

COLEGIO DE POSTGRADUADOS



INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS MONTECILLO

POSTGRADO DE SOCIOECONOMÍA, ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

ECONOMÍA

LAS NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS Y EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

FABIOLA RAMÍREZ CORDERO

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN CIENCIAS

MONTECILLO, TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO

2020


La presente tesis titulada “**Las necesidades de financiamiento de las empresas innovadoras y el Sistema Financiero Mexicano**”, realizada por la alumna FABIOLA RAMÍREZ CORDERO, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN CIENCIAS

**SOCIOECONOMÍA, ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
ECONOMÍA**

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO



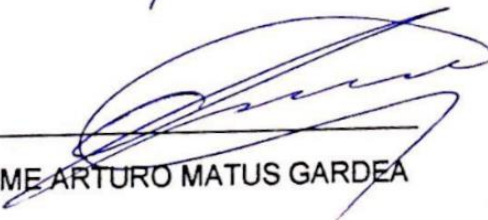
DR. JOSÉ DE JESÚS BRAMBILA PAZ

ASESOR



DR. ESTEBAN VALTIERRA PACHECO

ASESOR



DR. JAIME ARTURO MATUS GARDEA

Montecillo, Texcoco, Estado de México, Noviembre de 2020.

LAS NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS Y EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

Fabiola Ramírez Cordero, M. en C.
Colegio de Postgraduados, 2020

RESUMEN

Los cambios en la demanda del consumidor son continuos y marcan las tendencias del mercado por lo cual las empresas se ven obligadas a innovar para la satisfacción de dicha demanda, para lo cual requieren de financiamiento. El objetivo del presente estudio es analizar el desarrollo de empresas innovadoras en la producción y comercialización y las opciones de financiamiento que les puede ofrecer el Sistema Financiero Mexicano. Se investigó el caso de la empresa Aires de Campo. Los resultados de la investigación muestran que las empresas innovadoras no solamente tienen necesidades de financiamiento, sino también requieren apoyos para capacitación, cofinanciamiento de sus propios proveedores, mecanismos de acceso al mercado para crear sus propias cadenas de valor, entre otras. Sin embargo, el Sistema Financiero Mexicano tiene una estructura y esquemas de productos y servicios de difícil acceso a créditos y no responden a las necesidades de los productores, especialmente aquellos pequeños productores que son innovadores. El financiamiento ofrecido no considera las capacidades de pago de las empresas de acuerdo con sus flujos de efectivo, disponibilidad de garantías, coberturas de riesgo de las innovaciones, apoyo a los planes de negocio y otras necesidades productivas y financieras de las empresas.

Palabras clave: Innovación, opciones de financiamiento, PYMEs, demanda, mercado.

FINANCING NEEDS OF INNOVATIVE ENTERPRISES AND THE MEXICAN FINANCIAL SYSTEM

Fabiola Ramírez Cordero, M. en C.
Colegio de Postgraduados, 2020

ABSTRACT

Changes in consumer's demand are continues and set the market trends, it presses enterprises to innovate to satisfy this demand, and therefore they require financing. The objective of this study is to analyze the development of innovative enterprises in production and commercialization and the options for financing offered to them by the Mexican Financial System. The case of the enterprise Aires del Campo was selected to study it. The research findings show that innovative enterprises have not only need for financing but also they require support for training, co-financing for their suppliers, mechanisms for markets access to create their value chains, among others. However, the Mexican Financial System have a structure and schemes of products and services with difficult access to credits and they do not have solutions for the producer's needs, especially for small innovative producers. The financing offered do not take into account capacity of enterprises for payments according to their cash flow, availability of warranties, risk coverage for innovations, support for business plans, and other productive and financial needs of enterprises.

Key words: Innovation, financing options, SMEs, demand, market.

DEDICATORIA

A la memoria de mi madre:

Porque siempre está presente en mi corazón y sé que me acompaña en cada paso que doy, por su gran ejemplo de alegría y fortaleza que alimentan mi ser.

Con todo mi amor y cariño a mi esposo e hija:

Porque son mi apoyo y fuerza más grande que tengo. Gracias a mi esposo por ser un gran compañero y compartir esta experiencia conmigo. Gracias a ambos por su comprensión, amor, apoyo incondicional, consejos y por creer en mí.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme concluir esta etapa académica.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo económico, para que pudiera llevar a cabo la continuación de mis estudios.

Al Colegio de Postgraduados, por brindarme la oportunidad de continuar con mi formación profesional.

A mi Consejero, el Dr. José de Jesús Brambila Paz y a mis asesores, el Dr. Esteban Valtierra Pacheco y el Dr. Jaime Arturo Matus Gardea, por su gran apoyo profesional y moral, por su dirección, enseñanza, comprensión y sobre todo paciencia para poder concluir con éste trabajo.

A los profesores y personal del área de Economía por su contribución a mi desarrollo profesional.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE ANEXOS	xii
ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS	xiii
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
2.1. Antecedentes del problema	18
2.2. Definición del problema de investigación	21
2.3. Objetivos	23
2.3.1. Objetivo General	23
2.3.2. Objetivos específicos	23
2.4. Hipótesis	23
2.4.1. Hipótesis general	23
2.4.2. Hipótesis específicas	24
2.5. Justificación	25
CAPITULO III MARCO TEÓRICO	29
3.1. Agricultura en pequeña escala o pequeños productores agrícolas.....	29
3.2. Pequeña y mediana empresa (PYME).....	30
3.3. Cadena Productiva o Comercial	31
3.4. Red de Valor	32
3.5. Innovación.....	33
3.6. Innovación Agrícola.....	33
3.7. Tipos de innovación	34
3.8. Producto diferenciado	36
3.9. Responsabilidad Social.....	37

3.10. Empresa Ambientalmente Responsable	37
3.11. Economía social y solidaria.....	38
3.12. Inversión Social.....	39
CAPITULO IV MARCO DE REFERENCIA	40
4.1. Sistema Financiero Rural Mexicano.....	40
4.1.1. Banca de Desarrollo	44
4.1.2. Banca Comercial.....	49
4.2. Programas de Apoyo al Financiamiento Rural.....	56
4.2.1. Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA).....	56
4.2.2. Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND).....	63
4.2.3. Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR).....	67
CAPITULO V METODOLOGÍA	72
5.1. Método de investigación	72
5.2. Técnicas de investigación	73
CAPITULO VI ANÁLISIS DE RESULTADOS	74
6.1. Origen de la empresa Aires de Campo S.A. de C.V.	74
6.1.1. Organigrama de la Empresa.....	77
6.1.2. Grupos de interés	78
6.1.3. Desarrollo organizacional	80
6.1.4 Reconocimientos de Aires de Campo como una empresa innovadora.....	81
6.1.5. Aires de Campo una empresa socialmente responsable.....	82
6.2. Creación de su cadena de valor	86
6.2.1. Cadena de suministro de productos	90
6.2.2. Proveedores	92
6.2.3. Clasificación de proveedores.....	91
6.3. Productos.....	95
6.3.1. Canales de comercialización	99
6.3.2. Estrategias para la distribución de productos de Aires de Campo.....	101
6.3.3. Plaza.....	102
6.4. Financiamiento.....	105
6.4.1. Recursos de Origen	105

6.4.2. Alianzas estratégicas	110
6.4.3. Recursos financieros actuales	113
6.5. Necesidades de las empresas innovadoras VS instrumentos financieros ofertados por el Sistema Financiero Mexicano.	115
CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
7.1. CONCLUSIONES	122
7.2. RECOMENDACIONES	124
CAPITULO VIII LITERATURA CITADA	126
ANEXOS	133

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Crédito otorgado por la Banca de Desarrollo al Sector Agropecuario 1998 vs 2017.....	48
Cuadro 2. Créditos otorgados por la Banca Comercial 2010 vs 2019.....	53
Cuadro 3. Características de los créditos ofrecidos por la Banca Comercial en México	55
Cuadro 4. Tipos de Crédito otorgados por FIRA	58
Cuadro 5. Clasificación de los acreditados elegibles de acuerdo al monto de crédito.	61
Cuadro 6. Crecimiento de créditos otorgados por FIRA 2018.....	63
Cuadro 7. Fondos especializados creados por FOCIR	69
Cuadro 8. Clasificación de los productos ofrecidos por Aires de Campo.	96
Cuadro 9. Responsabilidades de Walmart y sus proveedores.....	100
Cuadro 10. Centros de distribución de los productos de Aires de Campo.	103
Cuadro 11. Porcentaje de ganancias por canal de ventas.	104
Cuadro 12. Apoyos gubernamentales a fondo perdido VS Crédito de la Banca de Desarrollo.....	107
Cuadro 13. Causas y consecuencias de la crisis financiera de Aires de Campo.	108
Cuadro 14. Nuevos empleos generados por la asociación con Grupo Herdez.	112

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Aplicaciones de la nanotecnología en la agricultura moderna de precisión y otros aspectos de la producción de alimentos.....	20
Figura 2. Entorno de la Cadena Productiva.	32
Figura 3. Conformación del Sistema Financiero Mexicano	41
Figura 4. Financiera Nacional Agropecuaria (FINAGRO) la nueva institución de banca de desarrollo.....	43
Figura 5. Total de Créditos otorgados por la Banca de Desarrollo al Sector Agropecuario.	48
Figura 6. Total de crédito otorgado por la Banca Comercial al Sector Agropecuario.....	53
Figura 7. Oferta de servicios financieros de la FND	65
Figura 8. Apoyos y programas operados por FOCIR.	71
Figura 9. Filosofía de Aires del Campo.	75
Figura 10. Productos Orgánicos de Aires del Campo.	76
Figura 11. Organigrama de la empresa Aires de Campo.	77
Figura 12. Proceso de priorización y mapeo.	79
Figura 13. Clasificación de los grupos de interés de la empresa Aires de Campo.....	80
Figura 14. Desarrollo organizacional de la empresa Aires de Campo.	81
Figura 15. Red de Valor integrada por Aires del Campo.....	89
Figura 16. Características de los productos de Aires del Campo.....	90
Figura 17. Esquema de financiamiento a los productores proveedores de arroz y maíz del Estado de Morelos.....	94
Figura 18. Puntos de venta de la empresa Aires de Campo.	101
Figura 19. Puntos de venta de los productos de Aires del Campo en 2012.....	105
Figura 20. Otras certificaciones obtenidas por los productores proveedores de Aires del Campo.	111
Figura 21. Necesidades de las Empresas Innovadoras.	116
Figura 22. Servicios y productos ofrecidos por el Sistema Financiero Mexicano.....	119
Figura 23. Servicios y productos ofrecidos por el Sistema Financiero Mexicano.....	120
Figura 24. Servicios y productos ofrecidos por el Sistema Financiero Mexicano.....	121

LISTA DE ANEXOS

	Página
Anexo 1. Guía de 1er entrevista de tipo semiestructurada dirigida a Empresa Aires de Campo.....	133
Anexo 2. Guía de 2da entrevista de tipo semiestructurada dirigida a la Empresa Aires de Campo.....	139

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

AGROASEMEX	Institución Nacional de Seguros
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.
BANJERCITO	Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C.
BANOBRAS	Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.
BANSEFI	Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C.
BANXICO	Banco de México
CNBV	Comisión Nacional Bancaria de Valores
CPP	Costo Porcentual Promedio del dinero
DGPA	Dirección General de Promoción Agraria
ESS	Economía Social Solidaria
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FEFA	Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios
FEGA	Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios
FICA	Fondo de Inversión de Capital en Agronegocios
FINAGRO	Financiera Nacional Agropecuaria
FINRURAL	Financiera Rural
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido.
FND	Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero
FOCIR	Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural

FONDO	Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura.
FOPESCA	Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras
IFR	Instrumentos Financiero Rurales
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información
IMx	Iniciativa México
ITAA	Asociación de Tecnología de la Información Americana
NAFIN	Nacional Financiera, S.N.C
NOM	Norma Oficial Mexicana
NT	Nanotecnología
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OGMs	Organismos Genéticamente Modificados
ONGs	Organizaciones no Gubernamentales
PIB	Producto Interno Bruto
PYMEs	Pequeñas y Medianas empresas
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
SAPIs	Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión
SE	Secretaria de Economía
SFM	Sistema Financiero Mexicano
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SHF	Sociedad Hipotecaria Federal, S.N.C.
SIA	Sistemas de Innovación Agrícola.
SOFOMES	Sociedades Financieras de Objeto Múltiple
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el mundo se vive una época de grandes cambios, tanto tecnológicos como climáticos y de costumbres, debido a las diferentes revoluciones por las que se ha transitado al paso del tiempo, como la revolución industrial y la revolución verde.

Actualmente se vive en una post revolución verde, en donde se empieza a hacer conciencia de los impactos ambientales, teniendo como marco, las nuevas demandas de la sociedad, de los mercados y de las cadenas agroalimentarias, algunas de las cuales se relacionan con la diferenciación de los productos, la calidad y la inocuidad, la bioseguridad, el bienestar animal y el uso sustentable de la biodiversidad y de los recursos naturales (Barrera, 2011).

De los cambios actuales, el consumidor ha modificado su alimentación, y exige la no utilización de fertilizantes en los cultivos, alimentos y productos libres de químicos, de colorantes artificiales, de gluten y de grasas transgénicas. Al mismo tiempo, busca que éstos contengan mayor cantidad de nutrientes e ingredientes naturales como licopeno, el betacaroteno, endulzantes naturales, entre otros, los cuales son benéficos para su salud. Por tal motivo, los productos y alimentos se han tenido que adaptar a las preferencias de los consumidores así como a las dinámicas competitivas del mercado. Cada vez los consumidores son más conscientes de los alimentos que ingieren.

Ante las modificaciones de la demanda del consumidor en México existen varias micro, pequeñas o medianas empresas (PYMEs), que para poder satisfacer a los consumidores se han visto en la necesidad de replantear su forma de producción bajo el modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que incluye aspectos sociales y medioambientales, así como finanzas sanas.

El creciente interés de los consumidores por los productos mejorados o diferenciados, como los provenientes de la producción orgánica, es lo que ha marcado la tendencia.

La cadena productiva se ha visto en la necesidad de cambiar gradualmente los procesos de producción y comercialización para la adaptación a los nuevos mercados. Afectando de cierta manera a las PYMEs, ya que para poder innovar requieren de financiamiento, el cual no solo les da la posibilidad de capitalizarse, de adquirir activos y tecnología adaptada para ejecutar proyectos y/o actividades económicas, sino también el poder vincularse a cadenas de valor, elevar su productividad y generar ingresos sostenidos.

El acceso a financiamiento para las PYMEs innovadoras es limitado, o incluso negado, debido a que las instituciones financieras eluden al alto riesgo e incertidumbre de prestar a este tipo de empresas, resguardándose éstas con altas tasas de interés y garantías reales.

En México y en muchas partes del mundo las instituciones financieras formales aún no están adecuadas para financiar estas nuevas pequeñas y medianas empresas, porque asumen que son demasiado riesgosas dado que casi todo es nuevo, la tecnología, la forma de producir, el tamaño del mercado, la competencia, entre otros aspectos.

Este estudio trata de mostrar que las empresas innovadoras requieren de un financiamiento adecuado a sus necesidades y que el Sistema Financiero Mexicano (SFM) aún no se adecua para llevar a cabo su financiamiento.

Esta investigación seleccionó un caso ilustrativo de una empresa comercializadora de alimentos y productos orgánicos la cual ya está consolidada e integró una red de valor con productores orgánicos a partir de la búsqueda de fuentes de financiamiento distintas a las otorgadas por el sistema financiero mexicano. Se busca brindar elementos de análisis que pueden servir de lecciones a otras empresas y puedan aplicarlas en sus propios entornos.

La tesis se estructuró en cinco capítulos. El capítulo uno expone el problema de investigación, antecedentes, definición del problema de investigación, objetivos, hipótesis y justificación.

El capítulo dos presenta el marco teórico conceptual con los siguientes aspectos: 1) agricultura a pequeña escala, 2) pequeña y mediana empresa, 3) cadena productiva, 4) red de valor, 5) innovación y tipos de innovación. La agricultura a pequeña escala se aborda desde su definición general, así como la perspectiva de diversos autores. En el tema de la cadena productiva se presentan los principales agentes que la conforman. En el quinto tema se presenta el concepto de innovación, así como los tipos de innovación abarcando de igual manera el concepto de innovación agrícola. Finalmente, se presentan los conceptos de responsabilidad social, empresa ambientalmente responsable, responsabilidad social ambiental, economía social y solidaria e inversión social.

El capítulo tres es el marco de referencia que incluye la conformación del Sistema Financiero Mexicano, las principales instituciones que otorgan crédito al sector agrícola así como los tipos de créditos otorgados por éstas. El capítulo cuatro describe la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación. En el capítulo cinco se presenta el análisis de resultados y discusión, por último, se emiten conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes del problema

Una de las grandes revoluciones que transformaron al mundo ocurridas en el siglo XX fue la Revolución Verde, la cual se desarrolló en un clima intelectual donde se concebía un modelo de modernidad y un solo camino para alcanzarla. Se dio en un tiempo en el que la humanidad creaba nuevos riesgos derivados de la aplicación de la ciencia, pero ni la ciencia ni la sociedad tenían conciencia ni actuaban sobre ellos.

Este paradigma según Barrera (2011) generó cierta forma de concebir y hacer agricultura, gestando el desarrollo de una agricultura con un fuerte contenido tecnológico consistente en variedades de alto rendimiento, obtenidas a través del mejoramiento genético convencional, el uso intensivo de insumos tecnológicos, fertilizantes y agroquímicos, los cuales permitieran aprovechar el potencial genético de las nuevas variedades y la plena incorporación de la racionalidad económica. Sin embargo, el uso intensivo de fertilizantes y agroquímicos para controlar plagas y enfermedades causaron externalidades ambientales negativas, como el aumento de los gases responsables del efecto invernadero.

A partir del siglo XXI la agricultura pasa a un nuevo paradigma tecnológico muy distinto al de la revolución verde que se sustenta en otro tipo de revoluciones como lo son la “biotecnología”, “infotecnología” y “nanotecnología” y en las nuevas demandas de la sociedad y de los mercados (Barrera, 2011).

La Revolución Biotecnológica, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2004), promueve tecnologías moleculares como la manipulación de genes, la transferencia de genes, la tipificación del ADN y la clonación de plantas y animales. Se utiliza para resolver problemas en todos los aspectos de la producción y elaboración agrícolas, incluidos el fitomejoramiento para

elevar y estabilizar el rendimiento, mejorar la resistencia a plagas, animales y condiciones abióticas adversas como la sequía y el frío, y aumentar el contenido nutricional de los alimentos. Se utiliza para acelerar los programas de mejoramiento de plantas, ganado y peces y para ampliar la variedad de características que pueden tratarse. Principalmente, lo que se busca con la biotecnología es crear nuevos productos para el agro, como cultivos tolerantes a la sequía. La protección del cultivo ante el calor y la ausencia de agua, resulta benéfico para el agricultor porque evita las consecuentes pérdidas en alrededor de al menos en un 20% de la producción.

El resultado de producir y distribuir los bienes y servicios obtenidos de la transmutación de los seres vivos y sus sustancias para satisfacer las necesidades individuales del consumidor, según sus características y circunstancias ha sido la Bioeconomía, una de las ciencias que forma parte de los cimientos de una nueva cultura (Brambila, 2011).

La nanotecnología (NT) ha surgido como un avance tecnológico-científico que puede transformar sectores de la agricultura y proporcionar herramientas novedosas para la detección molecular de estrés biótico y abiótico, así como para la detección rápida de enfermedades fitopatógenas y el mejoramiento en la capacidad de las plantas para absorber el agua, los nutrientes y los pesticidas (Khot, Sankaran, Maja, Ehsani y Schuster, 2012).

La NT también ofrece una gran oportunidad en la industria agroalimentaria moderna, aunque también puede generar algunos riesgos debido a la incorporación de nanocompuestos o nanopartículas en el ambiente y los alimentos, lo cual causa problemas en la salud y calidad de los alimentos (Handford et al., 2014). Las aplicaciones potenciales de la NT son el control de plagas y enfermedades para la generación de nuevos agronanoingredientes que incrementen la producción de alimentos y que ayuden a reducir el impacto ambiental de los agroingredientes sintéticos tradicionales (Lira, Bulmaro, Gladys & Vera, 2018).

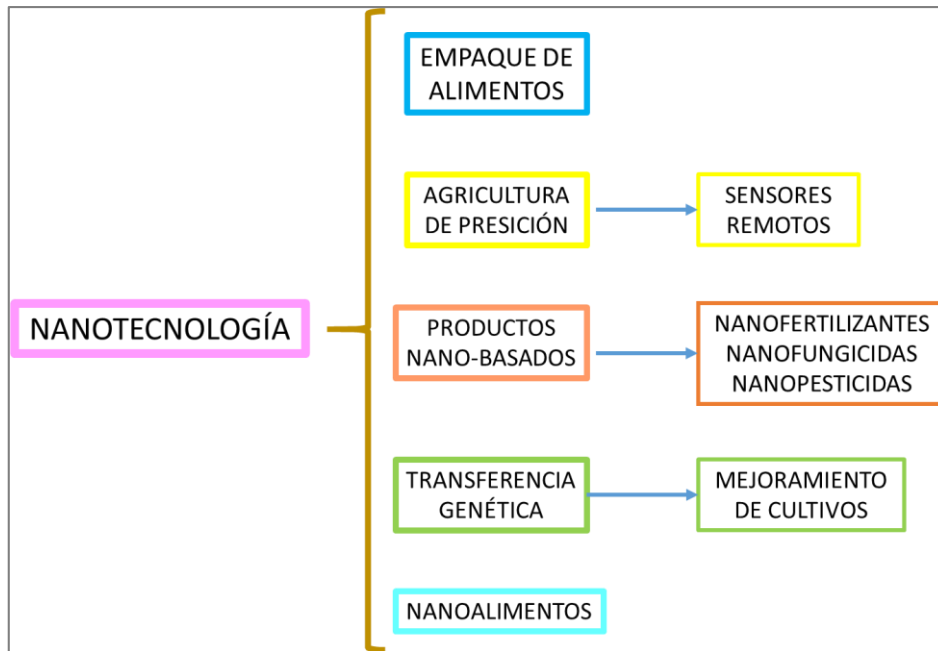


Figura 1. Aplicaciones de la nanotecnología en la agricultura moderna de precisión y otros aspectos de la producción de alimentos

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

El desarrollo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC) ha revolucionado todas las esferas de la sociedad moderna. No sólo han transformado conceptos, sino que han cambiado la forma de realizar diferentes procesos, entre ellos el investigativo. Según la Asociación de Tecnología de la Información de América (ITAA)¹, es “el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o dirección de los sistemas de información computarizados, en particular de software de aplicación y hardware de computadoras”.

Ante este nuevo paradigma, la gente se enfrenta a nuevas tendencias en los estándares de vida, que sin duda, ayuda a crear mayor conciencia por llevar una vida más sana, con calidad y con mayor sensibilización ambiental que proporciona un cambio en su demanda de productos. Esto es lo que hace que pequeños productores se vean en la necesidad de innovar en sus productos ya que el consumidor es quien

¹ La Asociación de Tecnología de la Información de América (ITAA), anteriormente Asociación de Organizaciones de Servicios de Procesamiento de Datos (ADAPSO) (Juárez, 2015).

marca las tendencias de consumo, modificando a su vez a toda la cadena de producción.

2.2. Definición del problema de investigación

En la actualidad se está viviendo una agricultura post-revolución verde, en donde se ha comenzado a hacer conciencia de sus impactos ambientales, y se tiene como marco las nuevas demandas de la sociedad, de los mercados y de las cadenas agroalimentarias, algunas de las cuales se relacionan con la diferenciación de los productos, la calidad y la inocuidad, la bioseguridad, el bienestar animal y el uso sustentable de la biodiversidad y de los recursos naturales. Sin embargo, lo nuevo en América Latina, al igual que en el resto del mundo, es la idea de que al mismo tiempo se puede crear valor para la empresa y la comunidad. Se trata de ayudar a la comunidad no solo a través de la donación a una causa social, sino que una empresa puede buscar inversiones de negocios que en realidad compartan valor con la comunidad generando empleo e ingresos, por lo que podría llamarse inversión social.

Los consumidores son quienes marcan la tendencia que define al mercado y a su vez a la cadena productiva (industrias, mayoristas, distribución) con sus nuevas exigencias, como la sensibilización con el medio ambiente y con la no utilización de productos químicos, lo que se demuestra mediante el creciente interés de los consumidores por los productos mejorados o diferenciados, como los provenientes de la producción orgánica.

Todo lo anteriormente expuesto ha influenciado para que los pequeños productores (las PYMEs) busquen innovar en sus productos, y de esa forma poder atender a la nueva demanda de los consumidores con productos que sean amigables con el ambiente y benéficos para su salud, pero esto no es posible o por lo menos se dificulta si no cuentan con financiamiento. El financiamiento les da la posibilidad de capitalizarse y de adquirir activos y tecnología adaptada para ejecutar proyectos o actividades económicas, así como también poder vincularse a cadenas de valor, elevar

su productividad y generar ingresos sostenidos. Sin embargo, el Sistema Financiero Mexicano tiene una estructura y esquemas de productos y servicios de difícil acceso para amplios segmentos de la población, como es el caso de los pequeños productores innovadores. El motivo principal para no recibir financiamiento es porque son considerados como un segmento de alto riesgo que no le permite al sistema financiero obtener tasas de interés altas y tener garantías reales.

México presenta una severa falta de cobertura crediticia por parte de las instituciones financieras, la cual resulta particularmente aguda en el caso del medio rural, donde se localiza la mayor parte de la población dedicada a actividades agropecuarias, en donde los productores más pequeños representan el 84.35% del total nacional (productores de menos de 20 hectáreas y de bajos ingresos). Situación que se explica por las complejas condiciones del mismo y de la restringida capacidad de las instituciones financieras (bancos, microfinancieras, fondos regionales, sociedades financieras, cajas ahorradoras, etc.) que integran el Sistema Financiero Mexicano.

Warman (2001) sostiene que se requiere de un crédito flexible de propósito general y que no esté vinculado sólo a un producto sino al conjunto de la unidad con muchas y diversas actividades productivas. Hay también opciones de asociaciones, cooperativas de ahorro y préstamo que han venido a llenar el vacío que ha dejado el Estado y la banca comercial, y que son más accesibles siempre que el productor sea socio de la parafinanciera.

Por lo expuesto, se observa que se requiere de un sistema financiero con mayor flexibilidad para los pequeños productores con productos innovadores, y que ponga como prioridad el ambiente y ganancias razonables. Los pequeños productores innovadores requieren financiamiento o inversión social en forma de capital, pero también necesitan capacitación, tecnología y de contactos o enlaces para poder acceder al mercado con más facilidad. Esto es, se requiere ofrecer alternativas más integrales y flexibles que permitan a los pequeños productores innovadores cubrir una gama amplia de necesidades para que funcione el negocio.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General

Identificar el tipo de financiamiento que requieren las pequeñas y medianas empresas innovadoras y que servicios les ofrece el Sistema Financiero Mexicano.

2.3.2. Objetivos específicos

1. Conocer los procesos de desarrollo de las empresas innovadoras y de integración de sus cadenas de valor.
2. Identificar las necesidades de financiamiento de las empresas innovadoras.
3. Identificar los obstáculos al financiamiento para empresas innovadoras.
4. Estudiar los beneficios de la asociación entre pequeñas empresas innovadoras y las empresas agroindustriales y comerciales.
5. Conocer los factores que permiten el éxito de las empresas de inversión social con productos innovadores como estrategias viables para promover el desarrollo en el sector agrícola.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La banca de desarrollo es aversa al riesgo, por lo cual no es flexible a financiar a las pequeñas y medianas empresas innovadoras.

