



# **COLEGIO DE POSTGRADUADOS**

---

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

## **CAMPUS PUEBLA**

MAESTRÍA PROFESIONALIZANTE EN GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL

### **COMERCIALIZACIÓN DE HORTALIZAS EN SAN LORENZO ALMECATLA, PUEBLA**

**JENIFFER FLORIZ PINEDA LIMÓN**

TESINA  
PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRÍA PROFESIONALIZANTE**

PUEBLA, PUEBLA

2019

---



## COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS  
CAMPECHE-CÓRDOBA-MONTECILLO-PUEBLA-SAN LUIS POTOSÍ-TABASCO-VERACRUZ

SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN  
CAMPUS PUEBLA

CAMPUE- 43-2-03

### CARTA DE CONSENTIMIENTO DE USO DE LOS DERECHOS DE AUTOR Y DE LAS REGALÍAS COMERCIALES DE PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN

En adición al beneficio ético, moral y académico que he obtenido durante mis estudios en el Colegio de Postgraduados, la que suscribe **Jeniffer Floriz Pineda Limón**, alumna de esta Institución, estoy de acuerdo en ser participe de las regalías económicas y/o académicas, de procedencia nacional e internacional, que se deriven del trabajo de investigación que realicé en esta Institución, bajo la dirección del Profesor **Dr. Andrés Pérez Magaña**, por lo que otorgo los derechos de autor de mi tesina **Comercialización de hortalizas en San Lorenzo Almecatla, Puebla**, y de los productos de dicha investigación al Colegio de Postgraduados. Las patentes y secretos industriales que se puedan derivar serán registrados a nombre del Colegio de Postgraduados y las regalías económicas que se deriven serán distribuidas entre la Institución, el Consejero o Director de Tesis y el que suscribe, de acuerdo a las negociaciones entre las tres partes, por ello me comprometo a no realizar ninguna acción que dañe el proceso de explotación comercial de dichos productos a favor de esta Institución.

Puebla, Puebla. 29 de marzo del 2019

  
Jeniffer Floriz Pineda Limón  
Nombre completo y Firma

  
Dr. Andrés Pérez Magaña  
Vo. Bo. Profesor Consejero o Director de Tesis  
Nombre completo y Firma

La presente tesina, titulada: **Comercialización de hortalizas en San Lorenzo Almecatla, Puebla**, realizada por la alumna: **Jeniffer Floriz Pineda Limón**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

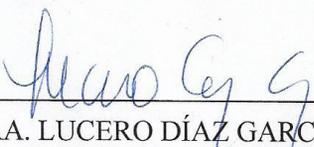
MAESTRÍA PROFESIONALIZANTE  
GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL  
CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO:   
DR. ANDRÉS PÉREZ MAGAÑA

ASESORA:   
DRA. MARÍA ÉSTHER MÉNDEZ CADENA

ASESORA:   
DRA. GUADALUPE BEATRIZ MARTÍNEZ CORONA

ASESOR:   
DR. CARLOS ARAGÓN GUTIÉRREZ

ASESORA:   
MTRA. LUCERO DÍAZ GARCÍA

Puebla, Puebla, México, 9 de abril del 2019

## **COMERCIALIZACIÓN DE HORTALIZAS EN SAN LORENZO ALMECATLA, PUEBLA**

Jeniffer Floriz Pineda Limón, M.P.  
Colegio de Postgraduados, 2019

El hambre se agudiza a nivel mundial principalmente por la forma de operar del Sistema Agroalimentario imperante y en México, con la puesta en marcha de políticas neoliberales han impactado negativamente a productores y sus territorios. Una salida a esta encrucijada es revalorar la disminución de la dependencia alimentaria y fomentar la producción y el consumo local. Esta estrategia se identificó en un grupo de familias de San Lorenzo Almecatla del municipio de Cuautlancingo, Pue., que por sus condiciones, han generado excedentes y les interesa comercializar sus hortalizas para complementar sus ingresos y mejorar su calidad de vida. Bajo este contexto, resultó interesante conocer la dinámica de comercialización que realiza el grupo, determinar los elementos internos y de su entorno que influyen en el proceso, las técnicas y herramientas utilizadas en su implementación y regulación. Mediante la observación, entrevistas abiertas y la encuesta se encontró que la comercialización que realiza el grupo es característica de los circuitos cortos, que los factores internos al grupo que limitan la comercialización son: la deficiente planeación de la producción de hortalizas y su comercialización, lo que ocasiona desabasto al consumidor, ausencia de una estructura organizativa y disfuncionalidad de esta, ausencia y desconocimiento de perfiles de puestos, toma de decisiones sin consenso, fallas en la comunicación entre asociados, no hacen una promoción integrada de su producto, desacuerdos en la fijación de precios y ausencia de registros, ausencia y deficiente manejo de técnicas y herramientas para atender la planeación, organización, dirección y regulación del proceso, ausencia de regulación de la comercialización, lo que limita conocer desviaciones y la propia rentabilidad. Entre los factores externos figuran: incumplimiento de las necesidades de variedad y volumen de producto de los consumidores, competencia de precios con las hortalizas producidas de manera convencional y relaciones de compra con proveedores de manera individual.

Palabras clave: Sistema Agroalimentario, Sistema Agroalimentario Local, Periurbano, Comercialización, Proceso Administrativo.

## **Abstract**

### **MARKETING OF VEGETABLES IN SAN LORENZO ALMACATLA, PUEBLA**

Jeniffer Floriz Pineda Limón, M.P.  
Colegio de Postgraduados, 2019

Hunger is worsening globally mainly because of the way in which the prevailing Agri-Food System operates and in Mexico, with the implementation of neoliberal policies has negatively impacted producers and their territories. An exit to this crossroads is to revalue the decrease of the alimentary dependency and to foment the production and the local consumption. This strategy was identified in a group of families from San Lorenzo Almacatla in the municipality of Cuautlancingo, Pue., Who, due to their conditions, have generated surpluses and are interested in marketing their vegetables to supplement their income and improve their quality of life. Under this context, it was interesting to know the dynamics of commercialization that the group performs, to determine the internal elements and their environment that influence the process, the techniques and tools used in its implementation and regulation. Through observation, open interviews and the survey it was found that the commercialization that the group makes is characteristic of short circuits, that the internal factors to the group that limit marketing are: the deficient planning of the production of vegetables and their commercialization, that causes shortages to the consumer, absence of an organizational structure and dysfunction of this, absence and ignorance of job profiles, decision-making without consensus, failures in communication between associates, do not make an integrated promotion of their product, disagreements in fixing of prices and absence of records, absence and deficient handling of techniques and tools to attend the planning, organization, direction and regulation of the process, absence of marketing regulation, which limits knowing deviations and profitability itself. External factors include: non-compliance with the variety and product volume needs of consumers, price competition with conventionally produced vegetables and purchasing relationships with suppliers individually.

**Key words:** Agrifood System, Local Agrifood System, Peri-urban, Commercialization, Administrative Process.

## Agradecimientos

Al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)** por el apoyo económico para la realización de mis estudios de postgrado y al **Colegio de Postgraduados** por brindarme un espacio de aprendizaje durante estos años.

Al **Dr. Andrés Pérez Magaña**, por su amplia disposición a concretar este proyecto; su orientación y soporte definitivamente fueron esenciales para la culminación de esta etapa.

Al **Dr. Carlos Aragón Gutiérrez**, por la enseñanza de sus valiosos conocimientos desde el inicio de este proceso, las cuales fueron siempre pautas de reflexión y análisis.

A la **Dra. María Esther Méndez Cadena** por sus observaciones precisas y certeras, así como por su amplia disposición para proponer mejoras en esta investigación.

A la **Dra. Guadalupe Beatriz Martínez Corona**, por su disposición constante y apoyo para proponer mejoras en esta investigación.

A la **Mtra. Lucero Díaz García**, por aceptar asesorarme en esta investigación, por sus sugerencias recibidas para enriquecer el contenido de esta tesina

Gracias a cada uno y una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional.

Al equipo de la **Regiduría de Agricultura y Ganadería de Cuautlancingo** por las facilidades brindadas durante el trabajo de campo.

E indudablemente, gracias a las y los **agricultores de Cuautlancingo y sus familias** por darme la oportunidad de aprender de ellos y regalarme un espacio de su valioso tiempo.

## **Dedicatoria**

A DIOS por darme esta vida y con todas las experiencias y oportunidades que me regalas y por permitirme culminar un proyecto más.

A una gran mujer, mi MADRE, que a pesar de todas las dificultades nunca te rendiste y siempre has estado ahí, dando todo por y para tus hijos. Gracias por ser mi apoyo y mi compañía.

A mi HIJO, por haber llegado en un momento transcendental de nuestra familia, pues regresaste la fe, esperanza y alegría; a unirnos y a llenar nuevamente de amor nuestros corazones. Eres lo más grande e importante en mi vida, lo que me exige ser mejor persona, profesionalista pero sobre todo madre, para guiar tus pasos y poder apoyarte en tu camino.

A mis HERMANOS, HERMANAS, CUÑADA y SOBRINOS, por ser parte de un proyecto más que sin su apoyo, tampoco sería posible.

Y a un gran AMIGO, Ing. Félix Jiménez Bautista, por alentarme a seguir adelante.

GRACIAS.

## CONTENIDO

<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	x
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	xi
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	6
<b>CAPÍTULO 3. EL CONTEXTO DONDE SE PRESENTA EL FENÓMENO EN ESTUDIO</b> .....	14
<b>CAPÍTULO 4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	29
<b>CAPÍTULO 5. OBJETIVOS</b> .....	31
5.1 Objetivo General General.....	31
5.2 Objetivos Específicos.....	31
<b>CAPÍTULO 6. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	32
6.1 Desarrollo Social.....	32
6.2 Sistema Agroalimentario.....	34
6.3 Sistema Agroalimentario Local.....	38
6.4 Territorio.....	41
6.4.1 Periurbano.....	43
6.5 Comercialización.....	45
6.6 Mercado .....	47
6.7 Definición de la Administración.....	53
6.7.1. Objetivos de la administración.....	54
6.8 Proceso Administrativo.....	55
6.8.1 Planeación.....	57
6.8.2 Organización.....	62
6.8.3 Dirección.....	64
6.8.4 Control.....	67
<b>CAPÍTULO 7. METODOLOGÍA</b> .....	70
7.1 Fuentes Primarias.....	70
7.2 Fuentes Secundarias.....	71
7.3 Técnicas de investigación.....	71

7.4 Universo.....	72
7.5 Muestra.....	73
<b>CAPÍTULO 8. RESULTADOS.....</b>	<b>76</b>
8.1 Caracterización de los sujetos participantes en el estudio.....	76
8.2 Situación actual del proceso administrativo para la comercialización de hortalizas por el GSLA.....	76
8.2.1 Planeación.....	77
8.2.2 Organización.....	81
8.2.3 Dirección.....	84
8.2.4 Control.....	86
8.3 E plan de comercialización del GSLA.....	88
8.3.1 Producto.....	89
8.4 Consumidores.....	93
8.4.1 Frecuencia de compra y fidelidad.....	94
8.4.2 Calidad percibida.....	94
8.4.3 Precio.....	95
8.4.4 Distribución.....	95
8.4.5 Promoción.....	95
8.4.6 Limitantes de los consumidores para la compra y distribución del producto.....	95
8.5 Competencia.....	96
8.6 Proveedores.....	97
<b>CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>98</b>
9.1 Conclusiones.....	98
9.2 Recomendaciones.....	102
<b>CAPÍTULO 10. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>107</b>

## LISTA DE CUADROS

		<b>Página</b>
Cuadro 1	Hortalizas cultivadas en Cuautlancingo 2017.....	16
Cuadro 2	Producción de hortalizas orgánicas y su contraparte convencional en el estado de Puebla, 2015.....	17
Cuadro 3	Participación del productor poblano de hortalizas en el precio final, enero de 2019.....	18
Cuadro 4	Grupo de productoras y productores de hortalizas en San Lorenzo Almecatla.....	22
Cuadro 5	Grupo de productoras y productores de hortalizas en San Lorenzo Almecatla agrupados por unidad de producción.....	23
Cuadro 6	Superficie en m2 plantada con hortalizas de 2014-2018.....	24
Cuadro 7	Productores que comercializan en el mercado local.....	25
Cuadro 8	Subgrupo de productores que comercializan mediante intermediario	26
Cuadro 9	Tipología de esquemas de comercialización.....	27

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Página</b>
Figura 1 Patrones de expansión y conurbación del municipio de Cuautlancingo Puebla.....	15
Figura 2 Aspectos internos y externos, individuales y colectivos que afectan la producción y comercialización de las hortalizas en el GSLA.....	30
Figura 3 SIAL de productores de hortalizas en San Lorenzo Almecatla.....	41
Figura 4 Definición general de la administración.....	53
Figura 5 Fases de la administración.....	56
Figura 6 La planeación como puente de unión entre una situación actual y una situación deseada.....	58
Figura 7 Proceso de planeación estratégica.....	60
Figura 8 Etapas de la dirección.....	65
Figura 9 Técnicas de dirección.....	66
Figura 10 Etapas del control.....	68
Figura 11 Técnicas del control.....	69

## Capítulo 1. Introducción

Una problemática que se incrementa a nivel mundial es el hambre; se considera que el crecimiento más rápido del hambre crónica se produjo entre 2003-2005 y 2007. El agravamiento de ésta se concentra en la mayoría de los hogares urbanos y rurales pobres de los países en desarrollo (FAO, 2008).

Es cierto, la crisis alimentaria puede aparecer en cualquier momento y en cualquier lugar del mundo. Esto a consecuencia de diversas condiciones climáticas adversas, catástrofes naturales, conmociones económicas, conflictos o una combinación de estos factores. Esta situación también se genera por los modelos de desarrollo implementados que no atienden de manera diferenciada a sus beneficiarios, así como por los grupos de poder responsables de la construcción de un sistema agroalimentario internacional depredador y excluyente, los desalentados sistemas agroalimentarios locales, las desigualdades territoriales y las deficiencias en la planificación, organización, dirección y control de las políticas planes, programas y proyectos que implementan los estados nación y los que se implementan por iniciativas del nivel local.

Para ayudar a combatir esta problemática es necesario la aplicación de estrategias que permitan reactivar el sector agrícola, en especial con los pequeños agricultores de los países en desarrollo, en los cuales recaen las desviaciones de los enfoques de desarrollo seguidos, donde se revalore la importancia de disminuir la dependencia alimentaria y fomentar la producción y el consumo local, mediante la producción familiar campesina, como una vía para atacar de raíz la pobreza y el hambre a escala local y trascender en el planeta.

Este tipo de estrategia, se identificó en un grupo en el que participan hombres y mujeres en San Lorenzo Almecatla, perteneciente al municipio de Cuautlancingo, Puebla, mediante la implementación y ejecución de un programa de Módulos Integrales de Traspatio (MIT). A través de la capacitación de sus integrantes lograron apropiarse de conocimientos, habilidades y actitudes para la producción de hortalizas y superaron su objetivo principal, el cual era producir hortalizas, para obtener sus propios alimentos, “sanos” y mejorar la

salud de sus familias. Sin embargo, una vez lograda la meta de producir alimentos, su interés cambia a la comercialización de excedentes para complementar sus ingresos y así contribuir a mejorar la calidad de vida de sus familias. Pero, debido a las características propias del grupo, sus limitaciones para la organización, planificación, dirección y la regulación de sus acciones, tanto en la producción, como en el proceso de comercialización de sus productos, como la afectación de factores externos, fue necesario identificar los factores internos del grupo y los externos a este que pudieran facilitar o limitar la comercialización desde el marco del proceso administrativo que comprende las etapas de planeación, organización, dirección y control, con la finalidad de elaborar un plan de mejora que supere las limitantes encontradas.

El panorama económico, social, ambiental y político donde operan los pequeños productores, como los involucrados en este estudio, evoluciona en forma rápida. El cambio climático, las presiones y los cambios demográficos, la urbanización y los cambios en la alimentación plantean a este tipo de productores dificultades al igual que oportunidades.

Una de las contribuciones de los pequeños productores a la sociedad se da por la seguridad alimentaria, determinada por el aumento de la cantidad de alimentos que se tienen disponibles para la población de las zonas urbanas y aumentar la calidad y la frescura de los alimentos perecederos que llegan a los consumidores, así como el incremento en la variedad y el valor nutritivo de los mismos. Por lo tanto, los pequeños productores(as) son sujetos valiosos, ya que además de producir alimentos de alto valor, también generan empleo (FAO, 1999).

Por su parte, Barsky (2004) considera fundamental la producción agropecuaria de los bordes urbanos para preservar la seguridad y soberanía alimentaria de los habitantes de la ciudad, mantener una agricultura “de cercanías” (que contribuya a acortar las distancias simbólica y geográfica entre los habitantes del campo y la ciudad) y sostener la ruralidad en los bordes en función de los servicios ambientales, económicos y culturales que el periurbano presta a la ciudad.

Un proceso fundamental para lograr la cercanía indicada, lo constituye el proceso de comercialización agrícola, que de acuerdo con Mendoza (2004), es un proceso que permite que los productos lleguen a los consumidores localizados en zonas urbanas distantes de las áreas de explotación agrícolas, de tal manera que, el número de operaciones y funciones que se llevan a cabo determinan el grado de complejidad del proceso. De esta forma, se puede decir que la comercialización es el conjunto de procesos o etapas que deben superar los productos en el flujo de traslado desde el productor hasta el consumidor final. Este flujo presenta diferentes limitaciones, que en este estudio se trata de identificar, analizar y proponer alternativas para superarlas.

Para lograr superar las limitantes dentro del flujo comercial, es necesario reconstruir el proceso administrativo que sigue el grupo estudiado en sus diferentes fases, para su ejecución se debe establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones a las limitantes identificadas, pues la mayoría de los pequeños productores(as) del periurbano no cuentan con sistemas adecuados para la venta y distribución de sus productos, por ello fue necesario efectuar un estudio con base en el proceso que determina lo qué se va hacer, de qué forma se va a realizar y quiénes lo llevan a cabo. El proceso administrativo es una herramienta eficaz que reduce riesgos de fracaso, asimismo delimita responsabilidades y asigna autoridad entre el grupo, lo que permite tener una visión a corto, mediano y largo plazo de las expectativas de este. De igual manera es necesario llevar un control que permite establecer normas de operación y evaluar resultados, lo que ayuda a evaluar diferencias entre el funcionamiento deseado y lo que actualmente se realiza.

De acuerdo con lo esbozado esta tesina consta de diez capítulos: el **primer capítulo** corresponde a la introducción donde refiere una problemática global como es el hambre, la cual es plausible combatir mediante la intervención con una estrategia que permita reactivar el sector agrícola, en especial con los pequeños agricultores y de manera específica de las zonas periurbanas, tomando como elemento clave la comercialización de sus productos, al aplicar el proceso administrativo por la organización. Para lograr lo anterior, fue necesario identificar las limitantes y los aciertos que enfrentan los grupos de pequeños productores del periurbano, para estar en condiciones de generar un plan de

mejora de la comercialización de sus productos, donde las relaciones entre productor y consumidor sean de manera directa y en beneficio para ambas partes con la finalidad de lograr la permanencia del grupo, así como contribuir a mejorar la calidad de vida de sus familias.

En el **segundo capítulo**, se desarrolla la justificación donde se hace énfasis sobre la importancia del proceso de mercadeo agrícola en pequeños productores de hortalizas de una zona periurbana, influenciados por diversos factores y circunstancias que se han desarrollado de manera histórica y han afectado de manera recurrente al sector agropecuario en México y de manera específica a los productores del área de estudio.

En el **tercer capítulo** se presenta el contexto donde se manifiesta el problema en estudio, a nivel mayor el municipio de Cuautlancingo y a nivel micro la localidad de San Lorenzo Almecatla.

En el **cuarto capítulo** se reflexionó sobre la información planteada en la situación problemática que enfrenta el grupo de productores(as) en San Lorenzo Almecatla, así como su interés en atender sus limitaciones, contrastando dicha situación con la información discutida en la guía teórica conceptual y la justificación del fenómeno de estudio. A partir del análisis de los factores involucrados en el tema de estudio, se derivó un problema a investigar que se desglosa en tres preguntas específicas.

El **quinto capítulo** se dedica a exponer los objetivos que a lograr para estudiar el fenómeno y contribuir a su solución, los cuales son planteados a partir de un objetivo general y tres específicos.

En el **sexto capítulo** se presenta la guía teórica conceptual que orientó el análisis del fenómeno en estudio, el cual se explica a partir del encadenamiento de categorías como: el desarrollo social, el sistema agroalimentario, sistema agroalimentario local, la agricultura periurbana, territorio (zona periurbana de Cuautlancingo), mercadeo agrícola y el proceso administrativo en los que se involucra la producción y comercialización de hortalizas del

grupo de productores(as) participantes en el estudio, proceso que es influenciado por factores internos y externos al mismo, individuales y colectivos.

En el **séptimo capítulo** son presentados el método, las técnicas y los instrumentos utilizados para obtener la información necesaria sobre las variables estudiadas para atender el problema en cuestión y alcanzar los objetivos propuestos.

El **octavo capítulo** expone los resultados sobre la dinámica que ha seguido el grupo de productores(as) participantes en el estudio, la dinámica del proceso de comercialización los elementos internos y de su entorno, las técnicas y herramientas que orientan la elaboración de un plan de gestión para la comercialización eficiente de hortalizas que garantice la generación de empleo e ingreso.

El **noveno capítulo** esboza las conclusiones y recomendaciones del estudio y los elementos generales de una propuesta de plan de mejora del proceso de comercialización. La propuesta sienta las bases para la formalización de su estructura organizativa, la planeación del proceso de producción y comercialización, su dirección y el seguimiento y evaluación que permita su mejora constante.

El **décimo capítulo** presenta las referencias bibliográficas que fueron citadas en la obra para construir la justificación, precisar el problema de investigación, el contexto en el que se presenta el fenómeno, enmarcar el problema en una orientación teórica conceptual para su análisis y discutir los resultados.

## Capítulo 2. Justificación

En esta sección se presentan las razones que hacen importante realizar el estudio en cuestión, las cuales se plantean desde una perspectiva global, nacional y de forma particular como se presenta en el área de estudio.

De acuerdo con la FAO (1999), la agricultura urbana y periurbana se desarrolla dentro de los límites o en los alrededores de las ciudades de distintas partes del planeta e incluye los productos de las actividades agropecuarias, pesqueras y forestales que se desarrollan en zonas urbanas y periurbanas. También incluye los productos forestales no maderables, así como los servicios ecológicos que proporcionan la agricultura, la pesca y la silvicultura. Con frecuencia, en una sola ciudad y cerca de ella existen múltiples sistemas agrícolas. La expresión agricultura "urbana", se refiere a pequeñas superficies (por ejemplo, solares, huertos, márgenes, terrazas, recipientes) situadas dentro de una ciudad y destinadas a la producción de cultivos y la cría de ganado menor o vacas lecheras para el consumo propio o para la venta en mercados de la vecindad. La expresión agricultura "periurbana", se refiere a unidades agrícolas cercanas a una ciudad que explotan intensivamente granjas comerciales o semicomerciales para cultivar hortalizas y otras especies vegetales, criar pollos y otros animales y producir leche y huevos. El cultivo de hortalizas a tiempo parcial puede suministrar alimentos e ingresos incluso a personas que tienen pocas tierras o que carecen de ellas. Cultivos hidropónicos o en substratos sencillos y populares que permiten obtener hortalizas nutritivas y de alto valor en superficies de hasta 1m<sup>2</sup>. La gran diversidad de especies utilizadas en la horticultura permite obtener productos, empleo e ingresos durante todo el año. Los cultivadores(as) se han percatado de que es posible practicar la horticultura intensiva en pequeñas parcelas, si se hace un uso eficiente de los recursos limitados de agua y tierra. Las especies hortícolas, a diferencia de otros cultivos alimentarios, tienen un rendimiento potencial considerable y pueden dar hasta 50 kg de productos frescos por m<sup>2</sup> al año, según el método aplicado. Además, debido a su breve ciclo, permiten responder de forma rápida a las necesidades urgentes de alimentos (diversas especies pueden cosecharse de 30 a 90 días después de su plantación). Las hortalizas de hoja proporcionan ganancias rápidas para cubrir las necesidades diarias de efectivo de la familia con el fin de comprar otros alimentos. Dado que son productos

especialmente perecederos, las pérdidas poscosecha pueden reducirse en forma considerable cuando la producción está emplazada cerca del lugar de consumo.

Estos dos tipos de agricultura, están caracterizadas por el territorio, la distinción entre zonas "urbanas" y "periurbanas" depende de la densidad, los tipos y las modalidades de uso de la tierra, que determinan las limitaciones y oportunidades para la agricultura. Lo que tienen en común y, en algunos casos, lo que las diferencia de la agricultura rural es su proximidad a grandes asentamientos humanos, circunstancia que crea a la vez oportunidades y riesgos. Entre las oportunidades se incluyen el acceso a los mercados de consumo; menor necesidad de envasar, almacenar y transportar los alimentos; posibles empleos e ingresos agrícolas; acceso de los consumidores pobres a los alimentos por medios distintos a los del mercado; disponibilidad de alimentos frescos y perecederos; proximidad a los servicios, incluidas las instalaciones de tratamiento de desechos; posibilidades de recuperación y reutilización de desechos, como lo hacen los participantes en este estudio. Los riesgos, entre otros, son para el medio ambiente y la salud derivados de prácticas agrícolas y acuícolas inadecuadas; aumento de la competencia por la tierra, el agua, la energía y la mano de obra; reducción de la capacidad del medio ambiente para absorber los elementos contaminantes.

Una de las contribuciones de la agricultura periurbana en la seguridad alimentaria, se encuentra establecida por el aumento de la cantidad de alimentos disponibles, en épocas de crisis y grave escasez, desempeña una importante función en el suministro de alimentos en situaciones de urgencia, ya se deban éstas a crisis nacionales (guerra civil, sequía generalizada, devaluación monetaria, incapacidad para importar, etc.) o a crisis familiares (enfermedad, problemas de salud, desempleo repentino, etc.), se dispone de mayor cantidad de alimentos perecederos frescos que llegan a los consumidores urbanos, lo que incrementa la variedad general y el valor nutricional de los alimentos disponibles y ofrece oportunidades de empleo productivo, donde a menudo la actividad es desempeñada a tiempo parcial por mujeres que pueden combinar la producción de alimentos con el cuidado de los hijos y otras tareas domésticas (Comunicación personal de la Sra. Luna, 2018) integrante del grupo participante en el estudio. Sin embargo, no en todos los países se practica con el mismo objetivo.

