5 para obtener un índice por característica, el cual estaría comprendido de uno a cinco. Seguidamente, se suman todos los índices y se dividen por la cantidad de características (n=15) obteniéndose el índice de capacidad empresarial que presenta cada productor (ver Cuadro 7).

Cuadro 7. Procedimiento de aplicación de la escala Likert.

Escala						
	1	2	3	4	5	
Características	nunca	a veces f	recuentemente	casi siempre	siempre	Calificación
n1	X					1
n2		X				2
"				X		4
"			X			3
"				X		4
"					X	5
Total						$\sum /n$

Fuente: Tomado de Moreno (2008).

El rango de los índices está de 1 a 5, se estableció como criterio la media más uno para categorizar capacidades empresariales altas ( $\geq$ 3.8) y bajas ( $\leq$ 3.0), para las capacidades empresariales intermedias (valores de 3.1 a 3.7).

4.1.4. Mínimos cuadrados ordinarios

Se utilizó como instrumento de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) por ser uno de

los más utilizados en el análisis de regresión por cuyas propiedades estadísticas es de los

más eficaces en este tipo de estudio; este método estima la FRP con base en la FRM; el

método de MCO explica la dependencia de la variable Y respecto a una o más variables

explicativas o independientes X. El principio de este método consiste en minimizar la

suma de residuos al cuadrado, es decir minimizar la suma de las desviaciones cuadradas

de los valores observados en su media; encuentra el valor de la media que hace que la

suma requerida sea lo más pequeña posible.

Este método de estimación se fundamenta en diez supuestos, que garantizan que los

estimadores poblacionales que se obtienen a partir de una muestra, adquieran

propiedades que permitan señalar que los estimadores obtenidos son los mejores.

FRP:  $Y_i = \beta_1 + \beta_2 X_i + u_i$ 

FRM:  $y_i = b_1 + b_2 X_i + e_1$ 

Supuestos detrás del método

1. El modelo de regresión es lineal en los parámetros. La linealidad en los parámetros se

refiere a que éstos son elevados a la primera potencia solamente.

2. Los valores de X son fijos en muestreo repetido. Es decir X se supone no estocástica;

esto es que el análisis de regresión es condicional, condicionado a los valores de X.

3. El valor medio de la perturbación ui es igual a cero. Simbólicamente se tiene: E

(ui/Xi) = 0

Cada valor de Y corresponde a un valor de X dado, está distribuida alrededor de los

valores de su media con algunos valores de Y por encima y otros por debajo de esta; las

54

distancias por encima y por debajo de los valores medios son los errores, la ecuación antes escrita requiere que en promedio estos valores sean cero.

- 4. Homoscedasticidad o igual varianza de u<sub>i</sub>. Dado del valor de X, la varianza de u<sub>i</sub> es la misma para todas las observaciones.
- 5. No existe autocorrelación entre las perturbaciones. Esto significa que los errores no siguen patrones sistemáticos.
- 6. La covarianza entre  $u_i$  y  $X_i$  es cero. Este supuesto indica que la variable X y las perturbaciones no están correlacionadas, ya que si estuvieran correlacionadas no se podría tener inferencias confiables de la variable dependiente ante cambios en las variables explicativas.
- 7. El número de observaciones n debe ser mayor que el número de parámetros por estimar. Alternativamente, el número de observaciones n debe ser mayor al número de variables explicativas.
- 8. Variabilidad en los parámetros de X. No todos los valores de X en una muestra dada deben ser iguales. Técnicamente, var(X) debe ser un número positivo finito.
- 9. El modelo de regresión está correctamente especificado.
- 10. No hay multicolinealidad perfecta. Es decir, no hay relaciones perfectamente lineales entre las variables explicativas.

#### **Teorema Gauss-Markov**

Este teorema contiene las propiedades de los valores estimados por mínimos cuadrados, dados los supuestos del modelo clásico de regresión lineal mencionados anteriormente:

1. Es lineal, es decir, función lineal de una variable aleatoria, tal como la variable Y en el modelo de regresión.

- 2. Es insesgado, es decir, su valor promedio o esperado es igual al valor verdadero.
- 3. Tiene varianza mínima dentro de la clase de todos los estimadores lineales insesgados; un estimador insesgado y con varianza mínima es conocido como estimador eficiente.

En el contexto de regresión puede probarse que los estimadores MCO son MELI, esta es la clave del teorema el cual es enunciado de la siguiente forma: dados los supuestos del modelo clásico de regresión lineal, los estimadores de mínimos cuadrados, dentro de la clase de estimadores lineales insesgados, tienen varianza mínima, es decir, son MELI.

## Coeficiente de determinación R<sup>2</sup>

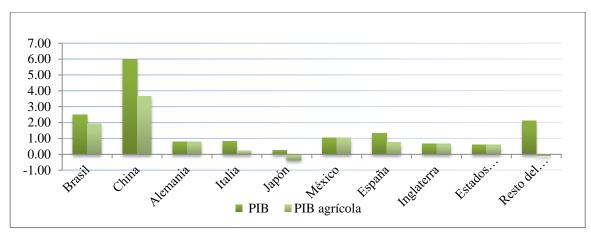
Con este coeficiente se revisa la bondad de ajuste de la recta de regresión ajustada a un conjunto de datos, es decir, es una medida comprendida que revela que tan bien se ajusta la recta de regresión a los datos. En otros términos, indica la medida en la cual la variación en Y es explicada por X; R<sup>2</sup> mide la proporción o el porcentaje de la variación total en Y explicada por el modelo de regresión. Tiene dos propiedades:

- 1. Es una cantidad no negativa.
- 2. Sus límites son  $0 \le r^2 \le 1$ . Un  $R^2$  igual a 1 significa un ajuste perfecto, es decir que la "y" estimada es igual "Y" poblacional para cada i. Por otra parte un  $R^2$  de 0 significa que no hay relación alguna entre la variable dependiente y la explicativa lo que implica que las variables independientes no están explicando en ninguna medida a la dependiente.

# 5. PRODUCCIÓN HORTOFRUTÍCOLA EN MÉXICO

En la economía de un país, dentro del sector primario la agricultura es una rama importante, por la generación de empleos rurales, ingresos y sobre todo por la contribución a la economía a través de la transformación, los insumos y los servicios que se requieren en la economía en general, por lo que la participación de su producción debe aumentar en términos relativos y ser impulsada (Ayala *et al.* 2012).

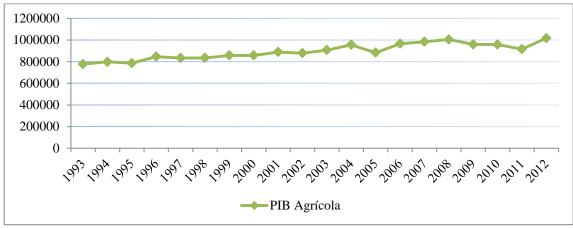
A nivel mundial el comportamiento de las economías seleccionadas expresada en tasas de crecimiento del PIB, muestran un elevado crecimiento (ver Figura 8). Respecto a la participación relativa de la agricultura en el PIB también se observa que ha tenido un crecimiento importante aunque inferior a este (excepto para Japón y el resto del mundo, cuyas tasas de crecimiento fueron negativas). México es el cuarto país con la tasa de crecimiento del PIB más grande con 103%; en cuanto a la participación relativa de la agricultura en el PIB se observa que creció a la misma tasa.



**Figura 8.** Tasas de crecimiento del PIB y participación relativa de la agricultura 2000-2012, países seleccionados.

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial, 06noviembre.http://www.bancomundial.org/

En cuanto al comportamiento del PIB agrícola de México en el periodo comprendido de 1993 a 2012, se observa una ligera tendencia a la alza con algunas caídas (ver Figura 9), en el 2005 (crisis interna) con una tasa de crecimiento de -7.58 y en 2009 (crisis externa) con una tasa de -4.57, aunque la crisis de 2005 fue más acentuada, el subsector logra una recuperación rápida registrando una tasa de crecimiento de 9.33% para el 2006. En cambio la crisis de 2009 aunque fue menor, la economía no se recuperó tan pronto, fue hasta 2012 con una tasa de crecimiento de 11.03%, la más alta registrada en el periodo.



**Figura 9.** México: evolución del PIB agrícola, 1993-2012 (millones de pesos a precios de 2008).

**Nota:** La agricultura incluye la cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza. **Fuente:** Elaboración propia con datos de BIE-INEGI, <a href="http://www.inegi.org.mx/">http://www.inegi.org.mx/</a>, fecha de consulta: 08-11-2013.

De acuerdo a INEGI, en México la superficie de labor registrada en el censo de 2007 equivale al 27.8% tomando el valor de 31.2 millones de hectáreas (ver Cuadro 8), respecto al censo de 1991 esta superficie de labor aumentó .3% sobre el total de la

superficie en México. De la superficie de labor mencionada el máximo de superficie cultivable<sup>17</sup> es de 22 millones (Robles, 2012).

**Cuadro 8.** México: superficie de las unidades de producción según uso de suelo 1991 y 2007, millones de hectáreas.

Concepto	1991	2007	1991% del total	2007% del total	
*					1991/2007
De labor	31.1	31.2	28.7	27.8	0.3
Con pastos no cultivados,					
angostadero o enmontada	67.2	75.1	62.0	66.9	11.8
Con bosque o selva	8.8	3.9	8.1	3.5	-55.7
Sin vegetación	1.2	2.1	1.1	1.9	75.0
Total	108.3	112.3	100	100	3.7

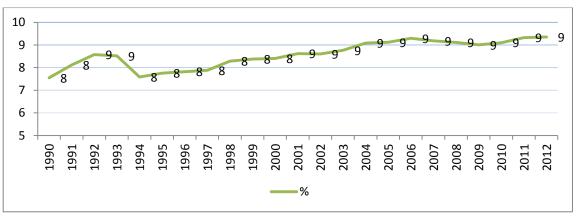
Fuente: Tomado de INEGI Y UDG, 2012.

De los 31.2 millones de superficie de labor registrados en el censo de 2007 (ver cuadro 6), el 69% corresponde a la agrícola cultivada que equivale a 21.5 millones de hectáreas, de los cuales la hortofrutícola ocupa en promedio 1.87 millones de hectáreas, de acuerdo a cálculos efectuados a partir de datos del SIAP (2012).

Respecto a lo anterior el subsector hortofrutícola se considera el más dinámico ya que ocupa el 9% de la superficie sembrada nacional y aporta en promedio el 34% del valor de la producción del sector agrícola (ver Figura 10 y Figura 11), generando un crecimiento en la creación de empleos y divisas (Avendaño y Schwentesius, 2012).

DIECH 1 'C' 1 C'

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> INEGI clasifica la superficie según su uso en: 1. Tierras de cultivo o de labor, son aquellas susceptibles de ser sembradas con cultivos anuales (dos periodos de siembra para los cultivos anuales; Primavera-Verano y Otoño-Invierno) o perennes. 2. Sin vegetación: son áreas que por su naturaleza o uso, son estériles o improductivas debido a que están ocupadas por aguas corrientes o estancadas, pantanos, construcciones, caminos, pedregales, arenales o están ensalitradas, tierras estériles no aptas para la actividad agrícola. 3. Las tierras sólo con pasto natural, agostadero o enmontadas, que comprenden tierras ocupadas con pastos no sembrados, arbustos, hierbas o matorrales que no tienen uso agrícola y 4. Las tierras de bosque o selva.



**Figura 10.** México: Porcentaje de la superficie hortofrutícola sembrada del total agrícola en hectáreas, 1990-2012.

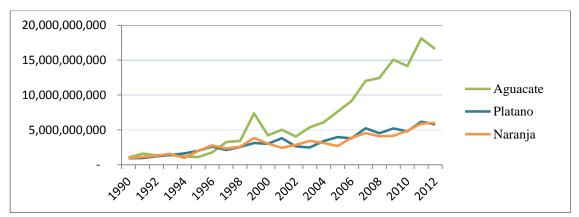
Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP, 2012.

A pesar de las crisis registradas en el país en las dos últimas décadas, la superficie hortofrutícola sembrada se ha mantenido en 9%, sólo en la primera década se registró un ligero retroceso ocupando el 8% a partir de la crisis de 1994, pero a partir de su recuperación en 2002, su tendencia se ha mantenido estable (ver Figura 10). En cuanto al valor de su producción este ha tenido oscilaciones más fuertes, siendo en las crisis, los valores más bajos que ha tomado (ver Figura 11), sin embargo, ha mantenido un elevado valor respecto a la superficie sembrada.



**Figura 11.** México: Porcentaje del valor hortofrutícola del total agrícola 1990-2012. **Fuente:** Elaboración propia con datos del SIAP, 2012.

Dentro de las principales frutas en México considerando el valor de producción se encuentran el aguacate, el plátano y la naranja; al revisar su comportamiento se observa que su tendencia es ligeramente a la alza (ver Figura 12), pero es destacado en el caso del aguacate. Cabe mencionar que los principales estados productores de estas frutas por orden de importancia son, para el caso del aguacate: Michoacán, Morelos, Nayarit y el Estado de México; para el plátano: Chiapas, Tabasco, Veracruz y Colima; y para la naranja: Veracruz, Tamaulipas, San Luis Potosí y Nuevo León (SIAP, 2012).

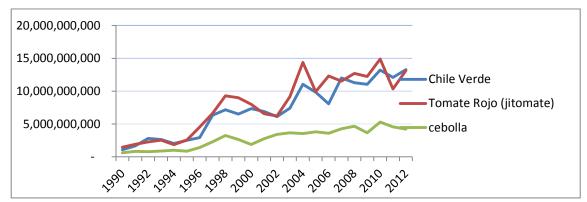


**Figura 12.** México: Principales frutas por valor de la producción 1990-2012, (miles de millones de pesos).

Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP, 2012.

Las hortalizas más importantes de acuerdo al valor de producción son el tomate rojo, chile verde y cebolla; dado su carácter no subyacente (del valor de la producción) tiene oscilaciones muy fuertes pero con tendencia en el tiempo a la alza, sin embargo para el caso de la cebolla se observa una relativa estabilidad y ligeramente a la alza (ver Figura 13). Los principales estados productores de estas hortalizas por orden de importancia son, para el caso del tomate rojo: Sinaloa, Baja California, Michoacán, San Luis Potosí y

Jalisco; para el chile verde: Chihuahua, Sinaloa, Zacatecas y San Luis Potosí; y para la cebolla: Chihuahua, Baja California y Tamaulipas (SIAP, 2012).



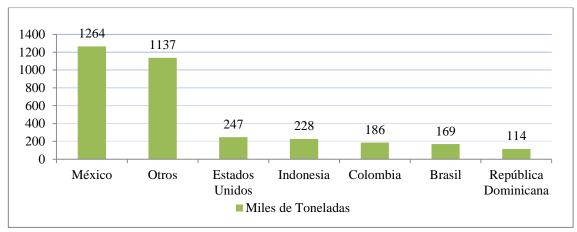
**Figura 13.** México: Principales hortalizas por valor de la producción 1990-2012, (miles de millones de pesos).

Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP, 2012.

### 5.1. Producción de aguacate

De acuerdo SAGARPA e Inca Rural (2012) y la Secretaría de Economía (2012) el aguacate es una fruta que pertenece la familia de las lauráceas y a las especies persea gratissima y persea americana mil, existiendo tres razas, la mexicana, guatemalteca y antillana; de las cuales se han realizado varias cruzas obteniendo variedades mejoradas, entre las más importantes por su alta comercialización se encuentra el aguate hass, fuerte y nabal; hass (cruza de la raza mexicana y guatemalteca) es la principal variedad que se cultiva en México.