2.4.2. Hipótesis específicas

1. Los procesos de desarrollo y la integración de sus propias cadenas de valor son fundamentales para la consolidación de las empresas innovadoras.
2. Las empresas innovadoras requieren de financiamientos individualizados adaptados a sus propias necesidades, tales como plazos flexibles de pago acorde a su flujo de efectivo, combinación de créditos de avío y refaccionarios, y tasas de interés accesibles.
3. Los esquemas de financiamiento ofertados por la banca de desarrollo no son adecuados para los pequeños productores innovadores o diferenciados porque son considerados de muy un alto riesgo por el desconocimiento de los procesos productivos innovadores, la incertidumbre del mercado para esos productos y porque no tienen las garantías solicitadas para pedir préstamos.
4. La asociación entre los pequeños productores y empresas agroindustriales generan economías de escala que permite a los pequeños productores tener un canal seguro de comercialización, penetración en el mercado, acceso a financiamiento, capacitación y tecnología.
5. La inversión social puede ser el principal factor del éxito y continuidad de las pequeñas empresas innovadoras, porque les ayuda a generar procesos organizativos así como a incrementar los niveles de capital productivo humano, social y ambiental.

2.5. Justificación

Hay estudios que analizan la falta de financiamiento hacia el sector agropecuario, así como la baja accesibilidad al mismo, el cual es un instrumento importante para el desarrollo de dicho sector. Los pequeños productores generalmente tienen muchas necesidades de financiamiento, para llevar a cabo proyectos o actividades económicas, así como la innovación de sus productos lo que contribuye a mejorar sus ingresos y su producción. Hoy en día la demanda por productos diferenciados es cada vez mayor, debido a que el mercado es cada día más segmentado, por tanto, además de crédito los proyectos de la nueva agricultura requieren de inversión social para capital, tecnología y relaciones para llegar al mercado.

La mayoría de estos estudios coinciden en que con un mayor financiamiento hacia dicho sector se podría combatir la pobreza y el hambre, así como aumentar la productividad del mismo. En México, la mayor parte de los productores rurales son pequeños productores, los cuales son un factor clave para el desarrollo económico del país, sin embargo, tienen un bajo acceso al financiamiento.

Rizo (2019) señala que el sector agrícola mexicano requiere de un respaldo, tanto en su producción como en su inversión, para poder satisfacer la creciente demanda por adquirir y consumir productos frescos. La banca, el gobierno, y en general cualquiera de los sistemas financieros tienen la responsabilidad de proporcionar los recursos necesarios para construir esta visión hacia el futuro. El autor afirma que el financiamiento para el sector de alimentos es fundamental para su establecimiento y desarrollo; proporciona inversiones que aportan beneficios y; aceleran la producción, exigiendo a la vez rentabilidad financiera, ambiental y social.

Concluyendo que las herramientas financieras existen en México, sin embargo, éstas deben ser utilizadas bajo el concepto de responsabilidad social, que comprende llevar a cabo una correcta práctica agrícola, así como el uso apropiado de la tecnología, bajo

el velo del respeto por el medio ambiente para lograr un crecimiento responsable y sustentable.

Développement International Desjardins (DID) ² (DID, 2010) indica que las investigaciones sobre la situación mundial a comienzos del tercer milenio han obligado a la humanidad a llevar adelante tres luchas colosales en materia de pobreza, medio ambiente y salud. Estas tres luchas están fuertemente ligadas a la actividad agrícola, la cual tiene un importante efecto en la situación de los ecosistemas y el clima (uso del agua, deforestación, contaminación), repercutiendo directamente en la salud de la población (nutrición e inocuidad de los alimentos). En este marco en que se desenvuelve la agricultura, el acceso a servicios financieros de proximidad adecuados para los pequeños agricultores ha sido una de las cuestiones más importantes para que pueda contribuir de forma positiva al medio ambiente y al desarrollo económico.

DID (2010) señala que la agricultura es un sector fundamental de la economía de varios países en desarrollo, y considera que el fortalecimiento de ese sector depende, entre otras cosas, de una mejor accesibilidad a los servicios financieros en las zonas rurales. Igualmente, considera que para lograr el desarrollo del sector agrícola las ofertas de servicios financieros deben incluir a todos los actores de la cadena de valor. En consecuencia, debe favorecerse el acceso a los servicios financieros, tanto por parte de los productores agropecuarios, como de los empresarios del sector agroalimentario, incluidos los exportadores. Además, reconoce que el fortalecimiento de las instituciones financieras, si bien es esencial, no puede sostener por sí sólo el desarrollo del sector.

El acceso a los servicios financieros en las zonas rurales debe ser sostenible, como condición esencial para el desarrollo. La sostenibilidad del acceso a los servicios

² Desde más de 40 años, Développement International Desjardins (DID) se dedica a mejorar el acceso de las comunidades de los países en desarrollo a servicios financieros de calidad, que respondan a sus necesidades. Para ello, DID apoya la creación, el desarrollo y el fortalecimiento de instituciones financieras sostenibles y arraigadas en su comunidad. El trabajo de DID cuenta con el respaldo de 110 años de experiencia del Movimiento Desjardins el grupo financiero cooperativo más importante de Canadá y el sexto en importancia en el mundo.

financieros solamente se logrará si la oferta es viable a largo plazo, es decir si las instituciones financieras están en condiciones de rentabilizar sus operaciones y lograr su desarrollo y crecimiento.

Spiegel (2007) comenta que históricamente, las instituciones financieras privadas han considerado que los microempresarios agrícolas no cumplen con las condiciones para acceder a servicios bancarios, porque éstos no cuentan con antecedentes crediticios, y no pueden ofrecer garantías, además muchos son analfabetos y no pueden realizar todos los trámites, haciendo difícil que los microempresarios accedan a los créditos de la banca comercial. Para los banqueros, es más fácil y más lucrativo proporcionar unos cuantos préstamos grandes a empresas bien establecidas que un montón de préstamos pequeños a microempresarios. Pese a que la agricultura constituye la columna vertebral de la economía en los países en vías de desarrollo, millones de microempresarios productores, procesadores, intermediarios, transportistas, proveedores de insumos manejan sus negocios en condiciones difíciles, lidiando a diario con un sinnúmero de obstáculos: los caminos están en mal estado, las distancias son largas, los precios de mercado son a menudo desconocidos, los insumos no siempre están disponibles y la corriente eléctrica no es confiable.

Lo anterior expuesto indica que existe una gran capacidad de emprendimiento en países como México. Sin embargo, la mayoría de estos emprendedores cuentan con pocos activos y la administración de sus negocios es informal. Por lo tanto, las instituciones financieras son renuentes a proporcionarles financiamiento.

Como se observa, los estudios anteriores han abordado el tema de manera general de financiamiento hacia el sector agropecuario, así como de los pequeños productores, sin centrarse en proyectos innovadores o en la innovación por parte de los productores agrícolas. Adicionalmente, el estudio del financiamiento hacia dicho sector se ha abordado desde la perspectiva de una forma de combatir el hambre y la pobreza, así como una forma de aumentar la productividad del sector. Por lo tanto, la presente investigación busca aportar elementos útiles que ayuden a las pequeñas y medianas

empresas innovadoras productoras y comercializadoras para que puedan incorporarse a un esquema de financiamiento adecuado para sus necesidades.

Consecuentemente, resulta relevante analizar cuáles son los factores que han incidido para que esas empresas permanezcan activas en el mercado, considerando que los hallazgos pueden ser replicados en otras empresas similares. Igualmente, resulta esencial identificar los factores que pueden representar un problema u obstáculo en la consecución de las metas del tipo de empresa analizada, con el fin de proponer alternativas que pudieran contrarrestar dichos factores.

La presente investigación se basa únicamente en el análisis del sistema financiero mexicano y en el estudio de caso de una empresa dedicada a la comercialización de productos innovadores, para poder aprender de sus prácticas y generar orientaciones que sirvan a todos los actores involucrados en su fomento, es decir, los propios productores, los propietarios de esta empresa, las entidades de fomento vinculadas al sector (organismos públicos y entidades privadas de desarrollo, Organizaciones No Gubernamentales, proyectos de cooperación, entre otros).

El estudio no pretende analizar la problemática de este tipo de empresas en general, tampoco pretende dar respuesta a una problemática económica, social y política más amplia en el entorno nacional, sino que se centró en observar los factores que permiten el éxito a empresas del tipo de la empresa estudiada como estrategias viables para promover el desarrollo de las mismas en el sector agrícola y su relación con el Sistema Financiero Mexicano.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1. Agricultura en pequeña escala o pequeños productores agrícolas

Tradicionalmente, la agricultura en pequeña escala se ha identificado con el concepto de campesino, a quien se señala como el productor rural inserto en una cultura tradicional. Según Redfiel (1989), el campesino tiene control sobre la tierra, lo cual le permite mantener un modo de vida tradicional en el que la agricultura desempeña un papel fundamental. Además, su economía se sustenta en el trabajo del productor y su familia, por lo que prácticamente no involucra trabajo asalariado, de manera que es poco factible determinar la retribución de los factores de la producción (tierra, trabajo y capital) y su utilidad mercantil.

En la literatura académica y en el medio de las políticas gubernamentales, se han usado frecuentemente las nociones de “campesinado”, “pequeños productores agrícolas” y “agricultura familiar” (Yúnez, Cisneros & Meza, 2013).

Algunos autores se basan en ciertos términos para definir a los pequeños productores, como:

- Tsakoumagkos (2008) los define por el empleo exclusivo o mayoritario de mano de obra familiar y su limitada disponibilidad de recursos para capitalizar la unidad productiva.
- Yúnez y Rojas (2002) los determinan por el aislamiento de los mercados.
- Macías (2013) considera su sistema de producción, el cual es bastante simple, así como su limitada capacidad de mercadeo, de mantenimiento de registros, de comunicación y de almacenamiento y procesamiento para definir a los pequeños productores.

- Cáceres (2003) los define por mantener una posición subordinada, tanto en el plano socioproductivo como en el económico-político, lo que provoca que la acumulación de capital sea muy puntual y no pueda ser sostenida en el tiempo.

Vorley (2002) propone identificar a los pequeños productores como el segundo mundo rural, es decir, aquellos que si bien tienen acceso a la tierra y control de ella, realizan una agricultura familiar poco capitalizada, cuya producción es orientada a los mercados locales, a los que generalmente acceden en términos de intercambio desfavorable.

Finalmente, para Macías (2013) los rasgos generales para definir a los pequeños productores son los siguientes:

- Utilización mayoritaria de mano de obra familiar.
- Acceso limitado a recursos productivos.
- Dependencia de otros actores para la compra de insumos, la organización de la producción y la venta de sus productos.
- Su actividad productiva no sólo responde a objetivos relacionados con la rentabilidad económica, sino también a aspectos socioculturales relacionados con el entorno.

Los pequeños productores de hoy se caracterizan por su enorme heterogeneidad, multidimensionalidad y dinamismo, así como por las diversas y, en ocasiones, novedosas formas de adscripción, identidad y relación con el mercado.

3.2. Pequeña y mediana empresa (PYME)

Hoy en día este concepto de PYME es de vital importancia tanto en el área económica como en la social ya que, sirve para definir a empresas relativamente pequeñas a medianas, que suponen una actividad específica con una generación de ingresos y egresos mucho menor a la que pueden generar las grandes empresas internacionales.

Las PYMEs en su mayoría son empresas familiares que parten desde cero para trazar una línea de crecimiento moderada o importante según sea el rubro. Por lo general, emplean a una cantidad numerosa, pero no masiva de trabajadores en diferentes áreas y pueden ser compartidas por varios socios que actúan en conjunto o incluso por cooperativas de trabajadores que se asocian por rubro. Las PYMEs cuentan con características y necesidades propias y son hoy en día una parte importante de todo sistema económico productivo (Cardozo, Velásquez & Rodríguez, 2012).

3.3. Cadena Productiva o Comercial

Mediante el término cadenas se caracteriza a ciertos productos con potencial de mercado, pero más allá del producto, en las cadenas se encuentran presentes actores y trabajos diferenciados alrededor de un producto. Estos actores se vinculan entre sí para llevar el producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo. La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva (Rey de Castro, 2004).

La Dirección General de Promoción Agraria (DGPA) define a la cadena productiva como un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final.

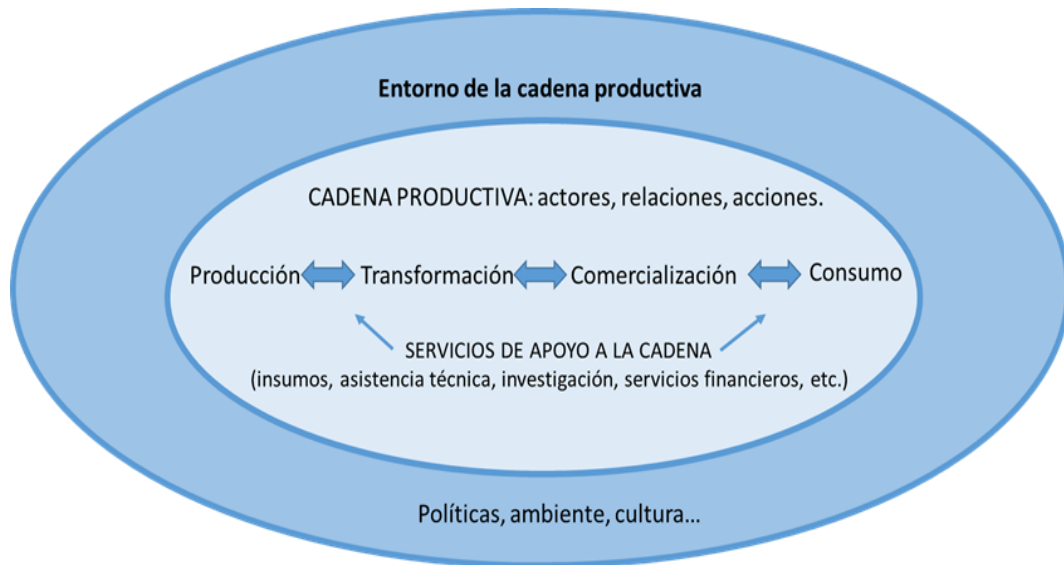


Figura 2. Entorno de la Cadena Productiva.
 Fuente: Elaboración propia con base en Brambila (2011).

3.4. Red de Valor

Las redes de valor se definen como el conjunto de elementos que interactúan en una organización para lograr los objetivos, de tal modo que en éstas participan los trabajadores, los gerentes y evidentemente aspectos como la tecnología y el mercado (Forbes, 2014).

Según López (2015), una red de valor es un sistema de valor conscientemente gestionado, comprende iniciativas desarrolladas intencionadamente por un número limitado de actores con un propósito específico. También es un sistema de información entre las cadenas de valor de los diferentes componentes, que permite mejorar la competitividad en toda la red al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera coordinada y más eficiente con sus socios de valor; generando valor agregado económico y competitivo.

3.5. Innovación

La innovación se asocia con la idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos, partiendo de los conocimientos que le anteceden, a fin de mejorar algo que ya existe, dar solución a un problema o facilitar una actividad. Es una acción continua a lo largo del tiempo y abarca diferentes campos del desarrollo humano. Actúa como un impulsor del crecimiento económico y la competitividad en los países (French, Montiel & Palmieri, 2014).

Según la definición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2002) la innovación puede ser:

- De producto: son los cambios o adiciones de los bienes que se producen o de los servicios que se prestan.
- De proceso: implica cambiar la forma en que se producen los bienes o se prestan los servicios.
- De mercadeo: significa cambiar la forma o las condiciones en que se comercializa el producto, o variar el mercado o destinatario del bien o servicio.
- De organización: supone un cambio en la estructura, las actividades o servicios brindados, los procesos o metodologías seguidas o la relación con otros actores (en términos de alianzas).

3.6. Innovación Agrícola

La innovación agrícola incluye procesos, productos y formas de organización que pueden ayudar a cambiar los sistemas alimentarios y lograr a disminuir el hambre en el mundo. Está presente en todas las dimensiones del ciclo de producción a lo largo de toda la cadena de valor, desde la producción agrícola, forestal, pesquera o ganadera hasta la gestión de insumos y recursos para el acceso a los mercados (FAO & ONU, 2019).

Para la FAO (2015), la innovación agrícola es un proceso que involucra diferentes actores y factores, y el cual solo puede llevarse a cabo si satisface la demanda de sus principales usuarios. Los sistemas de innovación agrícola (SIA) comprenden cuatro componentes principales: conocimiento y educación, comercio y empresas, instituciones puente y entorno propicio.

Estos sistemas se pueden definir como complejas redes de actores (individuos, organizaciones y empresas), que junto con las instituciones y las políticas de apoyo vigentes aportan o introducen productos agrícolas nuevos o existentes, procesos y prácticas al uso social y económico. Las políticas e instituciones (formal e informal) definen la forma en que estos actores interactúan, generan y usan los conocimientos así como el aprendizaje en conjunto.

3.7. Tipos de innovación

Existen varias formas de clasificar la innovación. Algunas se utilizan en contextos particulares, como por ejemplo en el entorno agrícola (Albaigés & Morales, 2009):

- Innovación institucional.

Es aquella innovación que consiste en un cambio de políticas, normas, regulaciones, procesos, acuerdos, modelos, formas de organizarse, prácticas institucionales o relaciones con otras organizaciones, con el fin de crear un ambiente más dinámico y propicio para mejorar el desempeño de una institución o de un sistema y hacerlo más interactivo y competitivo.

- Innovación tecnológica.

Es la aplicación de nuevas ideas, conocimientos científicos o prácticas tecnológicas dirigidas al desarrollo, la producción y la comercialización de productos o servicios nuevos o mejorados, la reorganización o mejora de procesos productivos o la mejora

sustancial de un servicio. Generalmente, las innovaciones tecnológicas se asocian con cambios en los productos o en los procesos productivos, pero también pueden generarse innovaciones tecnológicas en el mercadeo o en la forma de organización, tanto por parte de los productores como de las instituciones.

- Innovación social.

Trata del desarrollo o mejora sustancial de estrategias, conceptos, ideas, organizaciones, productos o servicios, que cambian positivamente la manera en que se satisfacen y responden a las necesidades sociales o que tiene propósitos sociales. Las innovaciones sociales se construyen de forma conjunta entre diversos actores, para el bienestar de los individuos y las comunidades mediante la generación de empleo, consumo, participación u otro cambio que mejore la calidad de vida de las personas y que puede ser reproducible en otros contextos.

Adicionalmente, las innovaciones se pueden clasificar según el sujeto que las implementa (French, Montiel & Palmieri, 2014):

- Empresariales: son las innovaciones efectuadas por pequeños productores o grandes empresas. Los cambios implementados por este tipo de sujetos pueden ser tanto de producto, de proceso, de mercadeo o de organización y buscan mejoras tanto económicas como sociales o ambientales.
- Organizacionales o institucionales: son implementadas por organizaciones, instituciones o asociaciones de diferente tipo, ya sean públicas, privadas, académicas o no gubernamentales. También corresponden a las implementadas por los sistemas nacionales de innovación. Nuevamente, estas innovaciones pueden ser tanto de producto, proceso, mercadeo u organización, y pueden perseguir diferentes tipos de objetivo.

3.8. Producto diferenciado

De acuerdo con Brambila (2011), diferenciar e individualizar un producto o insumo es hacerlo adecuado a las necesidades de quien lo va a usar y a consumir.

Para Nicole (2015), un producto diferenciado es aquel que tiene atributos distintos, pero que satisface la misma necesidad del consumidor final. No se trata únicamente de que el producto sea diferente a los demás, sino que sea diferente y más valorado por los consumidores porque les aporte más utilidad, más beneficios o cumpla mejor con la necesidad que pretenden satisfacer.

Sugiere que entre las características o atributos que permiten que un producto se diferencie de su competencia:

- Superar las expectativas del cliente a través de una mayor calidad.
- Implementación de servicios asociados al producto, por ejemplo, las garantías de satisfacción, servicios post venta, envío a domicilio, etc.
- Innovación en el producto, es decir características que mejoren el producto en sí mismo.
- Uso de exclusividad, ya sea por su diseño único o personalizado.
- Manejo adecuado de los recursos para ser amigables con el medio ambiente.
- Representatividad en países en donde no existe ese tipo de productos.
- Ajustarse a las nuevas tendencias generacionales del mercado.
- Cercanía en la localización.
- Experiencia en el mercado.
- Entrega inmediata, entre otros.

Es por ello que, dados los cambios en el mercado por las preferencias y necesidades de los consumidores, es necesario que las empresas se adapten constantemente a dichos cambios, y de ese modo logren una buena capacidad de respuesta para poder ganar mercado.

3.9. Responsabilidad Social

La responsabilidad social es la obligación que los miembros de una comunidad tienen para preservar las buenas condiciones de su entorno social. Este concepto está estrechamente relacionado con la ética y la moral, dado que las decisiones que toman, tanto los individuos como las sociedades, o grupos en general, tienen consecuencias sobre el resto, y hay que desarrollar una conciencia de conjunto (Avendaño, 2013).

3.10. Empresa Ambientalmente Responsable

Ser una Empresa Ambientalmente Responsable (EAR) es considerar todos los impactos ecológicos que generan la producción y operación de la empresa, no solo por cumplir normas jurídicas, sino por la conciencia de mejorar las actividades productivas, buscando alternativas tecnológicas, donde el impacto ambiental sea reducido a su mínima expresión (Lacruz, 2005).

Lacruz (2005) menciona que los beneficios que una empresa obtiene al ser ambientalmente responsable son los siguientes:

- a) Rendimiento económico financiero.
- b) Reducción de costos de producción.
- c) Aumenta la reputación e imagen de la marca.
- d) Atracción de inversionistas (capital).
- e) Beneficios fiscales.
- f) Estimula la innovación y la competitividad hacia el diseño y creación de nuevos productos, servicios y procesos ambientalmente más sanos.
- g) Aumento de la seguridad laboral y disminución de riesgos a enfermedades.

3.11. Economía social y solidaria

La economía social y solidaria (ESS) es un concepto que se refiere a las empresas y organizaciones, en particular las cooperativas, sociedades mutuales, asociaciones, fundaciones y empresas sociales, que específicamente producen bienes, servicios y conocimiento y, a la vez, persiguen objetivos económicos y sociales para promover la solidaridad (Fonteneau, 2011).

Coraggio (2011) define a la economía social solidaria como el sistema de procesos de producción, distribución, circulación y consumo que a través de principios, instituciones y prácticas, que en cada momento histórico, organizan las comunidades y sociedades para obtener las bases materiales de resolución de necesidades y deseos legítimos de todos sus miembros, actuales y de generaciones futuras, de modo que permitan la reproducción y desarrollo de la vida, sosteniendo los equilibrios psíquicos, interpersonales, entre comunidades y con la naturaleza.

Según los miembros de RIPESS³ (2015), la economía social solidaria (ESS) es una alternativa al capitalismo y a sistemas económicos autoritarios controlados por el Estado, con lo cual la gente común tiene un rol activo en determinar el curso de todas las dimensiones de la vida humana: económica, social, cultural, política y ambiental. La ESS existe en todos los sectores de la economía, producción, finanzas, distribución, intercambio, consumo y gobernanza. Ésta no trata sólo de reducir la pobreza, sino también de superar las desigualdades, que abarcan todas las clases sociales. La ESS tiene la capacidad de utilizar las mejores prácticas del sistema presente (como la eficiencia, uso de la tecnología y conocimiento) y de canalizarlas hacia el beneficio de la comunidad, en función de los valores y objetivos del movimiento de la ESS, empujando hacia una transformación social que va más allá de un cambio superficial, en el cual las raíces opresivas estructurales permanecieran intactas.

³ La RIPESS es una red mundial de redes continentales comprometidas con la promoción de la economía social y solidaria. Las redes miembros de la RIPESS (América Latina y el Caribe, América del Norte, Europa, África, Asia y Oceanía) reúnen a su vez redes nacionales y sectoriales, asegurando así un fuerte anclaje territorial. (RIPESS, 2016).

3.12. Inversión Social

Para Voigt (2010), "la inversión social es uso planificado, monitoreado y voluntario de recursos privados en proyectos sociales de interés público". Se trata de la inversión privada de recursos en proyectos que apoyen el desarrollo sostenible, no como donaciones o aportes a fondo perdido, sino como capital semilla⁴ y en la estructuración de proyectos que busquen la rentabilidad económica y el desarrollo de comunidades o grupos poblacionales específicos.

En efecto, se trata de proyectos liderados por el sector privado, con ánimo de lucro moderado, mediante los cuales se involucra a poblaciones especialmente vulnerables en procesos productivos, comerciales, educativos o laborales. Muchas veces con el objetivo de organizar a microproductores alrededor de un mercado, darles acceso a canales comerciales u otorgarles microfinanciación.

En el ámbito privado, las inversiones sociales son el medio por el cual las corporaciones amplían las contribuciones a las comunidades y sociedades donde ellos operan y contribuyen a satisfacer algunas expectativas locales.

Las inversiones sociales frecuentemente buscan incrementar los niveles de capital productivo, humano, social, y ambiental. Pueden ser emprendidas en asociación con las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales con base comunal. Estas asociaciones usualmente surgen después de una consulta extensiva y de crear una relación de confianza.

⁴ Es el financiamiento inicial para poner en marcha una nueva empresa o para impulsar su desarrollo en una etapa temprana. Generalmente, proviene del emprendedor y de su círculo cercano (amigos, familia y conocidos). Su destino son las necesidades de arranque de la empresa y se caracteriza por no tener retorno (Uribe, 2017).

CAPÍTULO IV. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Sistema Financiero Rural Mexicano

El Sistema Financiero Rural en México se ha ido transformando durante los últimos años, debido a la reformulación de su enfoque y forma de operación en el seno de las políticas públicas del sector agropecuario, por lo que los conceptos antiguos del crédito y seguro agrícola, base de los servicios financieros de los años cuarenta a los noventa, quedaron regidos por el nuevo paradigma del mercado de las finanzas rurales (IADB, 2003).

Es importante destacar que en la época de oro del campo mexicano se contaba con instituciones sólidas que no sólo financiaron el campo, sino que además sirvieron para estructurar varios servicios adicionales como el seguro, la comercialización, la distribución de insumos como los fertilizantes y los servicios de extensión principalmente.

En México, el sistema financiero rural es el encargado de proporcionar financiamiento a las zonas rurales. Está conformado por cuatro tipos de instituciones, todas ellas reguladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) (Figura 3) (Camiro, Reyes & Rojas, 2009):

- a. La Banca de Desarrollo.
- b. La Banca Comercial.
- c. Las organizaciones auxiliares de crédito: uniones de crédito, sociedades de ahorro y préstamo, sociedades financieras de objeto limitado y almacenes.
- d. El sector de seguros y fianzas: compañías privadas, institución nacional de seguros (AGROASEMEX⁵) y fondos de aseguramiento.

⁵ Institución nacional de seguros que tiene como misión proteger el patrimonio y la capacidad productiva del sector rural. En su capital participa el gobierno federal de manera mayoritaria y es un instrumento de política pública que contribuye a la conformación de un sistema nacional de administración de riesgos

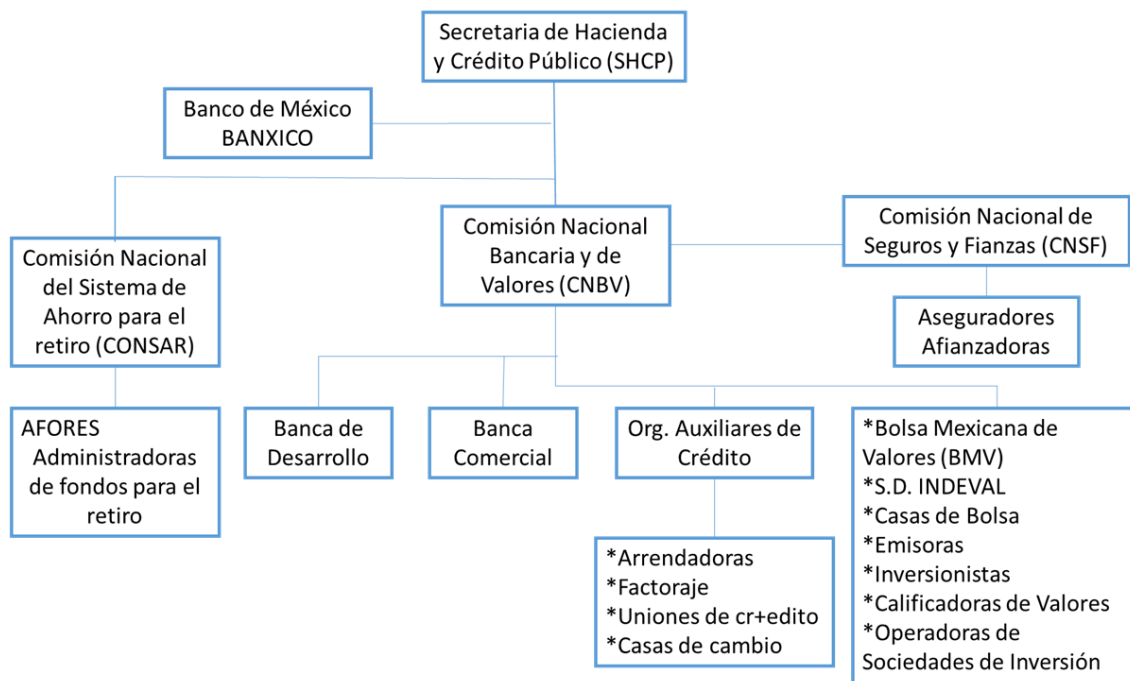


Figura 3. Conformación del Sistema Financiero Mexicano

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

El campo es uno de los sectores donde los cambios institucionales han reducido considerablemente el crédito para la producción, distribución, industrialización, almacenaje, comercialización y el bienestar social rural. Cabe mencionar algunos datos que dimensionan la situación financiera en el campo (Ladrón de Guevara, 2013):

- 60 años después de la fundación de la Banca de Desarrollo Rural en México, según el último Censo Agropecuario, sólo el 4% de las Unidades de Producción Rural tiene acceso al crédito.
- Según la Comisión Nacional Bancaria y Valores, sólo el 8% de los municipios rurales tienen cobertura bancaria.
- Del total del financiamiento de la Banca Comercial, sólo el 2% se destina para actividades agropecuarias, acuícolas y pesqueras.

para la protección integral del sector rural. Proporciona servicios de reaseguro a instituciones mexicanas de seguros, sociedades mutualistas y fondos de aseguramiento (Gobierno de México, 2005).