De acuerdo con la FAO (2017), se estima que actualmente la agricultura urbana es practicada por 800 millones de personas en todo el planeta. Por ejemplo, EEUU es un país pionero en la práctica de esta modalidad de agricultura, ya en varios estados y ciudades de dicho país se encuentran jardines en terrazas, cada vez son más y más las personas que le apuestan a la agricultura urbana. El departamento de agricultura de los EEUU estima que el valor de las ventas de alimentos locales sumó un total de alrededor de 4.8 miles de millones de dólares en 2008. Actualmente está trabajando en, primer lugar, en más incentivos gubernamentales, principalmente a través de cambios en las políticas del uso de tierras, capacitación, y programas económicos, en segundo, en que la demanda por alimentos cultivados localmente continúe creciendo entre los consumidores y en tercer momento en el incremento de incubadoras para negocios de comida local.

En la Habana, Cuba la producción intensiva de hortalizas comenzó en el siglo XIX, pero los cimientos de lo que hoy es un floreciente movimiento de agricultura urbana y periurbana pueden situarse en una fecha exacta: el 27 de diciembre de 1987. La producción agrícola y ganadera está incluida en el Plan estratégico de la ciudad que permite practicar la agricultura en áreas donde no esté previsto el desarrollo de la industria de la construcción, mientras que el esquema de ordenamiento territorial y urbano del 2013 declaraba las zonas periféricas como idóneas para la agricultura. La superficie total utilizada para la agricultura productiva en La Habana se estima en aproximadamente 35,900 ha, el 50 % de la extensión de la provincia. En 2012 la producción fue de 63, 000 t de hortalizas, 20,000 t de fruta, 10,000 t de tubérculos y raíces, 10.5 millones de litros de leche de vaca, de búfalo y de cabra y 1,700 t de carne. En los países desarrollados este tipo de agricultura se practica casi como un “hobby” ya que aún no se llega a un extremo donde la seguridad alimentaria esté en peligro inminente, la agricultura urbana es practicada para mejorar la calidad e inocuidad de los productos alimenticios. Los pobladores de las ciudades atribuyen el surgimiento de enfermedades a los alimentos que son en su mayoría ocasiones tratados con pesticidas, hormonas y antibióticos. Por esta razón los países desarrollados han optado por la agricultura urbana para de alguna manera garantizar la inocuidad en los alimentos y reducir los riesgos de posibles enfermedades. Los países desarrollados que han implementado más la agricultura urbana son: Canadá, EEUU y Holanda. En cambio, en los

países en desarrollo, como es el caso de África y América Latina, donde la agricultura urbana ha tomado más importancia debido a la limitación de los recursos alimentarios este tipo de agricultura se está apoyando por los gobiernos nacionales y los organismos internacionales. Esto es consecuencia de la rápida expansión de las ciudades, el crecimiento demográfico (Alta tasa de natalidad), y la migración de las personas del campo a las ciudades (Bernal, Delgado y Pérez, 2016).

En tales circunstancias, están surgiendo iniciativas sociales, como es el caso del grupo de San Lorenzo Almecatla, que plantean un cambio radical en las formas tanto de producir, como de consumir alimentos, puesto que en muchos otros países subdesarrollados, esta situación se desencadena por una serie de políticas que determinan el sector agroalimentario, el cual está regido por un Sistema Agroalimentario global, conformado por pocas pero grandes corporaciones.

De acuerdo con McMichael (2004):

Existen diferentes etapas por las que ha atravesado el sistema agroalimentario, pero el período más reciente arranca en los 80; es la etapa en la que rige el denominado “régimen alimentario corporativo”. En esta etapa, los procesos de producción, distribución y consumo alimentario se integran por encima de las fronteras estatales; de modo que las formas de gestión de las organizaciones empresariales que modulan la dinámica del sector, controlan ahora el acceso, tanto a los recursos como a los mercados, a escala mundial (global).

El creciente poder de negociación se da a partir del manejo de grandes volúmenes de mercancías, donde las grandes distribuidoras fijan las condiciones de venta, presionan los precios a la baja, y consiguen mayores aplazamientos de pagos y mejores condiciones en la entrega, a la vez que aprovechan la competencia entre espacios y empresas proveedoras para obtener una parte mayor en la apropiación de valor. El predominio de estos oligopolios globales de compra determina de manera creciente el tipo y la calidad de los alimentos a consumir, su coste monetario, y cómo y dónde se producen o elaboran. Sin

embargo, una forma de resistencia a estas imposiciones es la planteada por productores(as) como los de San Lorenzo Almecatla.

Las estrategias que las grandes organizaciones empresariales del sistema utilizan para su expansión van dirigidas a alejar o eliminar los límites que los condicionantes sociales y ecológicos imponen al crecimiento y la acumulación (Como se citó en Delgado, 2010).

Como ya se ha expuesto, una problemática que va incrementando a nivel mundial es el hambre y el agravamiento de ésta se concentra en la mayoría de los hogares urbanos y rurales pobres de los países en desarrollo. Pero ¿Cómo es que se ha llegado a esto? en México, Del Castillo (2013) indica:

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en su reporte del 2012, estimó que el 45.5% de la población de México es pobre; es decir, 53 millones de personas carecen de lo necesario para vivir sana y decorosamente, de las cuales una cuarta parte padece pobreza extrema: 11.5 millones. En una situación delicada, aunque no tan crítica, se encuentra el 34.8% de la población, que el consejo define como “vulnerables” (40.7 millones de personas); no son pobres, pero en cualquier momento pueden caer en la pobreza, en virtud de que la mayoría de ellos carece de educación escolar, no tienen seguridad social, ni la garantía de una atención en materia de salud, entre otros aspectos. Tan sólo el 19.8% de los habitantes de México, poco más de 23 millones, no es pobre ni vulnerable. Además, México sufre de las dos facetas del hambre: subnutrición y malnutrición. Quien no padece por la falta de comida, tiene una alimentación poco nutritiva. Los dos flagelos provocan, en buena parte de los mexicanos, un menor desarrollo físico e intelectual, enfermedades y/o sobrepeso y obesidad.

Sin embargo, en México en cuanto a la producción agropecuaria, de acuerdo con datos del INEGI, como los presenta Trejo (2017) informa:

El marco censal agropecuario 2016 registró 9.29 millones de predios con una superficie total de 190.3 millones de hectáreas: 49.95 millones de hectáreas, (mha), dedicadas a la agricultura (26%), 64.1 mha a ganadería (34%) y 1.79 mha a aprovechamiento forestal (1%). Adicionalmente, 2.8 mha para otras actividades y 71.61 mha sin actividad aparente, que ascienden a 39% de la superficie total censada. El tamaño promedio del predio es de 20.5 ha; aunque en el caso de la propiedad ejidal y comunal es de 6.8 ha por predio, mientras que la propiedad privada es de 40.2 ha.

Ahora bien, 85% de la superficie agropecuaria y forestal está en administración de medianos y pequeños productores y el restante 15% lo tienen los grandes productores.

Para el caso de los participantes en este estudio, la situación esbozada es más grave, no cuentan con superficie agrícola, su actividad la desarrollan en lo que se conoce como traspatio o solar al interior del predio donde se encuentra su vivienda.

Los estados con mayor porcentaje de su superficie destinada a la agricultura son: Tlaxcala (76%), Oaxaca (62%), Chiapas y Guerrero (56%), Guanajuato (51%), Puebla (50%), Michoacán (44%) y Sinaloa (34%); esto no va en relación con el nivel de productividad que exista en las mismas y los estados con mayor superficie dedicada a la ganadería son: Tabasco (63%), Sonora (57%), Veracruz (54%), Coahuila (50%), Nuevo León (48%), Chihuahua (44%), Tamaulipas (40%) y Jalisco (37%).

En México a partir del año de 1982 se pusieron en marcha las políticas neoliberales, que entre otros aspectos implica la aplicación irrestricta del libre comercio, la flexibilización laboral, reducción de la participación del Estado, entre otras acciones Ortega, León y Ramírez (2010), donde surge una nueva fase de desarrollo agrícola, a la cual se denomina “agroexportadora neoliberal excluyente”. Y más que una crisis estructural del sector, la exclusión, y la marginalidad que sufren los productores de alimentos básicos, constituye

una característica de esta nueva fase productiva, en la que un sector de la población dedicada a la agricultura pasaron de ser campesinos a ser excluidos en palabras de (Rubio, 2001).

Otros factores y circunstancias que se han gestado de manera histórica y han afectado casi permanentemente al campo mexicano son: la estructura de la tenencia de la tierra, reformas agrarias mexicanas, intervención gubernamental en la agricultura y la entrada del Tratado de Libre Comercio (TLCAN), que ha generado un incremento en las desigualdades sociales y económicas (Lavazzi, 2007).

Las políticas gubernamentales que se han dirigido a intensificar los procesos de industrialización de la agricultura, y a acelerar su inserción en la economía neoliberal a través de la apertura unilateral de las importaciones de maíz, la apuesta por hortalizas y frutales para la exportación, la falta de incentivos a la producción de alimentos básicos y la caída de los precios agrícolas locales, han desarticulado la pequeña y mediana agricultura familiar, practicada por la mayoría de la población rural y que genera una importante cantidad de alimentos para el consumo de las familias del campo y para los mercados locales.

Es por ello que se considera, para contribuir en combatir esta problemática, la aplicación de estrategias que permitan reactivar el sector agrícola, en especial con los pequeños agricultores de los países en desarrollo, donde se revalore la importancia de disminuir la dependencia alimentaria y fomentar la producción, venta y consumo local, mediante la producción familiar campesina, como una vía para atacar de raíz la pobreza y el hambre en el planeta. Lo anterior, al hacer énfasis sobre la comercialización de sus productos. Puesto que el mercadeo de los productos en estado natural y de los procesados tiene más peso de lo que se supone. Diversos estudios señalan que por cada peso que paga el consumidor urbano por sus alimentos algo menos del 40% queda en el campo y el restante 60% remunera los procesos de mercadeo. Esta situación es más extrema cuando se trata de productos perecederos. Esta línea de productos suele dejar el 70% o más de su precio en manos de la intermediación y menos del 30% para el cultivador. Oportunidad que han

detectado los participantes en este estudio por lo que su intención es generar una dinámica del mercado de sus productos a través de circuitos cortos.

Las diferencias de ganancias entre productores y distribuidores genera una problemática que desalienta a productores y a nuevos inversionistas en el campo. Para un productor promedio que observa que de los \$100 que paga un consumidor urbano por sus hortalizas, le corresponden no más de \$35 lo que trae desánimo. Las inversiones quedan en los centros urbanos y los campesinos emigran abandonando el agro. En las ciudades no hallan empleo ni oportunidades y entran a formar parte de los cinturones de pobreza que envuelven a las grandes ciudades, como nosotros que vendemos ropa en los tianguis para sacar adelante a la familia (Comunicación personal del Sr. Árbol, 2018). Hay por lo tanto un vacío en la comercialización que debe ser cubierto por esfuerzos mancomunados de los sectores público y privado a fin de innovar en esta actividad que ofrece una amplia red de oportunidades (Mendoza,2004).

Aunque la agricultura urbana en México comparte características similares con otros países subdesarrollados, dicha práctica en México no es una alternativa de emergencia, esta es producto de la evolución de la agricultura a través del tiempo, además de que se practica desde tiempos legendarios (Chinampas). En esta evolución se detectan los altibajos presentados, así como las diferencias entre los costos de producción y los precios por la venta, que desincentivan a los productores. Así como otros elementos de la organización, de la competencia y de los consumidores. Situaciones que mediante su estudio se busca encontrar oportunidades para mejorar el proceso de comercialización de las hortalizas que produce el grupo.

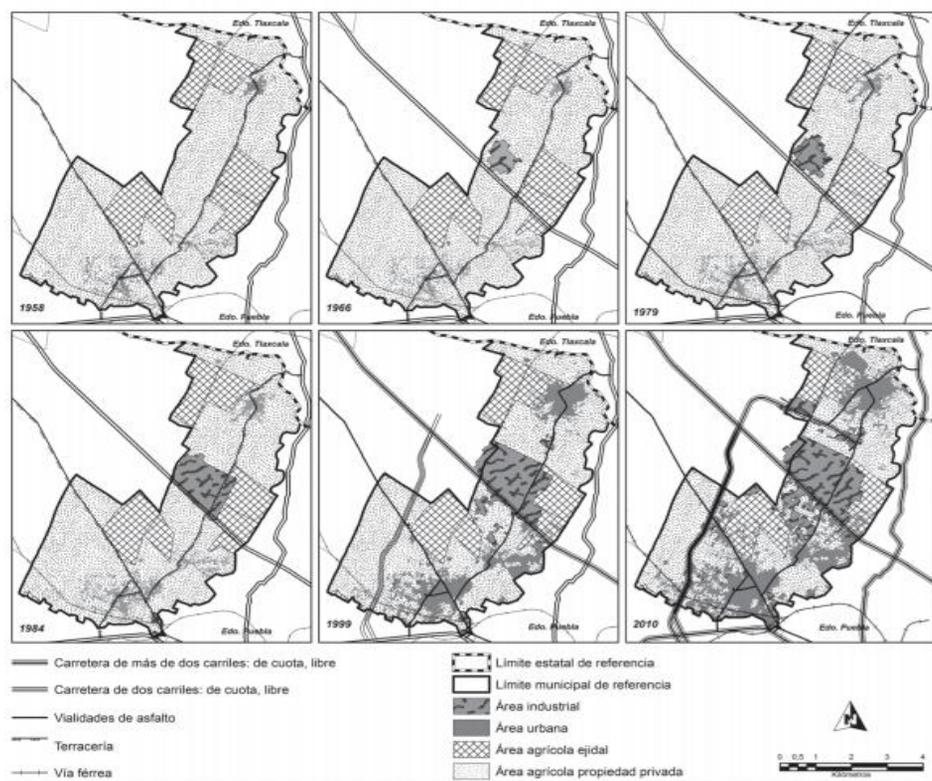
### **Capítulo 3. El contexto donde se presenta el fenómeno en estudio**

El municipio de Cuautlancingo, conurbado a la ciudad de Puebla, es un espacio periurbano, es decir, una extensión intermedia, expuesta a cambios demográficos, económicos e institucionales que generan variados efectos a nivel local, en donde de manera puntual el suelo agrícola ve amenazado su uso por las presiones derivadas de la urbanización de la capital del estado, el desarrollo industrial y el establecimiento de complejos habitacionales y fraccionamientos en la localidad donde se presenta el fenómeno en estudio, que demandan servicios públicos y recursos para su funcionamiento (Hernández et al., 2009). Esta situación relega la actividad agrícola, y ocasiona su abandono, fenómeno que se está viviendo en el municipio citado, y al cual pertenecen los integrantes del GSLA.

El proceso de transformación significativa de este territorio se dio a finales de los años cincuenta. Si bien inicialmente estuvo conformado por 3,423 hectáreas dedicadas principalmente a la agricultura, esta condición se modificó a partir de 1958 con la construcción de infraestructura vial, que contribuyó al proceso de conurbanización y a la consecuente conexión con otros centros de población o al acercamiento a la ciudad de Puebla. La evolución de tal proceso la explican Tochiuitl, Villarreal, Ramírez, Gutiérrez y Tlapa (2016) y se observa en la figura 1.

En 1966, el establecimiento y desarrollo de la zona industrial de la entidad poblana continuó fomentando la relocalización de las zonas periféricas, los nuevos centros de trabajo y las zonas residenciales. La conurbación del municipio de Cuautlancingo con la ciudad de Puebla se aceleró en gran medida por el establecimiento de la zona industrial en su territorio y por la construcción de vías de comunicación que, como se mencionó anteriormente, facilitaron la expansión de la mancha urbana hacia el poniente. Otro factor que contribuyó de manera significativa a la urbanización fue el establecimiento de la Reserva Atlixcáyotl-Quetzalcóatl; implantación territorial que involucró a los municipios de San Andrés Cholula, San Pedro Cholula y Cuautlancingo. El propósito de la reserva fue favorecer la vivienda social y el equipamiento urbano social (Rasgado, 2013). Con la consecuencia de la pérdida del suelo agrícola, la fuente productora de alimentos, empleo e ingreso para las personas dedicadas a dicha actividad.

Figura 1. Patrones de expansión y conurbación del municipio de Cuautlancingo, Puebla.



Fuente: Tochiuitl et al. (2016)

El municipio en particular, representa uno de los núcleos agrícolas del valle, con una superficie total que asciende a 3,317 ha, que de acuerdo al prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos, Cuautlancingo, Puebla tiene su ubicación geográfica entre los paralelos 19° 05' y 19° 10' de latitud norte; los meridianos 98° 14' y 98° 18' de longitud oeste; a una altitud entre 2,140 y 2,220 msnm. Colindancia al norte con el municipio de Coronango y el estado de Tlaxcala; al este con el estado de Tlaxcala y el municipio de Puebla; al sur con los municipios de Puebla y San Pedro Cholula; al oeste con los municipios de San Pedro Cholula y Coronango, ocupa el 0.1% de la superficie del estado y cuenta con 14 localidades y una población total de 55,456 habitantes. En cuanto al uso del suelo y vegetación, de las 3,317 ha, se destinan para la agricultura un 30%, pastizal un 3% y para la zona urbana un 67%.

La información oficial, respecto a la superficie, se pudo contrastar en la entrevista con el director de agricultura del municipio de la administración 2014 – 2018, pues comentó:

*“Si hablamos por lo menos de hectáreas de terreno, todavía dentro del municipio habrá como unas 400 a 450 terrenos de siembra que desgraciadamente muchos agricultores habían dejado abandonados sus terrenos por la situación de que nos está absorbiendo las casas habitación, es por ello que el campesino al ver que ya no cosechaba, lo que venía cosechando eh, pues dieron por bien servida la tierra y ya no quisieron trabajar”*

También se puede apreciar el fenómeno del cambio en superficie y población al analizar la tendencia de estos dos factores en Cuautlancingo. En el periodo 2000 – 2010 la población pasó de 46,729 a 79,153 habitantes (INEGI, 2000; INEGI, 2010). Esto representa un crecimiento de 69%. Y para el caso de San Lorenzo Almecatla, donde residen los integrantes del GSLA, el cambio fue mayor, debido a que la población aumentó 95% al pasar de 6,771 a 13,217 habitantes. En tanto que la superficie agrícola municipal sembrada en el periodo 2003 – 2017 cambió de 2,944 a 1,147 hectáreas, es decir, se redujo 61%. Para el caso de las hortalizas, en ese mismo periodo, la superficie cultivada varió de 122 a 132 hectáreas lo que representa un crecimiento de 8% (SAGARPA, 2018). Las hortalizas producidas en el año de 2017, su producción y el precio medio rural se especifican en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Hortalizas cultivadas en Cuautlancingo 2017.

	<b>Cultivo</b>	<b>Superficie Sembrada (ha)</b>	<b>Producción (toneladas)</b>	<b>Precio medio rural (\$/ton)</b>
1	Calabacita	16	205	6,360
2	Calabaza	9	144	6,250
3	Cebolla	8	137	5,540
4	Chícharo	24	195	8,100
5	Chile verde	6	59	9,130
6	Cilantro	10	186	3,303
7	Col (repollo)	10	317	2,180
8	Coliflor	13	331	3,450
9	Espinaca	10	182	5,290
10	Haba verde	18	216	3,700
11	Lechuga	8	80	4,267
	<b>Total</b>	<b>132</b>		

Fuente: Elaborado con datos de (SAGARPA, 2018).

Con respecto al cultivo de hortalizas orgánicas, en el Estado de Puebla, solo se produjeron dos especies: calabaza en los periodos 2007-2008 y 2013-2015; y chícharo en el periodo 2011-2015 (SAGARPA, 2018). En el Cuadro 2 se presenta la producción de hortalizas orgánicas en la entidad poblana en el año 2015 y su contraparte, es decir la producción convencional de las mismas especies por municipio.

Cuadro 2. Producción de hortalizas orgánicas y su contraparte convencional en el Estado de Puebla, 2015.

Municipio	Cultivo	Tipo	Superficie Sembrada (ha)	Producción (toneladas)	Precio medio rural (\$/ton)
Atlixco	Calabacita	Orgánico	14	198	5,303
		Convencional	774	13,085	4,150
Atzitzihuacán	Chícharo	Orgánico	8	20	4,000
Huaquechula	Calabacita	Orgánico	67	949	5,358
		Convencional	637	8,334	3,925
Tlahuapan	Chícharo	Orgánico	5	49	5,050
		Convencional	13	66	8,000

Fuente: Elaborado con datos de (SAGARPA, 2018).

En cuanto al ingreso que perciben los productores agrícolas, éste depende en gran medida de su participación en el precio que paga el consumidor. Cuando venden su producción al consumidor perciben la totalidad del precio de venta, sin embargo, en la comercialización de productos agrícolas predomina la participación del mayorista y minorista, por lo que el productor percibe una proporción minoritaria del precio que paga el consumidor. En el Cuadro 3 se presenta la participación que los productores poblanos tuvieron del precio que pagó el consumidor en el mes de enero de 2019 en cuatro especies de hortalizas.

De acuerdo con Jaramillo (2014), el presidente municipal en turno en 2018: Prof. Félix Casiano Tlahque, informó que como primera acción su administración realizaría recorridos en juntas auxiliares a fin de integrar un padrón, en el que se detallarían los tipos de predios y parcelas agrícolas; dicho material serviría para desarrollar el Plan de Desarrollo Rural que implementaría su administración.

Cuadro 3. Participación del productor poblano de hortalizas en el precio final, enero de 2019.

Cultivo	Participación del productor en el precio final (%)	
	Mínimo	Máximo
Brócoli	14	31
Cebolla	15	16
Pepino	28	38
Jitomate saladette	27	28

Fuente: Elaborado con datos de (SAGARPA, 2019).

El alcalde recalcó que con esta acción se buscó apoyar de manera directa y a través de gestiones a los pequeños productores.

El regidor de agricultura y ganadería; así como el director, en coordinación con su personal realizaron una serie de recorridos por el territorio municipal y se constató que existían aproximadamente 450 hectáreas de terreno para siembra; que estaban abandonadas debido a que los productores principalmente de maíz tenían una producción de 2.5 toneladas por hectárea, situación que no representaba rentabilidad. Para fomentar e impulsar el desarrollo agropecuario en el municipio, en el primer año de trabajo del ayuntamiento, se empezó con gestionar apoyos para la adquisición de semilla con un apoyo del 100% y para el caso del fertilizante a un 50%. También hicieron algunos intentos para gestionar otros apoyos como la adquisición de un tractor; sin embargo, dentro del municipio existe otra problemática en cuanto a la posesión de la tierra, pues la localidad está compuesta tanto por ejidos como por propiedad, pero la mayoría de las tierras fueron heredadas de manera verbal, lo que ha derivado en la posesión de terrenos intestados o no regularizados, es por ello que no se logró concretar apoyo para los productores bajo las reglas de operación de la SAGARPA. Al buscar alternativas para los pequeños productores, se elaboró dentro del Programa Municipal de Desarrollo Rural Sustentable 2014 - 2018 del Municipio, las líneas de acción y diversas tareas como el diagnóstico y la impartición de cursos de capacitación, se realizaron diferentes convenios con instituciones y organismos para el impulso al sector agropecuario.

Como parte de las acciones emprendidas por el ayuntamiento, se realizó un convenio de colaboración con el Colegio de Postgraduados, Campus Puebla, para la implementación del proyecto llamado Manejo Integrado de Traspatio (MIT) o jardín productivo, por estar ubicados en la zona periurbana.

Como primera estrategia se fomentó la actividad agrícola para la producción de alimentos libres de insumos químicos, plantas aromáticas y ornamentales para una alimentación sana, donde las familias aprendieran a producir y los habitantes ejercieran su derecho a una alimentación sin contaminantes, que las familias disfrutaran de espacios productivos en vez de basurales; como lo comenta el Sr. Hilario:

*“Hay veces que las personas me dan a trabajar sus tierras, antes de que los conviertan en basureros, así no recojan nada de la cosecha”.*

De la implementación de este proyecto, surgen tres grupos para la producción de hortalizas, plantas aromáticas y ganado menor (conejos, gallinas y huevos) y algunos integrantes al incrementar su producción, generan un nuevo interés para la obtención de ingresos a través de la comercialización de sus excedentes.

La agricultura periurbana, constituye una posible vía a seguir para superar la pobreza alimentaria, pero para ello es necesario desarrollar un plan de trabajo integral, no solo para producir alimentos con la incorporación de técnicas ecológicas, sino un proceso de comercialización eficiente, como un elemento clave para contribuir al desarrollo social a nivel local que contemple aspectos de las dimensiones social, económica y ambiental.

Dentro del factor social, se busca impulsar a las familias beneficiarias, mediante un proceso participativo de motivación, capacitación y acompañamiento técnico en las etapas que van desde la producción hasta la comercialización, que posibilite lograr márgenes crecientes de libertad a través del aprovechamiento productivo de los recursos disponibles y la independencia de recursos externos. Esto a través del trabajo interinstitucional con

institutos de investigación (universidades y centros de investigación); con otras áreas municipales con las cuales se trabaja de manera interdisciplinaria en temas como la producción de alimentos y procesos de inclusión social protagonizados por mujeres, jóvenes, adultos mayores, personas con capacidades diferentes, etc. En cuanto al factor ambiental, a través de la aplicación de tecnologías apropiadas y ecológicas que minimicen el daño al medio ambiente, así como el uso de técnicas para un mejor aprovechamiento de los recursos naturales logrando producir alimentos de alto valor nutricional, elemento básico para que las familias gocen de un buen estado de salud. En el factor económico, con el establecimiento de lazos comerciales a través de circuitos cortos de comercialización, donde se busca el beneficio tanto para el productor como para el consumidor final.

Para la ejecución de éste proyecto, la regiduría de agricultura y ganadería del municipio enfrentó un proceso de convencimiento para integrar a los ciudadanos a este nuevo proyecto. El director de agricultura y ganadería Sr. Otilio comentó:

*“Empezamos a ver casa por casa, yo empecé a buscar casa por casa, casa por casa, que ¿Tú quieres? No, no quiero, no me interesa. Había gente que nos decía, no ¿Para qué?, siempre vienen y nos prometen y nunca nos ayudan, ¿Ahora me quieres ayudar?”.*

Por lo tanto, las personas responsables del proyecto tuvieron que hacer la convocatoria casa por casa hasta que se logró reunir a cinco señoras en la colonia Nuevo León, con las cuales iniciaron los cursos de capacitación para la producción de hortalizas en traspatio y en un mes se estableció su primera cama biointensiva y la gente empezó a mostrar interés e involucrarse.

Es importante destacar, que de las personas involucradas en el proyecto, no se dedican a la actividad agropecuaria y sólo uno tenía conocimientos básicos para la producción de hortalizas de manera convencional. Razón por la que el proyecto de Módulos Integrales de Traspatio contempló como un elemento de suma importancia, el desarrollo de capacidades para la producción de hortalizas en camas biointensivas.