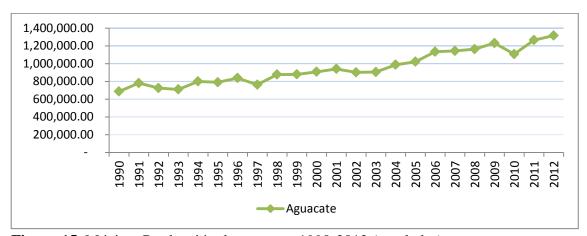
México ocupa el primer lugar en la producción mundial de aguacate con un volumen de 1'264, 141.46 toneladas registradas en 2011, representando con ello alrededor del 38% de la producción mundial; le siguen con una menor proporción Estados Unidos, Indonesia y Colombia (ver la Figura 14).



**Figura 14.** Producción mundial de aguacate 2011.

Fuente: Tomado del Plan Rector Nacional del Sistema Producto Aguacate, 2012.

La producción de aguacate en las dos últimas décadas ha sido fluctuante por la naturaleza del producto; sin embargo, la tendencia es a la alza (ver Figura 15), pasó de 686 301 toneladas en 1990 a 1,316,104 en 2012, representando un crecimiento acumulado de 52%.



**Figura 15.** México: Producción de aguacate 1990-2012 (toneladas).

Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP, 2012.

El rendimiento promedio de toneladas por hectárea en el periodo comprendido de 1996-2009 a nivel mundial se alcanzó 8.5 (ver Cuadro 9), mientras que en México es superior con un promedio de 9.9, más de una tonelada arriba por hectárea; sin embargo la experiencia en otros países como Republica Dominicana y Colombia quienes han alcanzado 24 y 13.5 toneladas, respectivamente, deja en claro que México puede elevar aún más su rendimiento.

Cuadro 9. Rendimiento mundial del aguacate países seleccionados (toneladas por ha).

	1996	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio
Rep. Dominicana	10	13.4	12.8	38.9	41.6	31.9	22.3	30.3	26.3	18.7	19.3	24.1
Brasil	7.5	11	12.6	15.1	14.8	14.3	13.3	15.3	11.7	11.4	12.9	12.7
Colombia	6.1	6.8	13	14.1	15.6	14.3	14.7	15.7	15.8	15.6	16.5	13.5
Indonesia	12	10	9.9	10.2	10.5	10.7	10.7	10.9	10.3	10	9.8	10.5
México	9.3	9.6	10	9.6	9.5	9.9	9.9	10.8	10.4	9.8	10.1	9.9
Chile	6.5	8.2	7.7	6.8	7.8	5.9	10.4	8.5	6.5	3.9	10	7.5
Estados Unidos	4	4.6	4.9	6	5.9	6.7	6	7.7	9.7	9.8	9.8	6.8
Mundial	7.6	8	8.4	8.6	8.9	8.8	9	9.1	8.6	8.1	8.2	8.5

Fuente: Tomado de la Secretaria de Economía, 2012.

#### 6. RESULTADOS

En este apartado se desarrolla el trabajo descrito en metodología; se describen los hallazgos encontrados en campo y cómo influyen el nivel de educación y la capacidad empresarial en el éxito del pequeño productor dentro de la organización.

## 6.1. Justificación de Cupanda

La cooperativa Cupanda está ubicada en Michoacán, estado que además de ser uno de los principales productores hortofrutícolas de acuerdo con el SIAP (2012); es una de las entidades con mayores niveles de organización (SAGARPA e INCA RURAL, 2012), por lo que el estudio a esta cooperativa como un modelo de aprendizaje cobra mayor relevancia. En las estadísticas de SAGARPA (2010) más del 60% de las organizaciones de pequeños productores tienen menos de diez años constituidas; Cupanda supera este dato con una trayectoria de 60 años manteniéndose en el mercado, sobreviviendo a las crisis económicas por las que ha pasado el país durante las últimas seis décadas. La cooperativa en estudio al estar integrada vertical y horizontalmente también es un ejemplo de lo que señalan autores como Avendaño y Schwentesius (2005) y la FAO (2009) quienes expresan como elemento clave el apropiarse de otros eslabones de la cadena para la competitividad y permanencia en el mercado de los pequeños productores. Por lo anterior y en virtud de que también se obedecen los criterios para la clasificación de una organización exitosa marcados por la literatura revisada, se eligió esta organización para el estudio de esta investigación.

6.2. Sociedad cooperativa Cupanda

Lugar: Tacámbaro, Michoacán

Coordenadas 19°14' de latitud norte y 101°28' de longitud oeste (ubicado en el centro

del estado, con 69 965 habitantes de acuerdo con INEGI, 2010).

Rubro: agroindustria (aguacate hass)

Tiempo de existencia: 60 años

No. Socios: 219

Modelo jurídico: Sociedad cooperativa de venta en común Cupanda S.C.L.

Mercado: Nacional e internacional

Formación gerente: Nivel superior

Volumen de ventas promedio anual: 5200 toneladas en fresco.

Cupanda es una organización de productores de aguacate hass que inició sus actividades

en 1954 con 31 socios fundadores, quienes se propusieron resolver los problemas de

comercialización que presentaban sus productos que inicialmente fueron maíz y café.

Con el tiempo hubo reconversión del uso del suelo, siendo el aguacate su principal

producto (manejan también chile perón, zarzamora, limón y lima, en pequeñas

cantidades). Actualmente, la organización cuenta con 219 socios, de los cuales el 85%

son pequeños productores, lo que equivale a 187 productores (ver Figura 16); es

importante mencionar que esta clasificación es propia de la organización.

66

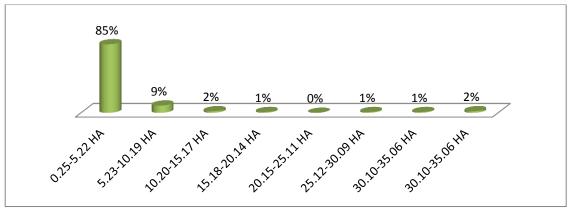


Figura 16. Cupanda: Porcentaje de socios según superficie.

Fuente: Sociedad Cooperativa Cupanda, 2014.

Entre las causas que han hecho crecer a Cupanda en términos de número de socios es el reconocimiento y credibilidad que ha adquirido la asociación a través del tiempo, así como por los servicios que presta a sus asociados; el servicio técnico y comercial, principalmente.

## **6.2.1. Sobre los productos**

El principal producto que han ofrecido al mercado es el aguacate en fresco, pero debido a los cambios que ha sufrido el mercado, recientemente (tres años) la asociación se ha diversificado agregando valor a sus productos, introduciendo el guacamole y la pulpa de aguacate, en diferentes presentaciones que se describen en el Cuadro 10.

**Cuadro 10**. Cupanda: Presentaciones de aguacate procesado.

F
Presentación
Guacamole bote de 500 gr
Guacamole tina de 200 gr
Guacamole bolsa 1 y 6 libras
Pulpa tina de 200 gr
Pulpa bolsa 1 y 6 lb

Fuente: Sociedad Cooperativa Cupanda, 2014.

A tres años de abrir la procesadora y ofrecer los productos que se muestran en el cuadro 10, la cooperativa Cupanda ha diversificado sus productos en varias presentaciones, ampliando su mercado con nuevos clientes.

## **6.2.2.** Comercialización en Cupanda

En el reporte de ventas de aguacate fresco de Cupanda en los últimos cinco años, ha oscilado entre las cuatro mil y seis mil toneladas (ver Figura 17).



**Figura 17.** Cupanda: ventas anuales de aguacate en fresco (toneladas).

Fuente: Sociedad Cooperativa Cupanda, 2014.

En el Cuadro 11 se puede observar el comportamiento o aceptación que están teniendo los productos procesados, de 2012 a 2013 la producción de aguacate procesado creció a un 70%, lo que es un buen indicador de aceptación y asegura la apropiación del valor para el pequeño productor en la cadena del aguacate.

La mayoría de la producción de los pequeños productores (tienen tres cosechas al año) se comercializa por la cooperativa. Para ello la asociación cuenta con dos plantas empacadoras.

**Cuadro 11.** Cupanda: traspaso de aguacate en fresco-procesadora (kg).

	\ U/			
	2012	2013		
Enero	9,001	-		
Febrero	149	50,000		
Marzo	120	54,215		
Abril	197	53,424		
Mayo	136	10,629		
Junio	479	10		
Julio	185	4		
Agosto	120	11		
Septiembre	13	40,638		
Octubre	198	48,040		
Noviembre	113,068	90,404		
Diciembre	129,273	82,488		
Total	252,938.50	429,862.50		

Fuente: Sociedad Cooperativa Cupanda, 2014.

Las diferentes presentaciones de aguacate que maneja la cooperativa están dirigidas esencialmente al mercado exterior (60%), siendo Canadá, Francia y Costa Rica los principales países de venta de aguacate en fresco; para el caso del aguacate procesado Holanda, España e Inglaterra son los importantes compradores. El 40% restante se vende en el mercado nacional, a través de la disposición de dos bodegas en la central de abastos en México D.F.

A demás del servicio de comercialización la empresa brinda otros, siendo el más importante el servicio técnico. El productor es visitado periódicamente por algún técnico donde se revisa su huerta y se le da un diagnóstico de seguimiento; antes de realizar el corte de la fruta los técnicos de la empresa hacen pruebas de maduración y una vez comprobado que tienen el grado de madurez requerido, la misma cooperativa realiza el corte. Esto contribuye a asegurar un producto de calidad, cualidad indispensable para mantenerse en el mercado de forma competitiva.

### 6.2.3. Administración

En esta sección se analiza lo que hay detrás de Cupanda para su funcionamiento técnico, es importante insistir que es desde el punto de vista de la gestión administrativa de la cooperativa, esto con el objetivo de entender lo que gira en torno a las actividades que realiza el pequeño productor en su huerta; para ello se entrevistó al gerente general de Cupanda. Para facilitar el análisis se agrupa en cinco puntos que se describen en seguida.

### 1. Cultura organizacional y política de calidad e inocuidad

La cooperativa tiene una cultura organizacional muy definida; los integrantes del equipo administrativo encabezados por la gerencia, tienen los objetivos claros, saben hacia dónde va la organización; para lograr lo anterior juegan un papel importante los elementos que integran la cultura organizacional; además de contar con una política de calidad e inocuidad que encausa los objetivos, a continuación se describen:

#### Misión

Ser una empresa social, sustentable y consolidada. Líder en los mercados nacional e internacional del aguacate y sus derivados en calidad e inocuidad. Comprometida con la satisfacción plena de socios, clientes, medio ambiente y su comunidad.

## Visión

Somos una empresa social cooperativa de venta en común del aguacate y sus derivados en los mercados nacional e internacional con productos y procesos certificados en calidad e inocuidad, sustentados en los servicios que proporcionamos. Comprometidos con elevar la calidad de vida de nuestros socios y la comunidad.

### **Valores**

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad social
- Interés por los demás
- Justicia e igualdad de derechos y obligaciones entre los socios

## **Principios cooperativos**

- Adhesión y retiro voluntario y abierto de los socios
- Administración y participación democrática
- Participación económica de los socios
- Distribución de los excedentes en proporción a la participación de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, capacitación e Información
- Cooperación entre sociedades cooperativas
- Compromiso con la comunidad
- Promoción de la cultura ecológica
- Respeto a la preferencias políticas y religiosas de sus socios
- Transparencia y rendición de cuentas a sus socios y a la comunidad
- Formación de los socios en las practicas cooperativas y de economía social
- Equidad de género e igualdad de derechos y obligaciones para las mujeres
- Y los demás principios cooperativos universales

### Política de calidad e inocuidad

En CUPANDA estamos comprometidos en satisfacer los requisitos de nuestros clientes y consumidores con productos alimenticios, seguros, inocuos, legales y de alta calidad implementando la mejora continua en sus procesos.

# 2. Articulación estable y cercana a mercados diferenciados

La organización ha logrado articularse de manera estable y cercana a mercados diferenciados, prueba de ello es que el 15% de clientes se mantienen desde que inició la organización, el resto tiene una duración de aproximadamente 5 años.

El grueso de la cartera de clientes que maneja son mayoristas. Para lograr lo anterior Cupanda ha desarrollado diferentes estrategias:

-Departamento especialmente para comercialización. El contar con un departamento exclusivo les permite mantener la atención en lo que pasa en el mercado y detectar los posibles problemas que se pueden suscitar, estar informados de los eventos que son importantes para la organización; tal es el caso de las ferias, exposición y misión comercial pro México, con las cuales la asociación se apoya para estar al día con las tendencias del mercado así como para la detección de potenciales clientes.

-Integración vertical y horizontal. La cooperativa se ha integrado verticalmente hacia adelante, estableciendo los mecanismos de distribución, asumen el costo de ello pero también perciben un mayor precio por el producto. Se ha integrado horizontalmente ya que vende el producto a diferentes mercados, a través de la segmentación de mercados (aguacate en fresco, guacamole y pulpa de aguacate).

-Infraestructura y transporte. Posee oficinas para el personal administrativo y atención a los productores, sala de juntas, almacenes para el acopio del producto; tráiler, camiones y camionetas de carga y medio de transporte para el trabajo de campo del equipo técnico.

-Certificados. Provee productos de alta calidad llevando buenas prácticas de cosecha y manejo del producto, avalado por certificaciones de la SAGARPA, KOSHER, BRC y GLOBALG.A.P.

-Despacho externo de contabilidad. Para llevar el buen control de los costos, en las instalaciones de Cupanda hay tres personas comisionadas para la captura de la información que después es entregada al despacho externo el cual se encarga de los análisis. Esto les ha permitido tener un monitoreo sobre los costos y reaccionar ante los indicadores de alarma.

-Precios y oferta. Los precios los fija por un lado lo que refleja el mercado, pero por otro los costos que genera la organización. Cupanda tiene una capacidad de oferta de 6200 toneladas en aguacate fresco, 300 para guacamole y 377 en pulpa. El tener este conocimiento la organización tiene la ventaja de contrastar en cada temporada su capacidad productiva con la perspectiva de demanda.

#### 3. Generación de valor

Para la generación de valor Cupanda se ha apoyado en la innovación y en el desarrollo de calidad; ello ha propiciado su participación en más eslabones en la cadena productiva; atendiendo los principales requisitos exigidos por los clientes que en su mayoría son aspectos de tamaño, peso, color y tiempo de vida del producto; esto le ha permitido tener certeza de venta, reconocimiento del producto con los clientes y asegurar la permanencia en el mercado de sus miembros.

Para lo anterior ha puesto en marcha una serie de prácticas como el tener una interacción activa entre el personal de comercialización, producción y gerencia que asegura estar al día con los requerimientos de innovación y las tendencias del mercado;

con esto ha logrado tener la capacidad de adaptación reaccionando a los cambios que ha sufrido el mercado a través del tiempo, introduciendo nuevos productos (guacamole y pulpa de aguacate) y nuevos procesos y prácticas de producción (buenas prácticas agrícolas y certificaciones). Para lograrlo se han apoyado de otras prácticas que se describen a continuación:

-Asistencia técnica y supervisión. Para lograr las características de calidad exigidas por el mercado, la organización cuenta con un equipo técnico que se encarga de visitar las huertas de los productores y brindarles asesoría y seguimiento, apoyándose complementariamente de talleres impartidos a los productores; también canaliza asesoría técnica de proveedores de insumos. Para una supervisión constante en la cooperativa existen bitácoras para llevar un control estricto de las visitas a los productores y otras para el procesado del aguacate; apoyándose de la política de calidad e inocuidad mencionada en el punto uno.

-Sello. La cooperativa cuenta con un sello registrado oficialmente a nivel internacional, el cual es insertado en los envases de todas las presentaciones del aguacate, tiene el objetivo de distinguir su aguacate como marca Cupanda.

#### 4. Liderazgo, transparencia y participación

Para establecer el liderazgo, la transparencia y lograr la participación de los miembros de la organización se llevan a cabo prácticas que se describen a continuación:

-Organigrama: La organización cuenta con un organigrama con claras delimitación de responsabilidad (Anexo 7) y complementado con un manual que especifica las funciones y actividades a desempeñar de cada puesto o nombramiento dentro de la organización.