Por lo expuesto, es evidentemente que existe una gran necesidad de crédito como palanca de desarrollo en el sector.

En las últimas décadas el financiamiento rural público se ha reducido de apoyar 7 millones de hectáreas, a solo poco más de 1 millón. Mientras que la banca privada conserva sus márgenes de participación o bien se ha reducido con las crisis financieras del error de diciembre (1994), la crisis alimentaria (2007) y los problemas de cartera que subsisten. Todo ello a pesar de que Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) mantiene una solidez importante como institución con más de 60 años de vida (Ladrón de Guevara, 2013).

Actualmente, para fortalecer el Sistema de Financiamiento Rural Integral se creará la Financiera Nacional Agropecuaria (FINAGRO) (Figura 4), la cual estará conformada por la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND), el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR) y Agroasemex. Será una institución complementaria de otros servicios de financiamiento, como los que brinda FIRA, cuyo objetivo son las unidades económicas rurales de extracto de subsistencia, de las cuales en el país existen un millón 192 mil unidades, con la finalidad de fomentar el bienestar y el empleo entre los habitantes de comunidades con menos de 50 mil habitantes. Así como la creación de tres unidades de negocio (capital emprendedor, financiamiento y administración de riesgos) focalizadas en generar una mayor inclusión financiera para más de 5 millones de personas en México que no tienen acceso al crédito formal.

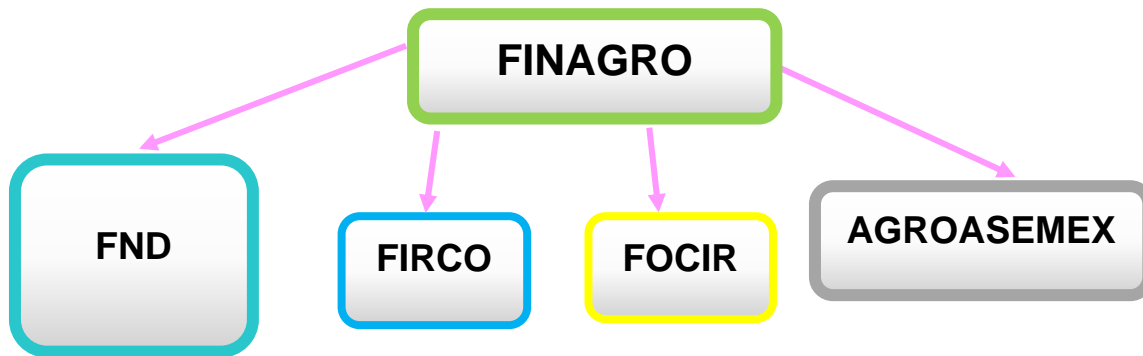


Figura 4. Financiera Nacional Agropecuaria (FINAGRO) la nueva institución de banca de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia con la revisión de la literatura.

En México, 50 millones de personas no tienen acceso al crédito formal, y el 90% del financiamiento que se otorga corresponde a áreas urbanas y solo el 10% a zonas rurales. Esta situación es socialmente inaceptable si se considera que alrededor del 23% de la población económicamente activa del país se dedica a las actividades agropecuarias, las cuales generan un poco más del 4% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

Anteriormente, los parámetros que se utilizaban estaban basados en los niveles de colocación de créditos expresados de manera monetaria, indicador que ya no será el de mayor valor, sino el de aquellos acreditados y personas que adquieran por primera vez un financiamiento a través de la nueva institución (FINAGRO).

La demanda de servicios financieros rurales ya no se resume a demanda por crédito agropecuario subsidiado, sino que abarca toda la gama de servicios financieros (crédito, ahorro, seguros, transferencia de dinero, medios de pago). La diversidad de sistemas productivos y de economías familiares que existen en el medio rural debe también ser uno de los objetivos que considere las necesidades diferenciadas en materia de servicios financieros.

Por ello, el desarrollo rural requiere de un sistema financiero adaptado, por varias razones estructurales (condiciones geográficas, naturaleza de las actividades

productivas, niveles socioeconómicos), esto no se puede lograr sin intervención del Estado.

4.1.1. Banca de Desarrollo

La Banca de Desarrollo se ha constituido como una herramienta fundamental para promover el desarrollo económico, resolver problemas de acceso a los servicios financieros y mejorar las condiciones de los mismos para aquellos sectores que destacan por su contribución al crecimiento económico y al empleo: MIPYMEs, infraestructura pública, vivienda para familias de bajos recursos, y el financiamiento a los productores rurales de ingresos bajos y medios (CNBV, 2015).

Las instituciones de la Banca de Desarrollo forman parte del Sistema Bancario Mexicano y son entidades de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituidas con carácter de Sociedades Nacionales de Crédito, cuyo objetivo fundamental es facilitar el acceso al ahorro y al financiamiento a personas físicas y morales, así como proporcionarles asistencia técnica y capacitación en los términos de sus respectivas leyes orgánicas.

Según la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2018), la Banca de Desarrollo Mexicana está integrada por 9 instituciones, cuyo objetivo es generar condiciones para lograr un país más productivo, mediante programas de crédito, ahorro, garantías, asistencia técnica y educación financiera, entre otros servicios, siendo éstas las siguientes:

- **Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND).** Trabaja para incrementar el financiamiento para cualquier actividad económica que se realice en poblaciones rurales y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.
- **Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C. (BANSEFI).** Promueve el ahorro, la educación financiera, la inclusión financiera, la

perspectiva de género, así como instrumentos y servicios financieros entre las personas que tienen acceso limitado a este tipo de productos.

- **Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT).** Financia al comercio exterior mexicano, a través de Capital de trabajo, equipamiento, desarrollo de infraestructura industrial, proyectos de inversión.
- **Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C (BANOBRAS).** Otorga crédito para la construcción de infraestructura en Estados y Municipios y Organismos Públicos Descentralizados, incluso en aquellas obras en las que participen instituciones privadas.
- **Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. (BANJERCITO).** Proporciona el servicio de banca y crédito a los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada de México, y también al público en general.
- **Nacional Financiera, S.N.C (NAFIN).** Facilita el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs), emprendedores y proyectos de inversión, al financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial.
- **Sociedad Hipotecaria Federal, S.N.C. Fondo de Operaciones y Financiamiento Bancario a la Vivienda (SHF).** Otorga garantías o diversos instrumentos financieros destinados a la construcción, adquisición y mejora de la vivienda.
- **Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR).** Apoya y complementa la capacidad económica de los productores rurales y de sus organizaciones económicas, para fomentar el desarrollo y consolidación de empresas rurales y agroindustriales.
- **Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA).** Otorga crédito, garantías, capacitación y asistencia técnica a los sectores agropecuario, rural y pesquero de México.

Hasta ahora la banca de desarrollo se había fijado solamente metas de colocación, de volúmenes de crédito e incluso competencia entre las mismas instituciones que la conforman, sin observar que se está dejando a un lado la inclusión financiera fortaleciendo de ese modo a los intermediarios financieros que están en el campo.

Cabe señalar que antes de la eliminación de la política de subsidio al crédito rural que fue hace más de 22 años, en el marco de la firma del TLCAN, el 19% de los productores tenían acceso al crédito a través de Banrural. Posteriormente, sólo hubo regresión y empobrecimiento de los productores, quienes ya no tuvieron acceso al crédito o en el mejor de los casos, accedieron al crédito con tasas y garantías de mercado.

El Censo Agropecuario (INEGI, 2007) mostró que sólo 4% (220,000 productores de 5.5 millones) tuvieron acceso a crédito, en 2012. La Encuesta Nacional Agropecuaria de INEGI indicó que sólo 7.6% (422,400) lograron financiamiento y en 2017, el 9.9% obtuvo crédito o préstamo para el desarrollo de sus actividades, siendo las empresas o personas que compran la producción la principal fuente.

Lo anterior, significa que posterior a la liberalización del sistema financiero y la firma del TLCAN, el grado de exclusión de financiamiento llegó a ser de 96% y 92.4%, según las estadísticas respectivas.

Actualmente, México presenta una severa falta de cobertura de crédito por parte de las instituciones financieras, la cual resulta particularmente aguda en el caso del medio rural, donde se localiza la mayor parte de la población dedicada a actividades agropecuarias y, aún más, en las zonas rurales marginadas, en donde los productores más pequeños representan el 84.35% del total nacional (productores de menos de 20 hectáreas y de bajos ingresos). Situación que se explica por las complejas condiciones del mismo y de la restringida capacidad de las instituciones financieras (bancos, microfinancieras, fondos regionales, sociedades financieras, cajas ahorradoras, etcétera) que integran el Sistema Financiero Mexicano.

El 5º Reporte de Inclusión Financiera de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNIF, 2013) muestra que en municipios menores a 5,000 habitantes, la banca comercial tiene una cobertura de sólo 1.9%, la banca de desarrollo de 0.6%, las cooperativas de 4.3%, las microfinancieras de 1.2% y los corresponsales de 13.2%. Los resultados no mejoran en municipios de 5,000 a 15,000 habitantes, ya que la banca comercial aumenta su presencia a 16.5%. Aunado a esto, en 2012, la banca comercial otorgó únicamente el 9.2% del crédito rural, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito popular canalizaron el 35.5% y las uniones de crédito el 10.8%. La distribución del crédito no puede ser únicamente por medio de la banca comercial, y por lo tanto, debe darse oportunidad a todo intermediario financiero regulado con presencia en zonas rurales y, más aún, en zonas rurales marginadas en las que predomina el pequeño productor.

La oferta actual de crédito es insuficiente y no alcanza a cubrir las regiones de mayor demanda, se requiere que la Banca de Desarrollo organice a los pequeños productores. Por ello, se requiere de intermediarios financieros rurales con presencia en municipios menores a 15,000 habitantes, y con vocación para atender productores pequeños como son las sociedades financieras de base social y; a través de la creación de brazos financieros en las organizaciones de productores (Figura 5).

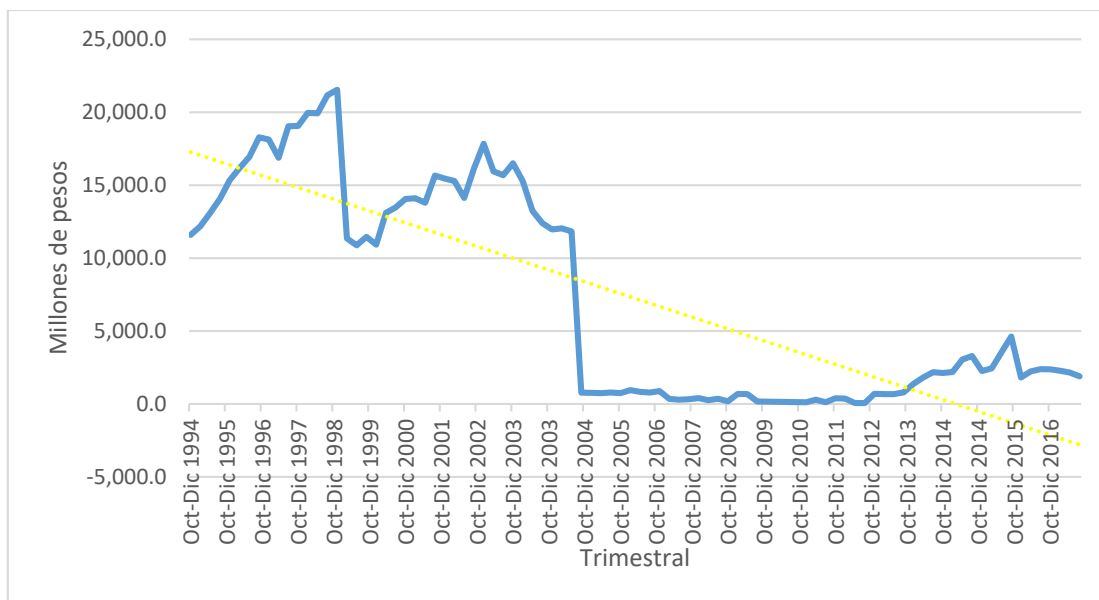


Figura 5. Total de Créditos otorgados por la Banca de Desarrollo al Sector Agropecuario.

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México (BANXICO, 2018).

Al hacer una comparación con los datos estadísticos respecto a los créditos otorgados por la Banca de Desarrollo entre 1998 y 2017 se da una disminución en promedio de 86.93%, el cual pasa de un total de 73,993 millones de pesos a 8,803.50 millones de pesos (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Crédito otorgado por la Banca de Desarrollo al Sector Agropecuario 1998 vs 2017.

TRIMESTRES 1998	Crédito otorgado por la Banca de Desarrollo al Sector Agropecuario (Millones de pesos)	TRIMESTRES 2017	Crédito otorgado por la Banca de Desarrollo al Sector Agropecuario (Millones de pesos)	Disminución (%)
Ene-Mar 1998	19,931.0	Ene-Mar 2017	2,277.30	-88.57
Abr-Jun 1998	21,169.0	Abr-Jun 2017	2,151.20	-89.84
Jul-Sep 1998	21,543.0	Jul-Sep 2017	1,887.40	-91.24
Oct-Dic 1998	11,350.0	Oct-Dic 2017	2,487.60	-78.08
Total	73,993.00		8,803.50	-86.93

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México (BANXICO, 2018).

4.1.2. Banca Comercial

La Banca Comercial es aquella que está integrada por todas las instituciones encargadas de realizar la intermediación financiera con fines de rentabilidad. Ésta última constituye el centro de la actividad financiera, capta recursos del público sobre los que se constituye su capacidad de financiamiento principalmente en operaciones activas “créditos”, realiza su función de promover la creación y desarrollo de las empresas como un complemento en la Inversión de las sociedades industriales, comerciales y de servicios.

Las operaciones que pueden efectuar entre otras, son las siguientes:

- Recibir depósitos bancarios de dinero.
- Emitir bonos bancarios.
- Emitir obligaciones subordinadas.
- Constituir depósitos en instituciones de crédito y entidades financieras del exterior.
- Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos.
- Expedir tarjetas de crédito.
- Practicar las operaciones de fideicomisos.

El otorgamiento de financiamientos debe basarse en estimar la viabilidad económica de los proyectos de inversión respectivos, los plazos de recuperación de éstos, las relaciones que guarden entre sí los distintos conceptos de los estados financieros o la situación económica de los acreditados y la acreditación administrativa y moral de estos últimos, sin perjuicio de considerar garantías que, en su caso, fuesen necesarias.

Los montos, plazos, regímenes de amortización y en su caso periodos de gracia de los financiamientos deberán tener una relación adecuada con la naturaleza de los proyectos de inversión y con la situación presente y previsible de los acreditados.

La Banca comercial ofrece, entre otros, los siguientes financiamientos:

- Crédito simple o de cuenta corriente.
- Descuento de documentos.
- Préstamos quirografarios o préstamos directos sin garantías.
- Préstamos de habilitación o avío
- Préstamos refaccionarios.
- Crédito comercial en cuenta corriente.
- Créditos hipotecarios.
- Préstamo hipotecario industrial.

Dentro de los cuales los más afines al sector agropecuario son:

- a) Préstamos de habilitación o avío.

Este crédito se utiliza para financiar la producción de la actividad industrial, agrícola y ganadera, es otorgado con garantías y a plazos corto y mediano, siendo el máximo plazo autorizado de 5 años, ya que generalmente es de 2 o 3 años.

Los créditos otorgados para la industria se destinan para adquirir materias primas, materiales, mano de obra y solventar los costos relacionados con la producción en proceso.

Los créditos para la agricultura se destinan para la compra de semillas, fertilizantes, insecticidas, fungicidas, así como para la compra de refacciones y reparación de la maquinaria agrícola, y costos en general para la preparación de la tierra.

En la ganadería los créditos otorgados a ésta son destinados para la compra de ganado de engorda que requiere de tiempo reducido para su venta, así como para los alimentos, compra de forrajes, cultivo de pastos, extracción d agua, vacunas, mano de obra, y en general para financiar costos relacionados con la ganadería.

El máximo del crédito no debe exceder el 75% de las compras o costos que se adquieran, ya que otorgando garantías adicionales se puede financiar el 100%, para que el crédito represente máximo el 66% del valor total de las garantías.

La tasa de interés está basada en el costo porcentual promedio del dinero (C.P.P.) el cual es variable, más una sobretasa fijada por el banco acreditante. Además, como apertura de crédito podrán cobrar un porcentaje sobre el importe total de financiamiento a la firma del contrato.

Los intereses son cobrados sobre saldos insolutos vencidos, pudiéndose amortizar el préstamo en forma mensual, trimestral o semestral, dependiendo de las necesidades específicas del cliente.

Las garantías se constituyen por los bienes adquiridos, así como los frutos, productos o usufructos que se obtengan del crédito. El crédito se establece en contratos privados rectificándose ante el corredor público e inscribiéndose el gravamen sobre las garantías en el Registro Público de la Propiedad.

b) Préstamos refaccionarios.

Este crédito con garantía se otorga a mediano o largo plazo y se emplea para financiar principalmente activos fijos tangibles, o inversiones de mediano o largo plazo y también para la liquidación de pasivos o adeudos fiscales relacionados con la operación de la industria, la agricultura y la ganadería.

Los créditos otorgados para la industria se deben destinar para la compra de maquinaria, equipo, instalaciones, construcciones, en general, bienes muebles e inmuebles, así como para liquidar adeudos fiscales o pasivos relacionados con la operación.

Este crédito tiene un plazo legal de 15 años en la industria, mientras que en la agricultura y ganadería es de tan solo 5 años, nunca superando la vida útil probable de los activos fijos financiados.

El importe del crédito no deberá exceder del 75% del valor de la inversión que se ha de realizar, pudiéndose financiar el 100% si se otorgarán garantías adicionales para que el crédito represente como máximo el 66% del valor total de las garantías comprobando su valor mediante su avalúo. Las garantías presentadas deben estar libres de gravámenes, y se constituyen por los bienes adquiridos, más los activos fijos tangibles adicionales que se requieren, que se dan en prenda o hipoteca.

Las tasas de interés, la comisión por apertura de crédito y la amortización del crédito son semejantes a los de los créditos de habilitación, es decir, la tasa de interés está basada en el costo porcentual promedio del dinero (C.P.P.) que es variable, más una sobretasa fijada por el banco acreditante. Además, como apertura de crédito podrán cobrar un porcentaje sobre el importe total de financiamiento a la firma del contrato.

La operación se documenta con un pagaré con pago de intereses generalmente mensuales, la amortización del capital se efectúa mediante pagos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, dependiendo de las necesidades del acreditado.

Estos créditos se establecen mediante contrato de crédito en escritura pública inscribiéndose en el Registro Público de la Propiedad.

Respecto al crédito otorgado por parte de la Banca Comercial dirigido al sector agropecuario, éste ha ido en aumento tal, como se muestra en la Figura 6:

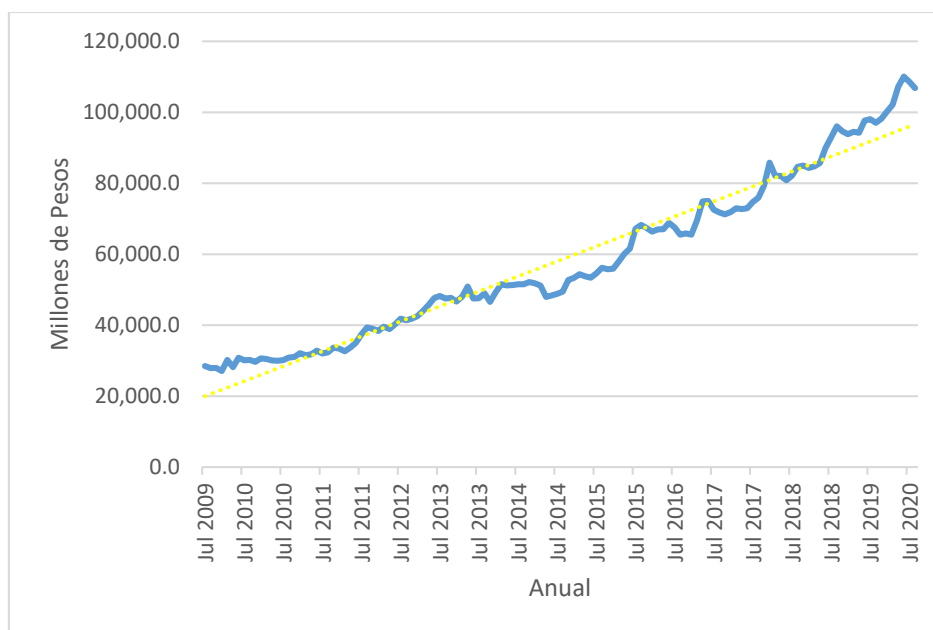


Figura 6. Total de crédito otorgado por la Banca Comercial al Sector Agropecuario.

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México (BANXICO, 2020).

Cuadro 2. Créditos otorgados por la Banca Comercial 2010 vs 2019.

Mensual 2010	Crédito otorgado al Sector Agropecuario (Millones de pesos)	Mensual 2019	Crédito otorgado al Sector Agropecuario (Millones de pesos)	Aumento (%)
Feb 2010	30,120.5	Feb 2019	93,851.3	212%
Mar 2010	30,185.8	Mar 2019	94,496.7	213%
Abr 2010	29,662.0	Abr 2019	94,240.6	218%
May 2010	30,641.0	May 2019	97,696.5	219%
Jun 2010	30,475.6	Jun 2019	98,069.2	222%
Jul 2010	30,086.0	Jul 2019	97,063.8	223%
Ago 2010	29,965.3	Ago 2019	98,211.9	228%
Sep 2010	30,173.0	Sep 2019	100,245.9	232%
Oct 2010	30,885.7	Oct 2019	102,139.2	231%
Nov 2010	31,052.1	Nov 2019	107,247.5	245%
Dic 2010	32,110.9	Dic 2019	110,100.2	243%
Total	335,357.9	Total	1,093,362.8	226%

Fuente: Elaboración propia con información del Banco de México (BANXICO, 2020).

En México los principales bancos que integran la banca comercial son los siguientes:

- Banamex
- BBVA-Bancomer
- HSBC
- Santander-Serfin
- Scotiabank-Inverlat
- Banorte.

En el Cuadro 3, se desglosan todas las características más relevantes de los principales productos que ofrecen actualmente los bancos a las empresas.

Cuadro 3. Características de los créditos ofrecidos por la Banca Comercial en México

BANCO/CONCEPTO	BANAMEX	SANTANDER	BANORTE	BBVA	HSBC
Producto	Crédito Revolvente	Garantías Complementarias para facilitar el Acceso al Financiamiento Empresas Nuevas / Marcha	Crediaactivo Banorte	Tarjeta Negocios	Pagos Fijos Negocios
Monto mínimo	ND.	50,000 / 50,000	50,000	75,000	10,000
Monto máximo	550,000	400,000/500,000	11,140,000	500,000	100,000
Plazo mínimo (meses)	Abierto	18 / 0	12	ND.	ND.
Plazo máximo (meses)	Abierto	36 / 18	60	24	12
Tasa de interés	Alrededor del 20%	17%	Fijas y variables	TIIE + 10%	24%
Comisión	En el primer mes viene incluido	1.2% incluida en la tasa de interés	2%	5%	No aplica
Ventas mínimas anuales		3,000,000 / 4,000,000	Sin ventas mínimas	900,000	90,000
Tiempo de operación	24 meses	6 meses / 24 meses	24 meses	24 meses	24 meses
Garantía hipotecaria	No	No / Sí	Sí	No	No
Aval solidario	Sí	No / Sí	Sí	Sí	No
Información contable	Balance, Estado de resultados (últimos 2 años)	Balance, Estado de resultados	Balance, Estado de resultados	Balance, Estado de resultados	Balance, Estado de resultados
Información fiscal	Declaraciones fiscales	Declaraciones fiscales	Declaraciones fiscales	Declaraciones fiscales	Declaraciones fiscales

Fuente: Elaboración propia en base a la información disponible en NAFIN y Sitios Oficiales en Internet de los bancos.

4.2. Programas de Apoyo al Financiamiento Rural

Dentro del crédito formal hacia el sector agropecuario se cuenta con diferentes programas dedicados a dar apoyo hacia este sector, y son FIRA y FND las principales fuentes de financiamiento para el sector agropecuario, pesquero y rural del país, así como también FOCIR.

4.2.1. Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA).

En 1954, El Gobierno Federal y el Banco de México tenían ante sí un enorme reto, estimular una mayor participación de las instituciones de crédito privadas en el financiamiento de la agricultura, ganadería y avicultura del país. De esa forma nacen los primeros fideicomisos de fomento del Banco de México, Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA).

Debido a que la participación del sector privado en el financiamiento agropecuario era esporádica, a pesar de que el sector agropecuario en esa época representaba más de un cuarto del tamaño de la economía y empleaba a más del cincuenta por ciento de la población.

FIRA se creó con la misión de incrementar la productividad en el sector agropecuario, y promovió en México el mercado de servicios financieros y técnicos del campo para de esa manera, impulsar su desarrollo. Por lo cual, en la Ley es considerada como banca de fomento (FIRA, 2020). Esta es un servicio gubernamental de financiamiento que tiene por objetivo impulsar las actividades agrícolas, ganaderas, de pesca, forestales, artesanías, ecoturismo, agroindustria y comercio, otorgando créditos a través de los bancos, cooperativas, intermediarios financieros y parafinancieras.

Los fideicomisos que la integran son:

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

Estos fideicomisos se sitúan dentro de los fondos y fideicomisos de fomento económico del Sistema Financiero Mexicano. Operan en segundo piso, por lo que colocan sus recursos a través de diversos Intermediarios Financieros. FIRA también otorga apoyos para actividades de capacitación empresarial, asistencia técnica, consultoría, transferencia de tecnología y fortalecimiento de competencias, con el fin de mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas y productores del medio rural, así como de los Intermediarios Financieros.

Entre sus principales programas se encuentran:

- Crédito FIRA: para financiar a empresas del sector agropecuario, forestal, pesquero y rural. Son de varios tipos, dependiendo del concepto para el que serán destinados. Se otorga a través de los intermediarios financieros registrados y autorizados para operar recursos FIRA. Los recursos crediticios se otorgan a través del Servicio de Fondeo, el cual puede ser en moneda nacional o en dólares estadounidenses (Cuadro 4).
- Apoyos para el fomento: con el fin de convertir a las empresas en sujetos de crédito para su fortalecimiento y articulación en los mercados.
- Programa de eficiencia energética de FIRA: para apoyar a empresas del sector en la realización de inversiones que generen ahorro de energía.