La regiduría de agricultura y ganadería de Cuautlancingo para impulsar el proyecto entregó apoyos de huertos de traspatio a 118 beneficiarios, en tres fases: 1) Nuevo León, 2) San Lorenzo Almecatla y 3) Cuautlancingo, con la entrega de pollitas en postura, huertos de manzano, entrega de maíz, entrega de biofertiabuap y biofosfobuap, entrega de fertilizante, cierre de campaña de vacunación, registro de siete fierros marcadores, nuevos registros de Unidades de Producción Pecuaria, integración de los expedientes en SAGARPA y establecimiento de parcelas demostrativas. Si bien, se apoyaron a 96 agricultores y 118 personas con el proyecto de huertos, aún existen otros agricultores que mantienen su actividad de manera individual.

En la junta auxiliar de San Lorenzo Almecatla, las personas tienen un poco más de espacios para dedicarlos a la producción y es así como en el año 2015, empieza a capacitarse a un grupo de 36 personas con una edad promedio general de 47 años. De los 36 integrantes 29 son mujeres y siete hombres con una diferencia de edad de nueve años mayor por los hombres, Cuadro 4. Las personas que integran el grupo en su mayoría son amas de casa y personas jubiladas, con escasa relación con las actividades agrícolas.

En los huertos de traspatio se producen hortalizas, plantas medicinales, aromáticas, se tienen algunos árboles maderables, frutales, así como la cría de animales y se producen fertilizantes sólidos y líquidos como la lombricomposta y el biol e insecticidas biológicos, mismos que se usan para abonar sus cultivos y el manejo de plagas.

De acuerdo con información documental el grupo de personas participantes en el proyecto en San Lorenzo Almecatla, realizaron un plan estratégico donde plasmaron su misión, la cual es cultivar hortalizas en traspatio para comer sano, nutritivo y natural y también le sirve como actividad para relajarse, convivir y divertirse y su visión es la apertura de un mercado orgánico: verduras, frutas y carnes, teniendo resultados exitosos, con base al trabajo solidario, por medio de la honestidad, la responsabilidad y el trabajo, superando la producción en cantidad y calidad.

Cuadro 4. Grupo de productoras y productores de hortalizas en San Lorenzo Almecatla.

	Nombre	Apellido Paterno	Apellido Materno	Sexo	Edad promedio por sexo	Edad promedio general
1	Alma Citlali	Vázquez	Juárez	F	45 años	47 años
2	Azucena	Zamora	Flores	F		
3	Grisel	Romero	Rueda	F		
4	Margarita	Vega	Mena	F		
5	Alma Delia	Zamora	Flores	F		
6	Laura	Conde	Zamora	F		
7	Lucia	Salinas	Luna	F		
8	Gabriela	Campos	Muñoz	F		
9	Rocío	Pérez	Olivares	F		
10	Irene	Paisano	Calderón	F		
11	Marcela	Galicia	Galicia	F		
12	Balvina	Paisano	Sambrano	F		
13	Patricia	Tapia	López	F		
14	Severiana	Paisano	Zambrano	F		
15	Esther	Juárez	Salinas	F		
16	Hilda Cristina Michelina	Espinosa	Y Corona	F		
17	Gilberta	Paisano	Bonilla	F		
18	Yanet	Vázquez	Ramírez	F		
19	Margarita	Vázquez	Zenteno	F		
20	Cruz	Vázquez	Romero	F		
21	María Félix	Álvarez	Paisano	F		
22	María Juliana Cruz	Romero	Juárez	F		
23	Martina Genoveva	López	Ramírez	F		
24	Irma	Irigoyen	Luna	F		
25	Benita	Mendoza	Zamora	F		
26	Eusebia Elena	Muñoz	García	F		
27	Amalia	Arellano	García	F		
28	Celestina Agripina	Bonilla	Cortes	F		
29	María Dominga	Corona	Torres	F		
30	Enrique	Cid	Bonilla	M	54 años	
31	Pablo Sergio	Ortiz	Osorio	M		
32	Santiago	Ramírez	Hernández	M		
33	Tiburcio	Ramírez	Hernández	M		
34	Justino Manuel	Cruz	Díaz	M		
35	José Norberto Gonzalo	Campos	Jiménez	M		
36	José Gregorio Francisco	Rueda	Hernández	M		

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a productores e informantes clave.

A lo largo de tres años y seis meses, se capacitaron por parte del personal del Colegio de Postgraduados Campus Puebla para la producción y prácticas en huertos una vez por semana; por lo que actualmente ya saben producir por cuenta propia sus alimentos y obtener sus abonos a partir de residuos vegetales y desechos animales, otro actor fundamental para el logro de este proyecto fue la participación de la administración municipal durante los tres años consecutivos, a través de la regiduría de agricultura, la cual realizó una puntual supervisión en cuanto al trabajo y el aprovechamiento de los insumos otorgados por el municipio, sobre lo cual el Sr. Otilio Paleta aseveró:

*“Es necesario hacer los recorridos de supervisión en los huertos, pues los productores si no los supervisa uno, no hacen nada por sembrar sus parcelas, y cuando ven que vamos supervisando, se ven obligados a trabajar sus tierras, si no después, como se acercan a pedir apoyos”*

Conforme adquirieron experiencia los integrantes del grupo, incrementaron la superficie de producción, esto de acuerdo a la disponibilidad de espacio de cada uno de los integrantes. Para conocer la superficie que incrementaron así como el número de participantes en cada unidad de producción, se realizó un cuestionario con el que se identificó 16 unidades de producción, la participación de dos o tres miembros de la familia, que para la mayoría de los casos, son parejas (esposos/as o hermanos/as) como se muestra en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Grupo de productoras y productores de hortalizas en San Lorenzo Almecatla agrupados por unidad de producción.

UP	Integrante A		Integrante B			Integrante C		
1	J, Manuel	Cruz	Díaz	Benita	Mendoza	Zamora		
2	Lucia	Salinas	Luna	J. German	Sánchez	Hernández		
3	Balvina	Paisano	Sambrano	Santiago	Ramírez	Hernández		
4	Irene	Paisano	Calderón					
5	M. Dominga	Corona	Torres	Pedro	Corona	Torres	Michelina	Espinosa y Corona
6	María Félix	Álvarez	Paisano	Tiburcio	Ramírez	Hernández		
7	Amalia	Arellano	García	Gregorio	Rueda	Hernández		
8	J. Norberto G	Campos	Jiménez	E. Elena	Muñoz	García		

9	Patricia	Tapia	López			
10	Brandon	Hernández	Juárez			
11	Irma	Irigoyen	Luna			
12	Pablo Sergio	Ortiz	Osorio			
13	Gilberta	Paisano	Bonilla	Celestina	Bonilla	Cortez
14	Yolanda	Irigoyen	Luna			
15	M. J. Cruz	Romero	Juárez			
16	Grisel	Romero	Rueda			

Fuente: Elaboración propia a partir de una encuesta a productores.

Para el caso del incremento de la superficie, se toman las mismas 16 unidades de producción a partir de 2014, año previo al de la conformación del grupo, lo que indica que únicamente una familia tenía conocimientos para producir hortalizas. Se inicia la siembra en tres m<sup>2</sup>. En cinco años la superficie cultivada llegó a 1,144.5 m<sup>2</sup>, lo que representa una tasa de incremento promedio por año de 301 %, como se muestra en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Superficie en m<sup>2</sup> plantada con hortalizas de 2014-2018.

Unidad de producción	2014	2015	2016	2017	2018
1	3	6	20	25	40
2		23	23	50	55
3		5	65	90	100
4				50	100
5		24		54	54
6			28	37	47
7			5	8.5	8.5
8		5	10	20	50
9			3	12	12
10				40	50
11				16	26
12		8	8	25	30
13				4	4
14			8	16	16
15			4	4	12
16			120	250	540
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>71</b>	<b>294</b>	<b>701.5</b>	<b>1,144.5</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de una encuesta a productores.

Al incrementarse la superficie de siembra, se tuvieron excedentes en la producción. Inicialmente esos excedentes eran obsequiados a familiares o los intercambiaban por otros productos, posteriormente decidieron venderlos a familiares y vecinos, en tanto que 11 integrantes del grupo, ocho mujeres y tres hombres con una edad promedio de 51 años, con apoyo de la Junta Auxiliar de San Lorenzo Almecatla, los ofertan en el mercado local frente al Templo de la plaza principal, los días martes y sábado, que conforme a la costumbre local son días de plaza Cuadro 7.

Cuadro 7. Productores que comercializan en el mercado local.

N/C	Nombre	A. Paterno	A. Materno	Edad	Sexo
1	Benita	Mendoza	Zamora	58	F
2	Balvina	Paisano	Sambrano	40	F
3	Eusebia Elena	Muñoz	García	59	F
4	Lucia	Salinas	Luna	37	F
5	Irma	Irigoyen	Luna	56	F
6	Grisel	Romero	Rueda	33	F
7	Yolanda	Irigoyen	Luna	58	F
8	María Juliana Cruz	Romero	Juárez	52	F
9	Justino Manuel	Cruz	Díaz	58	M
10	Santiago	Ramírez	Hernández	45	M
11	José Norberto Gonzalo	Campos	Jiménez	67	M

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a productores.

Sin embargo, en este subgrupo, se presentan limitaciones de carácter interno en la planeación, organizativas, dirección y control en la producción y venta del producto, así como para el establecimiento de precios. Así mismo, se presentan limitaciones externas impuestas por las desigualdades que generan los modelos de desarrollo imperantes y los propios del sistema agroalimentario global, situación que genera descontento e inconformidad dentro de este subgrupo, pues mientras a unos integrantes les interesa vender a un mejor precio y garantizar la calidad del producto, otros prefieren vender al mismo precio o más bajo que en el mercado local, sin importar la calidad y presentación del producto, lo que deriva en limitantes por competencia.

Durante el desarrollo de la estancia de vinculación, los dueños del restaurante “LAZARUS”, ubicado en la colonial la Paz, de la ciudad de Puebla, cuyo giro es bar de vinos y cocina, se acercaron al ayuntamiento de Cuautlancingo con el Director de Agricultura y Ganadería, con el interés de adquirir hortalizas orgánicas directamente con los productores(as), para ello se realizaron recorridos en los huertos de los productores de San Lorenzo Almecatla y mediante reuniones de trabajo, el restaurante presentó una lista de productos que requieren, volumen y precio estimado. Entonces, se informó e invitó al grupo en general a participar en la venta de productos. Sin embargo, solo cinco participantes estuvieron interesados en vender al restaurante Cuadro 8). Asimismo, a través del Colegio de Postgraduados Campus Puebla, se realizó un enlace con un representante del grupo PROYECTA, el cual solicitó a este subgrupo su apoyo para capacitar sobre la producción de hortalizas a otro grupo de productores de Santa María Malacatepec, localidad del municipio de Santa Clara Ocoyucan, quienes tienen la intención de entrar a comercializar en la zona de Sonata, Lomas de Angelópolis. En este momento se ha cubierto una parte de la demanda con la producción del grupo de San Lorenzo Almecatla, posteriormente, se complementará el pedido a los productores de Santa María Malacatepec, pues no van a satisfacer la demanda requerida.

Este subgrupo tuvo la necesidad de organizarse para realizar la venta del producto (día de entrega, calidad del producto, punto de venta, precio y forma de pago) y además, para eficientar la producción de tal manera que puedan satisfacer la demanda durante todo el año. Es por las razones expuestas, que se toma este subgrupo para estudiar la comercialización de hortalizas, pues se están enfrentado a serias limitantes de planeación, organización, dirección y control durante el proceso.

Cuadro 8. Subgrupo de productores que comercializan mediante intermediario.

<b>N/C</b>	<b>Nombre</b>	<b>Apellido paterno</b>	<b>Apellido materno</b>	<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>
<b>1</b>	Balvina	Paisano	Sambrano	40	F
<b>2</b>	Lucia	Salinas	Luna	37	F
<b>3</b>	Grisel	Romero	Rueda	33	F
<b>4</b>	Santiago	Ramírez	Hernández	45	M
<b>5</b>	José Norberto Gonzalo	Campos	Jiménez	67	M

Fuente: Elaboración propia a partir de observación directa.

Este subgrupo tuvo la necesidad de organizarse para realizar la venta del producto (día de entrega, calidad del producto, punto de venta, precio y forma de pago) y además, para eficientar la producción de tal manera que puedan satisfacer la demanda durante todo el año. Es por las razones expuestas, que se toma este subgrupo para estudiar la comercialización de hortalizas, pues se están enfrentado a serias limitantes de planeación, organización, dirección y control durante el proceso.

De acuerdo con Rodríguez y Riveros (2016), la comercialización de productos agropecuarios es uno de los componentes más complejos del sistema agroproductivo, dado que en él se conjugan las fortalezas y limitaciones de la oferta para atender la diversa, cambiante y cada vez más exigente demanda en los diferentes mercados globales, regionales, nacionales y locales. De acuerdo con este planteamiento, fue necesario identificar los esquemas que desarrolla este Grupo de cinco productores de San Lorenzo Almecatla (GSLA) con la finalidad de precisar y entender sus estrategias de mercado. El Cuadro 9 muestra la caracterización de las tipologías de comercialización de acuerdo con el IICA (2016), el instituto plantea a los esquemas tradicionales no organizados y sin acuerdos previos, mientras que en los esquemas de circuitos cortos se distingue una organización por lo menos informal. En el primer esquema los productos circulantes son genéricos, mientras que en el segundo son diferenciados. En cuanto a la distancia entre el productor y el consumidor y la proximidad social hay oposición.

Cuadro 9. Tipología de esquemas de comercialización.

<b>Estrategias</b>	<b>Tradicional</b>	<b>Circuitos cortos</b>
<b>Organización de los productores</b>	No organizados	Individuales y organizados informalmente
<b>Diferenciación del producto</b>	Genéricos	Diferenciados sin certificación
<b>Distancia entre el productor y el consumidor final</b>	Larga	Corta
<b>Proximidad Social</b>	Distante	Cercana
<b>Tipo de acuerdo y nivel de formalidad</b>	Sin acuerdos previos	Sin acuerdos previos

Fuente: Elaboración propia a partir de IICA (2016).

De acuerdo con la información del Cuadro 9, se considera que el GSLA está desarrollando un esquema de comercialización a través de circuitos cortos. El nivel de organización de los productores es de manera individual para la producción y organizados para la comercialización de manera informal. Están diferenciados por atributos que los consumidores consideran especiales, por lo que están dispuestos a pagar un “extra” en comparación con los productos genéricos, o por lo menos, a decidirse por ellos al momento de la compra frente a otros con el mismo precio y sin esa calidad especial. La proximidad social está relacionada con la generación de lazos de confianza entre productores y consumidores finales. En el grupo las relaciones son próximas, pues hay contacto, confianza, afinidad y sensibilidad entre el productor(a) y el consumidor final. Existen relaciones entre productor(a) y comprador, referente a la existencia de acuerdos previos a la transacción, producto de una negociación entre las partes, lo que ocurre con la venta de su producto a través de los intermediarios.

Una vez identificado el tipo de productor y sus esquemas comerciales, fue posible conocer hacia donde destinan su producto. A partir de dicho conocimiento se hace necesario, determinar los factores internos del grupo: quienes participan, cómo participan, cómo se distribuyen el trabajo, cómo se organizan, cómo toman de manera interna las decisiones y factores externos relativos a la competencia y los consumidores que facilitan o limitan el proceso de comercialización, por lo que a continuación se presenta el problema objeto de estudio.

## Capítulo 4. Problema de investigación

La unidad de análisis es el grupo de productores de San Lorenzo Almecatla que produce y comercializa su producción a través de la venta directa y con intermediarios, cuyo interés es hacer de esta actividad su fuente principal de ingresos.

Este grupo enfrenta ciertas limitantes que impactan negativamente su desarrollo, por lo que a través del análisis del proceso administrativo que desarrollan para la comercialización, se identificaron las limitantes que se presentan en las distintas fases de la comercialización para su mejora, debido a que es en el proceso de la comercialización donde confluyen las fases del proceso administrativo.

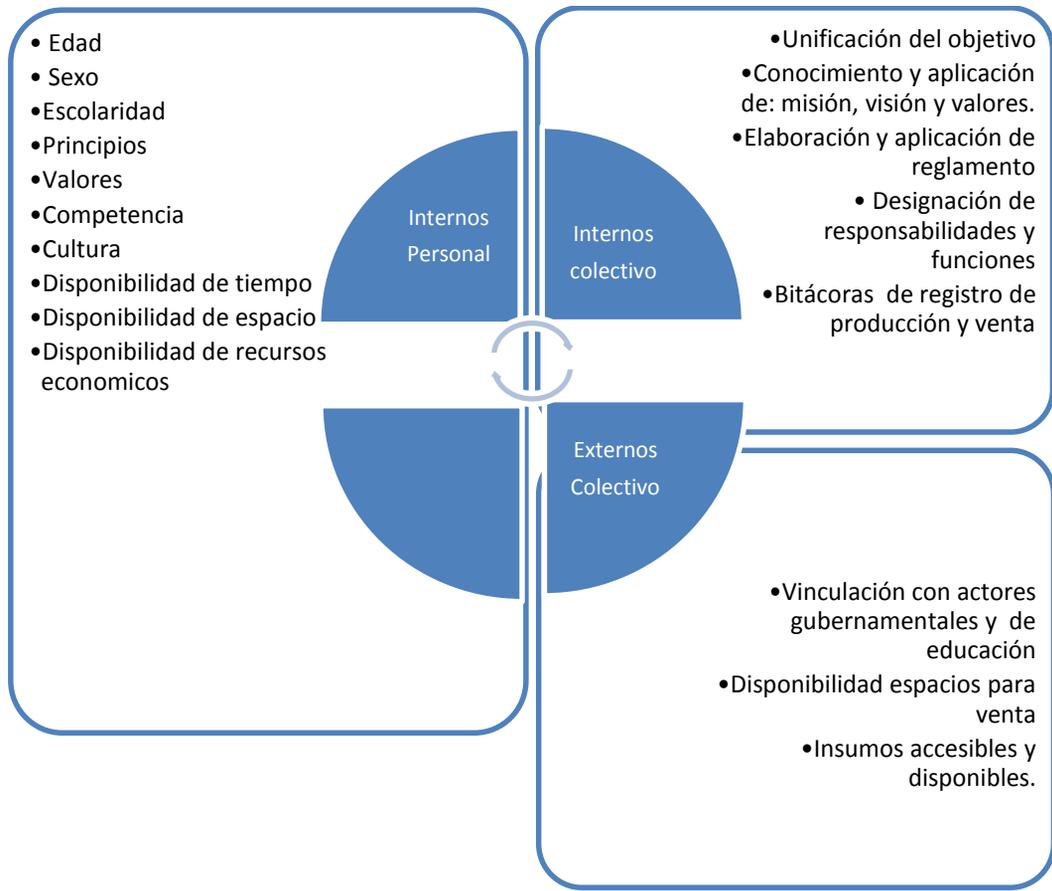
El propósito es dar una posible respuesta al problema, mediante la elaboración de un plan de mejora sobre el proceso, el cual está en función del esquema de comercialización identificado.

Conforme se avanza en el estudio del fenómeno y se analiza el contexto se develan algunos aspectos, tanto internos individuales y del colectivo como externos, que influyen en la consecución de los objetivos para mejorar la comercialización de las hortalizas y poco a poco abrir otros mercados y fortalecer el grupo, Figura 2.

Derivado de la guía teórica conceptual presentada, la justificación del fenómeno de estudio, la situación problemática que enfrenta el grupo de hortelanos de San Lorenzo Almecatla, así como el interés de los participantes en atender sus limitaciones, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las limitantes internas y externas, individuales y colectivas que el grupo de hortelanos de San Lorenzo Almecatla enfrenta en el proceso de comercialización?

Figura 2. Aspectos internos y externos, individuales y colectivos que afectan la producción y comercialización de las hortalizas en el GSLA.



Fuente: elaboración propia a partir de observación directa.

Para dar respuesta a la interrogante planteada fue necesario determinar los objetivos que condujeron el estudio y conseguir esa respuesta. Los cuales se dividen en un objetivo general y tres específicos.

## **Capítulo 5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo general**

1. Conocer la dinámica de comercialización del grupo de hortelanos de San Lorenzo Almecatla para determinar los elementos internos y de su entorno, las técnicas y herramientas que permitan elaborar un plan de gestión para la comercialización eficiente de hortalizas que garantice la generación de empleo e ingreso.

### **5.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar los aspectos internos del grupo de hortelanos de San Lorenzo Almecatla que contribuyan a inhibir las debilidades y afianzar las fortalezas para cumplir con sus expectativas comerciales.
2. Identificar los aspectos externos del grupo de hortelanos de San Lorenzo Almecatla que ayuden a fortalecer sus esquemas comerciales.
3. Identificar las técnicas y herramientas que el grupo de hortelanos de San Lorenzo Almecatla utiliza en la comercialización para determinar y proponer los elementos de un plan de mejora del proceso.

Con el problema a investigar planteado y los objetivos a lograr para su atención. A continuación se presenta la guía teórica conceptual a partir de la cual es posible analizar el fenómeno de la producción y comercialización de hortalizas del grupo de productores(as) de San Lorenzo Almecatla.

## **Capítulo 6. Marco teórico conceptual**

En este apartado se hace un análisis sobre cómo los efectos de las políticas neoliberales primero en el desarrollo social y después en el sistema agroalimentario global han repercutido sobre los países subdesarrollados; tanto en los aspectos políticos, ambientales y sociales. Se discute sobre el sistema agroalimentario local, en el que se insertan los territorios periurbanos, donde por una parte existe la presión de la agricultura debido a la urbanización (instalación de fábricas o fraccionamientos) y por otro lado, se aborda el estudio del grupo de productores de hortalizas, que por sus condiciones internas y externas, individuales y colectivas no favorables a sus intereses buscan en primer lugar mejorar su alimentación y después establecer un mercado a través de circuitos cortos que les permita emplearse y mejorar sus ingresos.

### **6.1 Desarrollo Social**

Si bien el concepto de desarrollo, es un vocablo amiba, sin forma y sin significado preciso, éste depende del contexto teórico en el que se usa. El concepto visto desde una multiplicidad de significados que va en función al contexto histórico, social, cultural, político y económico en que tenga lugar, cada uno de los cuales reclama identidad única en relación al adjetivo con que se acompaña el sustantivo “desarrollo”.

Se asiste a una verdadera proliferación de “formas de desarrollo”: desarrollo territorial, desarrollo regional, desarrollo agrícola, desarrollo local, desarrollo endógeno, desarrollo sustentable, desarrollo humano, desarrollo social y, en términos de su dinámica, desarrollo de abajo-arriba, del centro-afuera, integral, entre otros.

Ahora bien, si el concepto de desarrollo se ancla al aspecto social, existen diferentes definiciones y que en la mayor parte de las ocasiones, se basan en las desigualdades económicas donde emergen principalmente las desigualdades sociales, las cuales han sido generadas por el modelo económico hegemónico y que a lo largo del tiempo se van incrementando. El sistema económico hegemónico que prevalece a nivel mundial, desde finales de la segunda guerra mundial tuvo como objetivo: “El crecimiento monetario, la

industrialización y la modernización y ha dado como resultado en un primer plano la desigualdad entre países” (Rubio, 1995).

Midgley (2014) define el desarrollo social como: “Un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico”. Con esta definición se toma como referencia que para lograr el desarrollo social, es imperante lograr el desarrollo económico, sin embargo, no es suficiente pues al referirse de un proceso de promoción del bienestar de las personas, se puede hacer referencia, a otro concepto de desarrollo, el cual refiere Sen (1999) como: “Un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaban los individuos”. En esta interpretación, el desarrollo ha llevado a otorgar una importancia fundamental al concepto de desarrollo humano, como un proceso paralelo y complementario para el desarrollo social.

El capital humano está fuertemente relacionado con el concepto de capacidad. La capacidad es la habilidad de desempeñar ciertas funciones básicas para alcanzar lo que un individuo pueda llegar a ser o hacer, pero para lograr esto, es necesario establecer el entorno donde se puedan desplegar estas capacidades por lo que es necesario incluir el capital natural que conforma los recursos básicos (agua y suelo) en las actividades económicas que dan origen al capital físico y financiero. Entonces no sólo se puede concebir aspectos económicos y sociales para el desarrollo humano, sino también la parte ambiental como el lugar en el que inciden las personas para el logro de su desarrollo y aquí es pertinente incluir el concepto que en 1987 en la Comisión Brundtland, refiere al concepto del desarrollo sostenible, posteriormente cambiado a desarrollo sustentable, el cual toma fuerza y se define como un desarrollo de los miembros de la sociedad que va a satisfacer sus necesidades sin comprometer la necesidades de las próximas generaciones. Esto quiere decir que hoy día se deben crear condiciones para una vida más digna, más de acuerdo con las características del entorno para el presente y el futuro.

En una dimensión ambientalista, se adquiere una realidad con dimensión moral, ya que se cometen daños en contra de uno mismo y de terceros, tal vez, el día de mañana el ecocidio se vuelva uno de los delitos más penalizados en las diferentes sociedades (Tamés, 2000).

Por lo tanto, el desarrollo social es un proceso que se logra a través de la acción de un agente de cambio que puede ser de la sociedad civil o de los gobiernos nacionales en un espacio y un tiempo determinado, para desarrollar las habilidades y capacidades de las personas con base en lo que poseen, con la finalidad de que por sí mismas puedan acceder a mejores oportunidades para satisfacer sus necesidades; propiciadas por la pobreza, desigualdad, exclusión, aislamiento y vulnerabilidad; pero sin comprometer las necesidades de las próximas generaciones y cuyo objetivo será lograr de manera conjunta un cambio con impacto positivo en aspectos sociales, económicos y ambientales del lugar donde incidan.

Para cerrar este apartado baste decir que este estudio se apega a la definición del desarrollo social como una forma de movimiento de la sociedad y sus gobiernos en armonía con sus homólogos, con la naturaleza, el pensamiento crítico, problematizador y buscador de soluciones a problemas, expectativas e intereses de la población más vulnerable.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que existen aspectos que han determinado la situación actual de la humanidad y en particular la de los pequeños productores de las zonas periurbanas, como los participantes en este estudio con oportunidades de reducir su marginación, rezago social y pobreza. Y que esta situación se generó en complicidad entre los modelos de desarrollo implementados por los gobiernos nacionales y el Sistema Agroalimentario global imperantes, del que a continuación se presentan sus pormenores.