- -Equipo de administración profesional. En lo que se refiere a la cuestión administrativa es importante mencionar la organización cuenta con personal cualificado, lo que asegura el dominio del área en que se están desarrollando.
- -Ejecución y monitoreo de plan rector. Para el logro de los objetivos planteados en la organización, se cuenta con un plan rector que es la guía para llegar a ello. El plan es monitoreado directamente por el gerente, proporcionando retroalimentación al personal, acompañado de un plan de acción cuando no se está llegando a los resultados.
- -Comisiones. La asociación está dividida en cinco comisiones integrada por los mismos productores para delegar el poder y responsabilidad: de vigilancia, administración, previsión social, educación y ecología, conciliación y arbitraje.
- -Rendición de cuentas al consejo (integrado por miembros de la organización). Semanalmente el equipo administrativo entrega cuentas a los integrantes del consejo administrativo. En estas reuniones se tratan también los temas que van surgiendo.
- -Asambleas ordinarias y estacionales. Los espacios de comunicación que existen entre los miembros de Cupanda además de tener la posibilidad de presentarse directamente en las oficinas, se realizan las asambleas estacionales además de las ordinarias que son tres veces al año. En cada asamblea el consejo administrativo integrado por productores y el equipo administrativo, informan a los productores todo lo que acontece en la asociación, especialmente lo referido a las finanzas y la dirección en la que están encausados para lograr los objetivos.
- -Uso de periódico mural e información directa al productor. En las instalaciones de Cupanda existe un periódico mural donde los productores pueden consultar la información sobre la asociación, así como avisos.

-Financiamiento de personal administrativo. Para cubrir la nómina del personal administrativo los recursos son una combinación de los recursos que genera la asociación y de las aportaciones de los socios (su aportación es del 2% por cada kilo de fruta que entregan a la cooperativa).

## 5. Alianzas estratégicas

Cupanda ha establecido diferentes alianzas que han contribuido a su posicionamiento en el mercado, bajar los costos de producción y obtener servicios técnicos:

-Universidades. Tiene convenios con las universidades de Querétaro y Zamora, Michoacán; las cuales dependiendo del perfil de los estudiantes los envían a realizar su servicio social o profesional directamente con los productores o en las oficinas de la organización.

-Dependencias de gobierno. Por medio de la organización los productores que forman parte de ella se han visto beneficiados directa o indirectamente de los apoyos que el gobierno ofrece, obteniendo financiamiento o subsidios en las diferentes órdenes de gobierno; federal, estatal y municipal, a través de la SAGARPA, FIRCO y FIRA. Para ello cuenta con información oportuna de convocatorias sobre los apoyos gobierno y el procedimiento claro para su gestión.

-ONGS. Tiene alianza con la junta local de sanidad vegetal de Tacámbaro, alianza con CONACCA que es un gremio de centrales de abasto, Cupanda tiene dos bodegas en la central de abasto de México D.F.

-Instituciones privadas. IAUSA, que es una proveedora de insumos agrícolas, da financiamiento en producto a los miembros de la asociación y a la organización en sí para las actividades que incuban el funcionamiento de producción, como el vivero con el que cuentan.

-Instituciones internacionales. FDA Y FUMEC, instituciones que le dan servicios a la asociación como imagen, logotipo y etiqueta, algunas requieren de cuotas por parte de Cupanda.

## 6.2.4. Pequeños productores en Cupanda

Con el fin de entender con mayor detalle el desenvolvimiento de los pequeños productores dentro de la organización, en este apartado se revisa el caso de tres productores que son considerados representativos (tomando en cuenta los años que llevan dentro de la organización, dos de reciente ingreso relativo y uno con un número mayor de tiempo), en los que se describe de forma general sus antecedentes como productores y los principales problemas a los que se enfrentan cuando producen individualmente así como las ventajas que ellos mismos perciben al estar organizados<sup>18</sup>.

#### 1. Huerta "Jade"

Don Jesús con 73 años de edad es originario de Caramecuaro, Tacámbaro, Michoacán; perteneciente a una familia integrada por cuatro miembros. Agricultor desde hace 65 años, cuya experiencia la adquirió por herencia familiar; es poseedor de una explotación de 1.5 ha de extensión y dedica en promedio cuatro horas diarias a la actividad. Aunque don Jesús no tiene grado de estudios si sabe leer y escribir y posee una capacidad

 $^{18}$  Los nombres tanto de las huertas como de los de los pequeños productores que se mencionan son ficticios, para proteger su confidencialidad.

empresarial media (en el siguiente sub-apartado se explica a detalle sobre éste). En su caso la fuente principal de su ingreso proviene de la agricultura y se complementa con la aportación de uno de sus hijos quien trabaja como jornalero en el corte de zarzamora por temporada; cabe señalar que en esta huerta se asocia el cultivo de maíz en una menor proporción para autoconsumo.

#### Comercialización

Cuando se abordó el tema de comercialización de su producto antes de pertenecer a Cupanda, señaló que nunca lo vendía directamente a consumidores aunque si a clientes del mismo poblado, para ello el mismo se encargaba de la recolección del fruto y de su traslado. Dentro de los principales problemas a los que se enfrentaba son la perdida de fertilidad del suelo y el que los árboles se secaran. El precio de venta era el que el intermediario ofrecía por lo que en su experiencia relata que no le era difícil cambiar de comprador, ya que todos ofrecían un precio muy similar. En cuanto al tema de financiamiento mencionó que nunca recurrió a algún préstamo en el banco porque los trámites los considera muy engorrosos.

### **Experiencia con Cupanda**

Don Jesús con treinta años de pertenecer a Cupanda como socio es uno de los pequeños productores entrevistados que más años tiene dentro de la cooperativa, el principal motivo que lo llevó a asociarse fueron los buenos resultados que sus vecinos y amigos estaban obteniendo. Desde que don Jesús pertenece a Cupanda mencionó que fue introduciendo a lo largo del tiempo nuevas prácticas del manejo de la huerta que le ayudaron a aumentar la productividad, como las podas, el control de plagas y la replantación de árboles. El considera que la organización le ha ayudado a tener acceso al

equipo de producción como la rastra y la fumigadora, tener acceso al crédito principalmente de insumos, capacitación y asesoría por medio de técnicos y en la comercialización del producto. Teniendo una producción de ocho toneladas por hectárea.

## 2. Huerta "Rancho grande"

Don Román con 42 años de edad, originario de Villa Madero, Michoacán; con una familia compuesta por seis miembros, tiene una experiencia como productor agrícola que data de 16 años; quien extrajo los conocimientos además de su familia de amistades. Su huerta de aguacates cuenta con 2.5 ha de extensión situada en Tacámbaro Michoacán. Don Román terminó la educación primaria y cuenta con una capacidad empresarial media; sus ingresos provienen directamente de la actividad agrícola dedicando en promedio cinco horas al día, el al igual que don Jesús asocia el cultivo de maíz en una proporción menor para autoconsumo.

### Comercialización

Antes de pertenecer a Cupanda don Román describe que sus principales problemas dentro de la huerta eran el acceso al equipo, al agua y herramientas; en cuanto al financiamiento recurría a prestamistas ya que dice no confiar en los bancos; vendía sus productos a intermediarios dentro de la misma localidad, cuando se le preguntó cómo es que sabía qué precio dar por el producto, aseguró que eso siempre lo determinaban los intermediarios y que la diferencia entre los precios que ofrecían los diferentes compradores eran muy similares y por lo mismo nunca hubo sentido de arraigo por alguno.

## **Experiencia con Cupanda**

En lo que respecta a su incorporación como miembro de esta organización, don Román lleva cuatro años perteneciendo a ella siendo uno de los que son relativamente de nuevo ingreso en Cupanda; lo que lo llevó a tomar la decisión de adherirse además de los resultados que observó con los demás productores fue el poder participar en la toma de las decisiones. Con respeto a los beneficios que menciona por estar dentro de la organización es el apoyo con equipo de producción que se ofrece a los miembros, el adquirir las plántulas mejoradas y demás insumos, el acceso al crédito en cuanto a los insumos principalmente; el recibir capacitaciones sobre el manejo de la huerta tanto general como personalizada por parte de los técnicos de la organización; teniendo una producción de su huerta de 10 toneladas por hectárea.

#### 3. Huerta "Mi casa"

Don Rufino originario de Tacámbaro, Michoacán, quien cuenta con 30 años de edad es miembro de una familia de cinco integrantes, cuenta con educación secundaria y con una capacidad empresarial alta. Su experiencia como productor es de 10 años, obtuvo los conocimientos de la actividad por herencia familiar; Rufino cuenta con dos hectáreas de explotación y dedica en promedio 5 horas diarias de trabajo en ella; sus ingresos provienen además de la agricultura y de la ganadería.

#### Comercialización

Antes de incorporarse a la cooperativa don Rufino describe que el principal problema dentro de su huerta era el manejo de plagas y el acceso a créditos, con respecto al último punto menciona que ó a recurrir a prestamistas por ser más fácil de obtener (menos

requisitos); al igual que en los casos anteriores al momento de vender su producto lo hacía a intermediarios de la localidad, donde el precio era fijado por estos últimos ya que no tenía los medios para informarse de los precios en el mercado.

## Experiencia con Cupanda

Don Rufino lleva ocho años como miembro de la cooperativa en la que describe que siempre aprende cosas nuevas en cuestión a procesos mediante las capacitaciones impartidas por Cupanda e intervenciones de los técnicos en la visita a sus huertas, hace la apreciación también de que lleva algún tipo de contabilidad en libreta sobre costos y producción; los beneficios directos que el percibe son las compras en conjunto, el acceso al crédito, equipos de producción y a la comercialización de sus productos, lo anterior lo ve reflejado en la productividad ya que menciona se elevó alcanzando 12 toneladas por hectárea.

#### 6.3. Análisis de los factores a evaluar en el modelo

Este subapartado se enfoca en captar y analizar los factores objeto de este trabajo, el nivel educativo y la capacidad empresarial de los pequeños productores de la organización seleccionada.

### 6.3.1. Rendimiento por hectárea

Tal como lo maneja la TCO la productividad como sinónimo de éxito del pequeño productor, en este caso la proxy que se utilizó es el rendimiento por hectárea de las huertas de los pequeños productores de la muestra. En la Figura 18 muestra el comportamiento de esta variable, ésta muestra una media de diez toneladas por hectárea por productor. Esta variable es la que funge como dependiente en el modelo

econométrico que se estimó. Se revisó cómo influyen los factores educación y capacidad empresarial (que se describen a continuación) en su comportamiento.

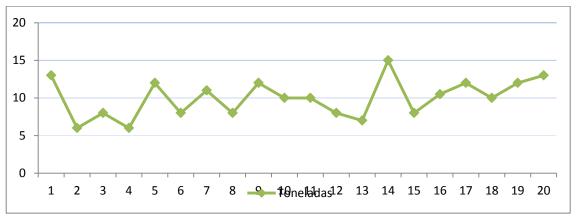


Figura 18. Rendimiento de aguacate por hectárea del pequeño productor.

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en el trabajo de campo.

### 6.3.2. Nivel de educación

Uno de los factores que se consideró importante revisar su comportamiento en los pequeños productores como detonante dentro de las organizaciones exitosas es su nivel educativo. Se observa en la Figura 19 que solo el 20% de los pequeños productores que pertenecen a Cupanda no poseen estudios, esto corrobora parcialmente la hipótesis planteada, se necesita un nivel educativo de al menos la primaria, ya que el pertenecer a este tipo de organización que es muy dinámica trae consigo exigencia y cambios en los procesos de producción, así como aportaciones que deben hacer para la capitalización de la organización.

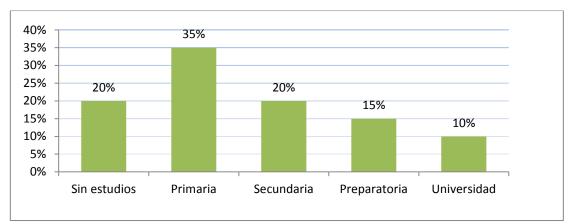


Figura 19. Nivel de escolaridad de los pequeños productores en Cupanda.

Fuente: Elaboración propia con información de campo.

## 6.3.3. Capacidad empresarial mediante la escala Likert

Antes de analizar los resultados fue importante revisar si dichos resultados son fiables, para ello se ejecutó las pruebas de la división de mitades con la corrección de Spearman-Brown y la prueba alfa Cronbach (para detalles de estas pruebas ver el Anexo 8).

#### Fiabilidad de la escala

La técnica división de mitades en la prueba ejecutada para los datos de esta investigación arrojó un índice Spearman-Brown de .904 (ver Anexo 9), se consideró que es un buen indicador de confiabilidad ya que de acuerdo a la literatura un coeficiente de Spearman-Brown alrededor de .70 es suficiente. La técnica Alfa Cronbach arrojó un índice de .920 el cual es mayor que el encontrado en Spearman-Brown, sin embargo, la diferencia es notablemente marginal. De acuerdo al procedimiento de análisis de este índice y al revisar la eliminación de cada característica individualmente para verificar que son realmente importantes en la escala, se encontró que a excepción de apoyo

familiar, en lugar de subir la confiabilidad, ésta baja, por lo que se corroboró la importancia de cada característica al medir la capacidad empresarial de los pequeños productores.

**Cuadro 12.** Escala Likert capacidad empresarial promedio por característica

Caraterística	Media	Mínimo	Máximo	Promedio	
Apoyo social familiar	4.3	3.6	5	4.3	
Control interno	3.4	2.2	4.8	3.5	
Creatividad e innovación	3.3	2	4.8	3.4	
Auto-eficacia	3.8	2.6	4.6	3.7	
Perseverancia	4.2	3.2	4.8	4.1	
Motivaciones	3.8	2.6	5	3.8	
Necesidad de logro	3.8	2.4	4.8	3.7	
Necesidad de independencia	4.3	3.8	4.6	4.2	
Capacidad de asumir riesgos	3.9	2.2	5	3.7	
Responsabilidad	4.1	2.6	5	3.9	
Liderazgo y comunicación	3.4	2.4	4.4	3.4	
Conocimientos y capacidades	3.7	2.8	4.6	3.7	
Negociación	3.6	2.4	4.8	3.6	
Toma de decisiones	3.9	2.4	4.8	3.7	
Entorno	3.6	2.4	4.6	3.5	

Fuente: Elaboración propia con información de campo.

Al revisar las características que tienen más peso para definir la capacidad empresarial del pequeño productor de Cupanda, se encontró que apoyo social familiar, necesidad de independencia y la perseverancia, son los más altos en la escala, con 4.3, 4.2 y 4.1 respectivamente (ver Cuadro 12); de acuerdo a los descriptores de las mismas, el apoyo familiar constituye el soporte emocional que requiere el individuo para cualquier decisión o dificultad que se le presenta. La necesidad de independencia es representativa, al mostrar que el pequeño productor valora ser el dueño de su tiempo y de tomar sus propias decisiones. En cuanto a la perseverancia, esta denota la tenacidad del pequeño productor para conseguir el logro de sus objetivos.

Entre las cualidades con puntaje más bajo se encuentran el control interno y el entorno, ambos con 3.5 puntos; el primero muestra básicamente la importancia que el pequeño

productor le da a la planeación (en este caso nula o baja). En lo referente al entorno, este engloba los recursos con los que se cuenta como la infraestructura y recursos financieros.

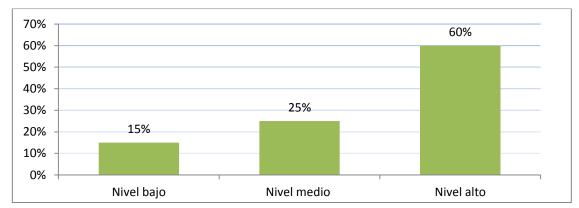
Como se describió en el apartado de metodología, los puntajes para definir el nivel de capacidad empresarial de los pequeños productores fueron los siguientes: altas  $\geq$ 3.8, bajas  $\leq$ 3.0 y para la capacidad empresarial intermedia índices entre 3.1 a 3.7. En este sentido, el máximo valor en la escala fue de 4.4, mientras que el menor 2.9; la media quedó en el valor de 3.8 (ver Cuadro 13).