Cuadro 4. Tipos de Crédito otorgados por FIRA

Crédito	Características
Crédito Refaccionario	Financiamiento que se destina para realizar inversiones fijas. El plazo máximo es de 15 años. Para plantaciones forestales y otros proyectos de larga maduración, el plazo para la amortización del principal podrá ser de hasta 20 años
Crédito para conceptos de avío y capital de trabajo	Financiamiento que se otorga para cubrir las necesidades de capital de trabajo, como adquisición de insumos, materias primas y materiales, pago de jornales, salarios y otros gastos directos de producción. El plazo máximo por disposición es de 2 años, excepto los financiamientos destinados a la actividad comercial respaldados con certificados de depósito, que no deben exceder 180 días. En el caso de capital de trabajo permanente, el plazo máximo es de 5 años.
Crédito prendario	Se otorga para facilitar la comercialización y la captación de recursos de manera expedita a las empresas con necesidades de capital de trabajo, que disponen de inventarios, ya sea de materias primas o productos en proceso y terminados, que pueden ser objeto de pignoración y garantizar con dicha prenda el crédito solicitado. Se otorga por un plazo máximo de 180 días, pudiéndose prorrogar por otros 180 días.
Arrendamiento	Financiamiento para la adquisición de bienes de activo fijo susceptibles de arrendamiento, bienes muebles e inmuebles, elegibles de ser apoyados con recursos FIRA.

Crédito	Características
Factoraje	<p>Financiamiento sobre la sesión de derechos de cualquier tipo de documento previsto por las leyes aplicables, que exprese un derecho de cobro o que acredite la existencia de dichos derechos de crédito: facturas, contrarecibos, títulos de crédito como pagarés y letras de cambio, derechos de crédito derivados de contratos de arrendamiento, entre otros. Se otorga por un plazo máximo de 180 días, pudiéndose prorrogar por otros 180 días. En factoraje financiero sobre derechos de crédito derivados de contratos de arrendamiento, el plazo máximo podrá ser hasta 8 años.</p>
Reporto	<p>Financiamiento para generar liquidez a las empresas agropecuarias, forestales y pesqueras sobre sus inventarios, de manera oportuna, así como dar certidumbre a los Intermediarios Financieros sobre la prenda, el plazo inicial es de hasta 45 días, renovable hasta por un plazo máximo de 180 días en períodos de 45 días, sin exceder la vigencia del Certificado de Depósito.</p>
Préstamo quirografario	<p>Financiamiento para cubrir necesidades de corto plazo, mediante créditos que las instituciones de banca múltiple otorgan a clientes que, a su juicio, cuentan con reconocida solvencia económica y moral, con capacidad de pago y cuyo destino son conceptos de inversión elegibles para FIRA. Se otorga por un plazo máximo de 180 días, pudiéndose prorrogar por otros 180 días.</p>
Crédito de liquidez	<p>Préstamo de naturaleza transitoria, para fondear a los intermediarios financieros no bancarios el</p>

Crédito	Características
	<p>importe de los vencimientos de créditos pagados a FIRA que no les cubran sus acreditados, en tanto se analiza la situación de éstos para definir el tratamiento que resulte adecuado. El plazo máximo de recuperación es de 105 días naturales.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

Adicional a lo anterior, se otorgan créditos para actividades no tradicionales del sector rural, a través de los siguientes esquemas:

- **Financiamiento rural.** Es el apoyo crediticio que FIRA otorga para financiar cualquier actividad económica lícita que se desarrolla en el medio rural, diferente de las que efectúan las empresas de los sectores agropecuario, forestal y pesquero, que propician la generación de empleos y la reactivación económica. Son elegibles proyectos viables técnica y financieramente, que se lleven a cabo en poblaciones que no excedan 50,000 habitantes.
- **Microcrédito.** Es un esquema cuyo propósito es incrementar la cobertura del financiamiento en los mercados rurales, en actividades económicas lícitas, con microcréditos productivos, entendiendo como tales a aquellos créditos otorgados a personas físicas que declaren realizar actividades o proyectos productivos, cuyos montos y plazos sean consistentes con dicha actividad, el tipo y recurrencia de los ingresos de estas personas, así como de su capacidad de pago. Los microcréditos se otorgan por un importe que no rebase 33,000 UDIS, con plazo de hasta 3 años y en moneda nacional. No son elegibles los créditos al consumo.

Los acreditados elegibles para recibir un Crédito FIRA son personas físicas o morales constituidas de conformidad con las leyes mexicanas, dedicadas a actividades elegibles y que reúnan los requisitos definidos por el intermediario financiero para

beneficiarse y obligarse por el crédito, y se clasifican en función del monto de crédito por acreditado final (Cuadro 5).

Cuadro 5. Clasificación de los acreditados elegibles de acuerdo al monto de crédito.

Estrato	Monto de crédito por acreditado final (UDIS)
Microempresa	Hasta 10,000
Empresa Familiar	Hasta 33,000
Pequeña Empresa	Hasta 160,000
Mediana Empresa	Hasta 4,000,000
Empresa Grande	Más de 4,000,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

Los recursos de FIRA que obtienen los intermediarios financieros en moneda nacional o en dólares estadounidenses, causan intereses que deben ser cubiertos de conformidad con el esquema de tasas de interés vigente en la fecha en que se realice la correspondiente disposición de recursos.

Existen los siguientes esquemas de tasa de interés:

- Esquema de tasas de interés variable.
- Esquema de cobertura de riesgos de tasas de interés (tasa fija).

Las actividades que se pueden financiar con crédito FIRA son las siguientes:

- Producción primaria de los sectores agropecuario, forestal y pesquero.
- Agroindustriales, tales como manejo, beneficio, acondicionamiento, conservación, transformación o almacenamiento de los productos de origen nacional derivados de los sectores agropecuario, forestal y pesquero. En el caso de que para el desarrollo del proyecto se requiera importar dichos productos, se deberá solicitar un análisis de elegibilidad. No se consideran financiables

aquellas actividades agroindustriales, de comercio o servicios, cuya naturaleza sea la venta al menudeo, excepto cuando se trate de productores primarios a los cuales se podrán financiar todos los eslabones de la cadena productiva para su integración vertical u horizontal, o cuando sean créditos dentro del Esquema de Financiamiento Rural.

- Comercialización al mayoreo de productos de origen nacional, del sector agropecuario, forestal, pesquero y los derivados de la actividad agroindustrial elegible.
- La producción y proveeduría de bienes de capital, insumos y servicios para la producción primaria, así como para las actividades agroindustriales y de comercialización elegibles.
- En general, cualquier otra actividad económica que se desarrolle en localidades con población de hasta 50,000 habitantes, de acuerdo a los límites y normativa establecidos en el Esquema de Financiamiento Rural.

A noviembre de 2018, el saldo total de financiamiento apoyado por FIRA ascendió a 186,990.5 millones de pesos, monto 14.6% superior en términos reales a lo observado en noviembre 2017, y que representó el 101% de la meta anual modificada (185,000 millones de pesos). Destaca el crecimiento de crédito apoyado con garantías sin fondeo (con recursos de los intermediarios y el servicio de garantía de FIRA), el cual aumentó 21.9% en términos reales respecto a noviembre 2017 (Cuadro 6).

Cuadro 6. Crecimiento de créditos otorgados por FIRA 2018.

Tipo de Crédito	Saldo total (millones de pesos) Noviembre 2018	Crecimiento en términos reales respecto a Noviembre de 2017
Largo plazo	81,158.9	15.5%
Empresas micro, pequeñas, familiares y medianas	63,271.7	8.4%
Promoción del equilibrio entre los estados del norte y sur, y los municipios con menor desarrollo relativo	149,612.2	14.7%
Proyectos sostenibles	8,414.9	3.9%
Intermediarios financieros no bancarios	49,422.1	12.9%
Programas públicos:		
Apoyo a la inversión	6,222.3	-
Apoyo al costo del financiamiento	13,094	-
Asociado a recursos de garantía	26,764.3	-

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe de avance y resultados (FIRA, 2018).

En noviembre 2018 el patrimonio de FIRA ascendió a 87,119 millones de pesos. FIRA se ha dedicado a lo largo de su historia fundamentalmente al descuento de crédito de avío y refaccionario, dar asesoría técnica y otorgar garantías. El porcentaje de cobertura de crédito que otorga FIRA va del 40% al 90%.

4.2.2. Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND).

Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero antes denominada Financiera Rural (FINRURAL) busca consolidar un sistema de financiamiento y canalización de recursos financieros, capacitación, asistencia y asesoría dirigida al sector rural; así como la creación de condiciones que mejoren el nivel de vida del sector rural mediante el financiamiento.

Su inicio como FINRURAL, data de 1926 cuando se creó el Banco Nacional de Crédito Agrícola, S. A., y nueve bancos regionales. Esta es una de las primeras instituciones en México destinadas al impulso del crédito rural, encargada de canalizarlo a sociedades cooperativas agrícolas y, posteriormente, a productores individuales.

En 1935, se creó el Banco Nacional de Crédito Ejidal S. A. de C. V. que buscaba beneficiar a los productores de bajos recursos otorgando préstamos individuales y directamente de las Sociedades Locales de Crédito Ejidal. Sin embargo, para 1965, con el fin de hacer esfuerzos para el desarrollo del crédito rural se creó el Banco Nacional Agropecuario, S. A. de C. V.

Tras la creación de tres distintos bancos rurales: Agrícola, Ejidal y Agropecuario, en 1975 se dio la creación del Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural) integrado por un banco central y otros doce bancos regionales. Dicha institución cumplió la misión de financiar la productividad primaria agropecuaria y forestal.

En 2002, un desequilibrio financiero ocasionó la liquidación de las sociedades nacionales de crédito; el 26 de diciembre del mismo año se publicó la Ley Orgánica de Financiera Rural, previamente aprobada por el Congreso de la Unión, la cual crea y rige esta institución como un Organismo de la Administración Pública Federal.

En 2003, se constituyó la Financiera Rural. Sin embargo, como parte de un paquete de reformas al sistema financiero mexicano, en septiembre de 2013 su denominación oficial cambia de Financiera Rural a Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero. En la actualidad funciona como organismo de fomento, y se convertirá en Financiera Nacional Agropecuaria para operar como banco de desarrollo. Se espera que con este nuevo enfoque se fortalezca la capacidad de los intermediarios financieros del sector rural, mediante el apoyo del segundo piso. Las intenciones de este nuevo banco de desarrollo es fortalecer a los intermediarios financieros no bancarios que ya tienen presencia en zonas rurales.

Del total de los apoyos otorgados por la FND, la mayoría corresponde a pequeños y medianos acreditados, a quienes se incentiva para que sigan creciendo y accedan a nuevas oportunidades para la comercialización. La FND oferta diferentes tipos de créditos tales como refaccionario, avío y crédito a cuenta corriente (Figura 7).

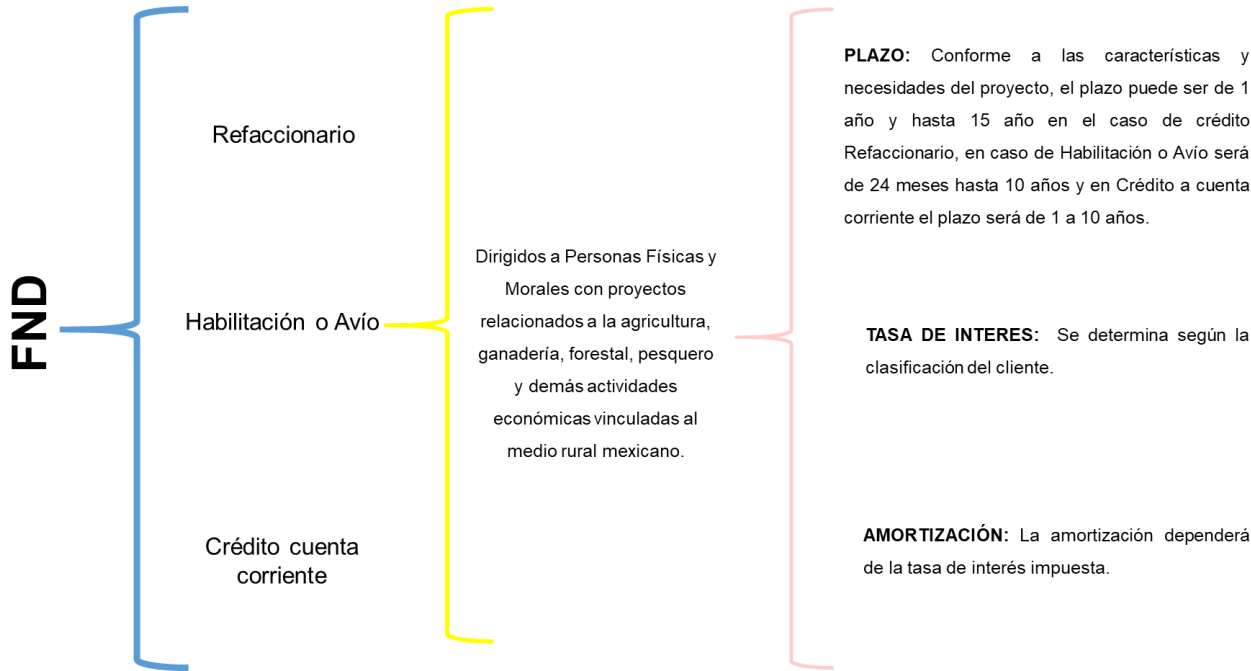


Figura 7. Oferta de servicios financieros de la FND
Fuente: Elaboración propia con base en revisión de bibliografía.

Los programas que ofrece la FND son los siguientes:

1) Programa de Capacitación para Productores e Intermediarios Financieros Rurales.

Su objetivo es facilitar el acceso, mejorar el uso y aprovechamiento del crédito que la Financiera ofrece a los Productores, Organizaciones de Productores, Empresas Rurales y Empresas de Intermediación Financiera en el medio rural, a través del otorgamiento de Apoyos y está dividido en los siguientes componentes:

- Componente de Capacitación y Desarrollo de Sujetos de Crédito.
- Componente para Eventos Financieros o de Desarrollo Rural

- Componente de Capitalización.
- Componente de Inversión en Capital Humano.

2) Programa de Apoyo a Unidades de Promoción de Crédito.

Su objetivo es fortalecer a las Organizaciones de Productores para que promuevan, gestionen y operen el crédito de la Financiera, así como para integrar proyectos estratégicos de desarrollo económico en el medio rural; a través del otorgamiento de Apoyos, en los siguientes componentes:

- Componente para el Fortalecimiento de las Organizaciones de Productores.
- Componente para la Atención de Proyectos Prioritarios Concertados.
- Componente para la Constitución y Operación de Unidades de Fomento y Desarrollo Económico y Financiero.
- Componente para el Desarrollo Tecnológico.

3) Programa de Garantías Líquidas.

Este programa tiene como objetivo generar mecanismos que mitiguen los riesgos inherentes al financiamiento de proyectos productivos en el medio rural mediante la constitución de garantías que faciliten el acceso al crédito. Se integra por los siguientes componentes:

- Componente de Fondos de Garantías Líquidas.
- Componente para la Constitución de Garantías Líquidas Capitalizables.

4) Programa de Reducción de Costos de Acceso al Crédito.

Este programa tiene como objetivo reducir los costos de acceso al crédito y potenciar la colocación para los Productores, ER y EIF acreditados o elegibles para ser sujetos de crédito por la Financiera, así como apoyar nuevos proyectos que permitan reactivar

la actividad económica de la zona afectada por eventos naturales, climatológicos, sanitarios, contingencias de mercado que afecten el ingreso de los acreditados en el medio rural de la Financiera.

Se integra por los componentes:

- Componente para la Disminución de Costos de Acceso al Crédito.
- Componente para la Atención de Contingencias.

4.2.3. Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR).

El Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR) es un agente especializado del Gobierno Federal creado en 1993 para promover la inversión con capital en el sector rural y agroindustrial de México, proporcionando servicios especializados en banca de inversión y capital privado con conocimiento sectorial.

Los fines de FOCIR son:

- Detonar inversión viable y rentable en el sector rural para incrementar su capitalización y competitividad.
- Apoyar y servir como complemento a las demás instituciones en el desarrollo del sector agroindustrial.
- Incrementar los flujos de recursos financieros al sector rural.
- Apoyar financieramente y con asistencia técnica.
- Atraer e impulsar el desarrollo de la capacidad empresarial.

Desde su constitución, FOCIR ha evolucionado como fondo de capital. Sin embargo, a partir de 2002, bajo la rectoría de un nuevo plan estratégico, FOCIR incrementó su oferta de instrumentos, sumando el capital de inversión para servicios integrales de inversión. A partir del 2006, la institución inició una nueva etapa como agente

especializado, al operar como institución de segundo piso a través de la formalización de su primer Fondo de Inversión de Capital de Agronegocios (FICA).

Los Fondos de Inversión de Capital en Agronegocios (FICA) nacen con el objeto de crear fondos con recursos propios y de inversionistas empresariales, nacionales o extranjeros, gobiernos nacionales en sus diferentes niveles y organismos internacionales, que serán destinados a la promoción de la inversión en capital de riesgo en territorio nacional. Así como también al fomento, desarrollo y consolidación de empresas del sector rural, sean éstas nuevas, de reciente creación o de tiempo en operación, pero con potencial de crecimiento, no listadas en bolsa al momento de la inversión, rentables y generadoras de empleos permanentes; y que al mismo tiempo formen parte de cadenas productivas exitosas (consolidadas), contando ya con una estrategia comercial definida y probada para sus productos.

Objetivo de los FICA:

- Generar un efecto multiplicador de la inversión de cada participante.
- Ofrecer un fideicomiso con transparencia fiscal.
- Ofrecer más y mejores fuentes de inversión con diferentes opciones.
- Invertir en proyectos viables generadores de valor agregado.

Las empresas receptoras de los recursos por parte de FICA, deberán ser Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión (SAPIs), puesto que éstas guardan las condiciones de manejo de información y prácticas de gobierno corporativo que busca FICA en las empresas que apoya.

La creación de los FICA como Fondos especializados, permite adecuar las propuestas de inversión conforme a las necesidades requeridas por cada empresa, es por ello que se han desarrollado productos y servicios de innovación financiera que permiten fomentar el desarrollo de capital, contando en la actualidad con 8 Fondos diferentes, mencionando en el Cuadro 7 siete de ellos, más adelante se menciona el octavo fondo:

Cuadro 7. Fondos especializados creados por FOCIR

Fondo	Objetivos
1. Fondo de Inversión de Capital de Agronegocios (FICA 1).	a) Lograr la participación en proyectos dentro del territorio nacional, mediante esquemas de inversión innovadores y rentables. **La participación estará orientada principalmente a los estados que tengan aportaciones al patrimonio del FICA Activa.
2. Fondo de Inversión de Capital de Agronegocios 2 (FICA 2).	
3. Fondo de Inversión de Capital de Agronegocios FICA3 (FICA 3)	
4. Fondo de Inversión de Capital de Agronegocios ACTIVA (FICA ACTIVA).	b) Impulsar el modelo de Fondos de Inversión de Capital en Agronegocios, con la finalidad de propiciar la capitalización en el sector, mediante la réplica de este esquema.
5. Fondo de Inversión de Capital de Agronegocios Sureste (FICA Sureste).	
6. Fondo de Inversión de Capital de Agronegocios Sureste 2 (FICA Sureste 2).	c) Impulsar las inversiones productivas y rentables en el sector, fortaleciendo y ampliando los vínculos entre los Gobiernos Federal, Estatal y la Iniciativa privada
7. Fondo de Inversión de Capital de Agronegocios Logistics (FICA Logistics).	d) La vida del Fondo es de 10 años, y se busca una rentabilidad mínima al inversionista, que cubra el costo de oportunidad de los recursos empleados.
** Específicamente para FICA ACTIVA	

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

El Fondo de Inversión de Capital en Agronegocios Logistics (FICA Logistics) mencionado en el cuadro anterior, podrá participar en toda aquella actividad que beneficie a empresas y productores, del sector rural, agroindustrial y de agronegocios, con requerimientos de logística Integral dentro de cadenas de valor, desde el campo hasta el consumo.

El fondo número ocho es el Fondo de Inversión de Capital en Agronegocios AgroPYME (FICA AgroPYME), cuyos objetivos específicos son:

- a) Lograr la participación en proyectos con esquemas de inversión innovadores y rentables, preferentemente con un historial soportado mediante ángeles inversionistas.

- b) Impulsar el modelo de Fondos de Inversión de Capital en Agronegocios AgroPYME, con la finalidad de propiciar la capitalización de empresas PYME dentro del sector rural, agroindustrial y de agronegocios, que contribuyan a la cadena de valor, con la posibilidad de replicar el esquema.
- c) Impulsar las inversiones productivas e innovadoras en el sector AgroPYME, diversificando y contribuyendo entre los actores relacionados con el ecosistema del Capital Emprendedor en México.
- d) La vida del Fondo es de 120 meses, y se busca como una rentabilidad mínima al inversionista, que cubra el costo de oportunidad de los recursos empleados.

Los principales conceptos de inversión para los FICA son preferentemente requerimientos de inversión y crecimiento (activos fijos), de los diferentes agentes del sector rural para la modernización tecnológica, ampliación y reconversión de las unidades de producción y de las empresas agroindustriales. De manera complementaria, pueden considerar inversiones para capital de trabajo.

Las principales funciones de FOCIR son las siguientes:

- Inversionista minoritario en Fondos de capital, por cuenta y orden del Gobierno Federal, con la finalidad de atraer inversión privada al sector rural y agroindustrial.
- Constituye o certifica la constitución de fondos de capital para inversión en el sector.
- Opera fondos de capital.
- Opera programas de financiamiento integral a largo plazo.

En agosto de 2008, la operación de FOCIR como agente financiero especializado fue reconocida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y por ello dejó de formar parte de la relación de Fideicomisos Públicos que forman parte del Sistema Financiero Bancario; poniéndolo en igualdad de condiciones operativas a cualquier Fondo de Inversión privada, eliminando de esta forma la limitación regulatoria que

tenía, permitiéndole así convertirse en una institución con la flexibilidad requerida para responder a las necesidades de sus clientes. FOCIR ofrece 5 instrumentos financieros de acuerdo a lo establecido a sus Reglas de Operación vigentes (Figura 8).

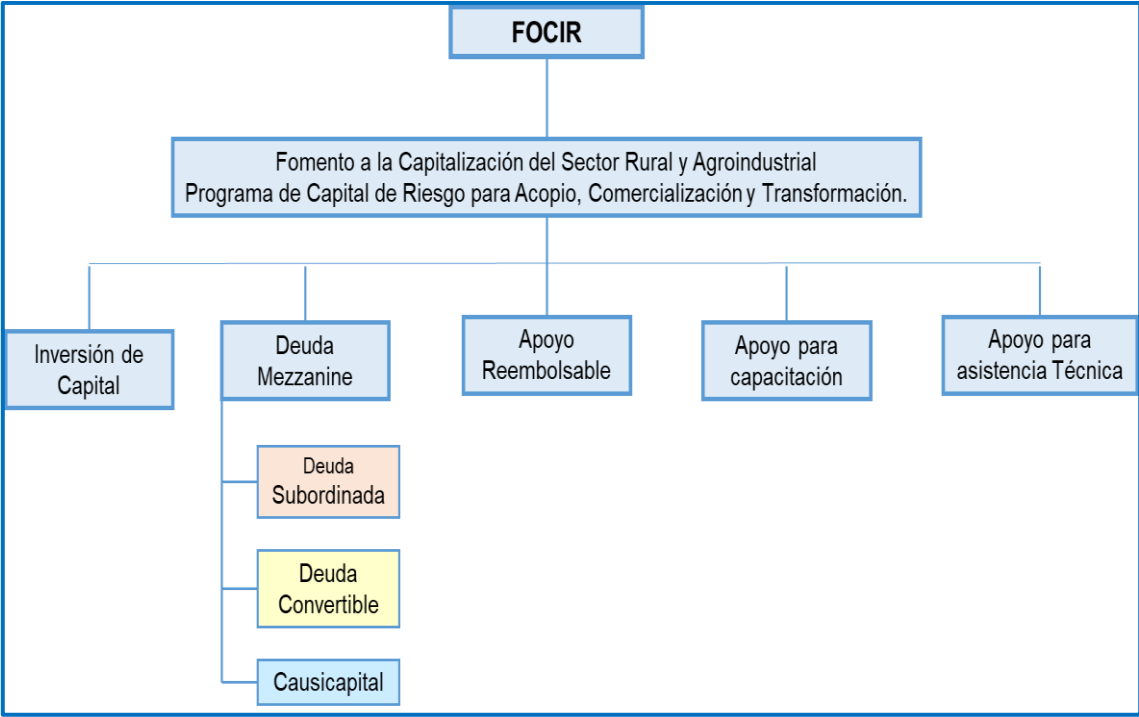


Figura 8. Apoyos y programas operados por FOCIR.

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de las Reglas de Operación de FOCIR (2019).

La finalidad de los apoyos ofrecidos por FOCIR es lograr la consolidación y el desarrollo de las empresas del sector rural y agroindustrial, elevar su productividad y competitividad, fortalecer su gobierno corporativo y contribuir al desarrollo de intermediarios financieros de inversión de capital.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

5.1. Método de investigación

El enfoque metodológico de la presente investigación es de tipo cualitativo, y se usa la técnica de estudio de casos. Sin embargo, el contenido de los instrumentos utilizados incluyó información cuantitativa y cualitativa.

De acuerdo con Yin (1989), el método de estudio de caso es una herramienta de investigación de gran valor, ya que permite medir y reconocer la conducta de las personas involucradas en un fenómeno estudiado.

Mientras que Eisenhardt (1989) define al estudio de caso como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares. Señala que es posible estudiar un único caso o varios casos, mediante la combinación de distintos métodos para obtener información, ya sean de tipo cualitativo o cuantitativo, con el fin de describir, verificar o generar teoría.

Chetty (1996) indica que el método de estudio de caso es una metodología inflexible que tiene las siguientes características:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.

- Permite 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.

5.2. Técnicas de investigación

La entrevista semiestructurada fue el principal instrumento usado en la obtención de la información de la presente investigación.

Para Vargas (2012), las entrevistas semiestructuradas ofrecen al investigador la facilidad de manipular las preguntas, de tal forma que éste pueda obtener información a fondo del tema en cuestión por parte de los entrevistados, sin tener que modificar la estructura básica de la entrevista, es decir, le da la facilidad de improvisar preguntas a partir de las respuestas de las preguntas previamente preparadas, en caso de ser necesario, y de ese modo sacar el mayor provecho posible de dicha entrevista.

De igual manera, menciona que este tipo de entrevista tiene ciertas ventajas:

- Las preguntas se preparan antes de programar la entrevista, dando tiempo al investigador para prepararlas y analizarlas correctamente.
- En cierta medida es flexible, al mismo tiempo que mantiene las directrices de la investigación.
- Los investigadores pueden expresar las preguntas de la entrevista en el formato que prefieran, a diferencia de la encuesta.
- Recopilación de datos cualitativos fiables.

Este tipo de entrevista fue realizada a la empresa Aires de Campo comercializadora de productos innovadores, establecida en la Ciudad de México. La investigación se limitó a una sola empresa, debido a la contingencia sanitaria del COVID-19.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de la información obtenida a través del estudio de caso realizado a la empresa Aires de Campo se presentan los siguientes resultados. Cuando se mencione la “Empresa”, se estará haciendo referencia a Aires de Campo S.A. de C.V.

6.1. Origen de la empresa Aires de Campo S.A. de C.V.

La empresa Aires de Campo S. A. de C. V. fue fundada en el año 2001 en la Ciudad de México, por una ingeniera en alimentos, a la cual le surgió la idea después de haber cursado sus estudios de maestría en la Universidad de California Davis y darse cuenta que en Estados Unidos y principalmente en California, el mercado de los alimentos orgánicos ya estaba muy desarrollado.