## **6.2 Sistema agroalimentario**

De acuerdo con (Heylighen y Joslyn, 1992; Bellinger, 2003), mencionan que la estructura de un sistema es el conjunto de relaciones complejas entre sus componentes y entre los subsistemas que a la larga determinan el resultado y el objetivo común del sistema como una unidad. Las relaciones entre sus componentes, se encuentran sujetas a los principios que los gobiernan para aspectos tales como toma de decisiones, identificación de problemas, maximización del control (si fuera posible) y operación del sistema (citado en Cuevas, 2004).

Para el análisis del sector agroalimentario desde el punto de vista sistémico, el objetivo social es la seguridad alimentaria mientras que comúnmente el objetivo de la economía global es la creación de riquezas y ganancias, por lo que se deben considerar los diferentes actores participantes y sus relaciones e interdependencias técnicas, sociales y económicas en las diferentes áreas geográficas dentro de un país o entre países (Cuevas, 2004, p.14).

La evolución del sistema agroalimentario está ligada a los imperativos del crecimiento y la acumulación dentro del sistema económico vigente que de acuerdo con Rubio (1995), el sistema económico hegemónico que prevalece a nivel mundial, desde finales de la segunda guerra mundial tuvo como objetivo el crecimiento monetario, la industrialización y la modernización, que dio como resultado en un primer plano la desigualdad entre países. El resultado más importante de los cambios acaecidos en el plano agrícola internacional lo constituye para los países dependientes con la desestructuración -de las acciones- para el fortalecimiento de la producción alimentaria interna, pues con anterioridad a “la revolución verde” la producción se basaba en el trabajo humano y animal, la producción de las semillas se hacía en el lugar de origen, se utilizaban las compostas y estiércol así como la rotación y combinación de cultivos para mantener la fertilidad de los suelos.

De acuerdo con McMichael (2004), existen diferentes etapas por las que ha atravesado el sistema agroalimentario, pero el período más reciente arranca en los 80; es la etapa en la que rige el denominado “régimen alimentario corporativo”. En esta etapa, los procesos de producción, distribución y consumo alimentario se integran por encima de las fronteras estatales; de modo que las formas de gestión de las organizaciones empresariales que modulan la dinámica del sector contemplan ahora el acceso, tanto a los recursos como a los mercados, a escala mundial (global) (Citado en Delgado, 2010, p. 33).

Al respecto, la UNCTAD (2009) informa que el poder de estas megacorporaciones se amplifica con continuas adquisiciones, fusiones, alianzas, contratos y acuerdos informales que buscan ampliar su capacidad de influencia y fortalecer sus posibilidades de expansión (Citado en Delgado, 2010, p. 35). Donde los pequeños productores y sus esquemas de comercialización son rebasados con creces.

El sistema agroalimentario, desde su creciente poder de negociación a partir del manejo de grandes volúmenes de mercancías y márgenes muy acotados, las grandes distribuidoras fijan las condiciones de venta, presionan los precios a la baja, y consiguen mayores aplazamientos de pagos y mejores condiciones en la entrega, a la vez que aprovechan la competencia entre espacios y empresas proveedoras para obtener una parte mayor en la apropiación de valor. El predominio de estos oligopolios globales de compra está, pues, determinando de manera creciente el tipo y la calidad de los alimentos que la humanidad consume, su coste monetario, y cómo y dónde se producen o elaboran. Las estrategias que las grandes organizaciones empresariales del sistema utilizan para su expansión van dirigidas a alejar o eliminar los límites que los condicionantes sociales y ecológicos imponen al crecimiento y la acumulación.

Dentro del régimen alimentario corporativo se construye un sistema regulador que busca controlar la dimensión institucional del mercado mundial, en donde McMichael (2000), comenta que es a través de la Organización Mundial del Comercio (OMC) donde se “fabrican” las decisiones en torno al funcionamiento de un ámbito, el del comercio internacional, mecanismo esencial para la consolidación de formas de intercambio desigual que facilitan a los agentes que dominan el comercio alimentario mundial el acceso a los recursos naturales y al trabajo, “optimizando” la utilización de las fuentes de suministro a escala planetaria (Citado por Delgado, 2010, p.38).

Como parte de las estrategias a favor del sistema agroalimentario global surge la exigencia de eliminación de trabas al comercio internacional agroalimentario, la cual arranca con la Ronda Uruguay (1986-1994), donde se preparan las reglas para el orden agroalimentario global bajo los principios de reducción de barreras arancelarias, y eliminación de subsidios y ayudas a la producción agraria (Delgado, 2010, p. 38).

En México, es a partir del año de 1982 que se pone en marcha las políticas neoliberales, que entre otros aspectos implica la aplicación irrestricta del libre comercio, la flexibilización laboral, reducción de la participación del Estado, entre otras acciones Ortega, León y Ramírez (2010), donde surge una nueva fase de desarrollo agrícola, a la cual se denominó

**“agroexportadora neoliberal excluyente”**. Y más que una crisis estructural del sector, la exclusión, y la marginalidad que sufren los productores de alimentos básicos, constituye una característica de esta nueva fase productiva.

Existe una gran polarización puesto que prevalece la agricultura de subsistencia o tradicional destinada principalmente para el autoconsumo y la agricultura comercial para la venta en el mercado.

Dicha heterogeneidad también se refleja en términos regionales, siendo la región norte del país la que por lo general emplea las técnicas agrícolas más desarrolladas y la región sur por su parte tiene una mayor parte de agricultores tradicionales. Esta dualidad sugiere que existe un vínculo entre pobreza y agricultura tradicional, pues comparativamente la situación de marginalidad y pobreza se manifiesta en mayor medida en los pequeños productores agrícolas con respecto a los medianos y grandes productores agrícolas comerciales. Esto se manifiesta en la localidad donde se presenta el fenómeno estudiado a través de las oportunidades para disminuir el grado de marginación, de rezago social y pobreza.

Se afianza este apartado con la idea de que en los dos extremos de la cadena alimentaria: los productores y consumidores, trabajan grandes empresas de comercialización que controlan las partes del proceso, de modo que solo llega a cada ser humano lo que estas empresas deciden vender. Son estas empresas las que determinan qué, cómo y cuándo se siembra, cómo se transporta, cómo se elabora, cómo se pone a la venta, dónde se vende y, finalmente, qué se consume. Esto influye, por ejemplo, en la vida y condiciones de las personas que cultivan la tierra y venden sus productos a pequeña escala como los considerados en este estudio, así como en las características y calidad de los productos puestos a la venta en el mercado.

Por lo anterior y ante los desafíos impuestos por el sistema agroalimentario y las políticas neoliberales entre las disparidades territoriales surgen nuevos conceptos para el análisis de la realidad de los procesos de comercialización como lo es el Sistema Agroalimentario

Local en el que subyacen grupos de productores como los participantes en este estudio, es a nivel local donde este sector de la producción agrícola tiene mayores perspectivas de desarrollo.

### **6.3 Sistema agroalimentario local**

En 1996 dentro del contexto de agudización de las crisis de las sociedades rurales, de agravamiento de los problemas medioambientales y alimentarios, (Cirad-SAR,1996; Muchnik,1998) definieron al Sistema Agroalimentario Local (SIAL), como “organizaciones de producción y de servicios (unidades de producción agrícola, empresas agroalimentarias, comerciales, de servicios, gastronómicas...) asociadas por sus características y su funcionamiento a un territorio específico. El medio, los productos, las instituciones y las personas. Su saber, su saber ser y su saber hacer, sus comportamientos alimentarios, sus redes de relaciones se combinan en un territorio para producir una forma de organización agroalimentaria en una escala espacial dada”, como se citó en Muchnik (2006)

En particular, los sistemas agroalimentarios localizados constituyen una forma de organización de las actividades agroalimentarias en las cuales las dinámicas territoriales juegan un rol determinante para la coordinación entre actores y el desarrollo de las actividades productivas. A escala local estos sistemas actúan como una forma de resistencia al sistema agroalimentario global que engulle lo que encuentra a su paso.

De acuerdo con Torres, Meiners, Morales, Marina y Alonso (2015), desde el punto de vista de los SIAL, la agricultura y la agroindustria familiar juegan un papel central en la conservación de la memoria histórica; son fuente de tradiciones y se distinguen por la preservación del patrimonio cultural. Por estos motivos, las unidades familiares son importantes como garantes del anclaje territorial de los alimentos y para implementar políticas públicas de desarrollo rural (Hidalgo et al., 2014). Esto es lo que está ocurriendo en el grupo de productores participantes en el estudio por lo que los SIAL se constituyen en un concepto teórico y metodológico para el estudio del fenómeno en estudio.

La difusión del concepto ha propiciado debates y argumentos que se han bifurcado en propuestas teóricas que ubican el enfoque SIAL en el centro de una reflexión sobre su especificidad (Bowen y Mutersbaugh, 2014), la sustentabilidad de la agricultura (Pensado, 2011), la calidad y certificación de los alimentos, así como su proximidad geográfica y organizativa (Sanz y Macías, 2005; Mancini, 2013; Giacomini y Mancini, 2015), vinculadas a la gobernanza de los territorios rurales, y la pertinencia de implementar políticas públicas para el desarrollo territorial (Torres Salcido y Chávez, 2008; Torres Salcido, 2012; Torres Salcido et al., 2011, Torres Salcido et al., 2010). Ello sugiere que desde la perspectiva del SIAL los productores como los participantes en este estudio tienen oportunidades de mejorar la producción y comercialización de sus productos para la generación de empleo e ingreso como beneficio inmediato para sus familias.

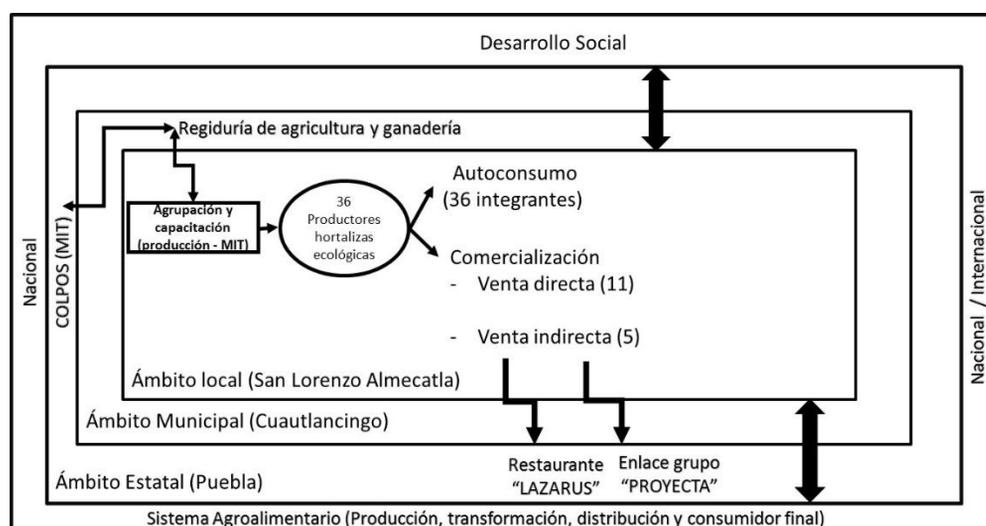
El enfoque SIAL debe su originalidad a la idea de que los alimentos se encuentran anclados al territorio y que éstos pueden dar lugar al desarrollo rural. El territorio es entendido como el espacio caracterizado por recursos específicos, pero que son activados por relaciones económicas, sociales y simbólicas que dan lugar a las culturas alimenticias (Muchnik et al., 2008). Así lo indicó Balvina: antes no comíamos mucha verdura no nos gustaba ahora nos gusta y la comemos porque sabemos de dónde viene (Comunicación personal, 2018). El anclaje territorial de los alimentos se define como la imbricación del producto en un espacio dado y con características únicas, tales como el suelo, las condiciones climáticas, los recursos tangibles y los intangibles derivados de la actividad humana (Barjolle y Thevenod-Mottet, 2004; Elverdín et al., 2010; Muchnik, 2010). Los factores del anclaje territorial configuran la especificidad del alimento y la diferenciación cultural de los territorios. No obstante, la relación entre alimentos y territorio no es estática, pues responde a los movimientos de anclaje territorial de la agricultura y de las actividades en las áreas rurales, así como a los procesos de “desanclaje” o deslocalización de dichas actividades como producto del crecimiento urbano e industrial de las ciudades contemporáneas (Torre y Traversac, 2011), lo que introduce una gestión dinámica de los territorios y problemas de gobernanza, cuya comprensión es necesaria para el estudio de los SIAL, como se citó en Torres et al., (2015).

Por lo tanto se hace una revisión sobre el autoconsumo y comercialización agrícola realizada por INEGI (1999), donde se establece una estratificación para el municipio de Cuautlancingo y en específico de la localidad de San Lorenzo Almecatla en el Distrito V, donde queda excluido pues reporta altos niveles de autoconsumo, lo cual está relacionado con la poca importancia que reviste la actividad agropecuaria; el desarrollo urbano lo coloca como las actividades correspondientes a los sectores secundario y terciario; y de ellos depende tanto la ocupación como el ingreso de las familias.

Para el caso específico del grupo de productores de San Lorenzo Almecatla, se puede representar de acuerdo a la figura 3, donde se muestran los actores involucrados para su formación y las relaciones que se han establecido conforme a la distribución del producto. Por su parte el desarrollo social atiende las libertades que tienen las personas para conseguir oportunidades de desarrollo, el sistema agroalimentario condiciona el mercado y el desarrollo, mientras que el sistema agroalimentario local resiste desde el territorio y el periurbano las presiones del sistema agroalimentario global y las desigualdades del desarrollo impuestas desde las políticas públicas. Y es a través del mercado que el GSLA encuentra su oportunidad para producir alimentos con mejor calidad y mejorar su empleo e ingreso.

Sin embargo, es necesario especificar el tipo de territorio, que desde el concepto se ha exportado hacia otras disciplinas debido a que este, ayuda en la interpretación y comprensión de las relaciones sociales vinculadas con la dimensión espacial y por las dinámicas adquiridas, temporal. De modo que, las relaciones sociales, al no ser estáticas en el tiempo y el espacio, adquieren un sentido de complejidad. Es por ello, que se hace necesario introducir un concepto más para entender una sociedad, el concepto de territorio.

Figura 3. Relaciones entre los productores de hortalizas en San Lorenzo Almecatla, el desarrollo social, sistema agroalimentario local, territorio, periurbano y mercado.



Fuente. Elaboración propia.

#### 6.4 Territorio

Se retoma para el enfoque de SIAL, que de acuerdo con (Sepúlveda, Rodríguez, Echeverri, y Portilla, 2003) "...una noción de territorio que trasciende lo espacial. En efecto, el territorio es considerado como un producto social e histórico –lo que le confiere un tejido social único-, dotado de una determinada base de recursos naturales, ciertas formas de producción, consumo e intercambio, y una red de instituciones y formas de organización que se encargan de darle cohesión al resto de los elementos".

El territorio es la base del SIAL, pues desde su perspectiva teórica sirve para conocer y comprender en qué medida el territorio constituye un elemento significativo o no para la organización y la dinámica de las actividades estudiadas. Así como desde el punto de vista operacional, en cuyo caso el territorio sirve de referencia para la combinación de actividades territoriales diversificadas, para la organización de los productores, para aumentar sus márgenes de maniobra y mejorar su posición en las negociaciones con los «comandos» de las cadenas, o para la construcción de circuitos alternativos, basados en

otro tipo de relaciones productor – consumidor. Es en este referente del territorio donde se encuentra su aplicación a este estudio, pues los productores(as) del grupo de San Lorenzo Almecatla buscan basar la comercialización de su producción en la proximidad social característica de los territorios.

Para ello es necesario también conocer la manera en como se ha distribuido la población dentro del territorio y sobre todo la tendencia en la concentración en centros urbanos.

En México, la expansión del crecimiento urbano comenzó a adquirir dinamismo a partir de la década de 1950, cuando a instancias de las autoridades agrarias, importantes extensiones de tierras ejidales y comunales empezaron a incorporarse a las zonas urbanas, generalmente bajo la forma de expropiaciones, propiciando que tierras que originalmente estaban destinadas a usos agrícolas transformaran su configuración y sus funciones al ser absorbidas por la mancha urbana (Ávila, 2001 citado por Hernández *et al.*, 2009). Así mismo, la ejecución de políticas instrumentadas a nivel federal y estatal para ordenar el crecimiento urbano, los cambios recientes en la legislación agraria y los efectos de la apertura comercial en el marco de la globalización deben considerarse como parte fundamental de la dinámica urbano-rural que dio origen a los espacios periurbanos.

Para 2010, la distribución en México según el tamaño de la población tiende a concentrarse en localidades urbanas (mayores a 15,000 hab.) en un 62%, mientras que la población mixta concentra el 9% y la rural el 29% de la población total (Ruiz, 2010).

Con la ideología dominante de la modernización, la ciudad ha funcionado como el centro político, económico y cultural alrededor del cual se organiza la sociedad y por añadidura, el campo. La ciudad ha sido el eje modelo de desarrollo, mientras que el campo ha dejado de ser prioritario para el desarrollo económico y social del país. Con esto en mente, se imagina a la ciudad como una fuerza incontrolable que tiende a absorber todo lo que encuentra a su paso, mientras que el campo es un ambiente pasivo que se transforma dócilmente según las necesidades de la ciudad y adopta de forma transparente los modos de vida urbana. Lo cual no es del todo cierto, pues lo rural representa formas de vida

económica, sociocultural y política con características propias que si bien pueden modificarse en función de los intereses ciudadanos, también son capaces de resistirse o articularse a la dinámica del desarrollo de la sociedad en su conjunto, incluso pueden filtrarse, y de hecho así ha sucedido a lo largo de la historia (Larrade, 2011).

Se puede concluir entonces que, el territorio para fines del presente estudio es un conjunto de interacciones entre la sociedad y el espacio del cual depende su vida, traducidas en relaciones sociales y relaciones de producción que expresan una identidad y un sentido de solidaridad tanto por los agentes públicos como por los privados, los cuales dan sentido y contenido a un proyecto en consonancia con el desarrollo humano y social esbozado antes. En el que la proximidad social genera oportunidades como las de mercadeo que pretenden ser aprovechadas por los participantes en este estudio.

Pero que son las zonas periurbanas, que características conllevan y que impacto tienen principalmente en sus factores ambientales, sociales y económicos.

#### **6.4.1. Periurbano**

Entre los factores sociales y económicos, de acuerdo con (Arias, 2005), la dinámica de lo rural a lo urbano ocurre en las zonas periurbanas, pues con la expansión de las urbes, se ha alcanzado a los espacios rurales, donde se han asentado históricamente las comunidades campesinas con cultura y procesos propios, con una forma específica de vincularse con la ciudad y el espacio inmediato que les rodea; se desarrollan nuevas formas de vivir y relacionarse, de apropiarse y de aprehender los espacios periféricos y los rurales en torno a la ciudad.

No existen datos formales, en referencia a (UN-HABITAT-DFID,2002; Ossenbrugge,2003; Zebardast,2006; Dupont,2007; UNFPA, 2007), pues dada la subjetividad al delimitar las áreas periurbanas, donde se muestra un aumento considerable no sólo en el número de habitantes, sino también en la proporción de pobres, ya que la rapidez con la que las ciudades se expanden rebasan por mucho las capacidades de los gobiernos para proveer de infraestructura, empleo y servicios a los habitantes que llegan o habitan ya dichos

espacios en condiciones marginales, lo que hace de estos espacios los reservorios potenciales de pobreza y exclusión más importantes del mundo (Citado en Méndez y Vieyra, 2015). Un ejemplo de esto se puede observar el servicio de agua para uso doméstico que por lo regular opera con deficiencias en la disponibilidad del líquido.

Algunas de las reestructuraciones territoriales de mayor magnitud han ocurrido en la zona metropolitana de Puebla. Hechos como la construcción de un gran complejo comercial y habitacional en una zona de tradición agraria (proyecto Angelópolis), así como la paulatina transformación del patrón de cultivos en terrenos ejidales de la zona conurbada de Atlixco, han modificado notablemente el rol y las funciones del entorno periférico poblano (Pérez, 2001; Pérez y Silva 2003 como se citó en Ávila, 2009).

En ese mismo contexto, desde los años setenta, las políticas de planificación otorgaron un carácter prioritario al rol de gestión territorial de la región metropolitana Puebla-Tlaxcala, en la que los espacios rurales tenían un papel importante. Sin embargo, su evolución fortaleció la concentración regional y la proliferación del modo de vida urbano en el entorno periférico rural. La estrategia regional favoreció la instalación de industrias fuera de los límites del conglomerado urbano (corredores industriales) en tierras ejidales expropiadas; impulsó la infraestructura urbana (construcción de autopistas y carreteras, del aeropuerto “Hermanos Serdán”, líneas eléctricas, gasoductos, áreas residenciales, etcétera), con lo que transformó la estructura territorial. Se prescindió de los territorios rurales considerados poco competitivos y sólo se impulsaron proyectos de integración de cadenas productivas agrícolas “modernas”, dejando fuera a más de 80% de la agricultura regional (Bernal, 2005 citado en Ávila, 2009).

De aquí, que se retoma la concepción hegemónica de la pobreza periurbana asociada casi indistintamente a bajos ingresos, desempleo o subdesempleo, segregación física y social, precariedad de la vivienda (materialidad y servicios, incluyendo hacinamiento), redes sociales inestables y exposición al crimen organizado, drogas, violencia, desastres naturales y riesgos ambientales (Baker y Schuler, 2004, como se citó en Méndez y Vieyra 2015); sin embargo, también existen los grupos pobres originarios de poblados rurales

sobre los cuales la ciudad se expandió y cuyos medios de vida siguen dependiendo (o no) parcial o totalmente de las actividades agropecuarias, (Rakodi, 1998, citado por ALLEN *et al.*, 1999; Corubolo y Mattingly, 1999; DPU, 2001; Lindón, 2002; Méndez, 2007; Méndez-Lemus y Vieyra, 2014, como se citó en Méndez y Vieyra, 2015).

Son los pobres oriundos, los que tienden a ser tan vulnerables o más que el resto de los pobres frente a la urbanización debido a la presión que la ciudad ejerce sobre sus recursos base (agua-suelo), y la irremediable trasmutación (transformación gradual de rural a urbano) de sus medios de vida al mismo tiempo que tratan de escapar de la pobreza FAO, 2007; UN-HABITAT-DFID,2002; Méndez, 2007; Simón, 2008; Ávila, 2009; Appeaning, 2010; Méndez- Lemus, 2012; Méndez-Lemus y Vieyra, 2014. (Citado en Méndez y Vieyra, 2015).

Pero, finalmente ¿Cómo impulsar a los pequeños productores periurbanos?, de aquí que se retoma el proceso de comercialización como un elemento clave para lograr un desarrollo que impacte de manera positiva en los ingresos de los productores para beneficio de sus familias y reactivar la economía local. Para ello es necesario puntualizar en las formas mediante las cuales el producto llega al consumidor final, para ello se presenta el concepto de comercialización y mercado.

## **6.5 Comercialización**

De acuerdo con Ludwing (1975) la palabra mercadeo fue oficialmente aceptada por la Real Academia de la Lengua en 1963 a propuesta de la academia Colombiana, con el siguiente significado: “Conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor hasta el consumidor”. Así la palabra “mercadeo” es una traducción exacta al inglés “marketing”. En 1964 en una reunión organizada por la O.C.D.E. en París, se aprobó la siguiente definición para el mercadeo agrícola: El mercadeo agrícola es un proceso que comienza con la decisión de los agricultores de producir productos agrícolas vendibles.

De acuerdo con Caldentey y De Haro (2004), el término marketing, fue inventado en el siglo XIX por determinadas universidades de Estados Unidos (Land Grant Colleges) que atendían a las consultas de los agricultores sobre aspectos técnicos de la producción, pero

a partir de cierto momento, los agricultores empezaron a solicitar asesoramiento sobre la forma de situar o vender sus productos en el mercado (market).

El término “marketing”, a secas, se desarrolla en Estados Unidos con posterioridad al término “agricultural marketing” y se centra fundamentalmente en los problemas comerciales de la empresa. Este último concepto de marketing ha adquirido un enorme desarrollo y es frecuente que en el idioma castellano se utilice sin traducir muchas veces, sobre todo en los países iberoamericanos, se suele traducir por el término mercadotecnia (algunas veces se traduce por comercialización).

Se trata por tanto de dos disciplinas que en general se pueden considerar distintas, aunque son abundantes sus puntos en común y sus influencias mutuas, sobre todo la de la mercadotecnia sobre la comercialización y ello en razón a que la agricultura está enfocada, cada vez más, hacia producir para el mercado, abandonándose el planteamiento tradicional que consideraba a la agricultura como una forma de vida de una parte de la población. Las empresas agrarias, son sin embargo, de pequeña dimensión y no tienen capacidad para aplicar con toda su intensidad las modernas técnicas de mercadotecnia aunque si pueden hacerlo si se reúne en organizaciones adecuadas.

Algunas definiciones de comercialización agraria según Coscia (1978) plantea que “La comercialización de productos agropecuarios abarca todo el proceso que media desde que el producto sale de la explotación o finca del productor hasta que llega a manos del consumidor final”. Por su parte Thomsen (1951) dice que “El estudio del marketing agrario comprende todas las operaciones, y las agencias que las realizan, implicadas en el movimiento de alimentos producidos en la agricultura y materias primas y sus derivados, tales como productos textiles, de las explotaciones agrarias a los consumidores finales y los efectos de tales operaciones sobre agricultores, intermediarios y consumidores”. Para Kohls (1985) “El marketing es el resultado de todas las facilidades económicas implicadas en el flujo de bienes y servicios desde el punto de vista de producción agrícola inicial hasta que están en manos del consumidor”. Según la FAO (1958) “La comercialización

comprende todas las operaciones que lleva consigo el movimiento de los productos alimenticios y de las materias primas desde la granja hasta el consumidor final”.

La comercialización y la producción están muy relacionadas y el estudio de cada una de las disciplinas debe tener en cuenta a la otra. En una sesión de estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se llegó a un acuerdo sobre la definición de la comercialización en la que se decía que la comercialización agraria constituye un proceso que empieza en el momento en el que el agricultor toma la decisión de producir un producto agrario para la venta. Se trata de un planteamiento próximo al del concepto de marketing al que antes se hizo referencia.

Una vez que se toma la decisión de poner en venta un producto, la primera idea que surge es donde venderlo, para ello se hace una revisión de mercado.

## **6.6 Mercado**

La palabra mercado tiene varios significados como, para Lamb, Hair y McDaniel (2002), el mercado se define como la “gente o empresas con necesidades o deseos y la capacidad y voluntad de comprar” (p. 212).