Cuadro 13. Nivel de capacidad empresarial en Cupanda.

Productor	Nivel de capacidad empresarial			
1	3.9			
2	2.9			
3	4.3			
4	2.9			
5	4.4			
6	3.7			
7	3.9			
8	3.9			
9	4.1			
10	4.0			
11	3.7			
12	3.7			
13	2.8			
14	3.9			
15	3.6			
16	4.0			
17	4.1			
18	3.9			
19	3.9			
20	3.7			

Fuente: Elaboración propia con información de campo.

En términos generales el 15% de los pequeños productores que pertenecen a la organización tienen capacidad empresarial baja (ver Figura 20) y el resto del porcentaje cae en capacidades medias-altas con 25% y 60%, respectivamente.



**Figura 20.** Nivel de capacidad empresarial pequeños productores de Cupanda. **Fuente:** Elaboración propia con información de campo.

#### 6.4. Mínimos cuadrados ordinarios

Una vez teniendo los datos sobre el nivel educativo y la capacidad empresarial se procedió a correr el modelo MCO con la ayuda del programa eviews, quedando el modelo especificado de la siguiente manera:

$$Y_i = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_1$$

### Donde:

Y= rendimiento por hectárea (proxy que mide el éxito de los pequeños productores)

X<sub>1</sub>= nivel de educación del pequeño productor expresado en años de escolaridad

X<sub>2</sub>= capacidad empresarial del pequeño productor

b<sub>0</sub>,b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>= parámetros estimados por el modelo

e<sub>1</sub>= perturbaciones (son todas las variables omitidas que pueden afectar a Y, que no están o pueden no estar incluidas en el modelo).

### 6.4.1. Estimación e interpretación del modelo

Antes de analizar los resultados del modelo en términos estadísticos se verificó si los errores del modelo tenían distribución normal, ya que de no ser así, no se podrían aplicar los test estadísticos. Para ello se utilizó la prueba de Jarque-Bera<sup>19</sup>, cuya regla de decisión es que si el valor proyectado es menor a 5.99 no se puede rechazar la hipótesis nula, en el modelo en cuestión el valor arrojado es de 2.83, por lo que se puede afirmar que las variables tienen distribución normal y con ello se pueden efectuar los test estadísticos (ver Anexo 10).

También fue necesario revisar si dicho modelo es significativo en sus resultados, para ello fue necesario observar los resultados arrojados por el estadístico Durbin-Watson, que detecta si dicho modelo de regresión tiene o no autocorrelación (el Durbin-Watson contrasta la hipótesis de no autocorrelación en los residuos; los errores de predicción), según la teoría, el valor de este estadístico debe ser alrededor de 2, en el modelo se observa un valor de 2.14 por lo que se puede constatar la ausencia de autocorrelación en los residuos.

Otra prueba importante para validar el modelo fue la verificación del supuesto de homoscedasticidad, que sostiene igual varianza en las perturbaciones, para ello se efectuó la prueba de White, que detecta la heteroscedasticidad bajo la Ho, de que la varianza en las perturbaciones es la misma; contra la H<sub>1</sub> que formula lo contrario. El resultado del modelo reflejó una significancia mayor al .05%, por lo que se acepta la Ho de homoscedasticidad en las perturbaciones; pero dado que la muestra es pequeña, fue necesario corroborar dicho resultado, para ello se recurrió al valor Ji cuadrado de tablas,

87

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Contrasta la hipótesis nula (Ho) de que los errores del modelo se aproximan a una distribución normal, contra la hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>) que no se aproximan a la distribución normal.

asociado a esta prueba el cual da un valor de 5.99, este valor se contrasta con el emitido por el modelo(5.90), y si este es menor que el de Ji cuadrado de tablas, se acepta la Ho, entonces se puede afirmar con mayor convicción, que la varianza en las perturbaciones es la misma y por lo tanto el modelo es eficiente (ver Anexo 10).

## Interpretación de los resultados

Uno vez corroborado la eficiencia del modelo se procedió a la interpretación de los resultados, un estadístico importante es el que aporta el test F, este estadístico prueba la significancia conjunta del modelo; es decir, la significancia de los parámetros que acompañan a las variables explicativas en forma global; dado el valor de F de 20.50 con un 95% de confianza se puede afirmar que el modelo es significativo de forma conjunta; en otros términos, se puede afirmar que los parámetros de las variables independientes influyen conjuntamente de forma significativa en la explicación de la variable dependiente.

En cuanto al estadístico R<sup>2</sup>, es una bondad de ajuste, revisa qué parte de la variación total en la variable dependiente se explica con las variables independientes; qué tanto se logró aproximar al fenómeno real con las variables independientes, es decir, indica qué tanto se aproxima la línea de regresión a los datos observados en la muestra. En términos directos y fríos, se puede decir que las variables independientes explican el fenómeno en un 71%. Sin embargo, la importancia real de este estadístico radica en señalar lo que aportan los parámetros a la variable dependiente; la significancia, que se verá más adelante.

2

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> El estadístico F contrasta la H<sub>0</sub> de que los parámetros son iguales a cero, contra la H<sub>1</sub> de que al menos uno es diferente de cero

Es de suma importancia revisar que el modelo no tenga errores de especificación ya que eso podría traer consigo resultados erróneos, una medida que proporciona tal información, entre otras herramientas lo ofrece el  $R^2$  ajustado, este penaliza el poner variables irrelevantes en el modelo, como se observa en el Cuadro 14, el valor de este estadístico es de .67, esto es, que el 67 por ciento de la variación en Y depende de las variables  $X_1$  y  $X_2$ , este resultado respecto al  $R^2$  normal bajó pero no de manera significativa.

Cuadro 14. Resultados del modelo de regresión.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.	
C	-6.008091	3.757498	-1.59896	0.1282	
X1	0.310401	0.090263	3.438862	0.0031	
X2	3.655013	1.053121	3.47065	0.0029	
R-squared	0.706942	Mean dependent var		10.05	
Adjusted R-squared	0.672465	S.D. dependent var		3.174321	
S.E. of regression	1.816687	Akaike info criterion		4.169387	
Sum squared resid	56.10595	Schwarz criterion		4.318747	
Log likelihood	-38.69387	F-statistic		20.5045	
Durbin-Watson stat	2.140281	Prob(F-statistic)		0.000029	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo y programa eviews.

Para analizar si las variables son de hecho relevantes es importante revisar la significancia estadística de los coeficientes de cada una de ellas; mediante el estadístico t statistic que prueba la hipótesis nula de que no existe una relación entre la variable dependiente (éxito de los pequeños productores medido por la rendimiento por hectárea) y las explicativas (nivel de educación y capacidad empresarial), contra la hipótesis alternativa, de que en realidad sí existe dicha relación, al observar los resultados se puede detectar que a excepción del intercepto, las dos variables son significativas al .05% de significancia, es decir, que existe una relación entre las variables explicativas y la dependiente.

Ahora ya se puede estudiar cuál es el peso de los coeficientes de dichas variables, en lo que respecta al nivel de educación el valor que arrojó el modelo es de .31, esto es, que cuando el nivel de escolaridad aumenta en una unidad en este caso un año, el rendimiento por hectárea aumenta en .31. Para el caso de la capacidad empresarial el valor es de 3.65, esto es que cuando este aumenta en una unidad en este caso nivel de capacidad empresarial, el rendimiento por hectárea aumenta en 3.65.

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los cambios que ha experimentado la sociedad han hecho que el mercado agrícola y con ello el de frutas y hortalizas haya evolucionado, cambios que los pequeños productores no han podido responder debido a los altos costos que ello representa; está ampliamente discutido que la organización es una alternativa viable para los pequeños productores, pero a pesar de que en México existe un gran número de ellas, los beneficios no se ven reflejados en el grueso de los productores. Ello llevó a este trabajo investigar los factores desde el pequeño productor que incentivan el éxito dentro de la organización.

Los factores puestos a prueba fueron el nivel de educación y la capacidad empresarial, como variables explicativas; como variable dependiente (proxy de éxito tal como lo señala la TCO) se corrió el rendimiento por hectárea. Lo anterior como es evidente no es nuevo, sin embargo empíricamente es poco estudiado y no se sabe con exactitud cuál es el peso de cada factor en el éxito de los pequeños productores organizados.

En términos directos se revisó qué tanto influyen la educación y la capacidad empresarial en el rendimiento por hectárea, de acuerdo con los resultados en el ejercicio econométrico llevado a cabo en este trabajo se corroboró la hipótesis, de que son necesarios dichos factores para que el pequeño productor potencialice su desenvolvimiento dentro de la organización y pueda alcanzar el éxito, esto se ve reflejado en el valor del R<sup>2</sup> ajustada de .67, es decir que la variable dependiente (éxito de los pequeños productores) es explicado en 67% por estos factores, este es un valor alto si se considera que son solo dos variables explicativas.

Dentro de los objetivos específicos se planteó analizar el peso de cada factor así como su relación con la variable dependiente, los resultados mostraron que a medida que el pequeño productor aumente sus años de escolaridad y su nivel de capacidad empresarial, su éxito dentro de una organización aumentará también.

Los coeficientes fueron los siguientes: por cada año de escolaridad que aumente el pequeño productor, su éxito aumentará en .31; por cada nivel de capacidad empresarial que aumente, su éxito aumentara en 3.65. Estos números pueden saltar a la vista muy fácilmente y se podría cometer el error de concluir que la educación por ejemplo tiene un peso muy bajo, casi nulo y que por lo tanto no es importante, pero al analizarlo con detenimiento se puede percatar que este factor en efecto es muy importante para el modelo, al quitarlo el R² ajustada penaliza, bajando su capacidad de predicción (ver Anexo 11) y observándose presencia de autocorrelación, denotando la importancia de éste. Por lo que el factor educación a pesar del bajo coeficiente arrojado, es muy importante junto con la capacidad empresarial para explicar el éxito de los pequeños productores dentro de la organización.

El que sea necesario que un pequeño productor posea cierto nivel de educación y capacidad empresarial para que pueda detonar su éxito dentro de la organización tiene mucho sentido, ya que la dinámica que se requiere dentro de la organización exige a los productores directa e indirectamente a hacer cambios para responder al mercado; en su forma de producir, asistencia a reuniones, capacitaciones, talleres, cumplir con procesos y estándares, hacer aportaciones y alinearse con los objetivos generales de la organización.

En este contexto, dedicar los recursos en la formación de los pequeños productores que fortalezcan su educación y su capacidad empresarial juegan un papel relevante; no solo para su permanencia en el mercado, sino también para que pueda ser uno de los eslabones más beneficiados de la cadena.

Por lo tanto es muy importante dejar señalado que una gran tarea recae sobre el Estado y sobre la organización misma; principalmente para el Estado, ya que es el que puede influir en la formación inicial de los pequeños productores por medio de los programas de educación desde los primeros niveles.

Se ha visto la importancia que tienen los factores desde el pequeño productor, sin embargo es difícil ignorar la importancia que tiene la gestión de la organización como un elemento importante que gira entorno a la potencialización de esos factores en los pequeños productores, para ello se formuló el objetivo específico tres de esta investigación que plantea la identificación de elementos clave de la gestión de la organización, que giran entorno a la potencialización de los factores que posee el pequeño productor.

En la gestión de la organización por parte de los directivos se observó de manera cualitativa elementos que incentivan el éxito; el contar con objetivos claros y la manera de cómo llegar a ello; en Cupanda es clave el contar con una cultura organizacional, con un plan rector; y contar con la presencia de una administración profesional (con esto se hace referencia a personas cualificadas para cada actividad encargadas de las diferentes áreas de la cooperativa, en producción a técnicos, en la procesadora ingenieros,

contabilidad por parte de un agente externo y especializado y sobre todo de comercialización) y una clara delimitación de las actividades para todos los actores de la organización, acompañado de mecanismos de transparencia y participación entre sus miembros. El garantizar la eficacia los elementos mencionados arrastra por si solo el buen funcionamiento de otros elementos como la innovación, generación de valor y desarrollo de la calidad.

Otro elemento que se detectó fueron las alianzas estratégicas, ello garantizó bajar costos, beneficiarse de asesoría y servicios técnicos externos, canalizar apoyos y financiamiento, que en resumen contribuyen al mantenimiento de su competitividad en el mercado. Es importante mencionar que el buen funcionamiento de este elemento con su inercia provoca que otras variables también funcionen adecuadamente como es el caso de la movilización del apoyo externo y el manejarse en un entorno cambiante; respecto al apoyo externo ya sea por parte del Estado o alguna entidad financiera es relevante mencionar que estos deben ir encaminados a que la organización sea autosostenible, por lo que deben ser invertidos estratégicamente como en equipo para sus asociados, sistema de transporte, contratar personal cualificado que se adapte a los objetivos de la organización, infraestructura; entre otros.

En síntesis el fracaso o poco impacto de la mayoría de las organizaciones en México se debe además de la falta de una gestión adecuada de la organización, a la carencia de políticas integrales que incluyan a los factores que detonan el éxito de los pequeños productores dentro de la organización; el nivel de educación y capacidad empresarial (entre otros), que por su naturaleza necesitan estrategias de mediano y largo plazo en la

agenda pública del sector. Dada las condiciones de los pequeños productores es importante asegurar el buen funcionamiento de las organizaciones pues ello representa una alternativa viable para su sobrevivencia.

Es importante señalar que estos resultados no son concluyentes dado que solo se analizó una organización; sin embargo se encontraron hallazgos de que existe congruencia con la teoría revisada al respecto.

#### Recomendaciones

Se recomienda que las organizaciones desarrollen un plan rector hecho por ellos mismos pero con la ayuda de un profesional, que les ayude plasmar los objetivos de la organización y el camino de cómo llegar a ello.

- Sesiones de trabajo del profesional con los productores, con retroalimentación entre el profesional y los productores al ir elaborando el documento.

Un programa de educación especial en las zonas rurales productoras, enfocada en elevar la capacidad empresarial de los pequeños productores.

- Este puede tener dos vertientes: uno dirigido a los pequeños productores y otro a los potenciales
- Talleres que fomente la capacidad empresarial

Se recomienda programas de capacitación teórica práctica a los directivos de las organizaciones por personal altamente calificado tanto en conocimientos como en la transmisión de éstos.

- En temas de gestión de organización y liderazgo.
- Contar con un sistema de réplica para las diferentes organizaciones.

Los apoyos emitidos a organizaciones por parte del Estado deben ir acompañados de estrategias integrales y autosostenibles, que contengan análisis de rentabilidad y seguimiento, antes, durante y al finalizar del proyecto/apoyo.

- Contar con departamento especial de elaboración y evaluación de proyectos con personal expertos en el tema.

Se recomienda un diagnóstico y clasificación a nivel nacional del tipo de productores que hay en el sector agrícola.

- Un programa que contenga los elementos de diagnóstico y clasificación, que pueda ser replicado en cada estado y esté a cargo de ellos mismos.

Por último se recomienda en cuestión de este trabajo en sí, replicar el mismo ejercicio a otras organizaciones exitosas con diferente tipo de constitución, diferentes productos del subsector y aumentar los factores de estudio.