La fundadora detectó una oportunidad en el sector orgánico para incursionar como un canal de enlace entre productor y consumidor. En México, pese a ocupar el cuarto lugar dentro de los países productores de alimentos orgánicos en el mundo y siendo el primer productor de café orgánico certificado, solamente el 15% de la producción de dichos productos es para consumo interno, debido a que el 85% de la producción orgánica se destina al mercado de exportación, principalmente a Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido, Canadá, Italia, Suiza y Japón, entre otros (PROFECO, 2018). En 2015, el valor de la exportación de productos orgánicos se situó en 141.5 millones de dólares, mientras que en 2017 ascendió hasta los 278.5 millones de dólares. Los principales estados productores de orgánicos son Michoacán, Jalisco, Chiapas, Oaxaca, Chihuahua y Guerrero (Seva, 2019).

El objetivo de la Empresa fue crear una red de productores orgánicos mexicanos, así como la intención de que éstos pudieran producir y desarrollar nuevos productos bajo la marca Aires de Campo. En los años de su fundación, los productos orgánicos empezaban a conocerse en México, mientras que en otros países ya estaban en su

apogeo como es el caso de Estados Unidos y Europa, porque consumo interno de este tipo de productos era muy bajo por falta de difusión en nuestro país.

Aires de Campo no solo fue una de las primeras compañías de comercialización y distribución de alimentos orgánicos en México, sino que ofreció una perspectiva diferente del funcionamiento de la función social de una empresa. La idea fundamental de la Empresa fue proveer una amplia gama de productos orgánicos y naturales, libres de químicos y conservadores, pero apoyando a pequeños productores que ofrecieran productos innovadores, no solo comprando sus productos sino ofreciéndoles un amplio apoyo para su desarrollo. La Empresa no solo buscaba comercializar productos orgánicos sino que se cuidara la salud persona, la salud social y la salud planetaria (Figura 9).



Figura 9. Filosofía de Aires del Campo.

Fuente: Aires del Campo (2017).

La Empresa se fundó bajo los siguientes objetivos (Aires del Campo, 2012):

- Ofrecer a los clientes productos orgánicos certificados de alta calidad.
- Apoyar el desarrollo de los productores orgánicos y la conservación de sus recursos.
- Mantenerse como líder en el mercado nacional de productos orgánicos.
- Mantenerse como el líder en desarrollo de nuevos productos orgánicos.
- Fomentar el consumo y el mercado interno de productos orgánicos.

La Misión de Aires del Campo fue establecida como:

Servir como canal de distribución de productos orgánicos sustentables en un marco de comercio justo, creando valor agregado al ofrecer beneficios claros a productores, distribuidores y consumidores (Aires del Campo, 2012).

La diversidad de productos orgánicos fue muy grande desde el inicio de sus operaciones (Figura 10). Aires de Campo tenía diversos productos clasificados como abarrotes, refrigerados, congelados y biodegradables orgánicos que distribuía a nivel nacional en ciudades como Guadalajara, Aguascalientes, Cancún entre otras y a nivel internacional en países como Estados Unidos, España y Canadá.



Figura 10. Productos Orgánicos de Aires del Campo.

Fuente: Aires del Campo (2017).

6.1.1. Organigrama de la Empresa

El Consejo de Administración lo compone 1 Presidente y 5 Consejeros (Figura 11) que son elegidos desde la Fundación de Aires de Campo, quienes son responsables de:

- Analizar los riesgos y oportunidades de la empresa
- Atender situaciones de relevancia corporativa
- Supervisar que se cumplan los estatutos internos

La Presidenta del Consejo es la fundadora de la Empresa y actualmente ocupa una posición estratégica dentro de la Empresa, con el cargo de Gerente de Investigación y Desarrollo. Sus conocimientos han ayudado a llevar a cabo mejor las oportunidades que hagan crecer a la empresa. A pesar que el socio mayoritario es Herdez, la empresa sigue manteniendo la identidad creada por la fundadora.

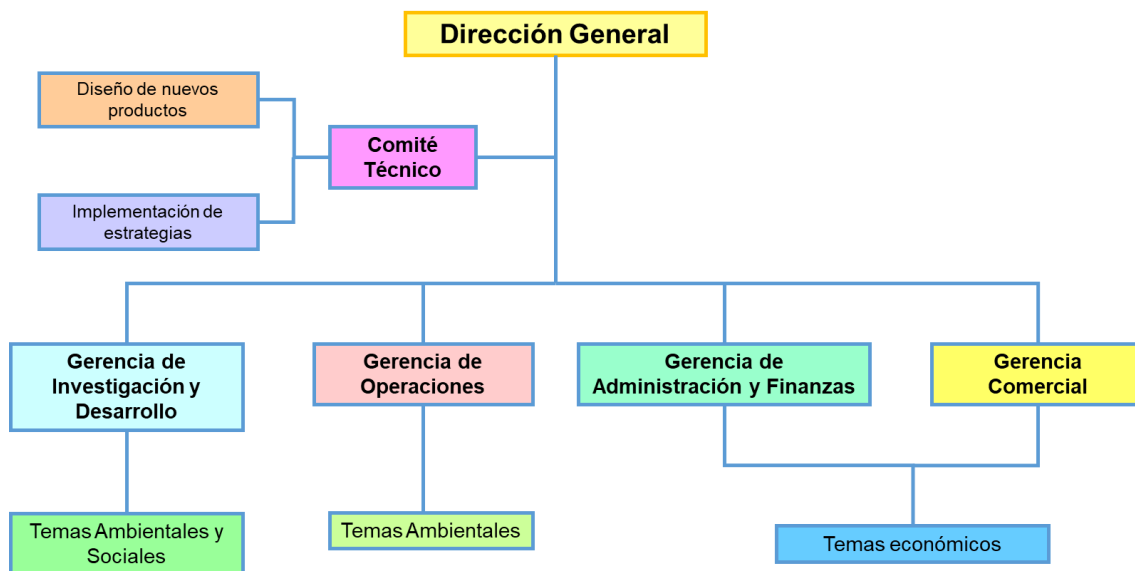


Figura 11. Organigrama de la empresa Aires de Campo.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa Aires de Campo.

6.1.2. Grupos de interés

Los grupos de interés (en inglés se les denomina *stakeholders*) son un elemento fundamental en la relación de las empresas con su entorno de actividad y están estrechamente vinculados con su capacidad para conseguir sus objetivos económicos y sobrevivir en el largo plazo. Representan a dicho entorno, social y medioambiental, experimentando el impacto de la actividad de las empresas y canalizando sus expectativas y demandas económicas, pero también sociales y medioambientales, hacia las mismas. Esto se relaciona con el concepto de responsabilidad social corporativa o empresarial (RSE) (González, 2018). La Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial es considerar todos los impactos ecológicos que generan la producción y operación de la Empresa, no solo por cumplir normas jurídicas, sino por la conciencia de mejorar las actividades productivas, buscando alternativas tecnológicas, donde el impacto ambiental sea reducido a su mínima expresión (Lacruz, 2005).

La teoría de los grupos de interés promueve que todos éstos sean tomados en cuenta para las decisiones de la empresa que puedan afectarles (Reyes, 2017). La integración de estos elementos a los sistemas de gestión de RSE permitieron a la Empresa generar valor al tomar mejores decisiones, estar mejor preparada frente a posibles riesgos y/o eventualidades y tener una mejor relación con sus propios grupos de interés.

La fundadora de Aires de Campo realizó un proceso de priorización y mapeo en el año 2016 para la identificación de sus grupos de interés, contando con la guía y asesoramiento de una empresa de consultoría de sustentabilidad (Figura 12).

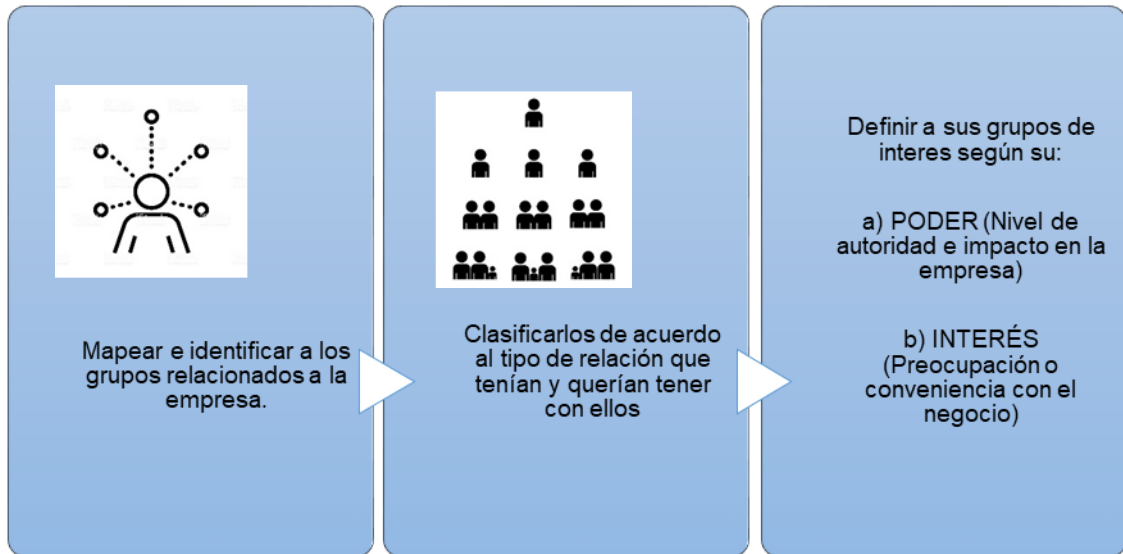


Figura 12. Proceso de priorización y mapeo.

Fuente: Elaboración propia

El mapeo permitió asegurar la participación de los grupos de interés y conocer sus expectativas las cuales, pueden cambiar con el tiempo, y de esa forma establecer canales de dialogo adecuados, solicitar información y recibir retroalimentación de aquellos grupos de interés prioritarios (Figura 13).

La identificación de sus grupos de interés, no sólo le permitió a la Empresa enfocar sus esfuerzos de mejor forma, sino también establecer estrategias de diálogo que sean efectivas y le ayuden a atender sus inquietudes y preocupaciones, así como a reforzar su compromiso por promover la transparencia interior y exterior.

Los grupos de interés de la Empresa han sido parte fundamental para planificación estratégica de los negocios, porque el éxito o el fracaso de una empresa no solo conciernen a sus dueños, sino también a los trabajadores y a sus familias, a los proveedores, a los competidores, entre otros.



Figura 13. Clasificación de los grupos de interés de la empresa Aires de Campo.

Fuente: Elaboración propia con base en el Reporte de Sustentabilidad de Aires de Campo (2017).

6.1.3. Desarrollo organizacional

Desde hace 19 años Aires de Campo forma parte de la industria orgánica, tiempo en el que todos y cada uno de sus integrantes han trabajado día con día con el objetivo de desarrollar este nicho de mercado en México. A lo largo de su trayectoria, ha vivido diversos momentos y experiencias que la ha marcado e impulsado a alcanzar el éxito, posicionándose como una empresa líder dentro del sector. En la Figura 14 se presenta la línea de tiempo de la evolución de la Empresa y los momentos más críticos de su evolución.

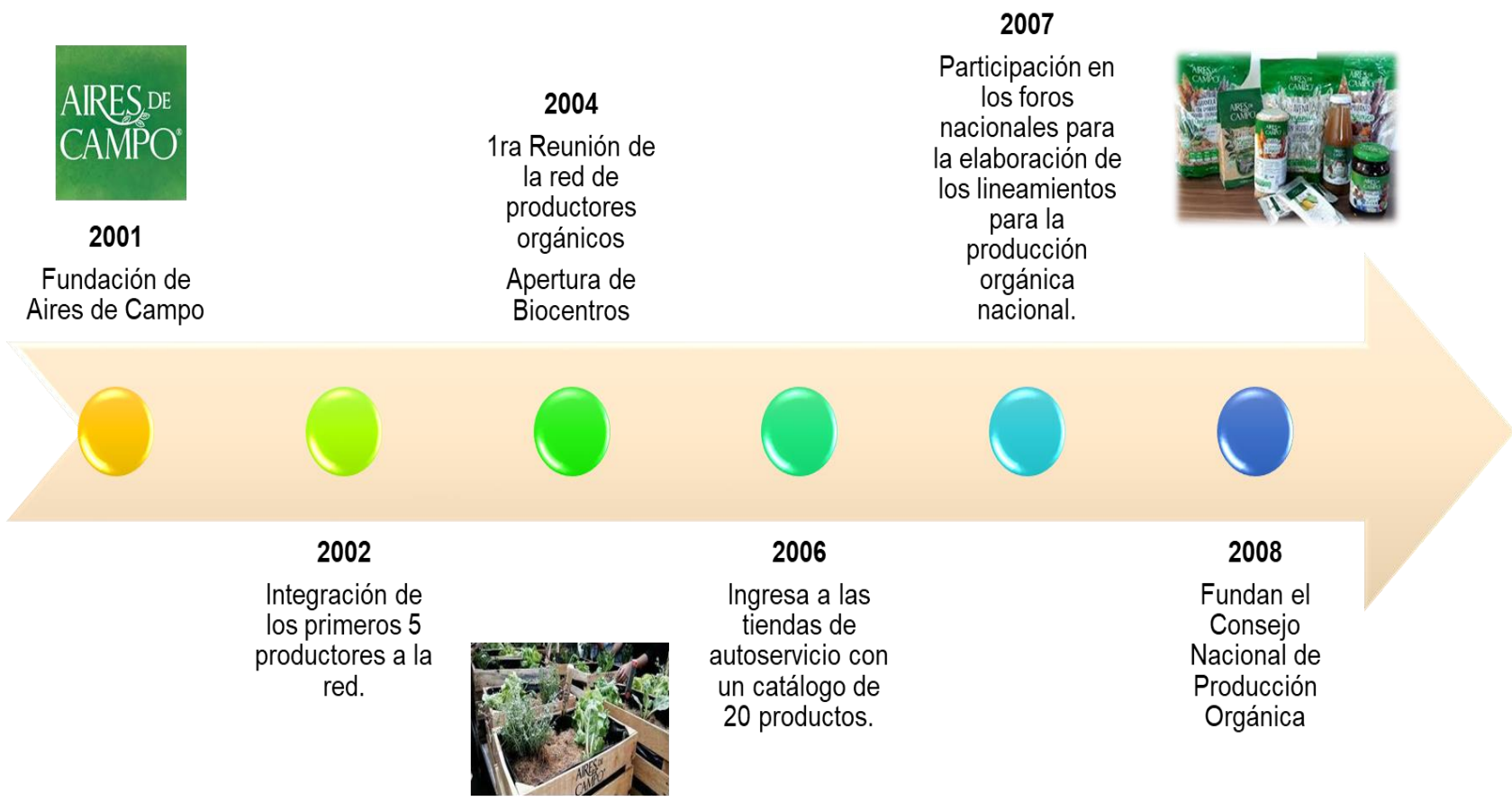


Figura 14. Desarrollo organizacional de la empresa Aires de Campo.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa Aires de Campo

6.1.4. Reconocimientos de Aires de Campo como una empresa innovadora

Desde su fundación, Aires de Campo representó una alternativa innovadora en el ámbito empresarial, tanto en sus objetivos empresariales y sociales como en su organización interna y logística. Esto ha hecho que reciba constantes reconocimientos y premios.

Aires de Campo fue premiada con el Galardón PYME Empresa Gacela⁶ en el año 2008, otorgado por la Secretaría de Economía. El premio busca reconocer a aquellas pequeñas y medianas empresas que, por su trabajo y dedicación, se destacan en sus diferentes mercados. El Galardón PYME otorga apoyos y asesoría en consultoría, comercialización, financiamiento, innovación y gestión a PYMEs.

En 2011, recibió el reconocimiento de Empresa Impacto Social en el Foro Latinoamericano: “Inversión de Impacto”, celebrado en Mérida, Yucatán. Aires de Campo expuso su plan de negocios en donde resaltó la importancia que ha adquirido la agricultura orgánica en México, para la obtención del desarrollo sustentable del país dando cuenta que México es potencia exportadora y ocupa el 1er lugar en exportación de café orgánico y el 3er lugar en exportación de miel de abeja orgánica.

En 2012, fue reconocida como Mejor Empresa Social Entrepreneur (Emprendedora) e inició el proyecto de producción de pollo orgánico. Un año después recibió el Premio Grupo Imagen: Mejor Empresa.

⁶ En México, las empresas que aumentan su volumen de negocio de forma continua durante un período de al menos tres años consecutivos, por encima del 15% a 25% de incremento anual, son denominadas como “Empresa Gacela”. Las gacelas son fundamentalmente pequeñas y medianas empresas, o de tamaño medio, con una plantilla de entre 50 y mil empleados y con algo fundamental: una estructura ligera y flexible, para adaptarse a las exigencias del mercado en cada momento (Ruiz, 2019).

Estos reconocimientos llevaron a la Empresa a ser invitada a la corrección de los lineamientos técnicos de la Norma de Producción Orgánica e inició el trámite para obtener el Distintivo Nacional Orgánico.

En 2017, la Empresa se postuló para ser parte del Consejo Nacional de Producción Orgánica (CNPO) y trabajó con ellos para la actualización y mejoramiento del marco regulatorio orgánico de ese mismo año.

6.1.5. Aires de Campo una empresa socialmente responsable

En 2014, Aires de Campo implementó el primer banco de germoplasma⁷ comunitario en la Zona Mazahua del Estado de México, en conjunto de sus aliados Fundación Herdez y Fundación Pro Mazahua. También estableció un herbario y un jardín botánico en la comunidad el Huizache en San Felipe del Progreso de la misma zona Mazahua. Previamente, se impartieron cursos a la población Mazahua para brindar las técnicas necesarias de manejo del banco de germoplasma e integrar prácticas adecuadas para este proyecto.

Los cursos fueron impartidos por el curador del Banco Nacional de Germoplasma (BANGEV) y su equipo. Impartidos el 1 y 2 de marzo de 2014 en las instalaciones del BANGEV ubicado dentro del Departamento de Fitotecnia de la Universidad Autónoma Chapingo. Los cursos ayudaron a que Aires de Campo diera capacitación a toda la gente involucrada en dicho proyecto y de esa forma asegurar la calidad del producto.

En la actualidad la capacitación es primordial para cualquier empresa, ya que provee beneficios en cuanto al desempeño laboral de los empleados, es de suma importancia que se esté en constante actualización a las diversas formas de trabajo, porque esto

⁷ Banco de germoplasma o banco de semillas, es un lugar destinado a la conservación de la diversidad genética de uno o varios cultivos y sus especies silvestres relacionadas. Los bancos de germoplasma son los sitios de conservación de material biológico por excelencia, cuyo objetivo es la conservación de la biodiversidad (Reveles & Velásquez, 2017).

es de gran utilidad para poder alcanzar los objetivos establecidos, consiguiendo un alto nivel de competitividad (Cejas & Acosta, 2012).

Las conferencias que integraron el taller fueron:

1. Biodiversidad, Etnobotánica, Sustentabilidad, Agroecosistemas y Desarrollo Rural.
2. Colecta y acondicionamiento de semillas para su conservación integral.
3. Taller Diagnóstico de Resiliencia
4. Cultural en Agroecosistemas Tradicionales.
5. Conferencia y Demostración sobre destilación para obtención de aceites esenciales, abono orgánico, sustrato para cultivo de hongos y control de plagas agrícolas.
6. Conferencia y demostración de extracción a nivel doméstico de aceites esenciales.

En 2015, creó el Área de Vinculación y Desarrollo de Proveedores debido a la importancia que tienen los productores para la Empresa. Cuya misión es establecer vínculos con instituciones gubernamentales y desarrollar estrategias de gestión y relacionamiento con la red de productores, que incluyen capacitación y asistencia técnica para obtener una certificación propia, así como para desarrollar nuevos proyectos.

En 2016, la Empresa realizó por primera vez un estudio de materialidad⁸ para enfocar sus esfuerzos de sustentabilidad, obteniendo como resultado que debían poner mayor atención en temas específicos de diferentes ámbitos.

⁸ El estudio de materialidad permite a las empresas conocer la opinión, las expectativas y las necesidades de sus grupos de interés, así como determinar sus impactos ambientales, sociales y económicos en el entorno. En base a ello, se podrán definir los temas a ser comunicados en la memoria de sostenibilidad (BELCORP, 2020).

- Económicos:
 - Gestión de la cadena de suministro
 - Salud y nutrición del producto
 - Gestión de la relación con el cliente

- Ambientales:
 - Fuentes de abastecimiento sostenible y responsable (químicos, maquinaria y organismos genéticamente modificados)
 - Empaque sustentable
 - Eco - eficiencia operativa
 - Emisiones al aire
 - Gestión de residuos de alimentos

- Sociales:
 - Salud y seguridad laboral
 - Prácticas laborales
 - Comercio justo
 - Etiquetado de productos
 - Marketing digital
 - Capacitación y desarrollo

El estudio de materialidad permitió a la Empresa tener indicadores esenciales para la creación de una estrategia empresarial, tales como mayor nivel de análisis, mejor idea de donde mejorar así como un mayor involucramiento de sus grupos de interés.

La Empresa apoyó en la capacitación e implementación de los lineamientos orgánicos y en la instalación de las granjas de producción de huevo y pollo de incubadora orgánica con el objetivo de lograr la certificación TIF en 2018.

6.2. Creación de su cadena de valor

Las cadenas productivas integran diversos actores sociales y económicos que se vinculan entre sí para llevar el producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo. La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva (Rey de Castro, 2004).

Una cadena productiva se refiere al amplio rango de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto. Por el contrario, la cadena de valor es una forma de obtener una ventaja competitiva, a través de la cual una empresa puede vencer a sus competidores y cumplir con los requisitos del cliente (Sosa, 2016).

Aires de Campo creó su propia red de valor, la cual de acuerdo a Brambila (2011) debe tener alineados a todos sus participantes, por lo que debe haber un tercero que tenga la tarea de sintonizar a todos los participantes y de dirimir en forma amigable las controversias. La Empresa creó éste tipo de red para sus productos top y estratégicos, pollo y huevo, llevando a cabo las siguientes actividades de apoyo:

- a) **Financiamiento.** La Empresa financia a los productores proveedores de los productos que comercializa para que cubran la mayor parte de sus costos de producción.
- b) **Certificación.** La Empresa tiene el compromiso de comercializar productos de calidad, inocuos y que cumplan los requisitos de ser productos orgánicos, por lo cual apoya a un productor para su certificación cuando éste no tiene la liquidez suficiente para costearla. También apoya con la certificación cuando es un proveedor muy grande.
- c) **Capacitación.** La Empresa tiene como principio la formación de sus propios proveedores mediante la capacitación en caso de que el productor tenga

necesidades específicas. La Empresa los apoya con el pago de una parte del costo de consultores o capacitadores para que los entrené en la elaboración de algún producto con características específicas o cuando el proceso productivo pudiera presentar problemas o riesgos.

- d) Convenios de compra-venta de productos específicos. La Empresa establece convenios de compra-venta, sin embargo, los deja libres para que sigan siendo sus proveedores y, al mismo tiempo, tengan la oportunidad de independizarse, crecer y, por supuesto, trabajar con otras empresas. Los productores son libres de producir productos similares, pero no iguales, con lo cual pueden comercializar bajo su propia marca e incluso exportar siempre y cuando no sean su competencia en anaquel de Aires de Campo.

Actualmente, la Empresa está ajustando que todos estos gastos de consolidación de emprendedores sean costeados por los mismos productores con la asesoría de la empresa, ya que todo esto le genera grandes gastos que frecuentemente le crea problemas financieros porque no cuenta con capital suficiente para invertir en todos los productores.

Ante lo anteriormente expuesto, la Banca de Desarrollo debería ofrecer financiamiento no solamente para las empresas, sino también para toda la cadena de valor, para que de esa manera las empresas no se vean en problemas financieros a la hora de crear ellas mismas sus cadenas de valor. El financiamiento a la cadena de valor necesita relaciones de confianza y duraderas entre los diferentes actores y las entidades financieras para agilizar las relaciones entre las empresas y sus proveedores productores así como también con sus clientes y colaboradores.

El acceso a servicios financieros adecuados y oportunos, para todos los actores de la cadena de valor, es clave para el logro de resultados exitosos. No solo las grandes empresas, grandes productores y comerciantes necesitan acceder a servicios financieros adecuados o ajustados a sus flujos de efectivo, sino también los pequeños

productores. El objetivo de financiar a toda la cadena de valor es rellenar los huecos creados en la relación empresa proveedor, así como mitigar los riesgos percibidos, mediante formas innovadoras de proporcionar servicios financieros (Alves, 2017).

Uno de los problemas principales que enfrenta la Empresa es el cumplimiento de los estándares de calidad por parte de sus productores proveedores. Muchos pequeños productores están poco acostumbrados a seguir reglas y procedimientos de producción que les permita producir un producto de alta calidad para mercados exigentes. La Empresa ha resuelto esto con análisis de laboratorio y auditorías de calidad de procesos. Ha sido muy ardua la labor de la Empresa tratando de sensibilizar a pequeños productores que son sus proveedores. Sin embargo, su labor no ha quedado en la sensibilización, sino en apoyarlos para que superen sus debilidades y resuelvan sus problemas productivos.

Todo esto conlleva a lo que Barba (2011) dijo que “puesto que su propósito es crear clientes, toda empresa tiene dos y sólo dos funciones básicas: el marketing y la innovación”. En el primer caso, la estrategia de producto se convierte en uno de los pilares para lograr ese objetivo.

Para sobrevivir y crecer, la empresa debe innovar en forma permanente, aunque sea solo de forma progresiva, esto la conduce a organizarse para innovar y capacitarse para dominar las tecnologías que soportan la innovación. La empresa es impulsada a entrar en nuevos mercados, renovar la presencia de la misma en los que está presente y expresar una capacidad para explorar nuevas posibilidades gracias a la innovación (Hernández & de la Calle, 2006).

En consecuencia, la estrategia de producto hace referencia al conjunto de acciones que lleva a cabo una empresa para diseñar un producto o servicio teniendo en cuenta las necesidades del cliente potencial. Por ello, debe desarrollar tanto nuevos lanzamientos, como reforzar una oferta existente frente a la competencia o adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Así, según sostiene Ferrari (2018), esta

estrategia “contiene las acciones secuenciales que deben ejecutarse para garantizar la máxima penetración del producto en el mercado meta”.

Aires de Campo generó su propia cadena de valor mediante inyección de capital de trabajo, es decir, llevando a cabo una interacción entre los trabajadores, gerentes y otros aspectos como, la tecnología y el mercado con el objetivo de cumplir sus objetivos (Forbes, 2014). La cadena de valor de Aires de Campo beneficia principalmente a los pequeños productores, aumentando sus ventas, generando empleos y mejorando tanto sus prácticas como sus productos. Actualmente la empresa cuenta con una red de productores de más de 82 proveedores orgánicos.

En este caso, lo novedoso es que Aires del Campo es una empresa comercializadora relativamente pequeña se convirtiera en el nodo principal integrador de la red de valor, desarrollando a los proveedores (pequeños productores agropecuarios y agroindustriales) y siendo la garantía para proveer a los *retailers* que venden sus productos (Figura 15).



Figura 15. Red de Valor integrada por Aires del Campo.

Fuente: Aires del Campo (2012).

6.2.1. Cadena de suministro de productos

Una gran empresa cuenta con características propias que agrupan a todos los agentes que tienen lugar en ella y que se encargan de cumplir con los procesos adecuados para que los consumidores finales puedan disfrutar de un producto de buena calidad que tuviera nutricional, sabor auténtico y saludable (Figura 16).



Figura 16. Características de los productos de Aires del Campo.
Fuente: Aires del Campo (2017).

Dentro de estas características se encuentra a las cadenas de suministro también conocidas como cadenas de abastecimiento, la cual es un conjunto de actividades u operaciones involucradas para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad, es decir desde el proceso de obtención de las materias primas, la fabricación de los productos, producción, distribución, transporte y entrega de estos (Arcia, 2018).

Por lo anterior, Aires de Campo crea la red de suministro con el objetivo de cumplir y satisfacer de la mejor manera posible las necesidades de sus clientes finales. El

objetivo principal de su cadena de suministro es, proveer de los artículos y materiales en cantidad, calidad y tiempo necesario al menor costo posible, así como también:

- Instaurar buenos canales de comunicación.
- Contar con una coordinación adecuada.
- Evitar pérdidas innecesarias.
- Mejorar los tiempos de distribución.
- Respetar los tiempos de entrega.
- Responder con efectividad los cambios en la demanda y la oferta.