Kotler y Armstrong (2003) definen mercado como “el conjunto de todos los compradores actuales y potenciales de un producto o servicio” (p.201). Pride y Ferrel (1997) indican que un mercado “es un agregado de individuos y organizaciones que tienen la necesidad de un productos en una clase de producto y tienen la capacidad, disposición y autoridad para comprarlos” (p.175). Kotler (2002) define un mercado como “el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto” (Citado en Flores y Torres, 2004)

De acuerdo con Caldentey y De Haro (2004), cuando un economista habla de mercado se refiere a las fuerzas que intervienen en la formación de precios, prescindiendo en general de los aspectos físicos del mismo, pero lo retoma en el sentido de la concentración de compradores y vendedores en un determinado lugar durante un determinado periodo de tiempo.

Existen diversas definiciones para el concepto de mercado, Caldentey lo define desde la economía, un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales. Además llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan, tienden a unificarse. Comprende las personas, hogares, empresas e instituciones que tienen necesidades de ser satisfechas con los productos de los oferentes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que aun no consumiendo estos productos, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman. Esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas.

En el sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para que las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás; sin embargo existe un mercado peculiar, que es el mercado de los productos agrarios teniendo diversas definiciones, según la perspectiva, como lo son:

Desde la perspectiva económica, le corresponde a la economía agraria, en el área de estudios de **mercados agrarios**. El mercado como lo define Caldentey se puede entender desde las perspectivas siguientes:

En sentido económico teórico, el mercado es la confrontación de las fuerzas oferentes y demandantes que intervienen en la formación de los precios.

En el sentido físico, un mercado es un centro de contratación, donde vendedores y compradores se concentran para realizar sus operaciones en un determinado lugar y momento. Es de especial atención que actualmente no existen límites físicos para el mercado, gracias al avance de las telecomunicaciones.

Al hablar de un determinado producto, se suele utilizar el término mercado, para referirse a todo lo que concierne a éste desde la producción hasta el consumo.

Desde la perspectiva del empresario ya que es quien produce o vende un producto o servicio, para el cual el mercado es el total de individuos y organizaciones que son clientes actuales o potenciales de ese producto o servicio. En este sentido suele aceptarse la existencia de cinco tipos de mercado: de consumo, de productores, distribuidores, gobierno y el internacional.

Dentro del mercado de productos agrarios, se entiende que abarca desde el análisis teórico de productos agrarios hasta el análisis descriptivo del proceso que lleva los productos agrarios, desde el productor hasta el consumidor (fenómeno en estudio), así como el estudio de la estrategia de los operadores que intervienen.

Por productos agrarios, se debe entender los productos que se obtienen de la agricultura, en el caso estudiado las hortalizas. Los productos agrarios se puede clasificar de acuerdo con el autor dentro de su libro economía de los mercados agrarios en: a) Productos destinados a la alimentación humana; b) Productos destinados al reemplazo en la agricultura y c) Productos no alimenticios destinados a la industria.

De esta manera los productos provenientes de la agricultura pueden ser identificados de acuerdo al destino o la finalidad que se le presente, como lo son los productos destinados a la alimentación. Este es el caso de la producción de hortalizas de traspatio.

Dentro de la teoría económica y mercados agrarios, para el análisis de mercado es importante tener claro la definición del bien, pues si es homogéneo, de acuerdo con la teoría económica demuestra que bajo ciertas condiciones se puede unificar el precio, pero en la mayor parte de los casos no ocurre este fenómeno, pues un vendedor no ofrece el mismo producto o en las mismas condiciones. En estos casos se forman precios distintos, tomando en cuenta las diferencias de la calidad y las diferencias en las preferencias de los consumidores.

Por lo tanto, para llevar a cabo el análisis del mercado de un producto, es necesario hacerlo con relación a otros mercados.

Una de las características a considerar es el área geográfica a la que se refiere el mercado y así se puede hacer referencia a un mercado internacional, nacional, regional o local; pues los mercados pueden ser tanto dependientes como independientes de acuerdo a la movilidad (elevación de costos) existente.

Uno de los problemas en cuanto al periodo al que se refiere el mercado es si el producto es muy perecedero, como lo es el caso de las hortalizas, donde es posible que los precios de cada día, semana u otro periodo sean independientes.

Una de las características especiales de los mercados de productos agrarios es la relación entre precios y costos. A lo largo de varios años el precio medio de algunos productos agropecuarios debe ser igual o mayor al costo medio de producción con el fin de que los productores continúen con su producción, de otro modo ésta se desestimula.

El productor agrícola tiende a vender la totalidad de sus productos (condicionados por la producción cíclica y perecedera de los mismos), al precio que los compradores desean pagar. Para Caldentey, el elemento básico del proceso comercial, no es otro si no, la producción de utilidades que proporcionan satisfacción (funcional y psicológica) a los consumidores. Estas utilidades que la comercialización añade son: utilidades de espacio, de tiempo, de forma y de posesión.

Las utilidades de espacio permiten situar a los productos en los lugares en donde los consumidores están ubicados. Estas utilidades son cada vez más importantes a medida que un país se desarrolla como consecuencia de la población y por tanto los consumidores se centran en grandes zonas urbanas, es decir, que cada vez se alejan más de las zonas de producción.

Las utilidades de tiempo permiten que los productos lleguen a los consumidores en el momento adecuado. Esto es particularmente importante para productos cuya producción sea en corto tiempo, mientras que el consumo tiene lugar a lo largo de todo el año. Las utilidades de forma modifican físicamente el producto para los gustos y necesidades de los consumidores. Las utilidades de posesión son las derivadas del traspaso del producto de unos a otros individuos, hasta llegar al consumidor, ya que este es el fin último de la comercialización.

Para establecer la parte operativa y funcional del mercado, es necesario introducir el concepto de mercadeo, pues en toda transacción de cualquier producto existen dos partes contratantes: el vendedor que está dispuesto a adquirir el producto a cambio de otro producto, que en la mayor parte de los casos es la moneda y el comprador que está dispuesto a ceder, está recibiendo en contrapartida la propiedad del producto.

Para realizar la operación de compra venta de sus productos tienen que ponerse en contacto el comprador y el vendedor, contacto que puede tener lugar en condiciones muy variadas en función de la organización comercial que domine en cada caso. Cuando el número de vendedores y compradores es muy pequeño, los contactos entre los mismos son relativamente fáciles ya que cada vendedor puede relacionarse con todos y cada uno de los compradores y viceversa.

La American Marketing Association (AMA), define el mercadeo como la realización de las actividades mercantiles que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor. En esta definición no se especifica en qué forma se realiza el traslado de bienes y servicios hasta el último consumidor. (Citado en Coca, 2008)

Desde el punto de vista socioeconómico, el departamento de mercadeo de la facultad de administración de negocios de Ohio define el mercadeo como el proceso de una empresa (sociedad) para el cual la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos se anticipa o amplía y satisface mediante la concepción, promoción, cambio y distribución física de tales satisfactores. Con base en lo anterior, el mercadeo empieza desde la

decisión de los agricultores para producir hasta la distribución del producto. Entonces, la comercialización es el conjunto de actividades que se realizan desde el momento en que se adquieren los elementos necesarios para la producción hasta que el producto obtenido llegue a la persona que lo va a consumir. Este conjunto de actividades implica dos grandes aspectos: económico y técnico.

El aspecto **económico** se refiere a costos y precios. Los costos constituyen los gastos que implica la elaboración de un producto y los precios son la cantidad aproximada de dinero que se obtendrá cuando se venda el bien obtenido ya sea en la industria o en la empresa agrícola.

El aspecto **técnico** del proceso de comercialización lo constituyen las funciones necesarias para la compra de insumos, producción, cosecha, manipulación, transporte, almacenamiento, venta y normalización, etc.; son de carácter técnico, porque en toda la producción se requieren conocimientos técnicos para llevarla a cabo en forma correcta.

Por lo tanto, la comercialización o mercadeo es el conjunto de las actividades que se realizan desde el momento en que se adquieren los elementos necesarios para la producción hasta que el producto que se obtiene llega al consumidor.

Tanto en la parte técnica, como en la económica de la comercialización se requiere de una serie de procesos bien definidos y establecidos para que esta se realice de la mejor manera, para ello se retoma el proceso administrativo en el que confluyen los aspectos considerados como limitantes en el desarrollo social, el sistema agroalimentario y su influencia en los pequeños productores(as), el sistema agroalimentario local y sus oportunidades, el territorio y sus implicaciones para aprovechar las libertades que este otorga a la sociedad que ahí confluye, el periurbano y las afectaciones que impone la confluencia del mundo rural con el urbano y el mismo mercado con sus limitaciones.

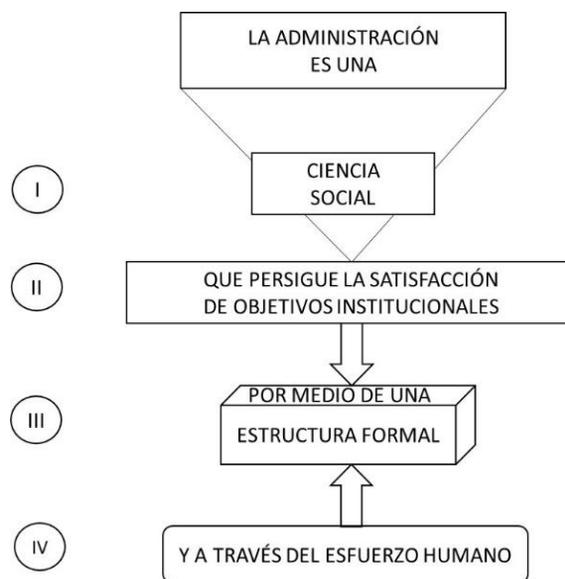
## **6.7 Definición de la administración**

La palabra administración viene del latín, ad (junto de) y ministratio (prestación de servicios) y significa la acción de prestar servicios o ayudar. Actualmente la administración representa

no solo el gobierno y la conducción de una empresa, sino también todas las actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de la actividad empresarial, (Chiavenato, 1998).

De acuerdo con Fernández (1991) el desarrollo moderno de la administración ha permitido a los tratadistas el esbozo de diversas teorías que enmarcan el proceso administrativo. En la figura 4 se encuentran listados los conceptos vertidos por diferentes autores. Se ofrece una teoría general que persigue universalidad en su aplicación, por tanto... “se podrá utilizar en culturas diferentes, al igual que en una sociedad agraria o en una industrial y así como en agrupaciones socialistas o inversionistas”. Se debe insistir en que no se acepta una mecánica absoluta suscribiéndose a la opinión de G. Fernández McGregor, “quien tiene en cuenta sólo los esquemas que produce la lógica, trabaja dentro de un mundo ficticio de pura forma, que nada dice, o dice muy poco respecto a la realidad misma, que es palpitante, total, viviente”.

Figura 4. Definición general de la administración.



Fuente: Fernández (1991)

- I. Ciencia Social
- Universalidad
- Unidad

Congruencia sistemática

Coherencia metódica

Coordinación orgánica

II. Que persigue la satisfacción de objetivos institucionales

Objetivo de servicio: satisfacción de las necesidades de los consumidores ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.

Objetivo social: protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

Objetivo económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de la generación de la riqueza.

III. Por medio de una estructura formal

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos (colaboradores), materiales (dinero e instalaciones), técnicos (sistemas y procedimientos).

IV. A través del esfuerzo humano

Planear, Implementar y Controlar.

Ahora, esto con la objetividad del conocimiento sociológico debe interpretarse en el sentido de que se han de recoger los aspectos de la realidad independientemente de cómo pudiera juzgarse o calificarse a la luz de otras disciplinas como el derecho, la moral, la filosofía, o como se aprecian en función de ciertos intereses, propósitos o finalidades.

### **6.7.1 Objetivos de la administración**

De acuerdo con Chiavenato (1998), la administración tiene dos objetivos principales: proporcionar eficiencia y eficacia a las empresas. La eficiencia se refiere a los medios, los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos sobre la manera en que deben hacerse las cosas en la empresa, con el fin de que los recursos sean utilizados de forma adecuada.

La eficacia se refiere a los fines, los objetivos y resultados por alcanzar. Obviamente cada empresa tiene sus propios objetivos.

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos propuestos por la empresa y establecer las maneras de alcanzarlos por medio de la acción administrativa. Esta acción se divide en planeación, organización, dirección y control, que constituyen el proceso administrativo.

### **6.8 Proceso administrativo**

De acuerdo con Münch (2007), el proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración y que son conocidas como las preguntas clave de éstas disciplinas.

La unidad temporal de la administración implica que ésta comprende varias fases, etapas o funciones que existen ya sea por separado o simultáneamente, dichas etapas comprenden el proceso administrativo.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, donde se determina su finalidad y rumbo, así como las alternativas para conseguirlos; y otra operativa, en las que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama dinámica y mecánica de la administración. La mecánica administrativa es la parte de la administración donde se establece lo que debe hacerse, mientras que la fase dinámica u operativa se refiere a cómo manejar de hecho la empresa.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración y para el caso el grupo de productores(as) de hortalizas de

San Lorenzo Almecatla. La implementación de este proceso facilita el alcance de los objetivos de la organización y controla el cumplimiento de los mismos.

Figura 5. Fases de la administración.



Fuente: (Münch, 2007).

Las fases del proceso administrativo varían dependiendo del autor, por ejemplo Idalberto Chiavenato, adopta cuatro fases que son: Planeación, Organización, Dirección y Control, y Según Koontz y Wehrich enuncian cinco fases: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, para efectos del desarrollo del tema de investigación se adoptan las cuatro fases de Chiavenato.

Se considera que el proceso administrativo es universal porque es conocido a escala nacional e internacional, puesto que las funciones básicas de planeación, organización, dirección, y control; se realizan en todo tipo de empresa, cualquiera que sea su ubicación geográfica, el sistema económico imperante o el nivel jerárquico de los ejecutivos. Es decir, los administradores y operarios de cualquier empresa, realizan el mismo tipo de actividades, solo que estas se realizan en diferente tiempo y con diferente intensidad; en consecuencia, sus conocimientos y experiencias administrativas son útiles y aplicables en

cualquier clase de empresa en que se desenvuelvan, sean estas de carácter industrial, comercial, de servicio o gubernamental.

Se determina que todas las funciones involucradas en el proceso administrativo son fundamentales. No se ejecutan en forma independiente una de otra, ni en un orden preestablecido. Más bien, existe entre ellas un entrelazamiento, de tal forma que la ejecución de una influye en las otras como por ejemplo: la planeación está presente en la organización, dirección, y control. Así como el control está presente de regreso en cualquiera de las fases. Es importante señalar que en el proceso administrativo las funciones no son ejecutadas de acuerdo a una secuencia rígida, como podría sugerir el estricto apego al orden de las funciones del mismo, sino conforme a un ordenamiento flexible, más que todo al logro del objetivo previsto o en general, al desarrollo de un proyecto determinado. Se considera una guía para la acción, que puede adaptarse a una variedad de situaciones, sin perder el camino a seguir bajo una orientación uniforme de esfuerzos mutuos. Debido a ello, se retomó para el estudio en cuestión.

### **6.8.1 Planeación**

De acuerdo con Chiavenato (1998), la planeación es un hecho muy común en la vida de las personas y las organizaciones. En todo momento se planea el comportamiento en relación con ciertos objetivos. La planeación es un suceso natural del comportamiento de las personas. En las empresas son una necesidad imperiosa: una vez definido algún objetivo, la planeación constituye la mejor manera de llegar a él. La planeación, es la primera etapa del proceso administrativo, lo que viene antes de ejecutar cualquier actividad. Planear es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos deseados y lo que debe hacerse para alcanzarlos de manera adecuada. En el fondo la planeación es la diferencia entre una situación actual y una situación deseada como objetivo.

Figura 6. La planeación como puente de unión entre una situación actual y una situación deseada.



Fuente: (Chiavenato, 1998).

### 6.8.1.1 Tipos de planeación

De acuerdo con Münch (2007), el nivel jerárquico que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda la planeación puede ser:

**Estratégica:** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, generalmente es a mediano y largo plazo y abarca toda la organización.

**Táctica o funcional:** Comprende planeas más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa. Los planes tácticos, son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

**Operativa:** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica, se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deban ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Para Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklyn (2017), la planeación implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Los gerentes diseñan planes por tres razones: 1) Para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro (incrementar las utilidades, incrementar la participación de mercado y hacer frente a su responsabilidad social); 2) Para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus metas, y 3) Para decidir cuales tareas se deben desempeñar para cumplir esas metas.

### **6.8.1.2 Importancia de la planeación**

De acuerdo con Münch (2007), la planeación es muy importante para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se minimizan riesgos. Algunas de las ventajas son:

- Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Permite hacer frente a las contingencias que se presenten.
- Es un sistema racional para la toma de decisiones a futuro, evitan las corazonadas o empirismos.
- Al planear se define el rumbo y las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Es la base de los elementos para efectuar el control.
- La motivación se eleva
- Optimiza los recursos.

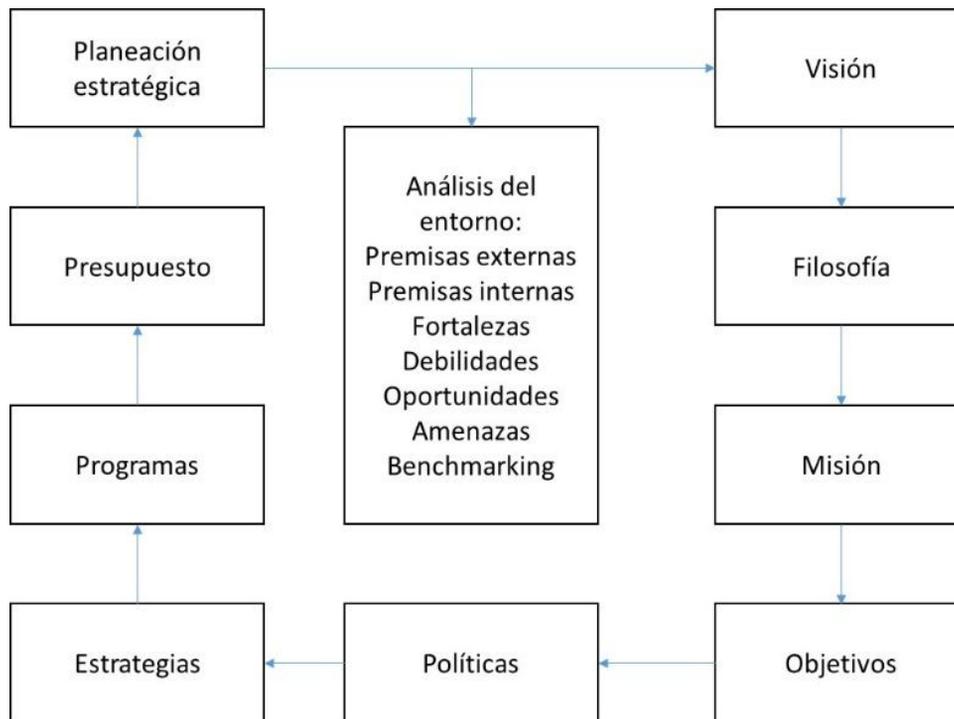
### **6.8.1.3 Etapas de la planeación**

El proceso de planeación estratégica es la serie de etapas a través de las cuales se define el rumbo y directrices generales que habrán de regir la organización. Los elementos del plan estratégico se describen en la Figura 7.

### **6.8.1.4 Técnicas de la planeación**

Las técnicas de planeación son herramientas que se utilizan para llevar a cabo eficientemente la administración.

Figura 7. Proceso de planeación estratégica.



Fuente: (Münch, 2007).

Existen múltiples técnicas de planeación; las más usuales son:

I. **Análisis FODA.** El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una entidad, que puedan afectar el logro de los planes.

- Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos.
- Las oportunidades son factores externos a la entidad o del entorno que propician el logro de los objetivos.
- Las debilidades son los puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos.
- Las amenazas son factores externos de la entidad o del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Se basa en el análisis de aspectos internos y externos a la entidad y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

II. **Grafica de Gantt.** Es la técnica más común utilizada para establecer de manera gráfica las etapas de un programa. Fue creada por Henry Lawrence Gantt. Para elaborarla se siguen los siguientes pasos.

1. Identificar y determinar todas las actividades para lograr las estrategias.
2. Ordenarlas cronológicamente
3. Asignar a cada actividad su duración, la fecha de inicio y la fecha de terminación, así como el responsable de realizarla. Münch (2007).

Chiavenato (1998) indica que la planeación se hace de acuerdo con las técnicas que sirven también al control. Establece tres técnicas, entre las cuales retoma la gráfica de Gantt:

- a) Cronograma. Del griego cronos (tiempo) y grama (gráfico): es una gráfica para planear el tiempo, es decir, donde el patrón de planeación y de control es el tiempo. El cronograma está constituido por una gráfica de doble entrada: en las líneas horizontales son alineadas las actividades planeadas, en tanto las columnas verticales se marcan los periodos considerados estándares. Su función es relacionar las dos variables: las actividades en función del tiempo, que muestran el inicio y el término de cada actividad a través de las líneas.
- b) Grafica de Gantt, que ya se describió anteriormente, cuya diferencia con el cronograma es que fue creada para la planeación y el control de la producción semanal, cada mes (columna) está compuesta por cuatro semanas (subcolumnas), para prescindir del uso del calendario.
- c) PERT, en inglés Program Evaluation Review Technique, cuyas siglas PERT, son más populares que su nombre en español. Técnica investigadora de evaluación de programas. Es una técnica compleja de planeación y control para múltiples actividades interdependientes y relacionadas entre sí en diferentes periodos. Esta complejidad no puede ser tratada con grafica simple como el cronograma o la gráfica de Gantt.

## **6.8.2 Organización**

De acuerdo con Hellriegel et al., (2017), organizar se refiere al proceso de decidir donde se tomaran las decisiones, quien ocupará cual puesto y desempeñará cuales tareas y quien dependerá de quién en la empresa.

Organizar es la función administrativa que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Agrupar las actividades involucra la reunión de las personas y recursos empresariales bajo la autoridad de un jefe. Así la organización necesita lidiar con personas, organismos y relaciones de autoridad y responsabilidad. Para que los objetivos sean alcanzados, los planes ejecutados y las personas puedan trabajar eficientemente, es necesario agrupar adecuadamente las actividades y distribuir convenientemente la autoridad.

El objetivo de la organización es agrupar a las personas para que éstas trabajen mejor en conjunto. La organización existe porque el trabajo empresarial a realizarse es imposible que lo haga una sola persona. De ahí la necesidad de que muchas personas en conjunto ejecuten diferentes actividades, lo que conduce a un nuevo problema: la coordinación entre las personas, (Chiavenato, 1998).

### **6.8.2.1 Importancia de la organización**

De acuerdo con Münch (2007), la organización aporta múltiples ventajas que fundamentan su importancia:

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.

### 6.8.2.2 Técnicas de la organización

Las técnicas de organización son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. A continuación se describen las principales técnicas de organización.

**Organigramas.** Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización. Muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de una organización.

Existen seis formas de representar los organigramas:

1. Vertical. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
2. Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
3. Circular. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro a la periferia.
4. Mixto. Combina, por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.
5. Estructural. Sólo aparecen los nombres de cada área o departamento.
6. Funcional. Se descubren las funciones de cada área.

**Manuales.** Los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa.

Diagramas de procedimientos o de flujo. También conocidos como flujogramas, son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Carta de distribución del trabajo o de actividades. A través de éstas se analizan los puestos que integran un departamento o una sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas.

### **6.8.3 Dirección**

Las distintas etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización; sin embargo al ser la dirección la etapa donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo, en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir, sobre todo si se considera que en inglés se utiliza el término management, para referirse indistintamente a la dirección y a la administración. En la dirección se aplican las diversas etapas del proceso administrativo, y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección. La dirección es la ejecución de las distintas fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa, (Münch, 2007).

#### **6.8.3.1 Importancia de la dirección**

De nada sirve una buena planeación y organización, si las personas trabajan sin estar adecuadamente orientadas y coordinadas y esto significa la interpretación de los objetivos y planes para los otros y dar las instrucciones para su ejecución. Se trata de actuar directamente sobre las personas para conseguir que se ejecuten sus actividades.

De aquí se desprende que la dirección sea considerada la más importante de las actividades administrativas, la esencia del trabajo del buen administrador, (Chiavenato, 1998).

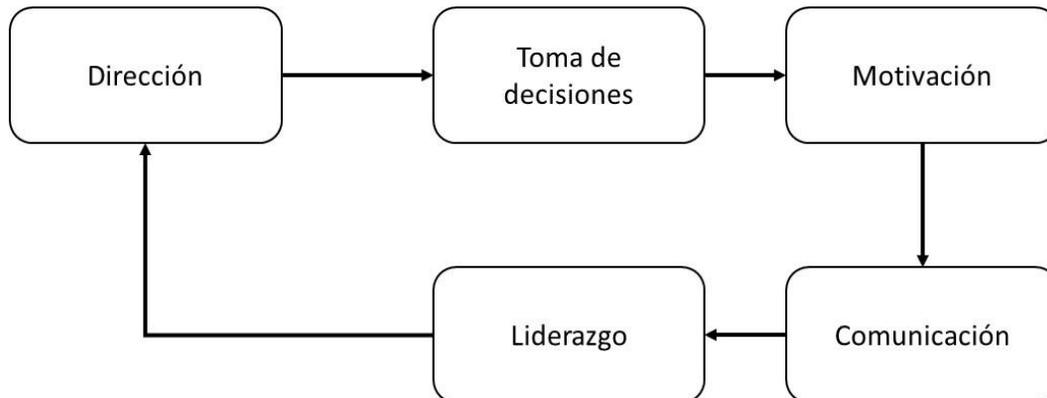
También y de acuerdo con Hellriegel et al., (2017), la dirección, trata de motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización. Sin embargo, no sólo se dirige cuando se ha concluido la planeación y la organización, sino que la dirección es un elemento crucial de esas funciones.

#### **6.8.3.2 Etapas de la dirección**

De acuerdo con Chiavenato (1998), define como medios para dirigir, las instrucciones u órdenes, comunicación, motivación, liderazgo y coordinación. Lo que para Münch (2007),

determina que es difícil establecer una secuencia de las etapas de la dirección, ya que a menudo se presentan al mismo tiempo; sin embargo, para fines metodológicos los presenta como se muestra en la Figura 8.

Figura 8. Etapas de la dirección.



Fuente: (Münch, 2007).

**Toma de decisiones.** Es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona, entre varias alternativas, el curso de acción óptimo.

**Motivación.** En su acepción más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Tradicionalmente se ha considerado que la función del gerente es motivar al personal para que éste sea más productivo. Sin embargo, la administración moderna postula que un adecuado estilo de dirección promueve las condiciones necesarias para que el personal se automotive y autodirija.

La motivación es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos, (Münch, 2007).