# 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbott, J.C. (1958). Los problemas de la comercialización y medidas para mejorarlas. Guía de mercadeo no. 1, Barcelona: FAO.
- ACI (2014). «Alianza Cooperativa Internacional -Américas.» septiembre de 1995. http://www.aciamericas.coop/ (último acceso: 12 de noviembre de 2014).
- Ahumada Figueroa, Luis (2001). Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional. Santiago de Chile: Universitarias de Valparaiso.
- Arias Pittman, José Augusto (2013). Confiabilidad y validez para evaluar los instrumentos de medición. Lima.
- Avendaño Ruiz, Belem D., Myriam L. Hernández Alcántara, y Iliana Enriqueta Montaño Méndez (2012). «Impacto de las innovaciones tecnológicas: el sector hortícola del noroeste de México.» En *Competencia y dinámicas de ajuste en la horticultura*, de Héctor Enrique Gaxiola Carrasco, Rita Elise Schwentesius Rindermann, Manuel Ángel Gómez Cruz, Belem Dolores Avendaño Ruiz y Juan de Dios Trujillo Félix (coord.), pp. 211-230. México: Universidad Autónoma de Sinaloa/Servicios editorales once ríos.
- Avendaño Ruiz, Belem D., y Antonio Martínez Reina (2012). «Preferencias del consumidor, nuevos retos parala producción hortícola.» En *Competencia y dinámicas de ajuste en la horticultura*, de Héctor Enrique Gaxiola Carrasco, Rita Elise Dora Schwentesius Rindermann, Manuel Ángel Gómez Cruz, Belem Dolores Avendaño Ruiz y Juan de Dios Trujillo Félix (coord), pp. 155-171. México: Universidad Autónoma de Sinaloa/Servicios editoriales once ríos.
- Avendaño Ruiz, Belem Dolores, Rita Schwentesius Rindermann, y Sonia Lugo Morones (2007). «La inocuidad alimentaria en la exportación de hortalizas mexicanas a Estados Unidos.» *Comercio Exterior*, México, vol. 57, núm. 1, pp.6-18.
- Avendaño Ruíz, Belem Dolores, y Rita Schwentesius Rindermann (2012). «El sector hortofrutícola mexicano de exportación: acciones y políticas para su fortalecimiento.» En *Políticas agropecuarias, forestales y pesqueras*, de José Luis Calva, pp. 305-319. México: Juan Pablos Editor.

- Avendaño Ruiz, Belem, y Rita Schwentesius Rindermann (2005). «Factores de competitividad en la producción y exportación de hortalizas: el caso del Valle de Mexicali, B.C.,México.» Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía, pp. 165-192.
- Ayala, Garibay, Alma Velia, Benjamín Carrera Chávez, Rita Schwenteius Rindermann, Gustavo Almaguer Vargas, José Luis Jolalpa Barrera, y Sergio Márquez Berber (2012). *Competitividad del sector agropecuario en México: implicaciones y retos.* México: Plaza y Valdéz editores.
- Berdegué, Julio A, Jeannette Danty, y Juan Carlos Caro (1999). «Organizaciones económicas campesinas en Chile.» *RIMISP*, pp. 1-67.
- Berdegué, Julio A. (2000). Cooperando para competir. Factoresde éxito de las empresas asociativas campesinas. Chile: RIMISP.
- Berdegué, Julio A., *et al.* (2006). «Las tiendas de autoservicio y sus efectos sobre las cadenas de comercialización y los pequeños y medianos productores: el caso del sistema producto guayaba de michoacán.» Mexico.
- Caldentey Albert, Pedro, y Tomás de Haro Giménez (2004). *Comercialización de productos agrarios*. Madrid: Agrícola Española, S.A.; Ediciones Mundi-Prensa.
- Camacho, Patricia, Christian Marlin, y Carlos Zambrano (2007). *Elementos orientadores* para la gestión de empresas asociativas rurales-emars. Quito: Plataforma RURALTER.
- Camacho, Patricia, Christian Marlin, y Carlos Zambrano (2005). *Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales*. Informe síntesis regional, Quito: Plataforma RURALTER.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. «Camara de Diputados Legislatura LXII.» 13 de agosto de 2009. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143.pdf (último acceso: 10 de noviembre de 2014).
- Caraveo López, Felipe de Jesús, y Manuel Ángel Gómez Cruz (1992). La producción de hortalizas en el sur de Sonora y las perspectivas para las organizaciones de productores de escasos recursos. Cuaderno de divulgación 02, Texcoco: Universidad Autónoma Chapingo.

- Carballo, Carlos, coord. (2004). Pedro Tsakoumagkos, Carla Gras, Carlos Rossi, José Luis Plano, y Graciela Bramuglia. *Articulación de los pequeños productores con el mercado: limitantes y propuestas para superarlas*. Buenos Aires: Estilos Gráficos S.A.
- Chiriboga, Manuel (2007). *Comercialización y pequeños productores*. Estudio, Quito: FIDAMERICA.
- Da Silva, Leonardo Xavier, y Viviane Ratzmann Holz (2008). «El cooperativismo y su comportamiento frente al capitalismo.» *Cooperativismo y Desarrollo*, pp. 82-102.
- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2002). Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el analisis organizacional. Iztapalapa.
- Del Real Navarro, Mauricio Federico (2013). Capital social y costos de transacción en las asociaciones de productores agropecuarios: el caso de las integradoras en zacatecas. México, D.F.: Tesis de doctorado., Centro de estudios sociológicos.
- Díaz De Salas, Sergio Alfaro, Victor Manuel Mendoza Martínez, y Cecilia Margarita Porras Morales (2011). «Una guía para la elaboración de estudios de caso.» *Razón y palabra*, pp. 1-25.
- Durston, John (1999). «Construyendo capital social comunitario.» CEPAL, pp. 103-118.
- Eid, Maged, y Federico Martínez-Carrasco Pleite (2014). «El año internacional de las cooperativas. Una aproximación a los desafíos del sector mediante el método DELPHI.» *REVESCO. Revista de Estdudios Cooperativos*, pp. 1-27.
- Escobar, Germán, Octavio Díaz, y Esteban Jara (2010). «La participación en organizaciones rurales y los ingresos de pequeños productores en América Latina.» *RIMISP*, pp. 1-28.
- Estrada Gallego, Fernando (2007). «Herbert A. Simon y la economía organizacional.» Cuadernos Económicos.
- FAO (2012). Cooperativas campesinas y seguridad alimentaria: un modelo vigente. Roma.
- FAO (2013). "The state of food and agriculture." Roma.
- FAO, FIDA y WFP (2012). Cooperativas Agrícolas: preparando el terreno para la seguridad alimentaria y el desarrollo rural. Serie Temática 2012 Año Internacional de las Coopeativas, Roma: FAO.

- FAO, FIDA y WFP (2012). Hacia organizaciones de productores autosuficientes y orientados al mercado. Serie Temática, Roma: FAO.
- FAO, FIDA Y WFP (2012). «La función de las organizaciones de productores en la reduccion de las perdidas y el desperdicio de alimentos.» *Serie Tematica*, Roma: FAO, pp. 1-6.
- Gujarati, Damodar N. (2004). Econometría. México: McGraw-Hill.
- INEGI,UDG. (2012). El recurso tierra en las unidades de producción. Censo agropecuario 2007. Aguascalientes: INEGI.
- IFOAM (2014). «La producción orgánica para la agricultura familiar campesina.» *FAO*, 2014 año internacional de la agricultura familiar, pp. 1-4.
- Junkin, Ruth, Jason Donovan, Dietmar Stoian, y Eliécer Vargas (2005). Organización empresarial de pequeños productores y productoras: Guía para facilitadores de las etapas iniciales del desarrollo empresarial rural. Costa Rica: Centro agronómico tropical de investigación y enseñanza/Litografía e imprenta Lil, S.A.
- Martínez Carazo , Piedad Cristina (2006). «El método estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica.» *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* , pp. 165-193.
- Miranda Reyes, Mary Kimberly (2014). *Producción y cadena de suministro hortofrutícola en Texcoco, estado de México. Tesis de maestría.* Texcoco: Centro de Investigaciones Económicas, Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial. Universidad Autónoma Chapingo.
- Moreno Vargas, Mariela (2008). Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón Guácimo, Costa Rica. El caso de productores inscritos al programa de desarrollo comunitario de la universidad de EARTH. Costa Rica: Tesis de maestría., Escuela de posgrado.
- Muñoz Rodríguez, Manrrubio, y V. Horacio Santoyo Cortés (1996). Visión y misión agroempresarial. México: CIESTAAM-UAch.
- OIT (2012). Desarrollo rural a través del trabajo decente: Cooperativas para el desarrollo rural centrado en las personas. Documento de orientación, Oficina Internacional del trabajo.
- OIT (2002). *Recomendación sobre la promoción de las cooperativas*. Informativo, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, núm. 193.

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2012). «Hacia organizaciones de productores autosuficientes y orientados al mercado.» Informe temático, Roma.
- Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación (2009). La FAO en México más de 60 años de cooperación 1945-2009 Representación de la FAO en México. México: Fuente 8 Vuelta, SA de CV.
- Ponce Conti, Yolanda del Carmen (2003). Cooperativas y reforma económica. El caso de las cooperativas ribereñas de camarón en Sinaloa, 1982-2003. Tesis de doctorado. Sinaloa: Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Puentes Poyatos, Raquel, y María del Mar Velasco Gamez (2009). «Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo economico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable.» *REVESCO*, pp. 104-129.
- Quintero Angarita, José Rafael (2014). «Teoría de las necesidades de Maslow.» *Teorías* y paradigmas educativos. 9 de mayo de 2011. http://paradigmaseducativosuft.blogspot.mx/2011/05/figura-1.html (último acceso: 27 de junio de 2014)
- Reardon, Thomas, y Julio A. Berdegué (2008). «El papel del comercio minorista en la transformación de los sistemas agroalimentarios. Implicancias para las políticas de desar.» pp. 01-55.
- Reardon, Thomas, y Julio A. Berdegué (2003). «La rápida expansión de los supermercados en América Latina: Desafíos y oportunidades para el desarrollo.» Washington D.C.
- Rivas Tovar, Luis Arturo (2009). «Evolución de la teoría de la organización.» *Red de revistas científicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal*, pp.10-32.
- Robles Berlanga, Héctor Manuel (2012). «El papel central de los pequeños productores en una nueva estrategia de desarrollo rural.» En *Políticas agropecuarias, forestales y pesqueras*, de José Luis Calva, 95-115. México: Juan Pablos Editor.
- Rojas Herrera, Juan José (2013). «Panorama general del cooperativismo agropecuario en México.» *Estudios Agrarios*, 121-138.
- SAGARPA e INCA RURAL (2012). Plan Rector Nacional del Sistema Producto Aguacate. Documento guía, México: SAGARPA.

- SAGARPA e INCA RURAL (2003). Las organizaciones económicas del sector rural. Principios y bases jurídicas. Boletín, D.F.: SAGARPA.
- SAGARPA y FIRCO (2008). Inventario de red de frío para frutas y hortalizas en 11 estados delsur de México. Proyecto, México: Desarrollo sustentable del sureste de México S.C.
- Santacoloma, Pilar, Ruth Suárez, y Hernando Riveros (2005). Fortalecimiento de los vínculos de los agronegocios con los pequeños agricultores: Estudios de caso en América latina y el Caribe. Documento ocasional, Roma: FAO.
- Schroeder, Kira, y Bernard Kilian (2007). «San Cristóbal coffee importers y cafés sustentables de México apuntan a al mercado de cafes diferenciados.» En *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*, de Banco Interamericano de Desarrollo, 31-47. Washington, D.C.: Juliano Flores, Enrique Ogliastri, Estrella Peinado-Vara e Imre Petry.
- Schwentesius Rindermann, Rita, y Manuel Ángel Gómez Cruz (2006). «Supermercados y pequeños productores hortofrutícolas en México.» *Comercio Exterior*, pp. 205-218.
- Secretaría de Economía (2012). *Monografía del sector aguacate en México: situación actual y oportunidades de mercado*. Monografía, México: Dirección General de Industrias Básicas.
- Sudha, Narayanan, and Gulati Ashok (2002). *Globalization and the smallholders: a review of issues, approvaches, and implications*. Discussion paper no. 50, Washington, D.C.: The World Bank.
- Thompson Gutiérrez, Patricia I. (2006). «La organización actual.» Synthesis, pp.1-4.
- Turrent Fernández, Antonio, Alejandro Espinosa Calderón, José Isabel Cortés Flores, y Hugo Mejía Andrade (2014). «Análisis de la estrategia MasAgro-maíz.» *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas Vol. 5 Núm.* 8, pp. 1531-1547.

# Páginas electrónicas consultas:

Banco Mundial

http://datos.bancomundial.org/

**FAO** 

http://www.fao.org/home/es/

**INEGI** 

http://www.inegi.org.mx/

SIAP-SAGARPA

http://www.siap.gob.mx/

MasAgro

http://www.masagro.gob.mx/

ACI-Américas

http://www.aciamericas.coop/

Cámara de diputados LVII legislatura

http://www.diputados.gob.mx/

# 9. ANEXOS

**Anexo 1.** Problemática de los pequeños productores.

Variable	Restricción	Solución
Crédito	La dependencia de fuentes informales de crédito, con tasas usureras	Microfinanciamiento, tarjeta de crédito, sistemas de recibo de almacen, repos y otras innovaciones financieras
Activos	Acceso limitado a los activos, tierra y ganado	Desplazamientos iniciales de capital, ganado, etc.Racionalización de los registros de la tierra, de títulos
Mercado	Limitado accceso a los mercados	Infraestructura física, almacenamiento, medios de transporte.
Información	Falta de informacion fiable sobre los mercados	Sistema de información del mercado a traves de radio, internet. Mejoras en las instalaciones rurales
Infraestructura	Mala calidad de infraestructura física (irrigación, carreteras, comunicación)	Mayor y mejor gasto público en las infraestructuras en zonas críticas(carreteras, irrigación, energía, etc.)
Capital humano	Sociodemográfico, características de los hogares; dotación de trabajadores, etc.	Infraestructura social, la alfabetización, la salud.
Insumos	Acceso a insumos modernos y mejores precios	Contratos de siembra, interconexión de transacciones (mayior coordinación vertical a traves de la agricultura por contrato)
Legislación	Leyes de la tenencia de la tierra	Reforma legislativa
Seguro	Acceso limitado a los seguros para la producción y precios	Planesdeseguro de cosechas, bolsa de productos básicos, los mercados de futuros, los recibos de almacen, etc.
Tecnología	Limitado acceso a tecnología	Investigación del sector público de la pequeña unidad de producción y la gestión de los recursos escasos de la region pobre. Extensión adecuada mediante el sector público, privado, org. internacional y ONG.

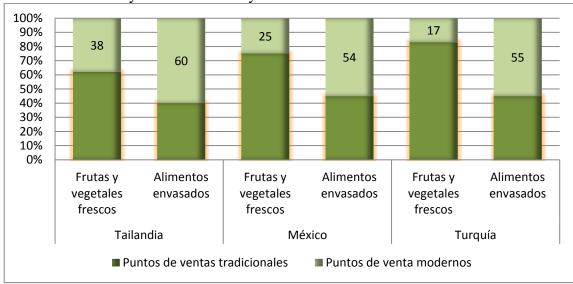
Fuente: Tomado de Nayaranan y Gulati, 2002.

**Anexo 2**. Condiciones que aumentan los costos de transacción para pequeños productores.

Condiciones	Costos de transacción
Productores en pequeñas	Acceso a información limitada y
unidades productivas o de manera	poco poder de negociación.
individual.	
Desvinculación absoluta entre	Incertidumbre acerca de las
unidades productivas y entre	condiciones del mercado y falta de
productores individuales.	información.
Tanto productores como	Fuente de asimetría de
pequeñas unidades productivas	información y racionalidad
tienen escasa preparación para el	limitada, lo que da pie al
	oportunismo.
Venta a través de intermediarios.	Productores victimas del
	oportunismo.
El vínculo con los intermediarios	Oportunismo por intercambios
no es recurrente y está basado en	esporádicos que no generan
la desconfianza.	compromisos entre los
	participantes en la transacción.
Precios de venta inferiores a los	Consecuencia de asimetrías de
del mercado.	información.
Situación de vulnerabilidad	Resultado de transacciones
económica de los productores.	informales, esporádicas y basadas
	en la posición ventajosa del
	intermediario o comprador.

Fuente: Tomado de Del Real, 2013.

**Anexo 3.** Países seleccionados: puntos de venta al por menor moderno y tradicional de mercados de frutas y verduras frescas y alimentos envasados.