La Empresa mantiene un flujo de información continuo de todo el proceso de obtención y fabricación. Además, en las diferentes etapas es necesario mantener todas las relaciones con los proveedores, mayoristas, y los clientes, controladas para obtener una técnica efectiva. Dentro de la Empresa se sigue todo un proceso antes de recibir cualquiera de los productos que comercializan por parte de sus proveedores productores:

1. Solicita una muestra del producto al proveedor antes de que éste envíe el lote completo o al momento de recibirlo por parte del productor. Esto con la finalidad de realizar análisis microbiológicos, bromatológicos y fisicoquímicos, así como sensoriales.
2. Realización de pruebas y muestreos durante el almacenamiento, para asegurar la calidad e inocuidad de los productos. En algunos productos como granos y cereales se hacen análisis de metales pesados, aflatoxinas y residuos de plaguicidas.
3. Un producto puede ser rechazado cuando no cumpla con las especificaciones de calidad e inocuidad, dependiendo de la etapa en que se encuentre de la cadena de suministro y no entrar en los procesos o ser enviado a destrucción,

acto regulado fiscalmente por considerarse un producto no apto para el consumo humano.

4. En el caso de que los productos se encuentren en un nivel aceptable de calidad e inocuidad aptos para el consumo humano, pero no cumplen con las especificaciones para entrar a la venta, se envían a donación a organizaciones como:

- Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos, A.C.
- Fundación Nutrición y Vida A.C.

6.2.2. Proveedores

El proveedor en la Empresa cumple un papel muy importante ya que es la persona que actúa para satisfacer al cliente final. La operación y logística de las empresas pretenden reducir costos de manufactura, tiempos de fabricación y de entrega, así como para aumentar la flexibilidad de su producción, por lo cual, las empresas necesitan identificar proveedores competentes a quienes subcontratan para la realización de varias actividades de negocios, entre ellas las de logística, la producción de múltiples insumos, componentes y módulos de productos (Valero, 2016).

Los proveedores son un elemento vital para una empresa dentro del proceso comercial. La elección de buenos productores proveedores juega un papel decisivo además puede definir en gran parte el presente y futuro de la empresa, porque éstos son aliados de la empresa, y en caso de que ellos no cumplan con los compromisos de entrega de productos en cantidad y calidad, entonces la Empresa se verá afectada y probablemente pueda perder los clientes que con tanto esfuerzo ha logrado en el mercado. La relación con los proveedores debe de ser vista como una relación ganar-ganar, por un lado, los productores ganan sus pagos constantes por la cantidad acordada y la Empresa gana con la entrega de sus pedidos en tiempo y forma con la calidad que solicita (Soto, 2015).

Aires de Campo selecciona a sus proveedores productores bajo ciertas condiciones que le permitan cumplir en tiempo y forma sus objetivos como empresa:

- a) Certificación orgánica.
- b) Implementación de esquemas de calidad e inocuidad.
- c) Pago a 60 o 90 días, para tener equilibrio en sus flujos de efectivo. En cuanto a las cadenas productivas cuenta con un programa de factoraje, con el cual puedan pagar anticipadamente a sus proveedores los adeudos por concepto de la proveeduría de bienes, materia prima o servicios.
- d) Cumplimiento de especificaciones de los contenidos y la forma de elaboración de los productos.
- e) Cumplimiento de las normativas nacionales (NOM) como la de orgánicos y de inocuidad.

Actualmente, hay otras condiciones que no siempre se aplican, aunque la empresa está trabajando para motivar a un mejor desempeño de la relación comercial con los proveedores. Algunas de ellas son: la implementación de algunas penalizaciones y cargos por no cumplir las especificaciones, cantidades, tiempos, programaciones y documentación.

6.2.3. Clasificación de Proveedores

Aires de Campo como cualquier otra empresa cuenta con sus propios proveedores, éstos son internos y externos, los primeros son los trabajadores de la Empresa, es decir, son los departamentos que generan informes financieros o estudios de mercado; los segundos son las empresas o instituciones que suministran lo necesario para el buen funcionamiento de la Empresa, tales como:

- Empresas medianas
- Empresas grandes
- Cooperativas indígenas
- Pequeños productores

- Granjas familiares

La Empresa mantiene diferentes modelos de negociación los cuales va de acuerdo al tipo de productor proveedor tales como, dar financiamiento, capacitación o certificación dependiendo del producto que provea a la Empresa, para que de esa forma las entregas de los productos se realicen en tiempo y forma por parte de los productores proveedores.

En la Figura 17, se muestra el esquema de financiamiento que la Empresa sigue para sus productores proveedores del Estado de Morelos de arroz y maíz, con la finalidad de obtener su producto en tiempo y forma; al culminar la entrega la Empresa solamente paga al productor proveedor la diferencia del precio del producto.



Figura 17. Esquema de financiamiento a los productores proveedores de arroz y maíz del Estado de Morelos.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa Aires de Campo.

La Empresa aplica los principios de Comercio Justo⁹ con sus productores proveedores a quienes paga sus productos por arriba del precio del mercado, además les

⁹ El comercio justo es una forma alternativa de comercialización en el mundo desarrollado de productos y servicios procedentes de países en vías de desarrollo o subdesarrollados a un precio justo y en situación de dignidad entre productor y consumidor con el fin de mejorar las condiciones de estos países y luchar contra la pobreza (Pedrosa, 2016).

proporciona asesoría y capacitación e incluso si el productor lo requiere se compran seguros o coberturas.

De acuerdo al tipo de producto es el tamaño del productor, por ejemplo, jamaica, café, amaranto y maíz lo producen pequeños productores. Mientras que la manzana la producen las medianas y/o grandes empresas.

De igual forma, cuando la Empresa requiere de algún producto en específico o con el cual no cuenta y el mercado lo está demandando, abre una búsqueda de productores de dicho producto o en dado caso de no encontrarlo, se da a la tarea de apoyar productores para desarrollar a sus proveedores de la siguiente manera:

- 1) En caso de ya existir el productor se le hace la invitación a ser proveedor de la Empresa.
- 2) En caso de ya existir el productor pero, encontrarse geográficamente lejos, entonces la Empresa busca un productor convencional, el cual cumpla con algunas características básicas de acuerdo al tipo de producto requerido.
- 3) Una vez localizado el productor convencional la Empresa lo impulsa a convertirse en un productor orgánico de dicho producto, brindándole apoyo para su conversión y de esa forma hacerlo su proveedor.

6.3. Productos

En un mercado tan competitivo y cambiante como en el que se vive actualmente, las empresas deben de adaptarse constantemente a dichos cambios para poder lograr una buena capacidad de respuesta y de ese modo ganar mercado. Además es fundamental que las empresas tengan una estrategia competitiva como, la diferenciación de producto, cuyo objetivo es que el consumidor perciba de forma diferente el bien o servicio ofrecido por la empresa, con respecto a la competencia.

De acuerdo con Brambila (2011) diferenciar e individualizar un producto o insumo es hacerlo adecuado a las necesidades de quien lo va a usar y a consumir.

Cabe destacar que la diferenciación también tiene un elemento subjetivo. Esto se debió a que los consumidores pueden percibir que una cierta marca es distinta a otra basándose no en la comparación de características objetivas como calidad, color, tamaño, servicio post-venta, atención especializada, localización, reconocimiento de marca o lujo, sino en la idea que se hayan hecho de la empresa y su imagen.

Aires de Campo comercializa productos orgánicos para satisfacer las nuevas preferencias y necesidades de los consumidores. La marca de la Empresa es aceptada por el consumidor porque ésta es reconocida como una empresa ambientalmente responsable.

Los productos comercializados por Aires de Campo son agrupados en 5 categorías principales, y a su vez en subcategorías de acuerdo con el tipo de alimento o bebida, como se muestra en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Clasificación de los productos ofrecidos por Aires de Campo.

Categorías	Subcategorías
Abarrotes	Pollo
Carnes	Huevo
Huevo	Jugos y néctares
Bebidas	Cereales
Lácteos / Sustitutos	Granos y semillas
	Sales y condimentos
	Dulces y mieles
	Aceites comestibles
	Fruta seca

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa Aires de Campo.

Todos los productos bajo la marca Aires de Campo, se encuentran etiquetados con base al marco jurídico aplicable:

- Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios.
- Norma NOM-051-SCFI/SSA1-2010 (Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas pre-ensados).
- Ley de Productos Orgánicos (Reglamento y los lineamientos de la mencionada ley, así como la normatividad específica a cada producto).

En el etiquetado se incluye toda la información referente a la denominación orgánica del producto, así como los datos obligatorios:

- Nombre o denominación del alimento.
- Contenido neto; marca
- Etiquetado frontal de exhibición.
- Lista de ingredientes.
- Información nutrimental.
- País de origen.
- Condiciones de conservación.
- Nombre, denominación o razón social y domicilio fiscal del responsable del producto.
- Fecha de caducidad y lote.

Adicionalmente, la Ley de Productos Orgánicos establece que los productos deben tener declarado su estatus orgánico:

- Distintivo nacional.
- Número de certificado orgánico.
- Número de identificación del organismo de certificación.
- Lista de ingredientes orgánicos debidamente identificados.
- Mención de que el producto se encuentra libre de OGMs.

Previo a su impresión, todos los diseños de etiquetas, bolsas, latas, etc. de los productos que comercializan bajo su marca pasan por la revisión y/o actualización de este marco jurídico.

Con relación a los productos de otras marcas que distribuyen, el fabricante es quien realiza el etiquetado, sin embargo, la Empresa realiza una breve revisión para asegurar que la información contenida cumpla con la normatividad vigente.

México ocupa el primer lugar a nivel mundial en obesidad infantil y el segundo en obesidad en adultos, por tal motivo el Congreso de la Unión aprobó una reforma a la manera como la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas deberá etiquetar e informar de los ingredientes poco saludables que contienen sus productos, dicha reforma entró en vigor el 1 de Octubre de 2020 (SE, 2020).

El nuevo etiquetado ayudará a que los consumidores tomen decisiones de consumo más saludables, ya que a través de octágonos se deberá colocar al frente de cada producto información clara y fácil de comprender por el consumidor, lo cual implicará menos tiempo de interpretación.

Estos octágonos serán señales de alerta sobre nutrientes críticos, que indicarán si el producto contiene:

- Exceso de calorías
- Exceso de azúcares
- Exceso de grasas saturadas
- Exceso de grasas trans
- Exceso de sodio
- Exceso de edulcorantes o cafeína (diseñado para la población infantil)

La nueva reforma a la Ley de Etiquetado ayudará a que el consumo de productos orgánicos como los comercializados por Aires de Campo aumente. Sin embargo, otras empresas productoras y/o comercializadoras se verán afectadas, ya que muchos de sus productos contienen más de un ingrediente perjudicial para la salud humana.

La Empresa está en expansión constante, cada año añade a su catálogo de productos orgánicos entre 8 a 10 productos nuevos, cuidando siempre los estándares de calidad y de cumplir con la normatividad vigente.

6.3.1. Canales de comercialización

La estrategia de Aires de Campo para la comercialización de sus productos en sus inicios fue darlos a conocer dentro del núcleo social de la familia, es decir de boca en boca como la mayoría de las empresas nuevas. En los primeros años, no contaba con los recursos económicos suficientes para publicidad, posteriormente comenzó a hacer uso de otros medios como el teléfono; después, a través de una página de internet que la misma empresa creó; más adelante, en tiendas especializadas formadas por personas con iniciativa propia las cuales no prosperaron.

Entre los años 2006-2007, Aires de Campo realizó acercamientos con las tiendas de autoservicio, hasta que su marca fue reconocida. Uno de sus mayores logros de mercado fue cuando pudo acceder a que Walmart vendiera sus productos, comercializando bajo la marca Vía Verde, todo esto bajo ciertas condiciones impuestas por Walmart a la Empresa que variaban dependiendo del producto, como el precio, descuentos y penalizaciones, entre otras. Esta cadena de tiendas de autoservicios es uno de sus principales clientes actualmente. Este logro fue producto de una labor intensa por parte de los miembros del área de mercadotecnia de la Empresa.

Adicional a todo lo anterior, el tema principal para formar parte de la cadena de proveedores de grupo Walmart son los estándares de calidad e inocuidad, ya que en algunos productos como pollo se les solicita además de la certificación orgánica, la de inocuidad o alguna específica como TIF. Sin embargo, al incursionar como proveedor de grupo Walmart, la Empresa tiene ciertas responsabilidades que cumplir que se muestran en Cuadro 9.

Cuadro 9. Responsabilidades de Walmart y sus proveedores.

Walmart	Proveedor (Aires de Campo)
	Cumplir con:
<ul style="list-style-type: none">• Pagar a tiempo según el acuerdo 60 o 95 días• Mantener el producto en las condiciones marcadas en las fichas técnicas	<ul style="list-style-type: none">• Las especificaciones• Cantidades• Horarios• Calidad e inocuidad de los productos• Transportes limpios• Documentación completa

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa Aires de Campo.

Adicional a las responsabilidades que debe de cumplir la Empresa como proveedor de Walmart anteriormente mencionadas, ésta también debe de contar con personal que revise el almacenamiento, inventarios, rotación de productos, exhibición, limpieza y dudas de clientes y personal de la tienda.

Aires de Campo se enfrenta con algunas dificultades al ser proveedor de grupo Walmart porque este tipo de tiendas aplican un margen de ganancia muy alto, encareciendo el producto. Esto crea un problema, porque por el producto es más caro que el surtido a otros clientes porque Walmart exige empaques definidos por ellos. El consumidor no tiene información de esta situación, por lo que muchos consumidores pueden tener quejas o simplemente no comprar el producto porque pueden tener otras opciones menos costosas en otro canal de ventas. Si este tipo de tiendas pudieran vender los productos a granel o con empaques más sencillos, el costo de los productos disminuiría, así como el precio al público.

Una de las grandes ventajas que tiene Aires de Campo por ser proveedor de tiendas de autoservicio es que cuentan con un gran número de puntos de venta cercanos a los consumidores, lo cual les ayuda a posicionar su marca en casi todo el país.

Una programación de lo que se pide por sistema ayuda a tener menos desperdicios, ya que solo se surte lo necesario. En caso de devoluciones o rechazos de productos, estos se pueden vender en otros canales de comercialización, o incluso ser donados

a los mismos empleados que forman parte de la Empresa. En caso extremo, estos son destruidos, dependiendo de la condición, apariencia, calidad e inocuidad en el momento específico.

Los productos Aires de Campo se pueden encontrar en 420 puntos de venta en toda la República Mexicana (Figura 18).

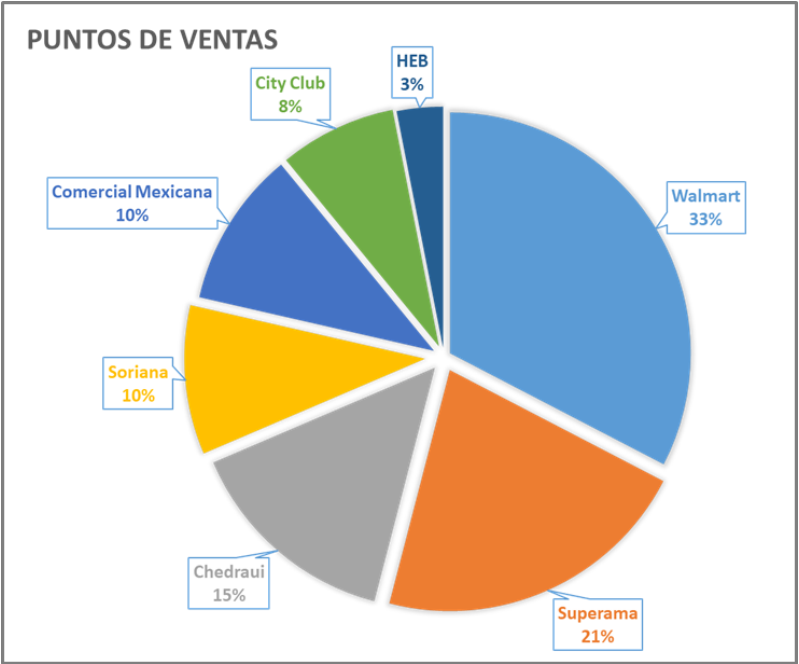


Figura 18. Puntos de venta de la empresa Aires de Campo.
Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada de la empresa Aires de Campo.

6.3.2. Estrategias para la distribución de productos de Aires de Campo

La Empresa ha logrado ampliar su ámbito geográfico de sus productos a través de sus clientes, quienes cumplen la función de intermediarios entre ellos y los consumidores, logrando con ello llegar a todo México.

Aires de Campo en el año 2015, inició la construcción de una tienda en Querétaro que estaba asociado al proyecto de construcción de una granja propia de huevo orgánico en alianza con su productor proveedor de pollo. Estos dos productos tienen una gran

demanda, por lo que la construcción de la tienda y de la granja representó la posibilidad de ofrecerlos a costos muy competitivos.

A finales del año 2016, la Empresa inició las operaciones de su Biocentro ubicado en la ciudad de Querétaro, en el cual invirtió 4.8 millones de pesos para su instalación. Fue una iniciativa de apoyo a los productores locales, así como también para la cobertura del mercado de alimentos orgánicos en la zona del Bajío. También buscaba distribuir sus productos a ciudades como León, Guanajuato y Zacatecas, entre otros puntos de la región centro del país. Logrando con ello la expansión de la comercialización de sus productos.

6.3.3. Plaza

Sus puntos de ventas están enfocados a diferentes segmentos de consumidores y pertenecen a diversos sectores (Cuadro 10). Su principal mercado son los consumidores con mayor poder adquisitivo, así como aquellas personas conscientes que están ayudando al medio ambiente, a causas sociales y, principalmente, a su salud al consumir este tipo de productos.

Cuadro 10. Centros de distribución de los productos de Aires de Campo.

Sectores	Tipos de clientes	Destinatarios	Ámbito geográfico
Autoservicios	Grandes cadenas de autoservicios y regionales, ejemplo: Superama, City Market, Chedraui, SSFA, catalogación en Farmacias San Pablo	Target mujeres + 40 años preocupadas por su familia (alimentación sana)	Nivel nacional
Distribuidores	Distribuidores de productos naturales a tiendas especializadas	Tiendas naturistas	Algunos estados
Tiendas especializadas	Tiendas naturistas	Target mujeres + 40 años preocupadas por su familia. (alimentación sana)	Algunos estados
Centro de consumo	Restaurantes, cafeterías, hoteles	Empresarios que muestran propuestas saludables dentro de su menú.	Algunos estados
CAT (Centro de Atención Telefónica)	Consumidores fieles de la marca Aires de campo	Target mujeres + 40 años preocupadas por su familia. (alimentación sana)	Valle de México
Biocentro Querétaro	Target de consumidores de productos naturales, orgánico	Target mujeres + 40 años preocupadas por su familia. (alimentación sana)	Querétaro

Fuente: Elaboración propia con base en Reporte de Sustentabilidad de Aires de Campo (2016).

Los productos que generaron mayor fuente de ingreso en las ventas registradas de la Empresa en el año 2012, fueron las frutas y verduras frescas que le representaron el 32.9% de sus ventas totales. En segundo lugar, comida preparada y envasada como salsas, mermeladas, aderezos, entre otros, con un 20.35%. La principal plaza de venta

son las tiendas de autoservicio, como se muestra en el Cuadro 11. En el año 2017, sus ventas netas incrementaron en 21% con respecto al año 2016.

Cuadro 11. Porcentaje de ganancias por canal de ventas.

Canal de Ventas	% de Ingresos por Canal de Ventas			
	AÑO			
	2013	2014	2015	2016
Autoservicios	72.91	78	78	81.5
Food Service	10.45	15	13	12.3
CAT	10.14	25	5	4
Tienda	3.35	2	2	0.7
Exportaciones	2.77			
Venta Mostrador				1.4
Clientes			2	
Otros	0.38			0.1

Fuente: Elaboración propia con base en Reporte de Sustentabilidad de Aires de Campo (2017).

En 2012, Aires del Campo se comercializaban en 412 puntos de venta en toda la República Mexicana bajo las marcas Aires del Campo®, Río Vivo® y Vía Natura®, como se muestra en la Figura 19. La Empresa también logró exportar una cantidad modesta, pero muy significativa en términos de relaciones comerciales en el extranjero.

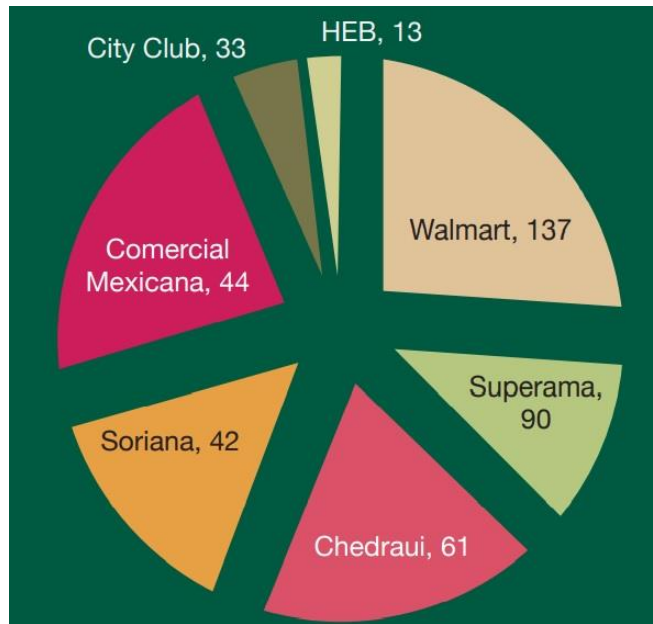


Figura 19. Puntos de venta de los productos de Aires del Campo en 2012.

Fuente: Aires del Campo (2012).

6.4. Financiamiento

6.4.1. Recursos de Origen

La empresa Aires de Campo S.A. de C.V. inició con un capital de \$50,000.00 pesos recaudado por la fundadora entre sus familiares. Esto es un ejemplo de que en México la mayor parte de los negocios inician con solo el capital del emprendedor sin ningún apoyo del sistema financiero. Ninguna institución financiera se arriesgará a dar un crédito a un proyecto que va iniciando y de futuro incierto.

Una vez establecida, la Empresa logró obtener financiamiento a través de la banca comercial con el fin de tener liquidez para la operación diaria del negocio.

Posteriormente, la Empresa recibió apoyos por parte del gobierno tales como, un crédito a fondo perdido, el cual se trata de un subsidio que no le generó intereses, ni

comisiones ni espera retornos, así como préstamos a tasas blandas¹⁰. Los apoyos fueron usados para generar modelos de negocio, desarrollo del proyecto y para crear prototipos que ayudaran a la comercialización de sus productos. Los apoyos gubernamentales son de gran utilidad para los emprendedores, ya que estos, más que un financiamiento, requieren de inversión que les ayude a crecer y mejorar su productividad, así como a la adquisición de equipo de trabajo.

La Empresa recurrió después a la Banca de Desarrollo, solicitando apoyo financiero en FIRCO (Fideicomisos de Riesgo Compartido). Su solicitud fue rechazada en un inicio debido a que dentro de sus reglas de operación no entraba el apoyo a empresas comercializadoras, pero si a productos orgánicos. Un año después, tras la revisión y modificación de las reglas de operación, Aires de Campo logró obtener el apoyo requerido por 2 millones de pesos.

En el Cuadro 12, se hace una comparación entre las características de los apoyos financieros que otorga el gobierno federal, clasificados a fondo perdido, y los créditos de la banca de desarrollo.

La Empresa participó en el año 2010 en Iniciativa México (IMx), *reality show* en el que participaron miembros de agrupaciones civiles con objetivos ambientalistas, creadores de proyectos de transporte, vialidad, pequeñas industrias y comercializadoras. Aires de Campo logró un lugar dentro de los 25 finalistas de un total de 47,049 propuestas, obteniendo un premio de 1 millón de pesos. El Presidente de la República Felipe Calderón Hinojosa otorgó un premio adicional por la misma cantidad a los finalistas, con el propósito de impulsar y fomentar este tipo de empresas.

¹⁰ El crédito blando es un tipo de crédito en el que el prestamista ofrece unas condiciones muy favorables al prestatario como tasas de interés muy bajas, plazos de devolución amplios o ambos.

Cuadro 12. Apoyos gubernamentales a fondo perdido VS Crédito de la Banca de Desarrollo.

Apoyos financieros gubernamentales federales a fondo perdido	Crédito de la Banca de Desarrollo
Objetivo: Otorgar apoyo a emprendedores para que en un largo plazo se conviertan en empresas sólidas generadoras de empleos y paguen impuestos.	Objetivo: Facilitar el acceso al ahorro y financiamiento a personas físicas y morales.
Son subsidios.	Son créditos.
No exigen su devolución.	Plazo de amortización de los créditos.
No generan intereses ni comisiones.	Generan interés.
Dirigidos a personas morales y físicas o cualquier institución y organización de los sectores público o privado que requiera inversión para mejorar su productividad.	Otorga créditos a sectores específicos.
Se concursa para su obtención.	Deben contar con garantías y los requisitos solicitados según sea el caso.
	Proporcionan asistencia técnica y capacitación

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

En ese mismo año, la Empresa entró en crisis financiera por falta de liquidez, ya que generalmente un negocio tiende a generar beneficios después de 10 años o más. La falta de liquidez generó una serie de consecuencias negativas para la Empresa poniendo en juego el crecimiento y permanencia de la misma (Cuadro 13). La Empresa demostró tener resiliencia empresarial porque pudo enfrentar esta situación crítica mediante la implementación de ciertas estrategias y salió de esa crisis más fortalecida que antes de presentarse la situación crítica. Los factores protectores y de riesgo están

presentes en la existencia de un negocio, contribuyendo al surgimiento de situaciones críticas. Los factores protectores son las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa o negocio las cuales son útiles para generar las estrategias (Cordero, 2018).

Torres (2011) asevera que los elementos que permiten la resiliencia en las empresas son: la capacidad para interpretar y enfrentar la realidad, la tendencia a encontrar un significado a los tiempos difíciles y la habilidad para tomar recursos del entorno. La Empresa debe estar abierta al mundo exterior para evitar una crisis y percibir el entorno divergente.

Cuadro 13. Causas y consecuencias de la crisis financiera de Aires de Campo.

Causa	Consecuencias
Falta de liquidez	Deuda con proveedores.
	Desabasto de productos.
	Entregas tardías a tiendas de autoservicio.
	Penalizaciones por parte de las tiendas de autoservicio.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa Aires de Campo.

La Empresa creó un plan de negocios con la finalidad de buscar inversionistas para solventar esta crisis. La fundadora de la Empresa buscó asesoramiento para la realización de dicho plan de negocios y presentarlo en el Foro Latinoamericano “Inversión de Impacto” en Mérida, Yucatán en el año 2011. En dicho evento, logró llamar el interés de Grupo Herdez, porque en su plan de negocios resaltó principalmente el fomento de la conservación de la biodiversidad y de los recursos naturales como el agua y el suelo, a través de prácticas de rotación de cultivos, la no utilización de pesticidas y fertilizantes, ni de organismos genéticamente modificados, etc. Esto genera un impacto positivo tanto en la salud humana como en el medio ambiente.

La Banca de Desarrollo debería de organizar eventos en donde los pequeños productores innovadores y empresas innovadoras den a conocer sus proyectos, con la finalidad de captar el interés de posibles inversionistas, ya que de esa forma no solamente ayuda a que obtengan financiamiento para su desarrollo, sino también, a su vinculación con otros interesados en sus proyectos, los cuales pueden ayudarlos a consolidarse.

En Junio del 2012, Aires de Campo participó en la 11va Expo Orgánicos, en el World Trade Center de la Ciudad de México. La expo incluyó, una selección de productos orgánicos mexicanos y se pudo disfrutar de talleres, degustaciones, conferencias y más. El evento congregó a más de 100 productores mexicanos certificados. Los gastos generados por la participación (\$71,428.57) en esta Expo fueron cubiertos por la institución Apoyos y Servicios a la Producción Agropecuaria (ASERCA) de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). También dicha Secretaría le otorgó el apoyo del pago de la certificación orgánica así como asesoría. La Empresa recibió dicho apoyo gracias a que formaban parte del Consejo Nacional Agropecuario. Lo importante fue que la fundadora de la Empresa tenía el conocimiento de las fechas en que salen las reglas de operación de SAGARPA y tenía conocimientos sobre cómo gestionar apoyos en esta institución. Los trámites de solicitud de apoyos no son un problema para la Empresa porque cuenta con personal capacitado en el área.