**Comunicación.** Representa uno de los mayores desafíos para el administrador, para algunas empresas la comunicación significa el recurso más importante para alcanzar sus objetivos. Comunicar es el proceso de transmitir información comprensible para las personas involucradas. Toda comunicación envuelve dos o más personas, pues trata de un proceso de interacción personal, (Chiavenato, 1998).

La comunicación efectiva, es una comunicación eficaz, implica la existencia de los siguientes requisitos.

Claridad. La comunicación debe ser clara, el lenguaje en el que se exprese debe ser accesible a los receptores.

Integridad. La comunicación debe servir como un lazo integrador entre los miembros de la empresa.

Aprovechamiento de la comunicación informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la comunicación informal.

Equilibrio. Toda acción administrativa debe acompañarse del plan de comunicación correspondiente.

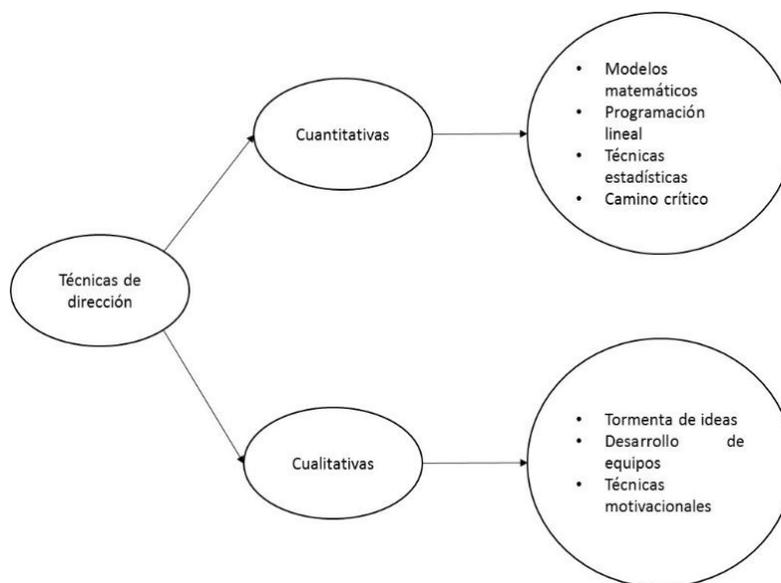
Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y concisa.

Difusión. La comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y darse a conocer, (Münch, 2007).

**Liderazgo.** Conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados. El liderazgo está constituido por tres elementos: autoridad, delegación y supervisión.

### 6.8.3.3 Técnicas de la dirección

Figura 9. Técnicas de dirección



Fuente: (Münch, 2007).

Se utilizan múltiples técnicas, que se agrupan en cualitativas y cuantitativas, las más usuales se presentan en la Figura 9.

## **6.8.4 Control**

Tal y como lo menciona Chiavenato (1998), existen diferentes acepciones del término control. Sin embargo, dentro de la función administrativa, consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados. La tarea del control es verificar que todo se haga conforme a lo que fue planeado y organizado, de acuerdo con las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos, con el fin de corregirlos y evitar su repetición.

### **6.8.4.1 Objetivo e importancia del control**

El control tiene dos objetivos:

- a) Corrección de fallas o errores. El control sirve para detectar fallas o errores en la planeación, organización o dirección e indicar las medidas correctivas.
- b) Prevención de nuevas fallas o errores. Al corregir fallas o errores, el control indica el medio para evitarlos en el futuro.

El control es importante en la medida en que asegura que lo que fue planeado, organizado y dirigido, realmente alcanzo los objetivos pretendidos. Es una garantía de que las cosas fueron ejecutadas de acuerdo con los planes, esquemas y órdenes transmitidas.

De acuerdo con Münch (2007), el control es importante por las siguientes razones: sirve para comparar la efectividad de la gestión; promueve el mejoramiento de la calidad; protege los activos de la empresa; se garantiza el cumplimiento de los planes; establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo; sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, y evitar que se repitan; y es el fundamento para el proceso de planeación

### 6.8.4.2 Etapas del control

Las etapas del control se fundamentan en el establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación, Figura 10.

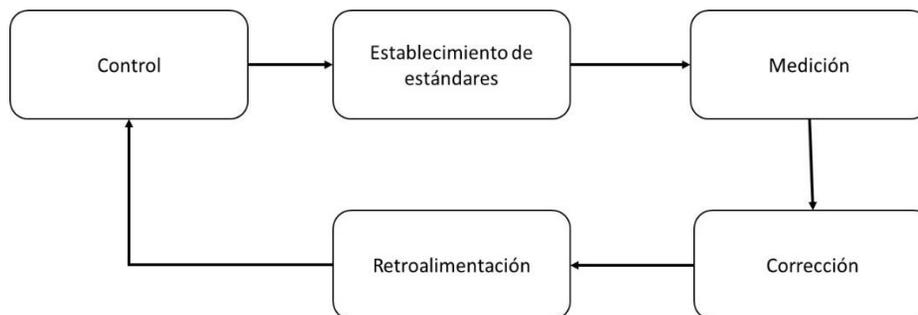
**Establecimiento de estándares.** Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, para efectuar el control.

**Medición de resultados.** Consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados.

**Corrección.** Es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.

**Retroalimentación.** La retroinformación consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para efectuar las mejoras en el proceso.

Figura 10. Etapas del control.



Fuente: (Münch, 2007).

### 6.8.4.3 Técnicas del control

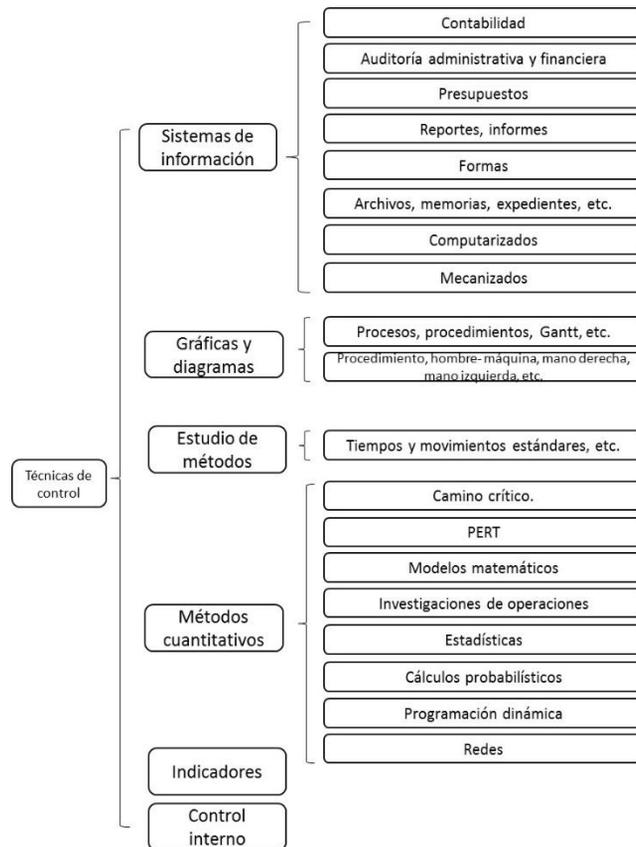
Las técnicas de planeación son también las técnicas del control, que de acuerdo con Chiavenato (1998), serían la gráfica de Gantt y el PERT, pero para Münch (2007), destacan

los sistemas de información y los indicadores. De acuerdo a la Figura 11, donde se muestran las principales técnicas de control.

Para cerrar el apartado de marco teórico baste decir que el enfoque de desarrollo imperante, el sistema agroalimentario global y dentro de este el mercado favorecen en alguna medida pero también imponen limitaciones a la sociedad, y de manera específica a los productores(as) como los participantes en este estudio, por su parte el sistema agroalimentario local, el territorio, el periurbano y el proceso administrativo proporcionan las oportunidades para la actuación en la atención de los objetivos del grupo.

Con esta conclusión general sobre la guía teórica conceptual presentada, se da pie al pensamiento sobre cómo abordar el fenómeno en estudio, por lo que a continuación se presenta el procedimiento seguido.

Figura 11. Técnicas del control



Fuente: (Münch, 2007).

## **Capítulo 7. Metodología**

En este apartado se presentan los referentes metodológicos que se utilizaron para lograr los objetivos planteados, los cuales consistieron en las fuentes de información y los sujetos informantes de las variables en estudio. Las técnicas de investigación y los instrumentos para su aplicación.

En esta investigación se utilizó el estudio de caso, que de acuerdo con Martínez (2006), es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se cuantifica y registra información sobre una cosa, persona o colectivo, como el grupo de hortelanos de San Lorenzo Almecatla.

La estrategia metodológica empleada incluyó técnicas cualitativas a través de observación participante, entrevistas semiestructuradas, y aplicación de cuestionarios a una muestra cualitativa de sujetos, uno dirigido a las y los productores, y otro a consumidores, para lo cual se definieron criterios de selección de los mismos.

En una primera fase para la obtención del universo de estudio se realizó un registro a través de reuniones y entrevistas, para caracterizar a los y las participantes en relación al número de las y los productores, edad, escolaridad, principal actividad para generación de ingresos, superficie que siembran, número de huertos de traspatio. Para ello se emplearon fuentes de información primarias y secundarias que permitieran obtener datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento sobre el tema.

Como fuente de información, se retomó aquello que proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información.

### **7.1 Fuentes primarias**

La principal fuente de investigación primaria fue la que se realizó a través de la interacción con los integrantes del GSLA, también se utilizó la observación directa durante las visitas que se realizaron a la localidad y semanalmente a las reuniones de capacitación sobre

producción, así como a diferentes eventos en donde asistió el grupo, como a la última reunión del Consejo Municipal para el Desarrollo Rural Sustentable, presentación de informes de actividades del director del Colegio de Postgraduados, Campus Puebla, participación con stands en eventos de casa abierta realizados por el Colegio de Postgraduados, Campus Puebla, recorridos de campo con otros productores para la transferencia tecnológica, reuniones en cajas de ahorro, visita a mercados orgánicos, entre otros.

## **7.2 Fuentes secundarias**

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria.

Este tipo de fuentes contienen información original, es decir, son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluada por otra persona.

Las principales fuentes de información secundaria utilizadas fueron: libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros, de acuerdo a las siguientes técnicas.

## **7.3 Técnicas de investigación**

### **7.3.1 Observación Participante**

La observación del fenómeno y los participantes, se realizó por medio de visitas a los huertos de traspatio, así como al salón donde se realizan las juntas, reuniones y talleres de capacitación para la producción, de donde se obtuvo información sobre aspectos relacionados con la dinámica de la comercialización, factores internos y externos al GSLA

que la favorecen y que la limitan, las técnicas y herramientas utilizadas para la venta de hortalizas. Información que se registró a través de apuntes de manera espontánea, así como también se utilizó la observación de algunos procesos de venta (lugar, días, hora, responsables de entrega, establecimiento de precios, forma de entrega y valoración del producto por parte del cliente), al asistir a mercados de productos orgánicos (registro de la presentación del producto, costo de los productos, costo del espacio para la venta de productos y los empaques para la presentación del producto), con la ayuda de fotografías videos y libreta de campo (Hernández et al., 2014).

Otra de las técnicas utilizadas para compilar información sobre los aspectos estudiados de la comercialización de hortalizas por el GSLA, fue la entrevista.

### **7.3.2 La entrevista**

La entrevista es un hecho que consiste en un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interroga y el o los que contestan. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes (Hernández et al., 2014).

### **7.4 Universo**

El universo de estudio lo constituyeron participantes en un proceso impulsado desde el gobierno municipal, en coordinación con el Colegio de Postgraduados, Campus Puebla para facilitar la producción de hortalizas destinadas inicialmente para el autoconsumo en la junta auxiliar de San Lorenzo Almecatla, municipio de Cuautlancingo, Pue. Se identificaron un total de 36 personas quienes dedicaron espacios para la producción desde el año 2014. Entre sus características se identificó una edad promedio de 47 años. De los 36 integrantes 29 son mujeres y siete hombres. Las personas que integran el grupo en su mayoría son amas de casa y personas jubiladas. El grupo inició destinando la producción para el autoconsumo, al obtener productos excedentes realizan intercambio o los venden con vecinos o familiares, en un volumen reducido. El intercambio y la venta de excedentes

les permitió vislumbrar la posibilidad de dedicarse a la comercialización de hortalizas como una fuente de empleo e ingreso que puede complementar los actuales.

## **7.5 Muestra**

La muestra de productores fue de corte cualitativa y la constituyeron cinco personas del grupo de San Lorenzo Almecatla. Cabe aclarar que no fue determinada en forma estadística, sino que se definió por el criterio de que las y los sujetos destinan mayor volumen de producción a la comercialización de sus productos, tanto en el mercado local, como a través de un intermediario y, por aceptar participar en el proceso de acompañamiento, indagación y fortalecimiento de capacidades para la comercialización de hortalizas.

Se identificó que este grupo, de solo cinco productores y productoras de la localidad, han tenido otras iniciativas para la comercialización de su producción, esto porque poseen mayor superficie destinada para ello y en los grupos domésticos de los participantes, existe fuerza de trabajo masculina que dedica también trabajo en dicha producción, lo que les permite mayor volumen de producción de hortalizas y otros productos. Así, a través de la caracterización del universo de estudio se identificó, como muestra cualitativa de productores, a cinco personas.

Las técnicas empleadas para conocer y acompañar sus procesos de comercialización, fueron reuniones de trabajo, observación participante, entrevistas semiestructuradas y cuestionarios, como se señaló, dirigidos tanto a productores como a consumidores o compradores. La muestra fue cualitativa, el criterio de selección principal consistió en que fuesen productores que comercializan sus excedentes, en volúmenes mayores que el resto de participantes. Y en cuanto a consumidores o comerciantes, fueron personas que acudieron al centro de acopio que el grupo instaló o con quienes han establecido relaciones comerciales o tienen potencial para ello.

### **7.5.1 Encuesta**

Se utilizó la técnica de la encuesta, para lo cual se diseñaron como instrumentos de compilación de información dos cuestionarios: uno para obtener información del GSLA y otro para obtener información sobre los consumidores.

El cuestionario para las y los productores buscó obtener información acerca de la planeación, organización, comercialización, dirección, regulación, competencia y proveedores con la finalidad principal de conocer aspectos: sobre el proceso administrativo que ejecuta el grupo que comercializa sus productos a través de un intermediario del GSLA. Este cuestionario dirigido al total de la muestra de productores, se dirigió a identificar sus características sociodemográficas y de los procesos individuales y colectivos que los caracterizan, entre estos: el reconocimiento de sus objetivos, visión y misión, así como a aspectos organizativos, de planificación, administración, control, identificación de factores facilitadores o limitantes para el logro de los objetivos, productivos, manejo de la producción, definición de precios, sistema de acopio, entre otros aspectos.

Esta información fue complementada a través de la observación participante y diálogos en reuniones de trabajo y entrevistas donde se identificaron características de los procesos organizativos y de toma de decisiones del grupo de trabajo, facilitando la comunicación asertiva e integración.

El cuestionario dirigido a consumidores, que fue aplicado a un total de seis personas, incluyó seis apartados con un total de 19 preguntas, con los siguientes temas.

Periodicidad de la compra de hortalizas, calidad de las hortalizas que vende el GSLA, atributos del precio, aspectos limitantes de la compra, aspectos promocionales y de distribución del producto. Asimismo, se realizaron entrevistas abiertas con tres compradores. El objetivo de este cuestionario fue identificar la posible demanda de los consumidores de los productos, la calidad que requieren los consumidores en los productos, su opinión sobre las características de la producción del grupo, dificultades que han vivido para recibir el abasto adecuado y a tiempo, entre otros aspectos, información

que servirá de base para identificar aspectos de mejora en la organización de la producción, venta y de distribución.

De acuerdo a la información obtenida de las y los productores del GSLA, como de los consumidores a través de la observación, las entrevistas y los cuestionarios, en el siguiente apartado se presenta la descripción de los resultados cualitativos, así como aquella información que fue susceptible de cuantificar y el análisis de la misma, a partir de la cual se presentan las conclusiones y la propuesta de plan de mejora de la comercialización de hortalizas que realiza el GSLA.

## **Capítulo 8. Resultados**

En este apartado se analizan las características de los sujetos participantes en el estudio. La situación en la que se conduce el proceso administrativo de la comercialización de hortalizas en función de los aspectos considerados en las cuatro fases de dicho proceso. El plan de comercialización que conduce el grupo y los aspectos relativos a los consumidores.

### **8.1 Caracterización de los sujetos participantes en el estudio**

Las características personales de los integrantes del GSLA estudiados permiten conformar un perfil de grupo, de modo que las y los participantes son tres mujeres y dos hombres: el rango de edad es de 33 a 40 años para las mujeres y de 45 a 67 años para los hombres; el nivel máximo de estudios es de secundaria para una mujer y un hombre, en tanto que es de preparatoria para dos mujeres y un hombre. Los cinco integrantes, en el momento de la encuesta, tenían tres años de participar en el grupo. En cuanto a funciones, una integrante es Presidenta del grupo original (36 integrantes) y los restantes no tenían cargo alguno.

Con la información antes indicada se puede determinar que existe una semejanza importante entre los integrantes con respecto a su nivel máximo de estudios y tiempo de participar en el grupo. En cuanto a su edad existe mayor disimilitud particularmente entre la que tienen las mujeres y la de los hombres. Con respecto a las funciones a desempeñar es marcada la diferencia entre una integrante con el resto del grupo, la cual se caracteriza por ser quien está a la vanguardia en la participación en acciones del grupo.

### **8.2 Situación actual del proceso administrativo para la comercialización de hortalizas por el GSLA**

En este apartado se hace un análisis de los aspectos que sujetos que integran el GSLA involucran en la comercialización de sus hortalizas, los cuales tienen como punto de encuentro el proceso administrativo; de la forma como involucren cada fase del proceso y

relacionen sus elementos para la comercialización de su producto se podrá precisar su acercamiento o distanciamiento de la propuesta teórica del proceso administrativo para la comercialización; así como la identificación de potencialidades, limitantes y riesgos que enfrentan. A la vez que las categorías de análisis seleccionadas caracterizan el proceso administrativo, permiten, tras su comparación con el comportamiento de las mismas en el proceso administrativo para la comercialización de hortalizas que desarrolla el GSLA, la ordenación de problemas en función de su importancia de frente a la propuesta del proceso. En otros términos, esta jerarquización define los problemas identificados en cada fase del proceso, sobre los cuales se debería seguir una propuesta de mejora. Y poder estar en posibilidades de puntualizar las conclusiones y algunas recomendaciones que lo orienten.

### **8.2.1 Planeación**

De acuerdo con Chiavenato (1998), se definió la planeación como el proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas. Los administradores de la organización al conocer la situación de la empresa y su entorno, establecen diversas acciones a seguir, para un periodo específico. Se parte entonces de precisar acciones para definir la misión, visión, valores, objetivos, metas, actividades y el seguimiento y evaluación.

El GSLA posee un marco filosófico que fue definido por sus integrantes a través de su misión, visión y valores como principios orientadores de la planificación. Respecto a la misión del grupo, los encuestados manifiestan conocer esta. En cuanto a la visión, tres integrantes la describen como contar con un mercado (conjunto de consumidores) y una opción económica alternativa; los otros dos integrantes se centran en conseguir una mejor y sana alimentación. En cuanto a los principales valores orientadores del grupo están el respeto y compromiso señalado por cuatro participantes, honestidad por tres y amistad, compañerismo y cooperación por una persona; es importante indicar que una de las participantes mencionó que en algunos casos estos valores están lejos de su cumplimiento.

La información captada a través del cuestionario permitió conocer que aunque fue definido el marco filosófico por los integrantes del grupo, y que sus elementos como la misión, visión

y valores son recordados y citados, aunque no de forma muy precisa, dicho marco no se toma en cuenta para la toma de decisiones, optimizar recursos y reducir costos. Este planteamiento se desprende de testimonios como estos “no hay respeto de los acuerdos”, “nadie toma la responsabilidad” o bien “producimos lo que podemos”. Testimonios que denotan fallas en la planeación de las acciones.

Referente a su objetivo general, para tres productores es el mejorar la producción y venta de sus hortalizas así como su ingreso económico; los dos restantes lo describen como adquirir más conocimientos para producir y mejorar la salud propia y la de sus familiares.

Sobre las acciones que la organización planifica para alcanzar su objetivo, se encontró que no hay un calendario de siembras que asegure la diversidad de productos durante el año para atender la demanda de los clientes. Los insumos para la producción se consiguen de manera individual, aun cuando reconocen que al comprar estos en colectivo obtienen ventajas.

Las indagaciones respecto a la planificación que realiza el GSLA sobre la comercialización de sus hortalizas sugieren que hay un acercamiento muy débil a la propuesta teórica de esta. Debido a lo anterior, para encontrar elementos que ayuden a la planificación que deberá realizar el grupo para la comercialización se plantea realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del grupo, el cual se detalla a continuación a partir de los testimonios de los participantes.

#### **8.2.1.1 Análisis FODA**

**Fortalezas.** La encuesta permitió conocer los principales factores internos que favorecen el buen funcionamiento del grupo, entre los cuales mencionaron los siguientes: el grupo tiene entusiasmo para trabajar (dos participantes); los compañeros son optimistas sobre el trabajo que desarrolla el grupo (un participante); entre los compañeros se detecta la amistad (un participante) y los integrantes manifiestan su interés por salir adelante.

Mediante la observación participante, se detectó que un aspecto que hace fuerte al grupo es que los participantes cuentan con el conocimiento técnico para la producción de hortalizas. Mediante el cuestionario a consumidores, estos mencionaron que las hortalizas que producen son calificadas como de buena calidad, y les confieren las características de la producción orgánica.

**Oportunidades.** Como factores externos que pueden ayudar a que el grupo funcione mejor, indicaron los siguientes: contar con la asesoría de personal del Colegio de Postgraduados, la ayuda del Ayuntamiento de Cuautlancingo, la intervención de las personas que capacitan a los integrantes del grupo y la intervención de otras entidades públicas (cuatro participantes). Así como posibles integrantes del grupo que se interesen en producir sus propios alimentos (un participante). El precio de venta de sus hortalizas es menor que el de hortalizas que cuentan con certificado orgánico.

**Debilidades.** Como factores internos que afectan en forma negativa el funcionamiento del grupo, los integrantes del mismo consideran los siguientes: no se trabaja con compromiso (dos participantes); envidia entre algunos integrantes (dos participantes); falta de comunicación (dos participantes); desacuerdo en precios (un participante) y desconfianza entre los participantes (un participante). No hay un calendario de producción. La promoción del producto es incipiente. El testimonio de la Sra. Luna (consumidora) plantea: la verdad es que la Sra. Estrella, siento yo que no ha tenido como el aprecio o no sé de qué manera decirlo por este mercado. El grupo no está constituido legalmente lo que limita la consecución de créditos o apoyos gubernamentales.

**Amenazas.** Como factores externos que influyen negativamente en el grupo, señalaron los siguientes: los vecinos comentan de forma negativa sobre el trabajo (dos participantes); factores del clima adversos para la producción de hortalizas (un participante) y críticas de los vecinos (un participante).

Desde la perspectiva del análisis de los factores internos y externos del GSLA se enfatiza que se pueden retomar elementos de las fortalezas como la calidad del producto y las

oportunidades como el precio y el apoyo de diversas instituciones para el desarrollo de capacidades de los participantes que contribuyan a mitigar las debilidades y las amenazas.

### **8.2.1.2 Programación de la comercialización de hortalizas**

Para incurrir en el proceso de comercialización de hortalizas previamente se realiza un proceso de producción programado para tal fin. Sin embargo, al cuestionar a los participantes sobre la toma de decisiones para programar la siembra de hortalizas, se encontró que la toma de decisiones sobre qué sembrar es de carácter individual (cuatro participantes); un individuo indicó que esta decisión es tomada de varias maneras: grupal e individual. Sin embargo las variables consideradas son la demanda del intermediario y la demanda de consumidor final; y solo un individuo informó que la decisión se toma de acuerdo con la demanda del consumidor final. La experiencia en este tema sugiere tomar las decisiones de acuerdo a las diferentes perspectivas enunciadas.

El Sr. Árbol indicó en su testimonio ver una oportunidad en la siembra de hortalizas pero también detecta la necesidad de hacer una programación: “y más que nada porque vemos la oportunidad de esto porque pues es agradable comer de esto pa nosotros, de igual manera como ha dicho el doctor mostrarle a la gente lo que estamos haciendo. Nosotros a lo mejor en un futuro si se llega hacer una rotación bien hecha, si podemos tener un buen ingreso.

A la falta de un programa de siembra, se suma que la organización no cuenta con un responsable de la producción. De lo anterior se deduce que la programación de la siembra se decide por criterios que conducen a diferentes planes individuales y no a un plan general que sigan los integrantes del grupo.

Así mismo, mediante la observación participante se identificó que el grupo no cuenta con un programa de comercialización, por lo que carecen de metas, así como procedimientos, tareas y responsables explícitamente definidos al inicio de un año o ciclo productivo.

Con los resultados obtenidos, correspondientes al estudio de esta etapa del proceso administrativo de la comercialización de hortalizas, es evidente que el GSLA tiene serias deficiencias en la definición y apropiación de su visión, valores y objetivo general, cuenta con importantes fortalezas y oportunidades que puede utilizar para disminuir sus debilidades y protegerse de las amenazas. Así mismo, carece de un programa que precise la magnitud y orden de las actividades a realizar tanto para la producción como para la venta de sus hortalizas, así como normas y responsabilidades respectivas. Esta situación propicia que surjan comportamientos negativos como falta de compromiso en el trabajo, comunicación inapropiada, desacuerdos e incumplimiento de acuerdos.

Los resultados encontrados en la planificación evidencian la conveniencia de que el grupo requiere unificar, aceptar e implementar su visión, valores y objetivo general, para mejorar su integración grupal, así como para formular un programa de comercialización. Propósito que es plausible de lograr mediante acciones de capacitación, asesoría, acompañamiento y el planteamiento de un manual de procedimientos.

Es común que la planificación en una organización se deje al azar, se dice que la organización tiene su propia dinámica y que por ello, ya está establecido su funcionamiento. Sin embargo, para el caso estudiado, es necesario hacer una pausa, y tomar el tiempo para crear un plan, debido a que una organización por pequeña que sea, como la del GSLA, necesita programar ciertas obligaciones, responsabilidades y deberes de suma importancia que no se pueden dejar como cosas al azar.