**Notas:** Los países son presentados en orden ascendente por PIB per cápita de acuerdo a figuras del Banco Mundial (2008). Los alimentos envasados incluyen desayunos, en conserva, enlatados, congelados y otros alimentos listos para el consumo.

**Fuente:** FAO, 2013.

## Anexo 4. Tipo de Sociedades

### **Sociedades Rurales**

Tipo de sociedad	Socios	Objeto	Formalización	Capital social inicial mínimo requerido	Situación fiscal	Marco	Otros
Rural(S P R )	Dos o más productores rurales, ya sean personas físicas o morales(org. 1er. Nivel)	que no se limita aactividades agropecuarias, forestales y	público e inscribirla en el Registro Agrario Nacional y en el Registro Público de Credito Rural o de Comercio del lugar que	Rsponsabilidad ilimitada: ninguno. Responsabilidad limitada: 700 salarios mínimos diarios del D.F. Responsabilidad suplentaria: 350 salarios diarios del D.F.	Impuesto sobre la	jurídico  Ley Agraria artículos 108, 109, 111 y 112	sociedad tenga obligaciones con una institución financiera, se
Unión de ejidos o	Dos o más Ejidos o Comunidades (Organización de 2do. Nivel)	agroindustriales  Coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley  Puede explotar directamente la tierra	núblico e inscribirla en el Registro	No se menciona	renta*  Totalmente excentas del pago de Impuesto sobre la Renta	Ley Agraria artículos 108 y 109	
Asociación Rural de interés Colectivo (ARIC)	personas morales: Ejidos, Comunidades, Sociedades de Producción Rural o uniones de Sociedades de Producción Rural	comercialización y cualquiera otras actividades económicas	Agrario Nacional. Cuando se integre con SPR o Uniones de SPR, se inscribirá además en los	No se menciona	Totalmente excentas del pago de Impuesto sobre la Renta		
Producción Rural (LISPR)	Dos o más Sociedades de Producción Rural (Organización de 2do. Nivel)	Coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley Puede explotar directamente la tierra	Protocolizar ante un federario público e inscribirla en el Registro Agrario Nacional y en el Registro Público de Credito Rural o de Comercio correspondiente	No se menciona	Parcialmente excentas del pago de Impuesto sobre la Renta*	Ley Agraria artículos 108 y 109 y 113	

<sup>\*</sup> Según lo expresado en el artículo 10-B de la Ley del impuesto Sobre la Renta, "las personas morales que se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas, ganaderas, Silvícolas o pesqueras no pagarán impuesto sobre la renta por los ingresos provenientes de las mismas, siempre que no excedan el ejercicio de 20 veces el salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente elevado al año, por cada uno de sus socios. La excepción referida en ningún caso excederá, en su totalidad, de 200 veces el salario mínimo correspondiente al área geográfica de la persona moral elevado al año". Además, en términos del artículo 13 de la misma ley, las personas morales dedicadas a la agricultura y a la silvicultura podráan reducir de su impuesto determnado el 50%.

Fuente: Tomado de Muñoz y Santoyo, 1996.

Sociedades Civiles y mercantiles.

Tipo de sociedad	Socios	Objeto	Formalización	Capital social inicial mínimo requerido	Situación fiscal	Marco jurídico	Otros
Sociedad Civil (S.C.)	Dos o más personas físicas	Combinación de recursos o esfuerzos parala realización de un fin común, de carácter preponderante económico pero que no constituya una especulación comercial. No interesa por lo tanto para producir y comercializar pero sí para empresas prestadoras de servicios**	escrito ante Notario Público e inscribirse en el Registro Público de la Popiedad y del Comercio en la sección de sociedades Civiles. Si	No se menciona	excenta del	Codigo Civil en materia federal,	El contrato social solo puede modificarse por acuerdo unánime de los socios. Se trata de una sociedad de personas y no de capitales. No obstante, los votos son computados en relación con las cantidades aportadas
Sociedades de Responsabilidad limitada (S.R.L.)	Mínimo dos socios y máximo cincuenta	Combinación de recursos o esfuerzos parala realización de un fin común, de carácter preponderante económico y que constituya una especulación comercial**	inscribirse en el Registro Público de la Poniedad y del Comercio. Si	Tres millones de pesos y la responsabilidad de los socios limitada a las aportaciones	Parcialmente excenta del Impuesto Sobre la renta*	Ley de Sociedades Mercantiles,	Para la transmisión de las partes sociales, se necesita el consentimiento de los socios que representen la mayoría del capital social. Para modificar elcontrato social se requiere el voto de los socios que represente cuando menos las tres cuartas partes del capital social
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo dos socios	Combinación de recursos o esfuerzos parala realización de un fin común, de carácter preponderante económico y que constituya una especulación comercial**	de la Popiedad y del Comercio. Si	Cincuenta millones de pesos; responsabilidad limitada al pago de las acciones	Parcialmente excenta del Impuesto Sobre la renta*	Ley de Sociedades Mercantiles, artículos del 87 al 206	La distribución de las utilidades se hace siempre en proporción al importe pagado de las acciones

<sup>\*</sup> Según lo expresado en el artículo 10-B de la Ley del impuesto Sobre la Renta, "las personas morales que se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas, ganaderas, Silvícolas o pesqueras no pagarán impuesto sobre la renta por los ingresos provenientes de las mismas, siempre que no excedan el ejercicio de 20 veces el salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente elevado al año, por cada uno de sus socios. La excepción referida en ningún caso excederá, en su totalidad, de 200 veces el salario mínimo correspondiente al área geográfica de la persona moral elevado al año". Además, en términos del artículo 13 de la misma ley, las personas morales dedicadas a la agricultura y a la silvicultura podráan reducir de su impuesto determinado el 50%

Fuente: Tomado de Muñoz y Santoyo, 1996.

<sup>\*\*</sup> El objetivo de estas sociedades cuando sean propietarias o poseedoras de fincas rústicas estará limitado a la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, ganaderas o forestales, así como los demás actos accesorios necesarios para el cumplimiento de dicho objetivo.

Otros tipos de sociedad rural.

Tipo de sociedad	Socios	Objeto	Formalización	Capital social inicial mínimo requerido	Situación fiscal	Marco	Otros
						jurídico	
Sociedad de Solidaridad Social (S.de S.S.)	mexicana, en especial: ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, partifindistas y personas que	La creación de fuentes de trabajo; prácticas que tindan a la conservación y	del Ejecutivo a través de la SRA, cuando se trate de las industrias rurales y de la Secretaría de Trabajo y Previsió Social en los demás casos. El acta y bases constitutivas, así como la autorización, deberán inscribirse en el registro que para tal efecto	El patrimonio social se integra inicialmente con aportaciones de cualquier naturaleza que los socios efectúen, así como con las que reciban de instituciones oficiales y de personas físicas o morales ajenas a la sociedad. El patrimonio social quedará afectado en forma irrevocable a los fines sociales. Se deberá integrar un fondo de solidaridad social con la parte proporcional de las utilidades obtenidas que los socios aporten	Totalmente excenta del ISR	Ley de sociedades de Solidaridad Social, 1976	Las S.S.S. no pueden contratar asalariados. Las instituciones de crédito (como FIRA) no estiman conveniente fomentar este tipo de figura
Asociaciones Civiles (A.C.)		Realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico	escrito y para que produzcan efectos contra terceros debe ser	aveluidos nierden todo derecho al haber	No realiza actividades económicas	Código Civil, artículos 2670 al 2701	Cada socio tine un voto y las decisiones se toman por mayoría. La calidad de socio es intransferible
Sociedades Cooperativas	Mímimo cinco personas físicas de clase trabajadora que aportan a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de producción o se aprovisionen de ella si se trata de cooperativas de consumo	Satisfacción de necesidades individuales y colectivas a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y	distrito o de primera instancia, presidente o delegado municipal. Registrarse en el Registro Público	No determinado		Ley General de Sociedades cooperativas: 3 de agosto de 1994	los rendimientos sedistribuyen de acuerdo al tiempo trabajado o al volumen de aprovisionamiento según sea Cooperativa de producción o de servicios. Régimen de Responsabilidad limitada o suplentada. No contrata asalariados, salvo en obras de tiempo determinado o para sustituir temporalmenteun socio. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios. Se reconoce un voto por socio, independientemente de sus aportaciones.

Fuente: Tomado de Muñoz y Santoyo, 1996.

**Anexo 5.** México: Características de las organizaciones económicas de Pequeños productores, 2010.

Eje	Características
Generalidad	Más del 60% tienen menos de 10 años de constituidas
Generalidad	y tienen menos de 30 socios.
	33% Sociedades de Producción Rural.
Organizativo	10% Sociedades Mercantiles.
Organizativo	Solamente el 4% integran actividades vía USPR, ARIC
	y uniones de ejidos.
	15% tienen administración profesional.
Administrativo	40% no elaboran balances ni planes de negocios.
Administrativo	Sólo el 22% han emitido certificados de participación
	patrimonial.
<b>L</b> inomoio vo	40% no cuentan con presupuestos.
Financiero	El capital contable del 77% es inferior a \$900 mil.
	69% realiza ventas inferiores a \$1 millón.
Comercial	93% vende únicamente en el mercado nacional (54% a
	mayoristas).
Operativo	Ofertan en general de 2 a 4 servicios.
Орстануо	36% logró alianzas estratégicas.

Fuente: SAGARPA, 2010.

# **Anexo 6.** Cuestionarios pequeño productor y directivos de Cupanda.

# Cuestionario a pequeños productores





Factores	de éxito de pequeños productores organizados	
Buen día, tarde, noche, mi nombre es Alicia N. Orozco Villegas estumaestría en ciencias económicas en la Universidad Autónoma de Baja Cestoy levantando encuestas para la investigación de tesis sobre organizacial ternativa para pequeños productores hortofrutícolas. Se garantiza confidencialidad.	California, ión como	
Fecha:	No. De encuesta:	
Nombre del productor:		
Nombre de la parcela:		
1. Edad		
2. Género: Masculino ( ) Femenino ( )		
3. Lugar de origen:		
4. Lugar donde tiene su parcela (comunidad, ejido y municipio):		
5. Habita en comunidad diferente de donde está su parcela?	$\mathbf{si}$ ( ) $\mathbf{no}$ ( )	
6. Número de miembros en la familia:		
7. Sabe leer y escribir:	$\mathbf{si}$ ( ) $\mathbf{no}$ ( )	
8. Nivel de estudios:		
sin estudios ( ) primaria ( )	secundaria ( ) preparatoria ( ) universidad ( )	
9. Experiencia como productor (años):		
10. Mano de obra familiar utilizada (incluido usted mismo):	número ( )	
11. Mano de obra empleada/contratada utilizada (sin familiares y sin usted):	número ( )	
12. Se dedica a otras actividades a demás de la producción agrícola?:	sí ( ) no ( ) cúal?	
13. Su ingreso proviene únicamente de la agricultura?:	sí ( ) no ( ) especifique otro ingreso	
14. Cuánto tiempo dedica a la actividad agrícola a la semana?:	número de horas ( )	
15. Cómo adquirió el conocimiento del manejo de su parcela?		
sólo ( ) familia ( ) amistades ( )	asistencia técnica ( ) otro	
16. Con qué servicios cuenta la parcela?		
agua ( ) luz( ) sanitarios ( ) teléfono ( )	carretera ( ) otro	
17. La parcela satisface sus necesidades? sí ( )	no ( ) es complemento ( )	
18. Hectáreas que posee:	número ( )	
19. Hectáreas que trabaja:	número ( )	
20. Indique por favor, las características de su actividad agrícola:		
	ciclo OI ciclo PV superficie (ha) rendimiento (kg/ha) precio por kg ó tonelada	
Principal cultivo que produce	OI: PV: OI: PV: OI: PV:	
Otros cultivos que produce		
Otros cultivos que produce		
Otros cultivos que produce		
Principal producto perenne		

21. Tiene cultivos asociados, mezclados o combinados en su parcela?:	
sí( ) no( ) cúales?	
22. Como distribuye su producción? (favor de indicarlo en porcentaje)	
Organización% autoconsumo% otras ventas%	otro destino% Cuál?
23. En caso de no vender/entregar toda la producción en la asociación:	
23.1 Vende a consumidores?:	sí ( ) no ( )
23.2 Sus clientes son del mismo poblado?	si ( ) no ( )
23.3 Usted sale a vender a otro lugar?:	sí ( ) no ( ) a dónde va?
23.4 Cuando sale a vender en qué medio de transporte va?	
flete ( ) transporte propio ( )	otro ( ) cuál?
23.5 Cuál es el costo del traslado gasolina/flete?	gasolina \$ flete \$
23.6 Cuál es la distancia al centro de comercialización?	km
23.7 En caso de vender a un intermediario es fácil cambiar a otro?:	sí ( ) no ( ) por qué?
23.8 Usted decide el precio de venta de sus productos:	sí ( ) no ( ) cómo sabe el precio?
24. Cuál es el principal problema que usted considera en su parcela?	
falta de equipo/herramientas ( ) capacitación empresarial ( )	acceso al crédito ( ) comercialización ( ) pérdida de fertilidad del suelo ( ) otro
25. Lleva algún tipo de contabilidad en su parcela?	
libreta ( ) bitácora ( ) computadora ( ) otro ( )	cuál?
26. Cómo consigue los insumos (semillas, plántulas, etc.)?	
en el mismo poblado ( ) por medio de la organización ( )	usted mismo las produce ( ) parte en la organización y cuenta propia
27. Dónde consiguió el equipo que utiliza en su parcela?	
en el mismo poblado ( ) por medio de la organización ( )	prestadas ( ) otro
28. Ha tenido apoyo de alguna escuela o universidad para enseñarles cosas nuevas?	
sí ( ) no ( ) Si su respuesta es sí con que lo han apoyado?	
29. Cree usted que siempre ha producido igual o ha cambiado en algo la manera en que hace las cosas:	
Siempre igual ( ) Hago cosas diferentes ( )	Qué ha cambiado?
30. En qué aspectos considera que le ha sido útil estar en una organización:	
bajar recursos ( )	obtener información ( )
compras en conjunto ( )	elevar el rendimiento de la producción ()
capacitación ( )	información del mercado ( )
bajar los costos de producción ( )	acceso a los equipos de producción ()
comercialización ( )	para nada ( ) por qué no?
acceso a crédito	otro
31. Qué consideró para pertenecer a una organización?	
participar en la toma de decisiones ( )	lo convencieron de las bondades de pertenecer a una ( ) otra causa
el que vecinos y amigos pertenecieran a una ( )	vio los resultados que otros productores estaban obteniendo ( )
Financiamiento sin pertenecer a una organización	
32. Ha tenido créditos (no incluir subsidios): sí ( )	no ( ) por qué no?
33. Si contestó que sí en la pregunata anterior:	
Pudo pagar su crédito? sí ( )	no ( ) por qué?
Fue făcil obtener el crédito: sí ( )	no ( ) por qué no?
34. Ha recurrido a algún prestamista: sí ( )	no ( )
35. Por qué recurrio a un prestamista y no al banco?	
menos requisitos ( ) es inmediato ( ) no confio en los bancos ( )	me queda más cerca ( ) otro
Apoyos sin pertenecer a una organización	· F
37. Es fácil obtener apoyos gubernamentales? sí ( )	no ( ) por qué?
36. Como se enteró de los apoyos?	V / I' I''
un amigo ( ) vecino ( ) anuncio ( ) lo fuerona buscar ( )	usted fue a informarse ( )
38. Qué apoyo recibió/institución	