Algo que resulta paradójico y contradictorio es que Aires de Campo ha recibido muchos premios y reconocimientos por ser una empresa innovadora, pero no ha tenido el mismo éxito al momento de solicitar créditos de la banca privada o apoyos financieros de las instituciones gubernamentales y se ha enfrentado a los mismos problemas que otras PYMEs. Ha podido salir adelante porque su estrategia para gestionar financiamiento ha sido muy versátil, resiliente, adaptativa e insistente.

6.4.2. Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica es un acuerdo entre dos o más empresas que se unen para alcanzar ventajas competitivas que no alcanzarían por si mismas a corto plazo sin gran esfuerzo. Este tipo de alianzas suelen llevarse a cabo: cuando se quiere actualizar o mejorar la tecnología que se emplea en los procesos de producción; cuando se desea hacer socios a inventores (pequeños, medianos o grandes); cuando se desea acceder a un nuevo mercado y se quiere aprovechar el conocimiento del mercado y de la presencia que tiene el socio en sus terrenos y; cuando se busca minimizar los riesgos de una inversión, ya sea en nuevos productos o servicios o en investigación y desarrollo (Pérez, 2019).

Aires de Campo firmó en el año 2009 una alianza con Organic Alliance, actor histórico en la distribución de frutas y verduras, frutas secas y productos orgánicos frescos y con experiencia mayor a 30 años como mayorista orgánico a nivel mundial. La Empresa desarrolló sus propias marcas mediante la creación de asociaciones y cadenas de suministro duraderas y la certificación orgánica de sus proveedores, para poder exportar a USA productos como aderezos, mermeladas, jamaica, café, entre otros obteniendo una ganancia de \$300,000.00. Sin embargo, los procesos de certificación de la empresa han ido mucho más lejos. En la Figura 20 se presentan otras certificaciones que han sido cruciales para la alianza con los productores.

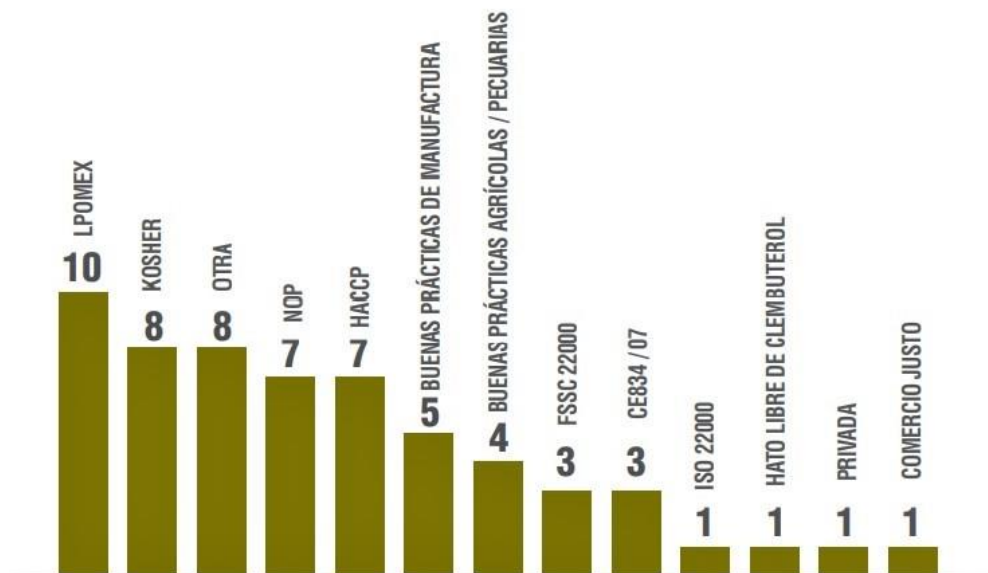


Figura 20. Otras certificaciones obtenidas por los productores proveedores de Aires del Campo.

Fuente: Aires del Campo (2017).

En el año 2011, Grupo Herdez adquirió el 50% de las acciones de la empresa Aires de Campo, ya que éste se interesó en la Empresa por su participación en el Foro Latinoamericano: “Inversión de Impacto”, celebrado en Mérida, Yucatán. La compra de la mitad del capital accionario no significó el debilitamiento de la Empresa ni el cambio de sus principios sociales y ambientales. Por el contrario, la compra tuvo la condición de mantener su integridad y escalar sus operaciones a un nivel mayor.

Aires de Campo logró optimizar sus oportunidades de negocios y aumentar su valor a través de la inyección de capital por parte de Grupo Herdez, con lo cual logró dar solución a los proyectos de negocio y compartir tanto el riesgo como los rendimientos con el Grupo Herdez.

Grupo Herdez inició con la reestructuración del área administrativa, así como la incorporación de su propio personal de cobranza a la empresa Aires de Campo, para llevar a cabo el cobro justo a los clientes, principalmente de las tiendas de autoservicio. El nuevo socio implementó estrategias en la Empresa como: la minimización de costos,

la reestructuración de algunas políticas, mejoramiento en áreas operativas, desarrollo de productos y control de calidad. La reestructuración tuvo la finalidad de sanear las finanzas de la Empresa y poder realizar los pagos completos y en tiempo a los proveedores para asegurar el abastecimiento de los productos necesarios para cumplir en tiempo y forma con las tiendas de autoservicio, evitando penalizaciones.

Aires de Campo experimenta diversos cambios derivados de la asociación con Grupo Herdez los cuales denotan un crecimiento para la Empresa, viéndose reflejado en la creación de nuevos empleos (Cuadro 14), siendo el porcentaje de rotación de personal en ese mismo año de 15%, con un descenso de 7 personas, 4 mujeres y 3 hombres.

Cuadro 14. Nuevos empleos generados por la asociación con Grupo Herdez.

Área	Hombres	Mujeres	Edad
Distribución	5		22-38
Administración	1	1	20-33
Ventas	7	3	21-34

Fuente: Elaboración propia con base en el Reporte de Sustentabilidad de Aires de Campo (2013).

La asociación de la Empresa con Grupo Herdez hizo que por fin comenzará a generar beneficios, después de 11 años de su fundación. Una cosa es operar para cubrir costos, es decir, que el negocio genere suficientes ingresos para cubrir los gastos del día a día tales como alquiler del local, materias primas, luz y agua, sueldos, etc. Sin embargo, toda empresa debe aspirar a generar ganancias razonables para sus socios, para expandirse o para enfrentar las crisis internas y externas, porque cuando solo va cubriendo los costos, una empresa siempre está en riesgo de quiebra.

Generalmente, los costos y la inversión inicial de un negocio tardan 10 años o más en amortizarse, tiempo en el que no se obtendrán beneficios o serán limitados. La Empresa contó con la experiencia, talento, y persistencia de la persona fundadora que ha seguido al frente aún después de su alianza con el Grupo Herdez. Su liderazgo

permitió mantenerse en pie durante todos los años anteriores a la asociación con Grupo Herdez.

La alianza con Grupo Herdez no solamente ayudó a la Empresa a salir de la crisis financiera, sino que le permitió agilizar su proceso de expansión, dándole acceso a nuevos mercados y canales de distribución, con los cuales aumentaron sus ventas, así como capacitación y financiamiento a toda la cadena de valor de la Empresa logrando con ello la consolidación de la misma.

6.4.3. Recursos financieros actuales

En 2018, Aires de Campo comenzó con la planeación y negociación con la certificadora NSF Internacional, ya que la certificación de NSF asegura a los proveedores, minoristas, entes reguladores y consumidores que una organización independiente ha revisado el proceso de fabricación de un producto y ha determinado que el producto cumple con estándares específicos de seguridad, calidad, sostenibilidad o desempeño. NSF evalúa cada aspecto del desarrollo de un producto, desde la evaluación de productos y análisis de materiales extensivos hasta inspecciones y auditorías de plantas (NSF, 2020). De esta forma la empresa capacitará, certificará y auditará a su red de productores ganando con ello mayor prestigio.

Actualmente, el Grupo Herdez posee más del 90% de las acciones de la empresa, ya que Aires de Campo logró consolidarse gracias a esta alianza estratégica o más bien fusión de ambas empresas. La Empresa también ha realizado varias alianzas con despachos, empresas, productores, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, para tratar cuestiones de inocuidad, sustentabilidad, mercadotecnia entre otras, según lo requiera la demanda del mercado. La Secretaría de Economía apoyó a la Empresa con asesoría en la Implementación en Sistemas de Inocuidad.

La alianza entre empresas puede ser un factor de éxito a largo plazo. El modelo socio-empresarial es un proceso en el que los asociados trabajan en estrecha colaboración para lograr los objetivos organizacionales compartidos. Las relaciones deben de ser estratégicas entre clientes y proveedores basadas en el logro de las mejores prácticas y las ventajas competitivas.

Lo anteriormente expuesto, conlleva al concepto de Red de Valor que integró la Empresa, que según López (2015), es un sistema de valor conscientemente gestionado, comprende iniciativas desarrolladas intencionadamente por un número limitado de actores con un propósito específico, es un sistema de información entre las cadenas de valor de los diferentes componentes, que mejoran la competitividad en toda la red al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera coordinada y más eficiente con sus socios de valor, generando valor agregado económico y competitivo.

Según Porter (1985), este tipo de asociación aumenta la "ventaja competitiva", a través de la cooperación e incluso mejora las oportunidades de ingresos, la ocupación y la inversión en el sector de aplicación. Así como a su vez reduce los costos generales, ya que el asociarse puede ser más barato y flexible que una fusión o adquisición, y puede emplearse cuando una fusión o una adquisición no son factible.

Para Durkheim (1893), la asociación entre empresas crea un modelo no tan tradicional basado en la solidaridad, tomando un nuevo enfoque para lograr los objetivos de negocio. Sustituyendo el modelo de cliente-proveedor tradicional con un enfoque de colaboración para el logro de un objetivo común. Esencialmente, los socios trabajan juntos para lograr un objetivo común acordado mientras que cada participante aún puede conservar diferentes razones para el logro de ese objetivo común.

6.5. Necesidades de las empresas innovadoras VS instrumentos financieros ofertados por el Sistema Financiero Mexicano.

Las empresas hoy en día necesitan ser más competitivas para continuar sobreviviendo, lo convencional o tradicional ya no es relevante para el consumidor, por tal motivo las empresas deben innovar para poder satisfacer las nuevas demandas del mercado, ya que éste evoluciona de una manera rápida y solo aquellos negocios que logren ejecutar estrategias de innovación lograrán tener un impacto positivo en la sociedad. La innovación es la introducción de nuevos productos o servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento e incluso nuevos esquemas organizativos, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario. La innovación no se reduce a introducir nuevos productos al mercado.

Las PYMEs normalmente se crean en un núcleo familiar como fue el caso de la empresa Aires de Campo. Sin embargo, las empresas innovadoras para poder innovar requieren de la participación de terceros, de un crédito u otra opción financiera. En México, el Sistema Financiero cuenta con diferentes instituciones dedicadas a dar servicios financieros, pero de difícil acceso para ciertos sectores de la población como es el caso de las PYMEs innovadoras.

Aires de Campo no solamente requirió de capital para su consolidación, sino también de capital para desarrollarse y adquirir tecnología, la cual en gran manera ayuda a innovar ya sea en máquinas, tareas o servicios de distribución y producción, permitiendo de esa forma que todo el canal de valor funcione adecuadamente tanto para el negocio como los proveedores y, finalmente, el cliente (Figura 21).

La Empresa también ha tenido que financiar a sus propios proveedores productores ya sea para certificación, capacitación o incluso para el desarrollo del mismo producto requerido por la Empresa, lo cual muchas veces le trajo como consecuencia problemas financieros. Por ello, es que el apoyo para dar financiamiento a los integrantes de su propia cadena de valor es una necesidad más.

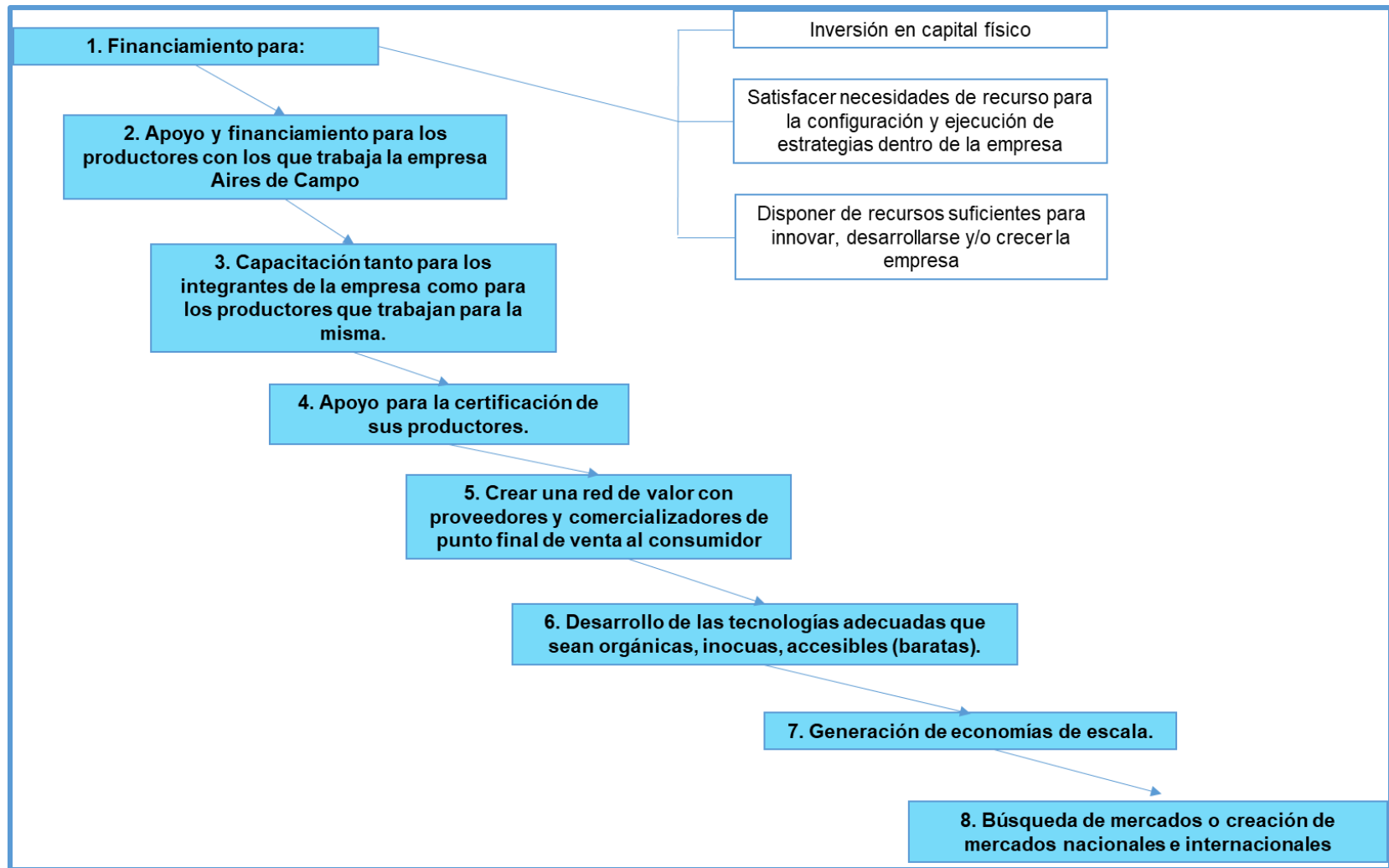


Figura 21. Necesidades de las Empresas Innovadoras.

Fuente: Elaboración propia

El Sistema Financiero Mexicano ofrece diferentes servicios financieros a través de sus instituciones, como son la Banca Comercial y la Banca de Desarrollo, cada una bajo condiciones distintas que se observan en las figuras 22, 23 y 24. Una característica distintiva importante entre estas dos bancas son los plazos de amortización del crédito, ya que la Banca de Desarrollo cuenta con plazos más largos que los otorgados por la Banca Comercial. Esta última, coloca sus recursos en el público en general, sin embargo las empresas innovadoras aún encuentran obstáculos para la obtención de este tipo de servicios financieros.

Para las PYMEs innovadoras, resulta crucial disponer de fuentes de financiamiento para cubrir su crecimiento, el principal obstáculo con el que se encuentran las a la hora de solicitar un crédito, son la cantidad de requisitos y trámites que hay que hacer para poder adquirir dicho crédito, así como también el ser percibidas como de alto riesgo. Todo esto considerando las garantías para respaldar el préstamo. La mayoría de los créditos son otorgados a empresas que ya se encuentran consolidadas y que tienen mayor liquidez para poder pagar.

En este entorno, la empresa Aires de Campo se dio a la tarea de buscar fuentes de financiamiento alternas a las ofrecidas por el Sistema Financiero Mexicano, ya que al igual que muchas empresas nuevas e innovadoras se encontró con los mismos obstáculos a la hora de solicitar apoyo financiero. Además, de que las instituciones financieras no otorgan créditos hasta que se haya probado su viabilidad comercial y se hayan disminuido los riesgos asociados, pudiendo pasar años antes de que esto suceda.

Como cualquier otra de las PYMEs, en sus inicios la Empresa uso recursos propios (recaudados a través del núcleo familiar de la fundadora) más que externos para financiar su inversión, lo cual limitó el monto de recursos disponibles para su crecimiento. Cuando acudió al financiamiento externo, utilizó instrumentos de corto plazo, recurriendo a la Banca Comercial, a través de préstamos bancarios, los

cuales no son un instrumento idóneo para apoyar una inversión y consolidación de una empresa.

Posteriormente, la Empresa solicitó apoyo financiero a FOCIR, institución de la Banca de Desarrollo, sin obtener una respuesta positiva en un inicio, debido a que dentro de sus reglas de operación no entraba el apoyo a empresas comercializadoras, pero si a productos orgánicos. Fue hasta un año después, tras la revisión y modificación de las reglas de operación de FOCIR que Aires de Campo logró obtener el apoyo requerido por parte de esta institución.

En el mercado de crédito bancario, las PYMEs se ven más afectadas por las asimetrías de información y los altos costos de transacción que empresas más grandes. Para evitar los altos costos de recopilar información, los bancos solicitan garantías colaterales que disminuyan el riesgo de incumplimiento de los contratos.

Las empresas innovadoras como Aires de Campo no solamente tienen necesidades de financiamiento económico, sino también de capacitación, acompañamiento, certificación y acceso a los mercados, necesidades que no son cubiertas por las instituciones financieras existentes. Si bien el financiamiento no es el único factor que garantiza el éxito de una empresa, su ausencia hará que negocios con potencial fracasen.

Sistema Financiero Mexicano						
Banca Comercial	Tipo de Crédito / Características	Dirigido a:	Garantías y/o Requisitos	Plazo	Tasa de interés	Amortización
	Refaccionario	Actividad Industrial agrícola y ganadera	Las garantías se constituyen por los bienes adquiridos, así como los frutos, productos o usufructos que se obtengan del crédito.	El plazo es corto y mediano. Entre 2 y 5 años máximo.	Tasa de interés variable, esta basada en el CPP del dinero, más una sobretasa fija por el banco acreditante.	La amortización dependerá de las necesidades específicas del cliente. Pueden ser: Mensuales, trimestrales o semestrales.
	Habilitación o Avío	Se emplea para financiar principalmente activos fijos tangibles, o inversiones de mediano y largo plazo, también para la liquidación de pasivos o adeudos fiscales relacionados con la operación de la industria, la agricultura y la ganadería.	Las garantías presentadas deben estar libres de gravámenes, y se constituyen por los bienes adquiridos más los activos fijos tangibles adicionales, que se requieren, que se dan en prenda o hipoteca.	El plazo es mediano o largo. Para la Industria es de 15 años y para la Agricultura y ganadería es de 5 años. El plazo mínimo es de 3 años y el máximo de 10 años.	Tasa de interés variable, esta basada en el CPP del dinero, más una sobretasa fija por el banco acreditante. Pagos mensuales de intereses.	La amortización del capital se efectúa mediante pagos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales dependiendo de las necesidades del acreditado.

Figura 22. Servicios y productos ofrecidos por el Sistema Financiero Mexicano.

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión bibliográfica.

Banca de Desarrollo	FIRA	Refaccionario	Empresas de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural.	Los requisitos y garantías solicitadas por parte de FIRA variaran de acuerdo al tipo de crédito solicitado.	El plazo máximo es de 15 años. Para plantaciones forestales y otros proyectos de larga maduración, el plazo para la amortización del principal podrá ser de hasta 20 años	Esquema de tasas de interés variable. Esquema de cobertura de riesgos de tasas de interés (tasa fija).	La amortización del capital dependerá del tipo de tasa de interés ya sea variable o fija.
		Habilitación o Avío y capital de trabajo			El plazo máximo por disposición es de 2 años, excepto los financiamientos destinados a la actividad comercial respaldados con certificados de depósito, que no deben exceder 180 días. En el caso de capital de trabajo permanente, el plazo máximo es de 5 años.		
		Prendario			Se otorga por un plazo máximo de 180 días, pudiéndose prorrogar por otros 180 días.		
		Arrendamiento			Corto Plazo		
		Factoraje			Se otorga por un plazo máximo de 180 días, pudiéndose prorrogar por otros 180 días. En factoraje financiero sobre derechos de crédito derivados de contratos de arrendamiento, el plazo máximo podrá ser hasta 8 años.		
		Reporto			El plazo inicial es de hasta 45 días, renovable hasta por un plazo máximo de 180 días en periodos de 45 días, sin exceder la vigencia del Certificado de Depósito.		
		Préstamo quirografario			Plazo máximo de 180 días, pudiéndose prorrogar por otros 180 días.		
		Crédito de liquidez			Plazo máximo de recuperación es de 105 días naturales		
	FND	Refaccionario	Personas Físicas y Morales con proyectos relacionados a la agricultura, ganadería, forestal, pesquero y demás actividades económicas vinculadas al medio rural mexicano.	Hipotecaria, prendaria, líquida y/o combinación que amparen los Certificados de Depósito y Bonos de Prenda.	Conforme a las características y necesidades del proyecto, el plazo puede ser de 1 año y hasta 15 años, o en función de la vida útil de los bienes a adquirir, de la actividad a financiar y de la generación de ingresos esperados.	Se determina según la clasificación del cliente.	La amortización dependerá de la tasa de interés impuesta
		Habilitación o Avío			Conforme a las características y necesidades del proyecto, el plazo del contrato podrá ser de hasta 24 meses para un periodo o ciclo y hasta 10 años cuando se trate de varios subsecuentes.		
		Crédito cuenta corriente			Conforme a las características y necesidades del proyecto, el plazo puede ser de 1 año a 10 años, o en función de la vida útil de los bienes a adquirir, de la actividad a financiar y de la generación de ingresos esperados.		

Figura 23. Servicios y productos ofrecidos por el Sistema Financiero Mexicano.

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión bibliográfica.

Banca de Desarrollo	FOCIR	Inversión de capital	Personas morales, incluyendo Intermediarios Financieros de Inversión de Capital, cuyo objetivo sea el desarrollo de proyectos productivos en el sector rural y agroindustrial.	Contar con un proyecto o una cartera de proyectos a ser desarrollados en el sector rural o agroindustrial, que tengan viabilidad técnica, jurídica, económica y financiera, y que sean susceptibles de generar una rentabilidad positiva. Contar con una adecuada trayectoria de negocios, que respalde las posibilidades de éxito del proyecto a desarrollar. Tratándose de Intermediarios Financieros de Inversión de Capital, contar con experiencia en la administración u operación de fondos de capital privado	El plazo va de 7 a 10 años	1.5% anual sobre la inversión de FOCIR	Anual
		Deuda Mezzanine	Personas físicas y morales cuyo objetivo sea el desarrollo de proyectos productivos en el sector rural y agroindustrial.	Garantía flexible (activos fijos, prenda de acciones). Garantizar, a satisfacción de FOCIR, el apoyo otorgado, con bienes o derechos suficientes para cubrir su importe.	Hasta 3 años para realizar la conversión y hasta 5 años para pagar la deuda no convertida. Para desinversión hasta 10 años.	Incorpora una tasa de interés y/o un componente del rendimiento que depende del resultado económico de la empresa, y que incluye las modalidades de deuda convertible, deuda	Se podrá otorgar período de gracia de hasta 2 años
		Apoyo Reembolsable	Personas físicas o morales, particularmente Emprendedores, cuyos proyectos productivos en el sector rural y agroindustrial estén en fase de investigación y desarrollo, o que inician operaciones.	Diagnostico legal, técnico y financiero que realice FOCIR se registrará por criterios como: Se debe prever la recuperación del 100% y el plazo de recuperación no deberá ser mayor a 3 años, entre otros.	Plazo no mayor de 3 años contados a partir de la fecha en que se realizó el primer desembolso.	4.5% Anual más IVA, del monto total inicial y posteriormente considerando el saldo insoluto.	Anualmente
		Apoyo para capacitación	Personas físicas o morales vinculadas con el desarrollo de intermediarios financieros de inversión de capital y, en general, con el uso de instrumentos financieros de inversión de capital, y que cumplan con los criterios de selección y demás disposiciones establecidas en las Reglas de Operación.	En el caso de personas físicas, FOCIR otorga el apoyo para capacitación, bajo la modalidad de beca a través del capacitador o capacitadores convenidos.	Apoyos no recuperable		
		Apoyo para asistencia técnica	Personas morales que hayan recibido o estén en proceso de recibir, directa o indirectamente, Inversión de Capital o financiamiento de Deuda Mezzanine por parte de FOCIR y que requieran, a juicio del Fondo, impulsar su institucionalización mediante esquemas de gobernabilidad corporativa.	Contar con un proyecto productivo que haya recibido o esté en proceso de recibir, directa o indirectamente, Inversión de Capital o Deuda Mezzanine por parte de FOCIR. Contar con la notificación por escrito de la Entidad de que la empresa es candidata para solicitar un Apoyo para Asistencia Técnica. Presentar la solicitud de Apoyo para Asistencia Técnica y manifestar por escrito a través del Presidente de su Consejo de Administración o su Director General, o bien, su Apoderado Legal que la empresa cuenta con los recursos económicos para sufragar, en su caso, la porción no cubierta por el Apoyo otorgado por FOCIR. Manifestar su total disponibilidad para cumplir con el programa de asistencia técnica que se convenga.			

Figura 24. Servicios y productos ofrecidos por el Sistema Financiero Mexicano.

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión bibliográfica.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- La empresa Aires de Campo tuvo un carácter innovador desde su creación al ingresar al mercado de orgánicos. Su característica innovadora no se redujo a introducir nuevos productos al mercado, sino que siendo una empresa comercializadora, integrara una red de valor asumiendo el desarrollo de sus propios proveedores que eran pequeños productores dispuestos a producir productos orgánicos. La red de valor formada buscaba establecer relaciones comerciales con proveedores y clientes fundadas en el beneficio mutuo, en donde no hubiera un nodo dominante como sucede con las cadenas de valor donde un eslabón se convierte en dominante de toda la cadena y se queda con los beneficios.
- Un factor de éxito de la empresa Aires de Campo fue que los dirigentes demostraron una gran capacidad de gestión de apoyos (financiamiento, capacitación, acompañamiento, certificación y acceso a los mercados) ante instituciones de Gobierno Federal y Estatal, así como instituciones internacionales que han sido determinantes para la puesta en marcha y consolidación de su empresa.
- Uno de los principales problemas que enfrentó Aires del Campo fue conseguir financiamiento para capitalizarse y apoyar la red de valor que había integrado. La paradoja de los primeros años fue que ganó varios premios por su perspectiva innovadora exitosa para promover la producción orgánica y su filosofía corporativa de cuidado del ambiente, pero no tuvo el mismo éxito al momento de conseguir financiamiento ni en la Banca Comercial ni en la Banca de Desarrollo.
- La Empresa tuvo que incidir en las reglas de financiamiento para obtener algún crédito como fue con el FIRCO. Demostró que las empresas innovadoras, como

Aires de Campo, requieren de financiamientos adecuados a ellas que les proporcionen el capital que les permita apalancarse financieramente, pero la gran mayoría de las empresas tienen necesidades de apoyo que no solo son dinero, sino formación de capacidades, esquemas organizativos, relaciones comerciales, experiencia en marketing, contactos con instituciones o personas que apoyen su desarrollo y otras muchas necesidades que las PYMEs en un entorno económico y empresarial de un país como México.