### **8.2.2 Organización**

De acuerdo con Hellriegel et al., (2017), los elementos básicos de una organización son su estructura organizacional y la descripción de puestos, funciones y responsabilidades, a partir de los cuales se desprenden otros no menos importantes. A partir de estos elementos sus agremiados conocen la interrelación entre las unidades organizativas y los niveles jerárquicos. Respecto a la estructura organizacional del GSLA, cuatro integrantes señalaron que cuenta con una estructura organizacional, la otra integrante indicó lo opuesto.

Respecto a la descripción de puestos, funciones y responsabilidades. Cuatro integrantes del grupo indicaron que en el grupo nadie toma o quiere la responsabilidad y existen funciones que nadie las realiza. Por ejemplo, no se cuenta con responsables para las siguientes funciones: producción; concentración de la producción, supervisión de calidad, difusión, distribución y entrega del producto. Dos integrantes mencionaron que solo apoyan con su presencia en reuniones o acciones de capacitación cuando les piden hacerlo. La Sra. Lluvia expresó un testimonio muy contundente respecto a la organización del grupo, “pero si nos hace falta organización ahí”, refiriéndose a la programación de la siembra y la venta en el mercado.

Otro hallazgo sobre este tema fue que cuatro de cinco integrantes expresaron que no existe un responsable de la concentración del producto para su comercialización, un responsable de la calidad del producto, difusión del producto, distribución y entrega del producto y el manejo de los recursos del grupo. Esta situación se convierte en fallas en la organización, lo que traerá como consecuencia un bajo alcance del objetivo de esta.

Ante estos hechos, se determinó que el GSLA actualmente no posee algún documento que describa sus puestos de trabajo y los procedimientos para cumplir con cada función. Ante ello, es necesario que todos sus miembros conozcan las labores que deben desempeñar, características de cada una, conocimientos para desarrollarlas, relación de autoridad entre subordinados y aptitudes que deben poseer cada uno de los agremiados para desempeñar sus funciones.

Otros elementos que apoyan la organización de una entidad para la comercialización son el diagrama de flujo de procedimiento, la integración, la determinación del recurso humano, financiero y tecnológico. Mediante la observación participante se verificó que el grupo no posee una representación gráfica o diagrama de flujo de procedimiento, que indique los procesos que se deben efectuar para llegar a una comercialización eficiente de hortalizas. Lo anterior es necesario porque permite identificar las instancias al interior de la organización que intervienen en el proceso, equipo o recurso necesario, y la responsabilidad de cada una de ellas para el desarrollo de las actividades implicadas.

En cuanto a la integración de los elementos de la organización, se identificó que la organización no tiene definida un área o departamento que involucre los recursos necesarios para la toma de decisiones, proceso adecuado en integración de personal en las acciones, así como su capacitación. La capacitación tiene un tinte de verticalidad, que poco responde a las necesidades del proceso administrativo de la comercialización de hortalizas. Esto fue expresado en los testimonios sobre la forma como desempeña el cargo cada agremiado: “produciendo lo que puedo”; “solo apoyando con mi presencia cuando me informan que deba hacerlo” y “le cargan la mano a alguien, por eso nadie quiere ocupar los cargos”.

En cuanto al recurso humano, se determinó que requiere de formación en los distintos campos del proceso administrativo de la comercialización para el buen funcionamiento.

Sobre el recurso financiero se encontró que el grupo cuenta con financiamiento para la producción de hortalizas por parte del municipio. Sin embargo, el apoyo no es sistemático, se registran testimonios que indican la carencia de recursos económicos para solventar los gastos de la producción de hortalizas: La señora estrella enfatiza: “no nos damos abasto con los gastos de la familia y los de la producción, que mi marido y yo tenemos que trabajar en el tianguis”.

Con relación a los recursos tecnológicos para la producción y la comercialización, se encontró que el grupo dispone de herramientas menores necesarias para la producción, pero manifiestan que se hace necesaria la construcción de una infraestructura de invernadero para la producción bajo cubierta, ante las afectaciones climáticas a las hortalizas. Se comprobó que la asociación no cuenta con recurso tecnológico en las instalaciones de la cooperativa, los cuales son necesarios para el buen funcionamiento.

La información obtenida para esta etapa del proceso administrativo muestra un distanciamiento con lo planteado en la perspectiva de esta fase del proceso, lo cual se manifiesta en que el GSLA carece de un manual o catálogo y descripción de puestos, carencia que favorece el incumplimiento de funciones, situación que se traduce en un

deficiente desempeño del grupo, que no logra cumplir con las expectativas de la comercialización de sus productos.

Ante la escasez del recurso financiero es recomendable que el grupo solicite estudiantes de servicio social para que elaboren el manual de procedimientos, así como capacitar a sus integrantes en las funciones que les corresponde realizar y las responsabilidades que deben asumir.

### **8.2.3 Dirección**

Desde la perspectiva teórica de la dirección de una entidad organizativa existen supuestos relativos a la forma de tomar las decisiones, la forma en que se realiza la comunicación entre directivos y otros niveles jerárquicos, la motivación del personal y la supervisión del personal en cuanto a sus obligaciones y funciones (Münch, 2007).

La información captada a través de la encuesta ayudó a determinar, lo que no ha hecho posible el tomar decisiones adecuadas para desarrollar el funcionamiento del GSLA, puesto que las responsabilidades más importantes recaen solo en la persona que desempeña el cargo de presidente de la asociación, siendo esta la que toma las decisiones que afectan al grupo.

Con relación a la toma de decisiones, al no asignar funciones y responsabilidades entre los integrantes, se identificó mediante la observación participante, evasión de decisiones en diversas tareas, lo que limita el desempeño de las funciones. En consecuencia el proceso administrativo es deficiente también en los aspectos considerados en la dirección. Esta situación no ha hecho posible el tomar decisiones adecuadas para el desarrollo del funcionamiento del GSLA, puesto que las responsabilidades más importantes recaen solo en la presidente del grupo, por lo que esta es quien toma las decisiones. Al consultar a la presidente del grupo sobre como desempeña su cargo apuntó: “registro de asistencia, organización del grupo, mantener la comunicación con el grupo y la relación entre el Colegio de Postgraduados, municipio y el grupo”. Bajo esta evidencia se puede puntualizar que la toma de decisiones limita, por ejemplo, ampliar la variedad de hortalizas que se

cultivan y distribuir las a través del ciclo agrícola y el año, a modo de disponer de productos en cualquier época para satisfacer tanto las necesidades familiares como las de los consumidores.

La comunicación en una entidad organizativa supone un flujo de transmisión y recepción de información sobre las funciones a desempeñar en los diferentes niveles. Sobre el particular los cinco integrantes manifiestan que tienen una inadecuada comunicación entre ellos, causando malos entendidos. Entre las aseveraciones de los encuestados que ejemplifican lo anterior están: que al interior del grupo existe “falta de comunicación y desacuerdo en precios” y como otro factor interno que limita el funcionamiento del grupo son los “malos entendidos y los caracteres diferentes de cada persona”.

Al supuesto que impulsa la conducta del personal de una entidad organizativa hacia el logro de los objetivos se le denomina motivación. A este respecto, tres integrantes mencionaron que la “falta de compromiso grupal y el no haber trabajado en equipo”, desalienta la participación y el logro del objetivo del grupo.

El liderazgo en una entidad organizativa supone inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización. Este liderazgo para el caso del GSLA recae en su presidente. Se registró en la encuesta que no hay una delegación de responsabilidades, lo cual se expresa en la inexistencia de responsables en tareas que aseguren la producción, concentración del producto, calidad, difusión, distribución y entrega de producto así como en el manejo de los recursos del grupo. Ante la falta de estas asignaciones o nombramientos, al parecer el líder no inspira y guía de la mejor manera a los integrantes del grupo. La siguiente opinión de un integrante fundamenta este planteamiento al expresar que “no se cumplen los acuerdos”. Las compras de insumos de manera individual son otra expresión de la falta de liderazgo para consensuar compras en colectivo que representa ventajas competitivas.

Lo expresado por los integrantes del grupo resalta la urgencia de desarrollar, entre sus miembros, la competencia de dirigir a fin de lograr integración, armonía, mayor sentido de pertenencia y satisfacción de trabajar en equipo, asignación de tareas y desempeño de las mismas, además de asumir la responsabilidad de tomar decisiones, basadas en información, que eviten conflictos internos.

Ante la situación encontrada en el rubro de la dirección del proceso de comercialización es indispensable que los integrantes del GSLA se capaciten en la dirección de grupos y acompañamiento durante el periodo necesario para consolidar su competencia en ese elemento del proceso administrativo.

#### **8.2.4 Control**

En el marco teórico apartado 6.4.4 referido al control del proceso, al citar a Chiavenato (1998), se definió que la regulación de las acciones de una entidad organizativa es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados del curso que siguieron las acciones con relación a lo planeado, con el objeto de corregir desviaciones en el momento en que estas se detectan o bien a la hora de reiniciar el proceso. Puesto que el proceso administrativo es cíclico, dinámico y cambiante en el tiempo. Así como influenciado para bien o para mal por factores internos y externos al grupo.

El seguimiento y evaluación del proceso es de vital importancia, porque sirve para comprobar la efectividad de la gestión del curso de acciones implementadas para lograr el objetivo de la organización. La regulación del proceso administrativo de la comercialización de hortalizas promueve la producción, la calidad, cuida los activos del grupo, orienta el cumplimiento de los planes de trabajo, establece medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempos; sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones y evitar que se repitan, y a la vez es el fundamento para continuar con el proceso de planeación. Los elementos básicos de esta fase son la definición de estándares, su medición, acciones de mejora y retomar la experiencia del proceso para corregir errores.

Relativo al establecimiento de estándares, tanto en la encuesta como durante la observación participante se identificó que el GSLA carece de estándares e indicadores, que son elementos indispensables para determinar aspectos fundamentales, como son el volumen de producción, productividad, calidad de sus productos, precios de venta o rentabilidad, participación de hombres, mujeres, adultos mayores y niños en las actividades productivas y de comercialización. Identifican a quien venden sus productos pero no llevan un registro de compradores y de volumen de ventas. Identifican el lugar de venta de sus productos, sin embargo no llevan un registro del volumen vendido en cada espacio. Mencionan que no llevan un registro de productos requeridos por los clientes y no disponibles por el grupo. Conocen del número de establecimientos para la venta del mismo producto que el grupo produce, pero al igual que los anteriores indicadores no llevan un registro.

Ante la inexistencia de registro de indicadores para evaluar la ejecución y los resultados, resulta imposible medir y evaluar el desempeño a partir de los indicadores citados.

Corregir desviaciones y retroalimentar el proceso es una brecha bastante amplia en el GSLA, las cuales se perciben desde la implementación de los principios orientadores de la planeación, la dirección y la organización, que por lo mismo rematan en los principios de la regulación. Sin estándares y por lo tanto sin registros no es posible conocer y corregir desviaciones en cuanto a lo planeado, por lo que es difícil retroalimentar otras etapas del proceso administrativo para su mejora. En consecuencia las acciones de mejora deben atender cada uno de los elementos básicos de la regulación del proceso de comercialización para tener evidencia de las fallas, los ajustes y la retroalimentación.

La situación del proceso de comercialización de hortalizas del GSLA se aparta de la propuesta que plantea el proceso administrativo. La consecuencia de no disponer de la información relevante y precisa que puede proporcionar un sistema de control, el GSLA está expuesto a desvalorar su desempeño y no está en condiciones de prever y evitar posibles desviaciones o problemas.

Ante la situación encontrada en las diferentes fases del proceso administrativo de la comercialización de hortalizas en el GSLA. Es recomendable rediseñar el plan de gestión de la comercialización de hortalizas en el que se defina cada uno de los elementos del sistema de planeación, dirección, organización y regulación apropiado a las necesidades y características del grupo.

### **8.3 El plan de comercialización del GSLA**

Un plan de comercialización es el instrumento para dirigir y coordinar el esfuerzo que orienta la mezcla de mercadotecnia; identifica las alternativas más prometedoras para la organización y señala como penetrar y mantener de manera eficaz posiciones deseadas en mercados específicos. Dicho plan debe concentrar el esfuerzo de la organización para ser eficaz en la satisfacción de las necesidades de sus clientes y obtener las ganancias anheladas. Es decir, que expresa de manera sencilla y clara las opciones elegidas por la organización para lograr su desarrollo.

Los referentes para la elaboración del plan de comercialización se fundamentan en las necesidades y preferencias del consumidor. Al conocer estas, la organización diseña una mezcla de mercadotecnia relativa al producto o productos que oferta, precio, plaza, distribución y promoción que se ajuste a las necesidades y preferencias y aún más, en un plan de comercialización se deben diseñar estrategias y políticas que reduzcan el impacto de la competencia.

Entre las variables de la comercialización controlables por la organización para provocar la respuesta deseada en el mercado meta, está el producto y las características asociadas a este.

### 8.3.1 Producto

Bajo la premisa de que un producto es cualquier cosa susceptible de ofrecerse en un mercado para su adquisición, uso o consumo que satisface una necesidad o un deseo. El producto ofertado en el mercado por el GSLA se caracteriza por ser un producto de consumo fresco y por lo tanto perecedero, hortalizas.

Cuatro participantes señalaron que la decisión acerca de lo que se siembra y la cantidad a producir por el GSLA se toma en forma individual, dos indicaron que se toma con base en la demanda del consumidor y una mencionó que se toma de manera grupal. En cuanto al destino del producto, un participante mencionó que 90% es para la venta, tres destinan 70% y uno 40%; al sumar a esos porcentajes lo que destinan al trueque, los porcentajes serían: uno 90%, dos 80%, uno 70%, otro 50%. También mencionaron no tener registros acerca de las hortalizas que cultivan y los volúmenes de producción que obtienen. Mediante la observación participante se conoció que tampoco registran sus costos de producción. Por otra parte se verificó que sus hortalizas son producidas sin el uso de agroquímicos, debido a ello las clasifican como orgánicas, es decir, no utilizan agroquímicos como fertilizantes herbicidas y plaguicidas, ni empaques o conservadores para mantenerlas frescas durante períodos más largos y extender su vida útil, con lo que retardan cambios en el color, sabor o textura. Además, las hortalizas se cosechan el mismo día en que se venden. Sin embargo, a cuatro años que se implementó el proyecto no hay una acreditación que certifique que su producción es orgánica. Aun cuando ya recibieron capacitación para conseguir la certificación orgánica participativa.

Los consumidores afirman que las hortalizas que produce el GSLA son orgánicas, al conferirles las características de este tipo de producción, es evidente que los consumidores conocen el proceso de producción *in situ* que realiza el grupo.

La ausencia de un programa de producción que contemple los diferentes tipos de hortalizas a producir y los volúmenes de producción puede propiciar saturación de algunas y la escasez de otras, situación que puede causar pérdidas para el grupo e insatisfacción para los consumidores, cuando su demanda no es satisfecha. Por otra parte, al no conocer

sus costos de producción el grupo está impedido para conocer el nivel de rentabilidad que obtiene y su comportamiento en el tiempo, aspectos fundamentales para tomar decisiones que fortalezcan al grupo, al mismo proceso administrativo y eviten o resuelvan conflictos. Es importante resaltar que la calidad de las hortalizas que produce el GSLA es superior a las que se ofertan en el mercado local, así mismo superior en frescura a las hortalizas orgánicas que se venden en los supermercados. Es significativo mencionar que aún no disponen de un certificado que califique sus hortalizas como productos orgánicos. Sin embargo, los consumidores, como conocedores de este tipo de productos, así los califican.

Es fundamental que el GSLA desarrolle capacidades para detectar e interpretar aspectos clave de la comercialización de sus hortalizas como: la demanda de productos, programación de producción, así como registro y análisis de costos de producción.

#### **8.3.1.1 Precio**

El precio es una característica del producto digna de atención en la comercialización, debido a los cambios que esta sufre, tanto por factores sociales y ambientales. Así como por ser un atributo que aporta utilidad tanto al consumidor como al oferente. A este respecto, cuatro encuestados expresaron que el precio de venta de sus hortalizas lo determinan basándose en el precio que corre en el mercado local, al cual le suman un poco; otro indicó que se determina según el tamaño y calidad; uno más adicionó que también se considera el precio en supermercados. Con respecto a información sobre el comportamiento histórico del precio en el que venden sus hortalizas, cuatro integrantes indicaron que no llevan algún registro de precios y uno afirmó tener registro de ello. Mediante la observación participante se identificaron de manera frecuente desacuerdos al interior del GSLA en el momento de establecer el precio de venta.

Carecer de un método con amplio fundamento para fijar el precio de venta propicia conflictos en el GSLA y también impide conocer con precisión la rentabilidad de su actividad día a día.

Por su parte los clientes indicaron que el precio de las hortalizas del GSLA es justo porque es un buen producto, por su calidad y por no tener aditivos dañinos para la salud.

No obstante la opinión de los clientes, es indispensable que el GSLA desarrolle capacidades para fijar precios de venta, basados en al menos los siguientes seis aspectos: a) costos de producción y comercialización; b) valor adicional que agrega a sus hortalizas; c) precio y calidad de las hortalizas orgánicas y convencionales que ofertan la competencia; d) nivel socioeconómico de los consumidores; e) margen de utilidad deseado y f) además, contar con un sistema para registrar el precio de venta diario de cada una de las hortalizas que oferta y el de la competencia.

### **8.3.1.2 Distribución**

La distribución también conocida como plaza es una característica del producto que muestra los medios que la organización selecciona para poner a disposición del cliente sus productos de manera eficiente y económica, de forma tal, que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo y en el lugar que lo solicite. Mientras que el vendedor asegura sus ganancias.

Los cinco participantes en el estudio indicaron vender a familiares, amigos, vecinos, y otros habitantes de San Lorenzo Almecatla, al restaurante Lazarus y al Grupo Proyecta quien es proveedor de hortalizas de las familias de un fraccionamiento de nivel económico alto. Los dos últimos clientes se ubican en la ciudad de Puebla y acuden a las unidades de producción a recoger y en ocasiones a cosechar las hortalizas que necesitan. Los lugares donde venden sus hortalizas son: en la unidad de producción, en la casa de los consumidores y en el mercado local. Estas formas de distribución del producto se ubican tanto en el tipo de canal directo (productor) como en el indirecto (detallista). Cuatro de los integrantes del grupo señalaron no registrar sus ingresos por la venta de sus hortalizas ni el volumen de lo vendido y mucho menos los productos requeridos por clientes que el grupo no tiene en existencias; uno indicó que si lo hace. El producto ofertado no cuenta con algún tipo de empaque para la venta. Cuatro encuestados indicaron que utilizan WhatsApp como recurso tecnológico para vender sus hortalizas, otro mencionó que utiliza llamadas

telefónicas y uno más usa el correo electrónico. Mediante la observación participante se conoció que la mayor parte de las hortalizas que produce el GSLA las vende directamente a los consumidores.

La comercialización de hortalizas que realiza el GSLA de acuerdo con los lugares en donde las distribuyen se ubica en la categoría de los circuitos cortos, es decir, las vende en su mayor parte, en forma directa a consumidores y el resto mediante un intermediario. Esta estrategia de comercialización le permite percibir la totalidad del precio que paga el consumidor al no distribuirse entre una serie de intermediarios, como se fomenta en el sistema agroalimentario global. Otro beneficio es la reducción de tiempo, esfuerzo y dinero en el proceso de compra-venta debido a la cercanía entre las unidades de producción y las viviendas de los consumidores. Un aspecto que el GSLA debe atender es ampliar la diversidad y el volumen de hortalizas que producen a fin de que los clientes obtengan la mayoría o todas las hortalizas que requieren.

Es necesario que el GSLA lleve un registro de las hortalizas que no producen y que son requeridas por los clientes, de las hortalizas que se producen en menor cantidad a la totalidad que los clientes demandan y de aquellas que se producen en exceso. Además, realizar un programa anual de producción con base en la superficie de cultivo disponible, la rentabilidad de cada hortaliza, los requerimientos tecnológicos y de inversión, de tal manera que se equipare lo más posible la producción del GSLA con la demanda de sus clientes.

Como parte del plan de comercialización está la búsqueda de nuevos clientes para incrementar las ventas, una medida para lograr aumentar la clientela puede ser la promoción del producto.

### **8.3.1.3 Promoción**

A la forma que siguen las organizaciones para comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto, así como persuadir, motivar o inducir al público a decidirse por su adquisición, se le llama promoción. Y esta puede hacerse de distintas

formas. En el GSLA, un participante manifestó que la promoción de sus hortalizas la hace comunicando al consumidor los beneficios que genera y resaltando que no venden hortalizas, venden salud; otro señaló que la promoción la realiza explicando a la gente como se siembra e invitándola al huerto; dos más mencionan que la promoción la llevan a cabo los clientes con recomendaciones de boca en boca.

De acuerdo con lo encontrado, la promoción no es realizada de forma integrada por el GSLA y no utilizan medios impresos ni visuales estructurados y sistemáticos para difundir los atributos de sus hortalizas en los que superan a las que oferta la competencia.

Es evidente que el GSLA necesita recibir auxilio de especialistas en comunicación y diseño para disponer de volantes, trípticos, infografías u otro medio impreso o electrónico en los que resalten atributos de sus hortalizas como los siguientes: producto orgánico (no certificado) y por tanto ausente de residuos químicos; fresca al cosechar el día en que se vende; precio menor al de otras hortalizas orgánicas (certificadas); formulación de pedidos mediante WhatsApp, correo electrónico y servicio de entrega a domicilio.

Las formas como promocionan el producto en el GSLA permiten visualizar otras oportunidades para promocionar las hortalizas como es a través de degustaciones de estas, ferias gastronómicas donde se oferten platillos preparados con sus propias hortalizas. Así como, el uso del periódico, la radio y la televisión local.

#### **8.4 Consumidores**

Para mejorar la comercialización de hortalizas en el GSLA se consultó a los clientes sobre la valoración de las hortalizas que oferta el grupo, preferencias y hábitos de consumo, a través de una encuesta en la que participaron tres amas de casa de San Lorenzo Almecatla, el Chef de un restaurante y dos distribuidores de hortalizas de un fraccionamiento.

#### **8.4.1 Frecuencia de compra y fidelidad**

Cuatro consumidores indicaron adquirir hortalizas una vez por semana y dos más de una vez en ese periodo. En tanto que cinco compran hortalizas al GSLA una vez por semana y otro lo hace más de una vez en ese periodo. Por otra parte, dos encuestados han comprado hortalizas al GSLA durante seis meses, otro durante ocho meses, dos durante 12 meses y uno durante 36 meses.

#### **8.4.2 Calidad percibida**

Tres clientes afirmaron que las hortalizas que produce el GSLA son orgánicas porque lo han verificado en la forma de producir visitando los huertos, otro porque confía en el grupo, uno más por su frescura y otro porque duran más, que otras hortalizas que han comprado, en su alacena o refrigerador. Los seis encuestados hacen esta valoración porque consideran que tienen mejor sabor, por diferentes razones cada uno de ellos: menor acidez, buena calidad, no tienen elementos químicos, se respeta su proceso y crecimiento, recién cortadas y más dulces. Tres clientes indicaron que las hortalizas duran más sin descomponerse. Cinco encuestados están de acuerdo en que tienen mayor frescura que las de la competencia. Estos hallazgos son reforzados por el testimonio de la Sra. Estrella quien indicó: Avelino ya tiene Chayote, que está muy bueno su chayote, tiene jitomate que está muy bueno también, tiene nopales que están muy buenos, a veces tiene calabacita y tiene menta.

Otro importante testimonio sobre la calidad del producto fue el del Sr. Sol: “porque aquí aun no estamos acostumbrados, pero la gente que ya empieza a conocer, prefieren comprar con ellas y ya no prefieren compran las del mercado, porque ven la diferencia. Si usted se come un jitomate crudo de las señoras que aquí están produciendo y se come un jitomate del mercado, va usted a notar la diferencia”.

Por lo antes mencionado, los seis informantes expresaron que la calidad de las hortalizas es buena.

### **8.4.3 Precio**

Tres consumidores consideran que el precio de las hortalizas del GSLA es mayor al de las no orgánicas que oferta la competencia, dos más que el precio es adecuado y otro que es igual a las de la competencia. Tomando en cuenta la calidad y su naturaleza orgánica, cuatro informantes creen que el precio de las hortalizas del GSLA es adecuado y dos que es alto. La Sra. Estrella señaló sobre el precio: “Y además recuerdo que una vez me dijiste es que en CHEDRAHUI lo venden más caro, está bien”. En conjunto los consumidores afirman que el precio de las hortalizas del GSLA es justo porque es un buen producto, por su calidad y por no tener aditivos dañinos para la salud.

### **8.4.4 Distribución**

A cuatro consumidores les gustaría recibir información sobre las hortalizas por vía WhatsApp y otro vía telefónica. A dos les gustaría en el mercado y a uno en el huerto. Los seis informantes señalaron que desearían recibir en su domicilio las hortalizas adquiridas. Cinco preferirían recibir las hortalizas por la mañana y uno por la tarde. A cuatro les gustaría recibir las hortalizas dos veces por semana y a dos una vez por semana. Esto permite entender que hay oportunidades de programar la producción y de aumentar las formas de entrega del producto.

### **8.4.5 Promoción**

Cuatro de los consumidores encuestados recomendaron las redes sociales para promocionar las hortalizas del GSLA, dos sugieren realizar su difusión casa por casa y uno mediante la participación en ferias, expos y clases de cocina. También recomendaron elaborar y regalar recetarios, exhibir las hortalizas fuera de las escuelas y explicar qué son hortalizas orgánicas y sus beneficios.

### **8.4.6 Limitantes de los consumidores para la compra y distribución del producto**

Tres de los consumidores encuestados expresaron que no compran las hortalizas del GSLA con mayor frecuencia porque es reducida la variedad en lo que ofertan, y otro por la

lejanía del punto de venta. Mientras que cuatro comentaron que no les compran mayor volumen porque no tienen suficiente producción, y otro porque no hay productos variados. Se repite la oportunidad de programar la producción y la variedad de productos en el año para atender las necesidades de los clientes. Así lo expresa el siguiente testimonio de la Sra. Estrella:

“Los clientes son así. Hay una clienta que ya no ha vuelto a comprar porque no mandaron el cilantro un día, entonces se enojó conmigo y me dijo, yo fui al súper y no tengo tiempo de ir otro día, no compre el cilantro porque tú me lo ibas a surtir y no me lo surtiste y ya no compra”.

Otro testimonio de la misma Sra. Estrella señaló: todos los martes le pido su disponible... Y esto es lo que me mando... bien poquito, o sea hubo una vez que me mando pura lechuga, entonces le dije, Luna, no me van a comprar”

Por otro lado, se observó que el producto ofertado no cuenta con una marca, ni los atributos que lo respalden.

Los comentarios, observaciones y sugerencias de los consumidores entrevistados son fuente de valiosas ideas para el GSLA con las cuales pueden mejorar la satisfacción de sus clientes y mantener su fidelidad.