39. Empresarialidad						
Instrucciones: por favor indique con una X si las afirmaciones describen su forma de actuar o sentir en las si	tuaciones descritas.					
	Nunca	A veces	Frecuenteme	nte	Casi siempre	Siempre
Apoyo social familiar						
Su familia le da apoyo moral en las dificultades que se presentan						
2. Su familia confía plenamente y lo alienta en las ideas que empieza						
Las metas son tomadas en consenso con toda la familia						
4. Tiene una relación abierta con su familia, se cuentan todo						
5. Comunica los problemas a su familia para entre todos buscar solución						
Control interno:						
6. Hace las cosas por sí solo y no por la determinación de otros						
7. Planea las actividades de su vida						
8. Considera que el hecho de tener algun accidente depende principalmente de símismo						
9. Considera que los exitos y fracasos de su vida dependen más del esfuerzo que de la suerte						
10. Considera que lo que tiene que suceder ocurrira independientemente de lo que haga  Creatividad e innovación						
11. Inventa formas de hacer las cosas						
12. Pasa el tiempo pensando en nuevas ideas						
13. Ha generado buenas ideas que han sido aceptadas por su entorno						
14. Toma iniciativa para realizar nuevas actividades						
15. Desarrolla varias ideas al enfrentar los problemas de vida						
Auto-eficacia:						
16. Obtiene las cosas aunque alguien se oponga						
17. Puede resolver problemas por sí solo						
18. Busca hacer las cosas de manera más eficiente y económica						
19. Enfrenta los problemas de manera tranquila porque tiene la capacisad para ello						
20. Es capaz de poner en operación los medios para llevar a cabo tareas						
Perseverancia						
21. Se levantanuevamente ante una caída						
22. Es conciente que los grandes cambios se dan sobre la marcha y no de un día para otro						
23. Es consistente en lo que hace y piensa						
24. Es una persona proactiva antes que pasiva						
25. Nose da por vencido, busca como hacer las cosas						
Motivaciones:						
26. Piensa quela recompensa monetaria es la mejor incentivo para un buen trabajo		ı				
27. Cuando se le ocurre una idea trata sobre todo de desarrollarla						
28. Se entusiasma cuando una idea empieza a tener forma						
29. Le encuentra lo bueno alas cosas negativas						
30. Puede trabajar días enteros en algo que le interesa sin aburrirse						
Necesidad de logro:						
31. Enfrenta problemas que otros han encontrado difíciles						
32. Se fija metas para cada año						
33. Ha tenido éxito en las metas que se ha propuesto						
34. Asiste a todos los cursos, charlas, capacitaciones y eventos para mejorar sus habilidades y asi prospera	r					
35. Es exigente en sus resultados y metas						
Independencia:						
36. Hace las cosas sin necesidad de que otros le digan que hacer						
37. Prefiere situaciones donde puede tener el control de los resultados						
38. Tiene facilidad en delegar funciones y responsabilidades a otros						
39. Prefiere manejar un espacio propio						
40. Prefiere establecer reglas a que se las establezcan						
Capacidad de asumir riesgos:						
41. Puede manejar varias actividades a la vez sin entrar en caos						
42. Evalúa los riesgos de nuevos procesos basados en la probabilidad de éxito-fracaso						
43. Desarrolla alternativas en caso de que sus decisiones no funcionen						
44. Considera que para ganar hay que arriesgar						
44. Considera que para ganar nay que arnesgar 45. Considera que los riesgos y recompensas están relacionados						
1 6 7 1						
Responsabilidad:						
46. Reconoce y acepta la responsabilidad de sus acciones						
47. Entiende la necesidad de planear y anticipar las futuras consecuencias de sus acciones						
48. Conoce los mejores usos para su parcela						
49. Comprende que acciones mal realizadas pueden afectar a otros						
50. Cumple con con las actividades y el ciclo productivo en el tiempo programado						
Liderazgo y comunicación:		İ				

51. Establece relaciones facilmente con otros				
52. Escucha atentamente para asegurar un claro entendimento a los puntos de vista de otras personas				
53. Tiene la destreza de influir en otros				
54. Ayuda en la resolución de conflictos				
55. Sus acciones motivan a personas que le rodean				
Conocimientos:				
56. Investiga mejores fomas de desarrollar las cosas				
57. Documenta toda la producción de la parcela				
58. Recibe sólo las capacitaciones que son de su necesidad				
59. Consulta a expertos y técnicos				
60. Realiza presupuestos cada año para determinar ingresos y gastos				
Negociación:				
61. Busca tener al día los precios del mercado				
62. Tiene buenas relaciones con compradores/clientes				
63. Es una persona que llega rápidamente a acuerdos con las personas con que trabaja				
64. Se mantiene actualizado respecto a lo que está sucediendo en los mercados de sus productos				
65. Antes de perder práctica el término ganar-ganar				
Toma de decisiones:				
66. Considera que las decisiones operativas diarias contribuyen al logro de objetivos				
67. Analiza las razones de los problemas que se le presentan				
68. Evalúa alternativas para tomar una buena decisión				
69. Implementa la decisión y le da un monitoreo				
70. Todas las decisiones analizadas han sido aceptadas				
Entorno:				
71. Tiene suficientes recursos económicos para llevar a cabo su actividad				
72. Sus recursos materiales son suficientes para llevar a cabo su actividad (granos, maquinaria, et	c.)			
73. Las relaciones sociales que tiene le ayudan para acceder a mercados				
74. Considera que el estar organizado provee mejores beneficios				
75. Cuenta con la infraestructura adecuada para su producción				

### Cuestionario a organización





#### Factores de éxito de pequeños productores organizados Buen día, tarde, noche, mi nombre es Alicia N. Orozco Villegas estudiante de maestría en ciencias económicas en la Universidad Autónoma de Baja California estoy levantando encuestas para la investigación de tesis sobre organización como alternativa de comercialización para pequeños productores hortofrutícolas. Se garantiza absoluta confidencialidad. Nombre de la organización: Modelo jurídico: Rubro Año de constitución: 1 Volumen de ventas \$\_\_\_ 2 Nivel de educación del gerente/directivo: Primaria ( ) ZSecundaria ( ) ž Bachillerato ( ) ZLicenciatura ž ( ) Maestría ( ) Doctorado ( ) 3 Cuáles son los requisitos para la entrada de nuevos socios? nuevas prácticas agrícolas ( ) cuáles?\_\_\_\_\_ aportación para la asociación ( ) \_\_\_\_\_% otro 4 ¿Con que productos comenzaron la organización? 5 ¿Hoy siguen produciendo los mismos productos o tienen nuevos? ¿Cuáles? 6 ¿Ha logrado la asociación contratos o clientes estables? No ( ) si su respuesta es no favor de pasar a la pregunta 9 7 A quién vende? mayoristas ( ) agroindustria ( ) supermercados ( ) exportación ( ) otro\_\_\_ 8 Por cuánto tiempo? Con qué recursos físicos cuenta la organización? oficinas ( ) sala de juntas ( ) almacenes ( ) transporte ( ) equipo ( ) otro\_ 9 ¿De qué manera la asociación se ha articulado al mercado? asesoría técnica ( ) información de mercado ( ) acceso al sistema financiero ( ) capacitación en la organización ( ) $10^{\circ}$ ¿Ha pensado en aumentar el valor agregado de su producto, o aumentar la diversidad de productos? No() 11 ¿La asociación ha identificado qué nichos de mercado podría aprovechar? si su respuesta es no pasar a la pregunta 13 12 Cómo los ha identificado? información que genera la organización ( ) se lo han propuesto ( ) realizó algún estudio de mercado ( ) otro\_\_\_ 13 ¿Qué características de diferenciación del producto de la asociación, es valorada en el mercado? calidad ( ) cantidad ( ) precio ( ) variedad ( ) 14 La organización cuenta con área /departamento de comercialización? Sí ( ) No ( ) si su respuesta es no pasar a la pregunta 16 15 Cuantas personas a cargo? \_\_\_\_ 16 ¿Cómo se identifican y selecciona los clientes? 17 ¿Qué relación tiene la organización con sus clientes? compra-venta ( ) capacitación a la asociación y productores ( ) reuniones para ajustarse a nuevos estándares, requerimientos ( ) 18 ¿La asociación conoce cuáles son los cambios que debe implementar para adaptarse a las demandas del mercado? Sí( ) No( ) si su respuesta es no pasar a la pregunta 20 19 Cómo identifica esos cambios? investigación que se realiza dentro de la organización ( ) asesoría externa ( ) por medio de los clientes ( ) otro \_ 20 ¿Cuál es la capacidad de oferta de la asociación? no. Toneladas\_\_\_\_\_ superficie de siembra (ha) \_ 21 ¿En la asociación existe saber hacer, para producir con calidad? Sí ( ) No ( ) si su respuesta es no pasar a la pregunta 23 22 Qué métodos utiliza para saber producir con calidad? implementación rigurosa de controles de calidad ( ) capacitación exhaustiva a los asociados ( ) otro objetivos muy claros de la organización y asociados ( ) 23 ¿Existe demanda de mercado para derivados del producto? No() Sí() 24 ¿Qué tipo de ventajas comparativas tiene el producto?

condiciones de producción ( ) identidad territorial ( ) mano de obra local ( ) asociatividad (menores costos, volumen de producción). ( ) otro\_\_

clientes exclusivos ( ) mayor precio en los productos ( ) demanda consolidada ( ) colocar el producto fácilmente ( )

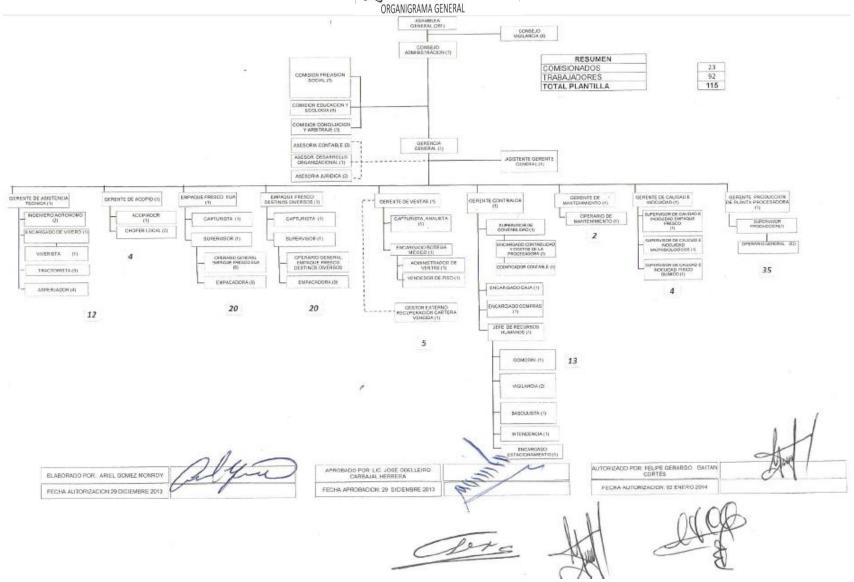
25 ¿De qué manera son aprovechadas por la asociación sus ventajas comparativas?

26 ¿Cómo distribuye la empresa o la organización los productos a los clientes?
27 ¿La organización o la empresa, cubre los costos de distribución de sus productos hasta sus clientes?  Sí ( ) No ( ) si su respuesta es no pasar a la pregunta 29  28 ¿Cuánto representan estos costos con relación al costo de producción?
29 ¿se tiene actualizados los costos y ventas de producción?  Sí ( ) No ( ) si su respuesta es no pasar a la pregunta 31  30 ¿Cuáles son los gastos que más influyen en sus costos de producción?
31 Que tipo de contabilidad lleva la organización? profesionista lleva la contabilidad ( ) software estadístico ( ) registros de costos en libreta ( ) empleado capacitado ( ) otro
capacitación al personal de ejecusión ( ) manual de ejecusión y seguimiento ( ) asesoría externa ( ) paquete capacitación ofrecido por proveedor ( ) seguimiento de institución de gobierno/universidad ( ) otro
42 ¿Se establecen criterios de calidad para el recibo de productos? Cuáles?  43 ¿Los líderes de la asociación son reconocidos por los asociados?  Sí ( ) No ( ) Si su respuesta es no pasar a la pregunta 45  44 Cómo lo identifica?
los productores llevan a cabo todas las tareas encomendadas por los líderes ( ) los productores se acercan a los líderes cuando tienen alguna duda o problema ( ) los productores acuden cuado el líder los convoca ( ) otro
cuando el productor está desanimado (no acude a las asambleas o no está cumpliendo) el líder sabe cómo animarlo a seguir ( ) los productores expresan sus inquietudes e ideas con facilidad ( ) cuando los productores entran en conflicto entre ellos el líder puede hacerlos llegar a un acuerdo ( ) los productores entienden lo que el líder plantea y dan su opinion ( ) otro  47 ¿En qué responsabilidades se desempeñan mejor los líderes?
procesos de producción ( ) comercialización ( ) comunicación interna y externa ( ) rendición de cuentas ( ) otro
50 ¿Existen normas concensuadas que son aplicadas?  Sí ( ) No ( ) Si su respuesta es no pasar a la pregunta 52  51 cuáles?  reglamento interno ( ) esquemas de sanciones e incentivos ( ) entrega de la producción a la asociación en%  llevar a cabo ciertos procesos de producción ( ) ejecusión de estándares de calidad ( ) otro  52 ¿Existen espacios establecidos para el diálogo y reflexión interna?  Sí ( ) No ( ) Si su respuesta es no pasar a la pregunta 54

76 Qué elementos ejecuta la oganización para que su equipo profesional tenga claro sus funciones?  esta dividido en áreas/departamentos ( ) cada profesional tiene tareas específicas ( ) reuniones internas para delegar tareas con instrucciones ( ) otro  77 ¿Existe un organigrama?  Sí ( ) No ( ) favor de proporcionarlo
78 ¿Cómo esta conformado el equipo profesional?
79 ¿Cómo se financia el equipo profesional?
recursos que genera la organización ( ) lo pagan los asociados ( ) subsidios gubernamentales ( ) otro
80 ¿Qué alianzas ha establecido la asociación y con quiénes?  Universidades ( ) cuál? alianza establecida:
Gobierno ( ) federal_estatal_municipal alianza establecida:
ONGS ( ) alianza establecida: instituciones privada:cuál?? alianza establecida:
cooperación internacional ( ) cuál?alianza establecida: con otras organizaciones ( ) cuál? alianza establecida:
proveedores ( ) cuál? alianza establecida:
clientes         ( ) cuál? alianza establecida:           otro         ( ) cuál? alianza establecida:
otro ( ) cuál? alianza establecida: 81 ¿Cuáles son los objetivos y condiciones de estas alianzas?
objetivos: abrir mercado ( ) disponer de asistencia técnica y crédito ( ) construir infraestructura ( ) incrementar los volúmenes de producción ( ) otro
condiciones:
82 ¿La asociación ha establecido otro tipo de formas de relacionarse con el entorno?  Sf ( ) No ( ) cuáles?
83 ¿Conoce oportunidades de apoyo del Estado?  Sí ( ) No ( ), por qué no? si su respuesta fue no pasar a la pregunta 85
84 La organización los ha aprovechado?
Sí ( ) cuáles? No ( ), por qué no? 85 ¿Qué beneficios tangibles y servicios ofrece la organización a sus socios?
asistencia técnica ( ) asesoría gerencial ( ) compra de insumos a mejores precios ( ) comercialización ( ) seguro agropecuario ( )
bajar recursos ( ) precio atractivo por su producto ( ) cobertura de precios ( ) financiamiento ( ) producción por contrato ( ) servicios sociales ( ), cuáles? control de calidad ( ) otro
86 La organización cuenta con presupuesto?
Sí ( ) No ( )  87 ¿Qué mecanismos de inversión y capitalización se han implementado?
un margen del precio de venta ( )% optimizando costos ( ) dando valor agregado ( ) aportación de los socios ( )%
financiamiento externo ( ) donaciones ( ) otro
Sí( ) No( ) si su respuesta es no favor de pasar a la pregunta 90
89 Cómo? teniendo claro las obligaciones y beneficios para asociados ( ) aplicando mecanismos de capitalización para la organización ( ) otro
90 ¿Cómo es la forma de pago de la organización a los afiliados?
91 ¿La asociación conoce las posibilidades de apoyo externo?
Sí ( ) No ( ) si su respuesta es no favor de pasar a la pregunta 93 92 Cuáles?
programas del estado ( ) cooperación internacional ( ) ONGS ( ) otro
93 ¿Los socios de la organización conocen suficientemente sobre los subsidios, las oportunidades, fuentes, uso y estrategia de retiro?  Sí( ) No( )
94 ¿Qué capacidades tiene la asociación para acceder a subsidios externos?
información oportuna de las convocatorias ( ) tiene claro los procedimientos para bajarlos ( ) persona capacitada se encarga de estos trámites ( ) otro95 ¿En qué se invierten los subsidios que recibe la asociación?
infraestructura ( ) equipo de trabajo ( ) insumos de producción ( ) comercialización ( ) capacitación a los asociados ( ) otro
96 ¿La inversión de los subsidios está orientada a una sostenibilidad post proyecto?  Sí ( ) No ( ) si su respuesta es no pasar a la pregunta 98
97 Qué orientación ha utilizado para la sostenibilidad?
capital de trabajo ( ) infraestructura ( ) tecnología ( ) desarrollo de marcas y mercado ( ) otro
Sí( ) No( )
99 ¿La asociación mantiene autonomía respecto a los proyectos y sus subsidios?  Sí ( ) No ( ) si si respuesta es no pasar a la pregunta 101
100 Cómo mantiene la autonomía?  se mantiene fijo en los objetivos de la organización ( ) reuniones de los directivos para dimencionar los proyectos/subsidios dentro de los objetivos de la organización ( )
Otro
101 ¿A qué tipo de servicios accede la organización en su territorio?  energía eléctrica ( ) agua ( ) educación ( ) salud ( ) telecomunicación ( )
transporte ( ) información ( ) asistencia técnica ( ) servicios financieros ( ) asesoría legal y tributaria ( )
cuidado y manejo sostenible de los recursos naturales ( infraestructura vial ( ) propiedad de la tierra ( ) políticas que facilitan el acceso a los mercados ( ) 102 ¿Qué aspectos favorables y limitantes ha encontrado la asociación en el territorio?
103 ¿Conoce la organización a los actores de la cadena?
Sí ( ) No ( ) si su respuesta es no pasar a la pregunta 105 104 Describa por favor quienes la componen
105 ¿La asociación ha logrado alianzas con otros actores de la cadena?  Sí ( ) No ( ) si respuesta es no pasar a la pregunta 107
106 Con quiénes?
$107\ _{\delta}$ Qué espacios colectivos de lobby están funcionando?