- Los distintos tipos de servicios financieros ofrecidos por la banca comercial y de desarrollo buscan el desarrollo formal de diversos proyectos a través del financiamiento. Sin embargo, las empresas innovadoras se encuentran con diversos obstáculos para la adquisición de un financiamiento de este tipo de instituciones, principalmente porque son ideas nuevas y muchas veces desconocidas para este tipo de instituciones, las cuales son renuentes al riesgo y se enfocan en aquellas empresas que ya estén consolidadas como tal.
- Las empresas tienen que enfrentarse a un exceso de trámites al solicitar crédito o a un apoyo financiero, pero los aspectos más problemáticos son la exigencia de garantías crediticias que pide la banca y los requerimientos de pago que generalmente no son adecuados al flujo de efectivo de las PYMEs.
- Aires del Campo ha forjado una serie de alianzas con distintos actores que permitieron potenciar su desarrollo, mejorar sus productos, incrementar sus ingresos, abrir segmentos de mercado, ampliar sus operaciones, obtener financiamiento, y otros beneficios. La alianza más importante de la empresa Aires de Campo fue su asociación con Grupo Herdez porque ayudó a consolidarla, ya que Grupo Herdez es una empresa con alto prestigio y alta penetración en el mercado.

7.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Banca de Desarrollo junto con la Banca Comercial adecúen sus productos financieros para ampliar la cobertura de riesgo y principalmente que su sistema de pago vaya acorde al flujo de efectivo de las empresas innovadoras.
- En una era donde la información es poder, poner a disposición la información de precios y mercados de todos los negocios es una tarea que debe desempeñar la Banca de Desarrollo, para que junto con ellos las empresas puedan visualizar las oportunidades del mercado.
- Se recomienda que las empresas innovadoras gestionen más apoyos ofrecidos por el gobierno, los cuales son de gran ayuda al ser éstos a fondo perdido o a tasas de interés muy bajas, tal y como lo realizó la empresa Aires de Campo en sus inicios, así como también la realización de alianzas estratégicas con alguna otra empresa u organización.
- La Banca de Desarrollo podría llevar a cabo la organización de eventos en donde los pequeños productores innovadores y empresas innovadoras den a conocer sus proyectos, con la finalidad de que logren captar el interés de posibles inversionistas; y de ese modo ayudarlos a obtener financiamiento e incluso llevar a cabo alianzas estratégicas.
- El liderazgo en las empresas es fundamental para su éxito para crear y desarrollar empresas innovadoras que tengan la preparación y sepan enfrentar y adaptarse a las circunstancias e identificar las necesidades de los clientes, ofertando productos diferenciados por nicho de mercado.
- La Banca de Desarrollo junto con la Banca Comercial deberían de desarrollar un programa de garantías dirigido a las empresas innovadoras para la

potencialización de la obtención de un crédito bancario y de ese modo tener un crédito seguro que les ayude a su consolidación.

- La Banca Comercial y la Banca de Desarrollo tienen una función determinante en el desarrollo de las PYMEs y, así como las empresas, deben pensar en cómo pueden satisfacer las necesidades de sus clientes haciendo que los trámites y plazos para la tramitación de un crédito sean menos complicados y más rápidos, que los solicitantes obtengan una respuesta pronta y amplíen su perspectiva para no solo otorgar capital, sino un apoyo más integral a las empresas.

CAPÍTULO VIII. LITERATURA CITADA

- Aires de Campo. (2012). Reporte de Sustentabilidad. México: Aires de Campo. Recuperado de: <https://airesdecampo.com/pages/reporte-de-sustentabilidad> Consultado: 8 de Marzo de 2020.
- Aires de Campo. (2013). Reporte de Sustentabilidad. México: Aires de Campo. Recuperado de: <https://airesdecampo.com/pages/reporte-de-sustentabilidad> Consultado: 5 de Marzo de 2020.
- Aires de Campo. (2016). Reporte de Sustentabilidad. México: Aires de Campo. Recuperado de: <https://airesdecampo.com/pages/reporte-de-sustentabilidad> Consultado: 10 de Marzo de 2020.
- Aires de Campo. (2017). Reporte de Sustentabilidad. México: Aires de Campo. Recuperado de: <https://airesdecampo.com/pages/reporte-de-sustentabilidad> Consultado: 15 de Marzo de 2020.
- Albaigés, Jaume & Morales Gutiérrez, Alfonso Carlos. (2009). La innovación social, motor de desarrollo de Europa. Sevilla, España: Socialinnova.
- Alves, Romario. (2017). Financiamiento a las cadenas de valor: Una carrera a toda Velocidad. El mundo.com. Recuperado de: <https://www.elmundo.com/noticia/Financiamiento-a-las-cadenas-de-valorUna-carrera-a-toda-velocidad/364794> Consultado: 18 de Mayo de 2020
- Arcia, María. (2018). Cadena de suministro, qué es y cómo funciona. México. Entrepreneur. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/316908> Consultado. 15 de Febrero de 2020.
- Avendaño C., William. R. (2013). Responsabilidad social (RS) y responsabilidad social corporativa (RSC): una nueva perspectiva para las empresas. Revista Lasallista de Investigación. Vol. 10. Núm. 1. pp. 152-163.
- BANXICO (Banco de México). (2018). Banca de desarrollo, Crédito por entidad federativa, sector económico y situación de la cartera. Recuperado de: <https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CF830&locale=es> Consultado: 31 de Marzo de 2020.
- BANXICO (Banco de México). (2020). Banca comercial, Crédito por entidad federativa, sector económico y situación de la cartera. Recuperado de: <https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CF829&locale=es> Consultado: 31 de Marzo de 2020.

- Barba, Enric. (2011). Peter Drucker y la innovación. Recuperado de: <http://www.enricbarba.com/2011/07/peter-drucker-y-la-innovacion/> Consultado: 8 de Marzo de 2020.
- Barrera, A. (2011). Nuevas realidades, nuevos paradigmas: la nueva revolución agrícola. *ComunIICA*, 7, 10-21.
- BELCORP. (2020). La materialidad en el contexto de la sostenibilidad. BELCORP Sostenible. Recuperado de: <https://www.belcorp.biz/blog/la-materialidad-en-el-contexto-de-la-sostenibilidad/> Consultado: 29 de Agosto de 2020.
- Brambila Paz, José de Jesús. (2011). Bioeconomía: conceptos y fundamentos (1ra. Edición). México: SAGARPA – COLPOS.
- Cáceres, Daniel. (2003). El campesinado contemporáneo. In Thornton, R. & Cimadevilla, G. (Eds.), *La extensión rural en debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el Mercosur* (pp. 173-197). Buenos Aires: INTA.
- Camiro Pérez, M. A.; Reyes Altamirano, Cárdenas & Rojas Herrera, Juan José. (2009). Retos del crédito agrícola: Estudio de caso de la intermediación financiera en el sur de Sonora, México. *Región y Sociedad*, Vol. XXI. Núm. 46, pp. 53-78.
- Cardozo, Edyamira; Velásquez de Naime, Yngrid y Rodríguez Monroy, Carlos. (2012). Revisión de la definición de PYME en América Latina. Panamá. 10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Vol. 1.
- Cejas Martínez, M., & Acosta, J. A. (2012). La capacitación laboral: Alcances y perspectivas en tiempos complejos. *Anuario*, 35. pp. 148-173.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small -and medium- sized Firms. *International Small Business Journal*. Vol. 5. pp. 73-85.
- CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores). (2015). Banca de Desarrollo. Recuperado de: <https://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-DE-DESARROLLO/Descripcion-del-Sector/Paginas/default.aspx> Consultado: 16 de Febrero de 2020.
- CNIF (Consejo Nacional de Inclusión Financiera). (2013). Reporte de Inclusión Financiera 5. México: CNIF.
- Coraggio, José Luis. (2011). Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital (1ra Edición). Quito, Ecuador: Abya-Yala.

- Cordero Cortés, Patricia. (2018). La resiliencia empresarial, su estudio y medición. El caso de las microempresas agroindustriales del Estado de México. Tesis. México: Universidad Autónoma Chapingo.
- DID (Développement International Desjardins). (2010). Financiamiento agrícola. Una poderosa herramienta para contribuir a la seguridad alimentaria de las poblaciones. Canadá. DID. Posicionamiento institucional. pp. 1-26.
- Durkheim, Emile. (1893). The Division of Labor in Society. New York: Noble Offset Printers, Inc.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review. Vol. 14. Núm. 4. pp. 535-550.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) (2004). El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación 2003-2004. Barcelona: SOFA.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). (2015). Sistemas de Innovación Agrícola (SIA). Recuperado de: <http://www.fao.org/in-action/tropical-agriculture-platform/background/aisanewpathoninnovation/es/> Consultado: 23 de Febrero de 2020.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) & ONU (Organización de las Naciones Unidas). (2019). 5 Ejemplos de innovación en el sector agricultura, FAO. Recuperado de: <https://www.elgurux.com/ejemplos-innovacion-agricola.html> Consultado: 23 de Febrero de 2020.
- Ferrari, Ana P. (2018). Definición de estrategia de producto. Cuida tu dinero. Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13098703/definicion-de-estrategia-de-producto> Consultado: 28 de Enero de 2020.
- FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura). (2018). Informe de avance y resultados 2018. México: FIRA.
- FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura). (2020). Portal de FIRA. Recuperado de: <https://www.fira.gob.mx/Nd/AcercadeNosotros.jsp> Consultado: 28 de Octubre 2019.
- FOCIR (Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural). (2019). Reglas de operación del programa de inversión de capital de riesgo para acopio, comercialización y transformación que operará el fondo de capitalización e inversión del sector rural (FOCIR). México: Diario Oficial de la Federación.

- Fonteneau, Bénédite. (2011). Economía social y solidaria: nuestro camino común hacia el Trabajo Decente. (2da Edición). Montreal, Canadá: Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo.
- Forbes. (2014). Redes de valor en la empresa. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/redes-de-valor-en-la-empresa-2/> Consultado: 20 de Abril de 2020.
- French, James; Montiel, Karen y Palmieri, Viviana (2014). La innovación en la agricultura: un proceso clave para el desarrollo sostenible. Recuperado de: <https://www.engormix.com/agricultura/articulos/innovacion-agricultura-proceso-clave-t31215.htm> Consultado: 23 de Febrero de 2020.
- Gobierno de México. (2005). AGROASEMEX. ¿Qué hacemos? Recuperado de: <https://www.gob.mx/agroasemex/que-hacemos> Consultado: 26 de Marzo de 2020.
- González Masip, Jaime. (2018). Los Grupos de Interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas. México: Boletín Económico de ICE.
- Handford, C., Dean, M., Henchion, M., Spence, M., Elliott, C., & Campbell, K. (2014). Implications of nanotechnology for the agri-food industry: Opportunities, benefits and risks. Trends in Food Science & Technology, Vol. 40. Núm. 2. pp. 226-241.
- Hernández Mogollón, Ricardo María y de la Calle Vaquero, Antonia. (2006). Estudio sobre el comportamiento innovador de la empresa. Revista de Estudios Económicos y Empresariales. Núm.18. pp. 7- 29.
- IADB (Inter American Development Bank). (2003). Rural Financial System Consolidation Program. México: IADB.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía Informática) (2007). El VIII Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007. México: INEGI. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cagf/2007/doc/hicimos_cagyf.pdf Consultado: 15 de Marzo de 2020.
- Juárez Montero, G. E. (2015). Informática I. México: Universidad Privada del Sur de México.
- Khot, Lav R.; Sankaran, Sindhuja; Maja, Joe Mari; Ehsani, Reza & Schuster, Edmund W. (2012). Applications of nanomaterials in agricultural production and crop protection: a review. Crop Protection, Vol. 35. pp. 64-70.
- Lacruz Moreno, Félix. Fernando. (2005). La empresa ambientalmente responsable. Una visión de futuro. Economía. Núm. 21. pp. 39-58.

- Ladrón de Guevara Alafita, E. (2013). El Banco del Campo. Una necesidad para México. México: Centro de Impresión y Reproducción Digital del Senado de la República.
- Lira Saldívar, R. H., Bulmaro Méndez, A., Gladys, D. I., & Vera Reyes, I. (2018). Potencial de la nanotecnología en la agricultura. Acta Universitaria, Vol. 28. Núm. 2.
- López Ibarra, Luis Ángel. (2015) ¿Qué es una red de valor? Recuperado de: <https://sites.google.com/site/redesdeagronegocios/redes-de-valor/-que-es-una-red-de-valor> Consultado: 23 de Abril de 2020.
- Macías, Alejandro. (2013). Los pequeños productores agrícolas en México. Carta Económica Regional, Año 25. Núm. 111-112. pp. 7-18.
- Nicole Roldán, P. (2015). Diferenciación de producto. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/diferenciacion-de-producto.html> Consultado: 18 de Marzo de 2020.
- NSF (2020). Servicios por empresa. NSF-ISR. Recuperado de: <https://www.nsf.org/es/servicios/servicios-por-empresa/international-strategic-registrations-es/> Consultado: 11 de Julio de 2020.
- OCDE. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). (2002). Benchmarking Industry-Science Relationships. Francia: OCDE.
- Pedrosa, Steven Jorge (2016). Comercio Justo. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/comercio-justo.html>. Consultado: 20 de Mayo de 2020.
- Pérez, Luis. (2019) ¿Cuál es la importancia de las alianzas estratégicas entre las empresas? Recuperado de: <https://blogs.unitec.mx/vida-universitaria/emprendedores/la-importancia-de-las-alianzas-estrategicas-entre-empresas>. Consultado: 11 de Julio de 2020.
- Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage. Toronto, Canadá: Maxwell Macmillan International.
- PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor). (2018). Alimentos orgánicos. Recuperado de PROFECO: <https://www.gob.mx/profeco/documentos/alimentos-organicos?state=published>. Consultado: 8 de Mayo de 2020.
- Redfield, Robert. (1989). The little community (New Edition Ed.). Chicago: The University of Chicago Press. pp. 288.

- Reveles Torres, Luis Roberto y Velásquez Valle, Rodolfo. (2017) Patrimonio filogenético: Banco de germoplasma de semillas ortodoxas del Campo experimental Zacatecas. Folleto Técnico Núm. 81. Campo Experimental Zacatecas: CIRNOC – INIFAP. 44pp.
- Rey de Castro, Rosario. (2004). Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas. Lima, Perú: Línea Andina S.A.C. pp. 10-14.
- Reyes Iturbide, Jorge. (2017). La importancia de los grupos de interés en la RSE. El Economista. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-importancia-de-los-grupos-de-interes-en-la-RSE-20170718-0005.html>. Consultado: 19 de Junio de 2020.
- RIPES (Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria). (2015). Visión global de la economía social solidaria: convergencias y contrastes en los conceptos, definiciones y marcos conceptuales. América Latina y el Caribe: RIPES
- RIPES (Red intercontinental de promoción de la economía social solidaria) (2016) ¿Quiénes somos? Recuperado de: <http://www.ripes.org/quienes-somos/sobre-ripes/?lang=es>. Consultado: 23 de Abril de 2020.
- Rizo, Erandy. (2019). Financiamiento agroalimentario y su futuro. Hortalizas. Recuperado de: <https://www.hortalizas.com/miscelaneos/financiamiento-agroalimentario-y-su-futuro/>. Consultado: 27 de Marzo de 2020.
- Ruiz, Verónica. (2019) ¿Qué características definen a las empresas gacela? Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/que-caracteristicas-definen-a-las-empresas-gacela.html> Consultado: 15 de Abril de 2020.
- SE (Secretaría de Economía). (2020). La Modificación a la NOM-051 entrará en vigor el 1 de octubre de 2020. México: Diario Oficial de la Federación (DOF), 31 de Julio de 2020.
- Seva Rivadulla, Francisco. (2019). La agricultura orgánica mexicana conquista el mundo. Recuperado de: <https://lavozdelcampo.com.mx/la-agricultura-organica-mexicana-conquista-el-mundo/>. Consultado: 15 de Enero de 2020.
- SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público). (2018). Quienes integran la banca de desarrollo. Recuperado de: <https://idconline.mx/corporativo/2018/05/14/quienes-integran-la-banca-de-desarrollo>. Consultado: 1 de Octubre de 2019.
- Sosa Arencibia, Maché. (2016). El papel de las cadenas globales de valor en la Inserción y su relación con el desarrollo local. La Habana: Centro de Investigaciones de Economía Internacional.

- Soto, Teresa. (2015). El papel del proveedor en el proceso comercial de tu empresa. Click Balance. Recuperado de: <https://clickbalance.com/blog/mercadotecnia-y-ventas/el-papel-del-proveedor-en-el-proceso-comercial-de-tu-empresa/>. Consultado: 29 de Agosto de 2020.
- Spiegel, Peter. (2007). Muhammad Yunus. El banquero de los pobres. España. Sal Terrae. 157 pp.
- Torres Sanabria, Guillermo. (2011). Resiliencia empresarial. TESCoatl. Núm. 34. pp. 1-8.
- Tsakoumagkos, P. (2008). Estudio sobre los pequeños productores agropecuarios y el desarrollo rural en la Argentina Buenos Aires. Buenos Aires: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.
- Uribe, Erika. (2017). Qué es el capital semilla y el capital emprendedor. México. Entrepreneur. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/305053>. Consultado: 19 de Julio de 2020.
- Valero Pinzón, G. (2016). Identificación de Proveedores. Colombia: Universidad Manuela Beltrán.
- Vargas Jiménez, Ileana. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos. Calidad en la Educación Superior, Vol. 3. Núm. 1. pp. 119-139.
- Voigt, L. (2010). Responsabilidad Social Empresarial, IARSE. Córdoba, Argentina: Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria IARSE.
- Vorley, B. (2002). Sustaining agriculture: policy, governance, and the future of family-based farming. London: International Institute for Environment and Development.
- Warman, Arturo. (2001). El campo mexicano en el siglo XX. En J. A. CIESAS-Occidente. (Ed.), Los enigmas del campo (págs. 177-187). México: Fondo de Cultura Económica.
- Yin, Robert K. (1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research. (1ra Edición). Estados Unidos. SAGE Publications, Inc.
- Yúñez Naude, Antonio; Cisneros Yescas, Arturo I. y Meza Pale, Pablo. (2013). Situando la agricultura familiar en México. Principales características y tipología. Santiago, Chile: RIMISP. Núm. 149.
- Yúñez Naude, Antonio & Rojas Castro, Luis Gabriel. (2002). Los pequeños productores rurales: efecto de las políticas agrícolas (pp. 7-18). México: Política Económica para el desarrollo sostenido con equidad: agenda 2000-2006. Vol. II. pp. 207-225.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de 1er entrevista de tipo semiestructurada dirigida a Empresa Aires de Campo.

ENTREVISTA No. 1 EMPRESA “AIRES DEL CAMPO”

1. ORIGEN DE LA EMPRESA

- 1.1. ¿Cómo surge la idea de crear esta empresa?
- 1.2. ¿Cómo es que usted decide innovar con su empresa?
- 1.3. ¿Qué tipos de asesoramientos requirió para poder iniciar?
 - a) Asesoría legal
 - b) Asesoría técnica
 - c) Asesoría financiera
- 1.4. ¿Cuál es la figura jurídica de la empresa?

2. FINANCIAMIENTO

- 2.1. ¿Cómo inició este proyecto de Aires de Campo?
 - a) Con capital propio
 - b) Con financiamiento de alguna institución
 - c) Mediante asociación con otras personas interesadas en el proyecto
- En caso de que su respuesta sea con financiamiento de alguna institución:
 - ¿Cuál institución?
 - ¿De qué tipo?
 - ¿Cuánto tiempo tardaron en darle respuesta?
 - ¿Bajo qué condiciones le dieron financiamiento?
 - ¿Tuvo algún tipo de obstáculo o dificultad para obtener el financiamiento?
 - ¿Cuál?
 - ¿Cómo lo solucionó?

- En caso de que su respuesta sea mediante asociación con otras personas interesadas en el proyecto:

¿Cómo identificó a los posibles interesados en invertir en su proyecto?

¿Cómo estableció la relación con ellos?

¿Cómo logró que se interesaran en invertir en su proyecto?

¿Bajo qué condiciones aceptaron invertir en su proyecto?

¿Qué porcentaje del capital necesario para el proyecto estuvieron dispuestos a invertir?

2.2. ¿Cuál fue el capital con el que inició la empresa?

2.3. ¿Cree usted que el financiamiento es la mejor opción para iniciar con un proyecto?

SI

NO

- ¿Por qué?

2.4. Respecto a la Banca Comercial ¿cree usted que ésta pudiera ofrecerle algún otro tipo de apoyo a parte del financiero como lo es la información o contactos?

SI

NO

- ¿Cuál?

- ¿Por qué?

2.5. ¿A qué bancos han solicitado crédito?

a) Monto

b) Condiciones

c) Plazo

d) Tasa de interés

e) Fecha o año

f) ¿Cómo lo pagaron o aún lo deben?

2.6. ¿Cuál es el capital actual con el que cuenta la empresa?

3. PRODUCTO

3.1. ¿Qué productos ofrece?

3.2. ¿Con qué cantidad de productos inició?

3.3. Actualmente ¿qué cantidad de productos comercializa?

3.4. De los productos que comercializa, ¿Cuál es el que mayor demanda tiene?

4. PROVEEDORES

4.1. ¿Cómo selecciona a sus proveedores?

4.2. ¿Cómo establece la relación con sus proveedores?

4.3. ¿Cómo es que logra la organización de los pequeños productores de orgánicos?

5. APOYOS O ALIANZAS EMPRESARIALES

5.1. ¿Ha hecho algún tipo de alianza con alguna institución?

SI NO

- En caso de que su respuesta sea SI:

¿Con qué objetivo?

¿De qué tipo?

¿Cómo lo logró?

5.2. ¿Han recibido apoyos de otras instituciones que no sean de carácter financiero?

SI NO

- En caso de que su respuesta sea SI:

¿De cuáles?

¿Qué tipo de apoyo le dieron?

¿Para qué requirió ese apoyo?

6. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

- 6.1. ¿Bajo qué acuerdos o condiciones logran ser uno de los proveedores de Walmart?
- 6.2. ¿Cuáles son las responsabilidades de cada uno, es decir, por parte de Walmart y por parte de ustedes como su proveedor?
- 6.3. ¿A qué conflictos o problemas se enfrentan al ser proveedores de Walmart?
- 6.4. ¿Qué hacen con los productos que no se venden en las tiendas de autoservicio ya sea Walmart o alguna otra?
- 6.5. ¿Cuál es su margen de ganancia al vender en las tiendas de autoservicio?
- 6.6. ¿Cuál es su margen de ganancia al vender en sus propios BIOCENTROS?
- 6.7. De las dos preguntas anteriores (8 y 9) ¿Cuál de las dos opciones les es más redituable? ¿Por qué?
- 6.8. ¿Qué productos son los que más venden en las tiendas de autoservicios y cuáles en sus Biocentros?
- 6.9. ¿Con cuántos Biocentros cuentan?

7. SUSTENTABILIDAD

- 7.1. ¿Cómo empresa, han pasado por alguna situación que la haya puesto en riesgo de quiebra o cierre?

SI

NO

- En caso de que su respuesta sea SI:

¿Cuál?

¿Cómo lo soluciono?

- 7.2. ¿Cuánto tiempo pasó para que la empresa obtuviera ganancias?
- 7.3. ¿Cree usted que actualmente las ventas de su empresa son suficientes para cubrir sus gastos?

8. MERCADO

- 7.1. ¿Cómo ubicó su mercado?
- 7.2. ¿Cómo logró insertarse en el mercado?
- mediante contactos
¿Quién o quienes le ayudan a obtener los contactos?
 - Mediante medios propios
¿Cómo lo logra?
- 7.3. ¿Cómo fue la respuesta del consumidor ante los productos que ofrecen?
- 7.4. ¿Quiénes son sus principales compradores?
- 7.5. ¿Sabe por qué le compran sus productos?
- 7.6. ¿Sabe cuál es la utilidad que le dan a sus productos?
- 7.7. ¿De los productos que ofrece, cuál es el que tiene mayor demanda?
- 7.8. ¿Cuánto tiempo pasó para que su empresa fuera conocida?
- 7.9. ¿Tienen algún competidor directo?

9. EXPANSIÓN

- 8.1. ¿Qué tan factible cree que sea la expansión de su organización o su empresa?

En caso de ser factible:

- ¿Qué tipos de apoyo requeriría para expandir su empresa o sociedad?
- ¿De qué tipo de instituciones u organizaciones requiere apoyo para su expansión?

- 8.2. ¿Tiene algún producto nuevo en mente que pueda ofrecer a parte de los que ya vende?

8.3. En cuanto a la expansión de su empresa ¿mediante qué forma lo está logrando?

- Mediante financiamiento
- Mediante asociación o alianzas
- Mediante capital propio

8.4. ¿Cuál cree usted que ha sido la clave de su éxito?

8.5. ¿Qué es lo que usted recomendaría a los pequeños productores innovadores para comenzar a emprender su propia empresa?

Anexo 2. Guía de 2da entrevista de tipo semiestructurada dirigida a la Empresa Aires de Campo.

ENTREVISTA No. 2 “AIRES DE CAMPO”

1. PROVEEDOR

- De acuerdo a su tipo de proveedor:
 - 1.1. ¿Cuál es el esquema de financiamiento que manejan con cada uno de ellos?
 - 1.2. ¿De acuerdo a cada proveedor sus costos son diferentes?
- En caso de que tuvieran dos proveedores que les vendan el mismo producto pero, uno fuese una empresa grande o mediana y el otro fuese ya sea un pequeño productor o de granjas familiares:
 - 1.3. ¿Con cuál de ellos les conviene más comprar dicho producto?
 - 1.4. ¿Cuál es el margen de diferencia en el precio que ustedes pagan de dicho producto respecto a con cuál de los dos proveedores lo compran? ¿Por qué?
 - 1.5. ¿Con cuál tipo de proveedor obtienen mayores beneficios al comprar sus productos? ¿Por qué?

2. CREACIÓN DE CADENA DE VALOR

Cuando la empresa requiere de algún producto, ésta desarrolla productores de la siguiente manera:

- 1) Se da a la tarea de buscar al productor de dicho producto
- 2) Le hace la invitación de convertirse en orgánico
- 3) Le da financiamiento
- 4) Lo Certifica
- 5) Lo capacita

6) Lo deja libre para que éste siga siendo su proveedor, y al mismo tiempo tenga la oportunidad de independizarse y crecer.

- Bajo el esquema anterior:

2.1. ¿En dónde están ganando ustedes como empresa?

2.2. ¿Cuáles son los costos de todo esto?

2.3. ¿De qué forma logran financiar todo el procedimiento anterior de la formación de nuevos productores orgánicos?

2.4. ¿Cómo recuperan lo que invierten en todo este proceso?

2.5. ¿Qué beneficios obtienen tanto ustedes como empresa y ellos como productores?

3. CADENA DE SUMINISTRO DE PRODUCTOS

3.1. ¿Cuál es el principal problema con el que se encuentran al integrar a su empresa a nuevos proveedores? ¿Cómo lo resuelven?

3.2. ¿Cuáles son las condiciones que ustedes imponen a sus proveedores?

3.3. ¿Realizan la firma de algún contrato para asegurar el abastecimiento por parte de sus proveedores?

SI

NO

En caso de que su respuesta sea SI:

¿Cuáles son las condiciones de este contrato?

En caso de que su respuesta se NO:

¿De qué forma aseguran el abastecimiento por parte de los productores?

4. CLIENTES

- 4.1. ¿Bajo qué condiciones o acuerdos sus clientes les compran a ustedes?
- 4.2. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan con sus clientes?
- 4.3. ¿Quiénes son sus principales clientes?