De modo que se requiere de incorporar en el plan de comercialización del GSLA lo expresado por los consumidores, como lo siguiente: intensificar la recepción de pedidos de hortalizas mediante WhatsApp y su entrega a domicilio por la mañana; aumentar la diversidad de hortalizas y su volumen de producción con base en los requerimientos de los clientes.

## **8.5 Competencia**

Cuatro integrantes del GSLA manifiestan que las hortalizas ofertadas por la competencia no tienen valor agregado y cinco señalan que tampoco tienen alguna presentación especial

o empaque, y que los comerciantes de hortalizas en el mercado local son sus principales competidores, debido a que estos venden su producto a un precio menor.

Mediante la observación participante se identificó que una ventaja competitiva que tienen los comerciantes del mercado local con respecto al GSLA es su mayor variedad de hortalizas. Este hecho abre la oportunidad para incrementar la variedad de productos.

## **8.6 Proveedores**

El GSLA no adquiere producto alguno para comercializar sus hortalizas. Esto no ocurre para desarrollar su proceso de producción, puesto que requiere comprar plántula (tres integrantes), infraestructura, bolsa y rafia (dos integrantes), semilla, fertilizante, domos (un integrante). Los principales proveedores son El Semillero y La Buena Cosecha. Dos integrantes indicaron que la compra de insumos se efectúa de manera grupal porque resulta más económico y mayor variedad; dos integrantes comentaron que es en forma individual porque así se pueden comprar cantidades pequeñas aunque su precio se encarece. En cuanto a la frecuencia de compra de insumos, un integrante lo hace mensual, otro bimestral, uno más cuatrimestral y por último uno lo hace cuando se requiere.

Es recomendable unificar, hasta donde sea pertinente, la frecuencia de compra de insumos en forma grupal para que al hacerlo en mayor volumen se obtenga mejores precios.

A partir de los hallazgos encontrados respecto a la dinámica de la comercialización de hortalizas en el GSLA, los factores internos y externos al colectivo que limitan o favorecen el mercadeo de su producto, así como las técnicas y herramientas utilizadas en el proceso se llegó a las siguientes conclusiones.

## **Capítulo 9. Conclusiones y recomendaciones**

### **9.1 Conclusiones**

En el municipio de Cuautlancingo dentro del GSLA, para estudiar el proceso de comercialización de hortalizas, se identificó que del colectivo de 36 personas participantes solamente cuatro de cada 10 han vendido parte de su producción. Pero es a cinco personas a quienes les interesa la idea de comercializar los excedentes de la producción hortícola, la mayoría solo están interesados en producir para el autoconsumo, por lo que fue con el grupo de cinco participantes que se recabó información sobre el proceso de comercialización de hortalizas.

Las conclusiones enunciadas a continuación dan cuenta del logro del objetivo general del estudio y de los objetivos particulares, lo cual proporcionó elementos importantes para precisar las recomendaciones que pueden contribuir a la solución del problema planteado.

Los sujetos del GSLA interesados en la venta de excedentes lo hacen a través de la dinámica que involucra los circuitos cortos de comercialización, lo que representa una ventaja con respecto a otro tipo de mercadeo. Sin embargo, se hace necesario mejorar distintos aspectos del proceso de comercialización tanto internos como externos al colectivo.

Se encontró una serie de factores internos y externos al GSLA que limitan o bien favorecen el proceso de comercialización de sus hortalizas, por lo que a continuación las conclusiones se presentan en ese orden.

Factores internos del GSLA que limitan el proceso de comercialización:

Los participantes en el GSLA se alejan de la perspectiva teórica del proceso administrativo, debido a que no disponen de una planeación para la producción y comercialización de su producto, lo que dificulta cumplir con su objetivo.

Se detectó la existencia de desabasto de hortalizas para los clientes como consecuencia de la ausencia de una planeación desde la producción que permita tener una producción continua y variada de hortalizas para cumplir con la demanda de los clientes.

Los consumidores indicaron que una de las limitantes por las que a veces no compran sus hortalizas al grupo se debe a que este no dispone de variedad y volumen de productos. Con ello repitieron la oportunidad de programar la producción y la variedad de productos en el año para atender sus necesidades de compra.

Se detectó que el GSLA se aleja de la perspectiva teórica del proceso administrativo, al no contar con una estructura organizativa en la que sus agremiados puedan conocer los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y relaciones entre cada nivel organizativo para atender las acciones requeridas tanto en la producción como en la comercialización de las hortalizas.

El GSLA dispone de un presidente, sin embargo no existe un perfil del puesto, las obligaciones y funciones a desempeñar por el mismo. Por lo que en la práctica el presidente desempeña de manera deficiente el papel de la dirección que demanda el colectivo.

Se identificó la falta de apoyo de los asociados al momento de tomar decisiones para el desempeño de sus funciones, lo que propicia fallas concretas como desacuerdos a la hora de definir que cultivos sembrar, compra de insumos en colectivo o en la definición de precios.

Otra deficiencia del GSLA en la comercialización fue la forma de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la organización.

El GSLA no hace uso de las técnicas y herramientas mínimas para realizar las actividades implicadas en la planeación, la organización y el control en la comercialización de sus hortalizas, lo que ocasiona problemas en la programación de actividades, en la

organización del personal y las acciones, la toma de decisiones, la comunicación entre agremiados y el registro de información que permita hacer un seguimiento y evaluación del proceso.

La promoción del producto ofertado no es realizada de manera integral por el GSLA, no existe un responsable de la promoción y no utilizan medios impresos ni visuales estructurados y sistemáticos para difundir los atributos de sus hortalizas en los que superan a las que oferta la competencia, por lo que es recomendable ver otras oportunidades de promoción.

El GSLA carece de un método con amplio fundamento para fijar el precio de venta de su producto, situación que propicia conflictos entre sus integrantes. Así mismo, impide conocer con precisión la rentabilidad de su actividad.

El seguimiento y evaluación de la comercialización de hortalizas del GSLA al igual que los otros tres elementos del proceso administrativo, es un factor interno que no se toma en cuenta por los integrantes del grupo, lo cual limita detectar desviaciones, limitaciones y aciertos que sirvan de experiencia para mejorar el proceso.

Factores interno del GSLA que favorecen la comercialización de sus hortalizas:

La ausencia de agroquímicos: fertilizantes, insecticidas y herbicidas en las hortalizas que producen los participantes en el GSLA, lo que les confiere su buena calidad. No obstante esta característica no disponen de una certificación orgánica, aun cuando han recibido la capacitación al respecto.

Los participantes en el estudio manifiestan tener el dominio técnico de la producción de hortalizas en camas biointensivas, elemento interno del grupo que favorece la producción.

Los participantes en el estudio indicaron vender sus hortalizas a familiares, amigos, vecinos, y otros habitantes de San Lorenzo Almecatla, al restaurante Lazarus y al Grupo

Proyecta quien es proveedor de hortalizas. Lo que ubica al mercadeo que realiza el grupo en la categoría de circuitos cortos por la proximidad social de sus consumidores.

Los consumidores enfatizan que desde que iniciaron la compra de hortalizas al GSLA, se han mantenido fieles debido a la calidad y al buen precio. Al puntualizar que su calidad es comparable con la de los productos orgánicos certificados y el precio es menor que el de estos y los productos convencionales en los supermercados.

Factores externos del GSLA que limitan el proceso de comercialización de hortalizas:

Los consumidores manifestaron que los comerciantes de hortalizas en el mercado local son los principales competidores del GSLA, debido a que estos tienen mayor variedad de productos y venden productos que no tienen algún atributo especial, por lo que los venden a un precio menor.

Los consumidores identificaron que una ventaja competitiva que tienen los comerciantes del mercado local con respecto al GSLA es su mayor variedad y volumen de hortalizas. Este hecho abre la oportunidad para que el grupo incremente la variedad de productos.

La comercialización de hortalizas no demanda de insumos especiales por lo que para su compra no hay proveedores. Sin embargo, para la producción el GSLA se relaciona con proveedores de semilla y de plántula básicamente, cuyas compras las realizan por lo común de manera individual. Por lo que es necesario unificar, hasta donde sea pertinente, la frecuencia de compra de insumos en forma grupal para que al hacerlo en mayor volumen se obtenga mejores precios.

Se identificó que una ventaja competitiva que tienen los comerciantes del mercado local con respecto al GSLA es su mayor variedad y volumen de hortalizas. Este hecho abre la oportunidad para incrementar la variedad de productos.

Factores externos del GSLA que favorecen el proceso de comercialización de hortalizas:

Los consumidores coinciden en que desean continuar comprando hortalizas al grupo y que estas deben ser entregadas en su domicilio de preferencia por las mañanas. Situación que abre la oportunidad para programar la producción y la entrega.

Los consumidores hicieron sus propias sugerencias para difundir las hortalizas, entre las formas indicadas citaron las ferias gastronómicas, recetarios, degustaciones y ofrecerlas en las entradas de las escuelas, difundiendo sus atributos.

## **9.2 Recomendaciones**

Con base en el análisis y discusión de los resultados encontrados y las conclusiones derivadas, se recomienda al GSLA un plan de mejora, basado en la reestructuración del proceso administrativo para optimizar la comercialización de hortalizas, mismo que deberá analizar, validar e implementar el propio grupo en coordinación con los técnicos facilitadores del proceso, con el propósito de que los asociados mejoren los aspectos deficitarios y afiancen los aspectos robustos, tanto internos como externos al colectivo, detectados en la planeación, organización, dirección y regulación del proceso de comercialización, que redunden en un mejor control del producto ofertado, volumen y frecuencia de compra por parte de los consumidores.

La experiencia de las personas que integran el GSLA en la comercialización de hortalizas y la planeación que realizan para cumplir con sus objetivos, sugiere que es necesario reformular la filosofía organizacional actual a partir de los siguientes planteamientos.

### **1. Misión**

El GSLA es reconocido por producir hortalizas libres de agroquímicos y comercializarlas a través de circuitos cortos para favorecer la alimentación de sus clientes y asociados, y cuidar el medio ambiente.

## 2. Visión

Ser líder en la producción y comercialización de hortalizas libres de agroquímicos para contribuir al desarrollo social local y trascender a la región y el país.

## 3. Valores

Con el interés de que entre las personas que integran el GSLA exista mayor compromiso sobre las acciones a emprender tanto de manera individual como colectiva se propone reestructurar los valores que en la actualidad conducen al colectivo y se complementan con otros.

**Honestidad:** Cada una de las personas que integran el GSLA promueve la confianza y credibilidad del colectivo para producir y comercializar hortalizas libres de agroquímicos; contribuye a mejorar las relaciones entre las personas del colectivo y trasmite la honestidad a los clientes, generando productos de calidad.

**Responsabilidad:** Cada una de las personas que integra el GSLA desarrolla actividades individuales y colectivas en armonía con sus semejantes y con un fin común para cumplir con las obligaciones adquiridas al momento de ser un miembro del colectivo.

**Trabajo en equipo:** Cada persona participante en el GSLA se involucra en las tareas necesarias para la producción y comercialización de hortalizas. Bajo el principio de que nadie debe ser excluido del desempeño de alguna actividad.

**Calidad:** Cada persona participante en el GSLA se enfoca en producir hortalizas libres de agroquímicos y otras características como la frescura y entrega de acuerdo a las preferencias de los clientes.

**Eficiencia:** Cada persona participante en el GSLA busca que las actividades implicadas en la producción y comercialización de hortalizas se realicen a los costos más reducidos y con la mejor calidad para generar valor económico y social al colectivo.

Servicio: Cada persona que integra el GSLA sirve al colectivo para mejorar de manera continua la producción y la comercialización de hortalizas. Y a los clientes para brindar un servicio rápido y oportuno, trato amable y una constante adaptación a sus preferencias.

Debido a que la base de un colectivo como el GSLA es su estructura organizativa, para que el plan de comercialización de hortalizas del mismo atienda los aspectos que limitan su funcionamiento, se propone la reconstrucción de su estructura orgánica, que represente los niveles jerárquicos al interior del grupo, explicitando las unidades de mando (Asamblea general, Comité directivo, Comité de vigilancia, Producción y logística y Comercialización) y las unidades de apoyo (Recursos humanos, Finanzas y Regulación).

Como otra medida para fortalecer el proceso de comercialización de hortalizas del GSLA se propone la elaboración de un manual de procedimientos, herramienta administrativa que permitirá optimizar el uso de los recursos y las actividades involucradas, precisando recursos y tareas que originen un cambio de valor para lograr los resultados esperados. Como primer aspecto del manual de procedimientos se tiene la reestructuración de la estructura orgánica de las áreas del GSLA que de manera directa se relacionan con la comercialización de hortalizas y entre sí: Recursos humanos (Organización y asignación de actividades); Producción y logística (insumos, producción de hortalizas, cosecha y calidad); Comercialización (Asignación de precios y vendedor) y Finanzas (disponibilidad de recursos económicos, regulación de egresos e ingresos).

Como segundo aspecto del manual de procedimientos, a partir de la estructura organizacional general del GSLA y la involucrada de forma específica y directa en el proceso de comercialización se recomienda al colectivo desarrollar el perfil de puestos, herramienta que ayudará a que cada persona agremiada esté informada de las funciones generales y específicas, responsabilidades y atribuciones que le corresponden y cumpla con estas, así como los requisitos a cumplir para su desempeño.

Para que el GSLA logre los objetivos planteados en la comercialización de hortalizas se recomienda el diseño e implementación de estrategias de comercialización específicas para lograr la disponibilidad de producto que satisfaga las necesidades del cliente, dar a conocer los atributos del producto, aumentar las ventas o lograr mayor participación en el mercado.

De manera particular, como estrategia de comercialización relativa al producto se recomienda que el responsable de coordinar la producción de hortalizas programe el proceso de producción de acuerdo con el ciclo de producción de la especie, la superficie para cultivo disponible, la demanda de los clientes, el tipo de hortalizas de ciclo largo y las de ciclo corto, por las partes que de ellas se consumen: raíz, bulbo, tubérculo, tallos, hojas, vainas, flores o frutos. A fin mantener la diversidad agrícola y comercial de hortalizas en el espacio de cultivo y el tiempo de distribución para atender la demanda de sus clientes.

Continuar con la producción en ausencia de agroquímicos e informar a los clientes actuales y a clientes potenciales sobre los atributos de los productos producidos de manera orgánica para aumentar la frecuencia y volumen de compra de sus hortalizas.

Tomar en cuenta que el producto ofertado cumpla con los atributos de calidad que el cliente prefiere referidos a frescura, turgencia, tamaño y color.

Cuidar que el producto ofertado que no cumpla con los atributos de calidad que el cliente indica se retire del volumen a vender, se oferte a un precio menor o bien se consuma entre los socios.

Como estrategia de comercialización específica relativa al precio se recomienda que el responsable de coordinar el establecimiento de los precios de las hortalizas a ofertar lo haga en función de los costos de producción, los precios de las hortalizas producidas en forma convencional como de aquellas que cuentan con la certificación orgánica y bajar los precios hasta donde aun sea posible generar utilidad por volumen o por temporada.

Como estrategia de comercialización específica relativa a la plaza se recomienda que en la medida en que se aumente la producción, el responsable de coordinar la distribución del producto, se encargue de ampliar la cartera de clientes, mantener comunicación con colectivos que organizan mercadillos o tianguis de productos orgánicos, con quienes organizan ferias gastronómicas e incluso organizar su propia feria gastronómica o talleres de preparación de alimentos con vegetales en las escuelas de preescolar y primarias en cuyos eventos se pueden dar a conocer los productos que oferta el GSLA.

Como estrategia de comercialización específica relativa a la promoción se recomienda que el responsable de coordinar esta acción reformule la promoción que actualmente se hace, dando a conocer sus hortalizas a escala municipal y la ciudad de Puebla donde se ubican sus clientes potenciales, a través de medios impresos, la radio, la televisión y la red de internet donde promocionen los atributos de sus hortalizas, la forma de prepararlas para su consumo, la disponibilidad, precios y los puntos de ventas.

Se recomienda que el responsable de coordinar la regulación del proceso administrativo en la comercialización de hortalizas registre los productos de los procesos, la instrucción o cualquier tipo de operación que propicie un cambio de valor en la producción y comercialización de hortalizas relativos a: compra de materiales e insumos, mano de obra, producción de hortalizas, cosecha, visita a clientes, levantamiento de pedido, entrega de pedido o venta, ingresos o nota de venta, egresos o nota de compra, base de datos de precios corrientes de hortalizas, base de datos de la competencia, cotización de precios de materiales e insumos, participación en eventos promocionales de las hortalizas, registros de formación continua de los agremiados.

## Capítulo 10. Bibliografía

- Arias, P. (2005). Nueva Ruralidad. Antropólogos y geógrafos frente al campo hoy. En Ávila, H. Lo urbano rural: ¿Nuevas expresiones territoriales? Cuernavaca: CRIM-UNAM; DGAPA. pp. 123-159.
- Ávila, S. H. (2009). Periurbanización y espacios rurales en la periferia de las ciudades. *Estudios agrarios*, 15(41). Recuperado de [http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_41/ANALISIS/7%20HECTOR%20AVILA.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_41/ANALISIS/7%20HECTOR%20AVILA.pdf)
- Barsky, A. (2004). La agricultura de “cercanías” a la ciudad y los ciclos del territorio periurbano. Reflexiones sobre el caso de la Región Metropolitana de Buenos Aires. En Svetliza, A., et al. (Ed.), Globalización y agricultura periurbana en argentina escenarios, recorridos y problemas. Buenos Aires: FLACSO. Recuperado de: <http://www.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2013/11/Globalizacion-y-agricultura-periurbana-en-la-Argentina.pdf>
- Bernal, L. Delgado, R. y Pérez, G. (noviembre, 2016). *Agricultura urbana: una alternativa sustentable para el desarrollo regional*. Trabajo presentado en 21° Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México, Mérida, Yucatán. Resumen recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/3234/1/095-Perez-Delgado-Bernal.pdf>
- Caldentey, P. y De Haro, T. (2004). Comercialización de productos agrarios. Madrid: Editorial Agrícola Española S.A.
- Cuevas, R. (2004). Food engineering, quality and competitiveness in small food industry systems with emphasis on Latin America and the Caribbean. Roma Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/008/y5788e/y5788e00.htm>
- Coca C. A. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV (2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/280/28011672014/>
- Chiavenato, I. (1998). Iniciación a la administración general. Estado de México: Mc Graw-Hill.
- Del Castillo, M. (2013). El hambre en México. Recuperado de <https://biblioteca.itam.mx/estudios/107/000254693.pdf>
- Delgado, C. M. (2010). El sistema agroalimentario globalizado: imperios alimentarios y degradación social y ecológica. *Revista de Economía Crítica*, 10(3). Recuperado de <http://revistaeconomicocritica.org/sites/default/files/revistas/n10/3.pdf>
- Diouf, J., Bage, L. y Bertini, C. (marzo, 2002) *La reducción de la pobreza y el hambre: La función fundamental de la financiación de la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural*. Trabajo presentado en la conferencia internacional sobre la

financiación para el desarrollo, Monterrey, México. Resumen recuperado de <http://www.fao.org/docrep/pdf/003/y6265s/y6265s.pdf>

Fernández, J.A. (1991). *El proceso administrativo*. México D.F.: Diana.

Flores C. J. y Torres P. X. (2004). *Plan de marketing para la introducción de jabones naturales en la ciudad de Puebla*. (Tesis licenciatura) UDLAP. Puebla, México.

Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum J. Jr. y Franklyn E. B. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México D.F.: CENGAGE Learning.

Hernández, F. J., Martínez, C. B., Méndez, E. J., Pérez, A. R., Ramírez, J. J. y Navarro, G. H. (septiembre, 2009). Rurales y periurbanos: Una aproximación al proceso de conformación de la periferia poblana. *Papeles de población*, 15(61). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/112/11211806011.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (1999). *Clasificación mexicana de actividades y productos*. Recuperado de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825172763/702825172763\\_1.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825172763/702825172763_1.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2009). *Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos*. Cuautlancingo. (21041) Recuperado de [http://www3.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos\\_geograficos/21/21041.pdf](http://www3.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/21/21041.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2000). XII Censo General de Población y Vivienda 2000. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2000/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2010). Censo General de Población y Vivienda 2010. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/default.html>

Jaramillo, M. (3 de abril de 2014). Impulsa edil de Cuautlancingo desarrollo del sector agrícola. *Municipios*. Recuperado de <http://municipiospuebla.mx/nota/2014-04-03/cuautlancingo/impulsa-edil-de-cuautlancingo-desarrollo-del-sector-agr%C3%ADcola#>

Larrade C. A. (2011). *La configuración socio-espacial del trabajo rural y las relaciones campo-ciudad dos localidades del centro de México*. México D.F. : Miguel Ángel Porrúa

Lavazzi, M. M. (2007). *Análisis de los sectores agrícolas de México y Estados Unidos desde la perspectiva de la sincronización económica: Una evaluación general de los efectos para México*. (Tesis de maestría). UDLAP, Puebla, México.

- Ludwing L. E. (1975). Apuntes sobre mercadeo agrícola. Chapingo México: ENA
- Méndez, Y. y Vieyra A. (Agosto 2015). Periurbanización, exclusión y pobreza: un análisis de la población oriunda tradicionalmente dedicada a las actividades agropecuarios en los espacios periurbanos. En A. Guillermo Aguilar, y I. Escamilla H. *Segregación urbana y espacios de exclusión* (Primera edición ed., pág. 380). México D.F.: Miguel Ángel Porrúa.
- Mendoza, V. G. (2004). Diagnóstico del mercadeo agrícola y agroindustrial en Colombia: Una estrategia para la reactivación de la agricultura. [Versión Adobe Digital Editions]. Recuperado de [https://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field\\_attached\\_file/pdf-diagnostico\\_del\\_mercadeo-web-pag.pdf](https://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field_attached_file/pdf-diagnostico_del_mercadeo-web-pag.pdf)
- Midgley, J. (2014). Desarrollo social: Teoría y práctica. Madrid: FGUPM
- Muchnik, J. (2006). *Sistemas agroalimentarios localizados: Evolución del concepto y diversidad de situaciones*. Trabajo presentado en el III Congreso Internacional de la Red SIAL “Sistemas Agroalimentarios Locales” alimentación y territorios “ALTER 2006”, Baeza, España. Resumen recuperado de <http://docplayer.es/4111845-Sistemas-agroalimentarios-localizados-evolucion-del-concepto-y-diversidad-de-situaciones-j-muchnik-gis-syal-inra.html>
- Münch L. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Edo. De México: Pearson
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO (enero,1999). Cuestiones de la agricultura urbana. *Departamento de agricultura y protección al consumidor*. Recuperado de <http://www.fao.org/ag/esp/revista/9901sp2.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO (1999). *La agricultura urbana y periurbana* (Publicación 15° periodo de sesiones). Recuperado de: <http://www.fao.org/unfao/bodies/COAG/COAG15/X0076S.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO (2008). *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2008. Los precios elevados de los alimentos y la seguridad alimentaria: amenazas y oportunidades*. Italia. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/pdf/011/i0291s/i0291s00.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO (2017). El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Aprovechar los sistemas alimentarios para lograr una transformación rural inclusiva. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-l7658s.pdf>

- Ortega, A., León, M., & Ramírez, B. (2010). Agricultura y crisis en México: Treinta años de políticas económicas neoliberales. *Ra Ximhai*, 4
- Rasgado, G. (2013). *Modelo policéntrico de la zona metropolitana de Puebla, movilidad y accesibilidad urbana en las nuevas centralidades de Puebla: El caso de la vía Atlxácayotl*. (Tesis maestría). Universidad Iberoamericana, Puebla, México.
- Rodríguez, D. y Riveros, H. (2016). Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de productores agrícolas con los mercados. Recuperado de <http://repiica.ica.int/docs/B4242e/B4242e.pdf>
- Rubio, B. (1995). Agricultura mundial, estructura productiva y nueva vía de desarrollo rural de América Latina (1970-1993). En C. de Grammont (Coord.), *Globalización, deterioro ambiental y reorganización social del campo* (pp. 19-58). México, UNAM: Juan Pablos.
- Rubio, B. (2001). *Explotados y excluidos, los campesinos latinoamericanos en la fase exportadora neoliberal*. México D.F.: Plaza y Valdez
- Ruiz, B. K. (2010). Distribución de la población según tipo de categoría rural mixta o urbana por municipio 2010. INECC. Recuperado de [http://www.emapas.inecc.gob.mx/download/res\\_catrmu10.pdf](http://www.emapas.inecc.gob.mx/download/res_catrmu10.pdf)
- Hernández, S. R., Fernández, C.C., Baptista, L. M del P. (2014). Metodología de la investigación. Sexta Edición. McGrawHill. México
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [SAGARPA], (2018). Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta (SIACON-NG). Recuperado de <https://www.gob.mx/siap/documentos/siacon-ng-161430>
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [SAGARPA], (2019). Márgenes de comercialización de frutas y hortalizas. Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438809/Br\\_coli\\_Enero\\_2019.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438809/Br_coli_Enero_2019.pdf)  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438812/Cebolla\\_Enero\\_2019.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438812/Cebolla_Enero_2019.pdf)  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438820/Pepino\\_enero\\_2019.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438820/Pepino_enero_2019.pdf)  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438822/Tomate\\_Rojo\\_saladette\\_enero\\_2019.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438822/Tomate_Rojo_saladette_enero_2019.pdf)
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y Libertad*. Barcelona, España, España: Planeta S.A
- Sepúlveda, S., Rodríguez, A., Echeverri, R., y Portilla, M. (2003). *Enfoque territorial del desarrollo rural*. San José Costa Rica : IICA.
- Tamés, E. (2000). Elementos sociales. En L. Campos Herrera, L. Chías Becerril, L. Escartín Navarro, E. David Espinoza, A. Hernández Baqueiro, J. Hinojosa de León, y otros. *Emprendedores para el desarrollo social* (pág. 66). México D.F.: Trillas S.A de C.V.

- Torres S, G., Meiners M. R., Morales C. D., Marina C. V. y Alonso T G. (junio, 2015). Agricultura familiar y sistema agroalimentario localizado. Políticas locales para la producción de cuitlacoche *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 12(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360540278005>
- Tochihuitl, T. A., Villarreal, M. L., Ramírez, V. B., Gutiérrez, D. E., y Almonte, T. M. (2016). Análisis de los cambios y la persistencia en los usos del suelo de 1958 a 2010 en el municipio de Cuautlancingo, Puebla, México. *Ambiente y Desarrollo*, 20(39), 35-54. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ayd20-39.acpu>
- Trejo E. (23 de Agosto de 2017). El sector agropecuario y otros datos de interés. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/El-sector-agropecuario-y-otros-datos-de-interes-l-20170823-0009.html>