## Anexo 7. Organigrama Cupanda





#### Anexo 8. Fiabilidad de la escala Likert.

La fiabilidad del instrumento de medición constituye el criterio fundamental para evaluar su calidad y adecuación; es el grado de congruencia con la que mide el atributo que evalúa. Un instrumento es confiable si sus mediciones reflejan exactamente las mediciones verdaderas del atributo en estudio. En otras palabras, una medición confiable es aquella que lleva al máximo el componente verdadero y el mínimo componente de error; cuando mayor es el error, mayor será la falta de confiabilidad (Arias, 2013).

Hay diversos métodos con los que se pueden medir la fiabilidad de los resultados de la escala Likert, en el cuadro 13 se detallan algunos:

Estimación de la fiabilidad

Método	Caraterísticas	Observaciones
Aplicaciones repidas	Estabilidad a través del tiempo	Efectos debido a otros
		cambios y la memoria
Formas paralelas	Coherencia entre escalas que	Dificultad de generar dos
	utilizan palabras, ordenes o	escalas casi iguales
	respuestas diferentes	
		Requiere la corrección
División de mitades	Coherencia interna de una escala	Spearman-Brown
	Coherencia entre todos los ítems	Se necesita un programa
Coherencia interna	de una misma escala	estadístico para calcularlo

Fuente: Tomado de Martínez. 2006.

Para el caso de esta investigación dado que el test o cuestionario para evaluar la capacidad de los pequeños productores se aplicó en un solo evento, el método conveniente es el de división de mitades.

#### Técnica división de mitades

Según Arias (2013), esta técnica consiste en dividir los puntos que comprende la prueba en dos grupos, por lo regular se divide en pares y nones (hay otras formas de dividir la herramienta), se cuantifica y se da una puntuación independiente y los resultados de las dos medias pruebas se utilizan para calcular un coeficiente de correlación. El coeficiente

de correlación que describe la relación entre las dos mitades es una estimación de la congruencia interna de la escala, en este caso de la escala de la capacidad empresarial de los pequeños productores. Si los nones midieran el mismo atributo que los pares, en este caso el coeficiente de confiabilidad debe ser alto. Pero dado que esta técnica tiende a generar una estimación sistemáticamente menor que la real en cuanto a la confiabilidad de la escala, es necesario aplicar una fórmula para ajustar el coeficiente de correlación, para ello se emplea la corrección de Spearman-Brown.

Según este mismo autor, recomienda el método alfa Cronbach como uno de los índices más útiles para estimar la fiabilidad de una escala de medida, en este caso la escala Likert para medir la capacidad empresarial de pequeños productores organizados; esta fórmula utiliza la correlación promedio entre los ítems (características de la herramienta) de la prueba si estos están estandarizados con una desviación estándar de uno, o en la covarianza promedio entre los ítems de una escala si no lo están y supone correlación positiva entre los ítems ya que miden en cierto grado un fenómeno en común (Ídem).

Cabe señalar que en ambos coeficientes Spearman-Brown y alfa Cronbach toman valores entre 0 y 1; 0 es cuando la fiabilidad es nula y 1 cuando la fiabilidad es total.

Para realizar estas pruebas se utilizó el programa SPSS, con un total de 20 muestras y 15 variables o características que determinan la capacidad empresarial.

#### Fórmula de Spearman-Brown

$$\rho^* = \frac{2\rho}{(1+\rho)}$$

Donde:

 $\rho^*$ = fiabilidad estimada de toda la prueba

 $\rho$  = coeficiente de correlación calculado en división de mitades

#### Fórmula alfa Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

α= coeficiente de alfa Cronbach

 $S_i^2$  = varianza del ítem (característica para medir la capacidad empresarial)

 $S_t^2$  = varianza de los valores totales observados

K= número de ítems

$$\alpha_{est} = \frac{Kp}{1 + p(K - 1)}$$

Donde:

K= número de ítems

p= promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems

### Anexo 9. Resultados prueba de fiabilidad Spearman-Brown y alfa Cronbach.

## Spearman-Brown

#### **Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

 Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.829
		N of Items	8ª
	Part 2	Value	.883
		N of Items	7 <sup>b</sup>
	Total N (	of Items	15
Correlation Between Forms	.826		
Spearman-Brown	Equal L	ength	.904
Coefficient	Unequa	l Length	.905
Guttman Split-Half Coefficie	.903		

- a. The items are: apoyo\_social\_familiar, control\_interno, creatividad\_e\_innovación, autoeficacia, perseverancia, motivaciones, necesidad\_de\_logro, independencia.
- b. The items are: independencia, capacidad\_de\_asumir\_riesgos, responsabilidad, liderazgo\_y\_comunicación, conocimientos, negociación, toma\_de\_decisiones, entorno.

## **Alfa Cronbach**

# **Reliability Statistics**

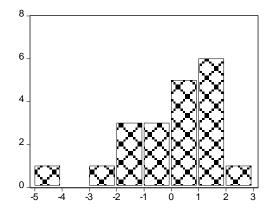
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.920	15

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
apoyo_social_familiar	262.5600	971.030	.348	.922
control_interno	266.8400	849.817	.695	.913
creatividad_e_innovación	267.5700	891.277	.532	.919
autoeficacia	265.0800	886.907	.816	.910
perseverancia	263.0900	919.067	.749	.913
motivaciones	264.7600	878.268	.610	.916
necesidad_de_logro	265.0500	880.366	.731	.911
independencia	262.5400	1009.769	.182	.924
capacidad_de_asumir_ri esgos	263.9900	825.265	.739	.912
responsabilidad	263.1600	845.712	.880	.906
liderazgo_y_comunicació n	266.8400	891.944	.676	.913
conocimientos	265.2500	935.145	.497	.919
negociación	266.0100	930.149	.511	.918
toma_de_decisiones	264.5900	875.573	.732	.911
entorno	266.0100	885.118	.755	.911

### Anexo 10. Pruebas al modelo

## Prueba Jarque-Bera



## White Heteroskedasticity Test:

F-statistic	Probability	0.232827
Obs*R-squared	Probability	0.206216
	 =	=

## Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:

F-statistic	Probability	0.184362
Obs*R-squared	Probability	0.132867
	 _	_

## Anexo 11. Estimación del modelo econométrico

# Modelo completo

Dependent Variable: Y Method: Least Squares

Included observations: 20

Variable	Coefficien	Std. Error	t-Statistic	Prob.
	t			
С	-6.008091	3.757498	-1.598960	0.1282
X1	0.310401	0.090263	3.438862	0.0031
X2	3.655013	1.053121	3.470650	0.0029
R-squared	0.706942	Mean depe	endent var	10.05000
Adjusted R-squared	0.672465	S.D. deper	ndent var	3.174321
S.E. of regression	1.816687	Akaike inf	o criterion	4.169387
Sum squared resid	56.10595	Schwarz c	riterion	4.318747
Log likelihood	-38.69387	F-statistic		20.50450
Durbin-Watson stat	2.140281	Prob(F-sta	tistic)	0.000029

## Modelo sin el factor educación:

Sample: 1 20

Included observations: 20

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-9.409375	4.587337	-2.051163	0.0551
X2	5.168493	1.210742	4.268865	0.0005
R-squared	0.503081	Mean dependent var		10.05000
Adjusted R-squared	0.475474	S.D. dependent var		3.174321
S.E. of regression	2.298975	Akaike info criterion		4.597443
Sum squared resid	95.13514	Schwarz criterion		4.697016
Log likelihood	-43.97443	F-statistic		18.22321
Durbin-Watson stat	1.960641	Prob(F-statistic)		0.000462

### UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

#### CONSEJO DE ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE VENTA EN COMÚN CUPANDA PRESENTE

Por este conducto me permito enviarle un saludo y a la vez aprovechar la oportunidad y comentarles que se está llevando a cabo un estudio sobre "La organización como alternativa de comercialización exitosa: caso de pequeños productores hortofrutícolas de México", y dado que su organización está considerada como exitosa, es de nuestro interés solicitar su apoyo para fortalecer esta investigación a través de su autorización para realizar entrevistas a personal administrativo y a productores socios. El objetivo principal de la investigación es determinar las variables que hacen exitosa a una organización y así contribuir a presentar alternativas para los pequeños productores de otros estados.

Sin otro particular por el momento y en espera de una respuesta favorable, reciba un cordial saludo.

#### ATENTAMENTE

Texcoco. Estado de México a 06 de marzo de 2014

Dra. Rita Schwentesius Rindermann Asesora del Estudio y Profesora de la Universidad Autónoma Chapingo

C.C.P. EXPEDIENTE C.C.P. MINUTARIO

#### Anexo 13. Respuesta de Cupanda.



Tacámbaro, Michoacán. A 07 de marzo 2014.

#### Dra. Rita Schwentesius Rindermann

Asesora del Estudio y Profesora de la

Universidad Autónoma de Chapingo

Carretera México- Texcoco Km 38.5

C.P: 56230 Texcoco, Estado de México

Correspondemos a su atenta solicitud del 6 del actual, manifestándole que en sesión de nuestro consejo de administración celebrada anoche, se tomó el acuerdo de autorizar a usted la aplicación de su investigación "La organización como alternativa de comercialización exitosa: caso de pequeños productores hortofrutícolas de México" en nuestra Sociedad Cooperativa.

Con toda atención le pedimos enviarnos el proyecto de convenio correspondiente, especificando el destino que darán a los resultados del estudio, así como los medios de difusión, cuidando la confidencialidad de nuestra tecnología de manufactura, datos técnicos, mercadotecnia e información de ventas del padrón de nuestros clientes y/o información financiera considerada como información confidencial, propiedad industrial o secretos que se deban guardar.

Reciba un cordial saludo y quedamos en espera de su respuesta.

Lic. J. Obelleiro Carbajal Herrera

Gerente General

KM. 2 Carretera Tacambaro-Pátzcuaro El Testarazo Tacambaro, Michoacán., Méx. Tel: (01459) 596-00-47 Fax: (01459) 596-06-22 WWW.CUPANDA.COM.MX

#### Anexo 14. Convenio de confidencialidad

CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD QUE CELEBRAN POR UNA PARTE, LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE VENTA EN COMÚN CUPANDA S.C.L. QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ "CUPANDA" Y POR LA OTRA LA ASESORA DEL ESTUDIO Y PROFESORA DE LA UNIVERSIDAD ATÓNOMA CHAPINGO QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ "ASESORA", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

#### DECLARACIONES

#### I .- Declara "CUPANDA" que:

- A. Es una sociedad cooperativa de venta en común con dirección en km. 2 carretera Tacámbaro, Michoacán., México. Y está representada en este acto por el Lic. J. Obelleiro Carbajal Herrera.
- B. Asimismo declara que dentro de su patrimonio cuanta con tecnología de manufactura, datos técnicos, mercadotecnia e información de ventas del padrón de los clientes, así como la información financiera, propiedad industrial o secretos que se deban guardar de "CUPANDA" y por tanto, es INFORMACIÓN CONFIDENCIAL que debe ser preservada y guardada en secreto.
- II.- Declara "ASESORA" que existe una relación de carácter académico temporal con "CUPANDA", y que con motivo de su trabajo de campo tiene acceso a información privilegiada la cual acepta guardar con escrupulosa confidencialidad y a publicar sólo lo autorizado por "CUPANDA".
- A. Que la C. Alicia Noemi Orozco Villegas se encargará del trabajo de campo a realizar en "CUPANDA", acatando todo lo establecido en el presente convenio.
- B. Una vez teniendo los resultados estos serán mostrados a "CUPANDA" antes de publicarlos para su valoración y observaciones.
- C. El estudio se publicará como producto de tesis en nivel maestría y lo que se derive de ella como algún artículo científico.

En virtud de lo anterior, ambas partes se someten a las disposiciones de las siguientes:

#### CLÁUSULAS

PRIMERA: Ambas partes aceptan que toda información señalada en la declaración I-B, de "CUPANDA" es de su propiedad y la misma será considerada como INFORMACIÓN

CONFIDENCIAL, por lo tanto "ASESORA" se obliga a guardarla en secreto, por lo que no podrá hacerla del conocimiento de persona alguna, sólo lo autorizado por "CUPANDA".

**SEGUNDA:** Las obligaciones establecidas para "**ASESORA**", inherentes a este convenio, subsistirán por tiempo indefinido a partir de su firma.

TERCERA: "ASESORA" se obliga a no divulgar la información que en forma personal maneje, ni la proporcionará a terceras personas en forma verbal; escrita; por medios electrónicos, magnéticos, o por cualquier otro; directa o indirectamente; sino sólo lo autorizado por "CUPANDA".

Las partes firman el presente convenio el día 11 de marzo de 2014.

Sociedad Cooperativa de Venta en Común Cupanda, 5. C. L. Lic. J. Obelleiro Carbajal Herrera

Dra. Rita Schwentesius Rindermann Asesora del estudio y profesora de Universidad Atónoma Chapingo

Anexo 15. Evidencia de Campo, Tacámbaro Michoacán.



Instalaciones Cupanda



Transporte Cupanda



Asistencia técnica



Aguacate hass



Pequeño productor



Pequeño productor

Fuente: Elaboración propia con trabajo de campo, marzo de 2014.



Pequeño productor



Pequeño productor



Pequeño productor



Pequeño productor



Pequeño productor



Gerente de Cupanda, Marzo de 2014.

Fuente: Elaboración propia con trabajo de campo, marzo de 2014.



Huerta pequeño productor



Lavado de aguacate



Selección de aguacate



Quitado de cascara



Pulpa de aguacate



Guacamole

Fuente: Elaboración propia con trabajo de campo, marzo de 2014.