



**COLEGIO DE POSTGRADUADOS**

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS MONTECILLO

POSTGRADO EN SOCIOECONOMÍA, ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA-  
DESARROLLO RURAL

FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO DE MICRO Y  
PEQUEÑAS EMPRESAS AGROPECUARIAS EN LA REGIÓN  
ALTOS, ESTADO DE CHIAPAS.

EFRAÍN ESPINOSA MÉNDEZ

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN CIENCIAS

MONTECILLO, TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO

2013

La presente tesis, titulada: **FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS AGROPECUARIAS EN LA REGIÓN ALTOS, ESTADO DE CHIAPAS**, realizada por el alumno: **EFRAÍN ESPINOSA MÉNDEZ**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

DOCTOR EN CIENCIAS

SOCIOECONOMÍA, ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA  
DESARROLLO RURAL

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO:

  
\_\_\_\_\_  
DR. JOSÉ LUIS GARCÍA CUÉ

ASESOR:

  
\_\_\_\_\_  
DRA. MERCEDES JIMÉNEZ VELÁZQUEZ

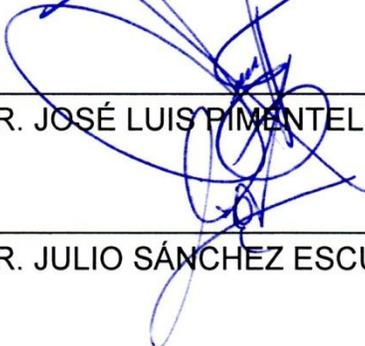
ASESOR:

  
\_\_\_\_\_  
DR. TOMÁS MARTÍNEZ SALDAÑA

ASESOR:

  
\_\_\_\_\_  
DR. JOSÉ LUIS PIMENTEL EQUIHUA

ASESOR:

  
\_\_\_\_\_  
DR. JULIO SÁNCHEZ ESCUDERO

MONTECILLO, TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, 24 DE OCTUBRE DE 2013

# **FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS AGROPECUARIAS EN LA REGIÓN ALTOS, ESTADO DE CHIAPAS.**

Efraín Espinosa Méndez, Dr.  
Colegio de Postgraduados, 2013.

## **RESUMEN**

En diversas regiones de México como en el Estado de Chiapas, programas gubernamentales ofrecen y otorgan recursos económicos para la conformación de micros y pequeñas empresas. Las metas son promover el desarrollo agropecuario y reducir los niveles de pobreza y marginación de las zonas rurales. Muchas empresas inician actividades y en cortos períodos de tiempo fracasan y desaparecen, otras más, permanecen largos períodos de tiempo y son reconocidas como empresas exitosas. Para constatar este éxito, se analizó información de la Secretaría del Campo del Gobierno del Estado de Chiapas, no describe adecuadamente a las empresas exitosas. Por ello, esta investigación tuvo por objetivo caracterizar a las micro y pequeñas empresas agropecuarias catalogadas como exitosas en la Región Altos de Chiapas a través de diversos parámetros cuantitativos y cualitativos, por medio de un cuestionario para la obtención de datos muy específicos, de Agosto a Octubre de 2011. Se estudiaron 40 empresas dedicadas a producir Frutales, Flores, Hortalizas, Apicultura y Café, distribuidas en ocho de 17 Municipios de la región. Se obtuvieron diversos datos socioeconómicos, se analizaron de manera descriptiva, cualitativa y correlaciones de Pearsons. Se caracterizó a micro y pequeñas empresas agropecuarias exitosas de la Región de Altos de Chiapas, México y se determinaron los factores de éxito de éstas.

**Palabras clave: microempresa rural, microempresa exitosa, factores de éxito**

# **FACTORS THAT CONTRIBUTE TO SUCCESS FROM MICRO AND SMALL AGRICULTURAL BUSINESS AT ALTOS REGION OF CHIAPAS STATE.**

Efraín Espinosa Méndez, Dr.  
Colegio de Postgraduados, 2013.

## ***ABSTRACT***

Chiapas state, like other regions of Mexico, is supported by institution programs that offer economic resources to create micro and small businesses, their goals are to promote agricultural development and to reduce poverty and margination levels from rural zones. Many businesses begin activities and then in a little time they fail and disappear; others remain for long periods of time and are recognized as successful enterprises. To verify this success, information from the Secretaria del Campo of Chiapas State Government was analyzed but this does not adequately describe successful enterprises. Thus, the goal of this research is to characterize agricultural micro and small businesses classified as successful in the Altos Region of Chiapas State by many quantitative and qualitative parameters by a questionnaire to obtain specific data from August to October, 2011. 40 entrepreneurs that produce fruit, flowers, vegetable, beekeeping, and coffee farming were studied in eight municipalities from a total of 17 in the Altos Region. Different socioeconomic data were obtained and analyzed descriptively, qualitatively and by Pearsons correlations. Micro and small agricultural successful businesses were characterized from the Altos Region of Chiapas State, Mexico, and successful factors for these were determined.

**Keywords:** Rural micro business, successful micro businesses, success factors

## **AGRADECIMIENTOS**

A los millones de mexicanos y mexicanas que pagan impuestos, quienes, a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) han financiado parte de mi formación.

Al Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) de la Secretaría de Educación Pública por contribuir en mi formación.

Al Colegio de Postgraduados, Campus Montecillo, por haberme brindado la oportunidad de estar en sus aulas, contribuyendo con mi formación académica.

A los profesores de los Programas Estudios del Desarrollo Rural y Estadística del Colegio de Postgraduados, Campus Montecillo, por compartir sus conocimientos y experiencia durante los estudios.

A los profesores Dr. José Luis García Cué, Dra. Mercedes Jiménez Velázquez, Dr. Tomás Martínez Saldaña, Dr. José Luis Pimentel Equihua y Dr. Julio Sánchez Escudero miembros de mi consejo particular, por dedicar su valioso tiempo en la planeación, conducción y revisión y sus atinadas recomendaciones para mejorar el documento final y llevar esta investigación a buen fin. En especial al Dr. José Luis García Cué, quien asumió de manera extraordinaria su papel de profesor consejero, mi gratitud y respeto.

A las autoridades y funcionarios de la Universidad Autónoma de Chiapas, por la oportunidad y facilidades otorgadas para culminar una meta más de mi formación académica.

A los productores de la Región Altos de Chiapas, responsables de Micro y Pequeñas empresas agropecuarias, por las facilidades para la realización del trabajo de campo de la investigación.

Al personal de la Secretaría del Campo, al Ing. Yony Lara Grajales, Ing. Antonio Santiago, Lic. Juan Carlos Estrada Aguilar, Lic. Elsy Romo Zapata, MVZ. Axel de la Cruz e Ing. Oscar M. Velasco, de la Delegación II Altos, en San Cristóbal de las Casas Chiapas, por su disponibilidad y todos los apoyos y facilidades brindadas para la realización la investigación de campo.

Al Lic. Jorge Ventura Aquino e Ing. Dimas de la Peña Montoya, de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis:

A mi esposa María Elena, por su amor, comprensión y respeto, gracias por ser la madre ejemplar.

A mis hijos Julio Cesar, Efraín y Benjamín, que han sido el motivo de mis luchas y superación..., verdad que si se puede?

A mis padres, Láuro Espinosa Liévano † y América Méndez Rodríguez, gracias por el amor y las enseñanzas.

A mis hermanos y hermanas, por su cariño, comprensión y respeto, y que la unidad que nos ha caracterizado no decaiga.

*Después de escalar una montaña muy alta, descubrimos que hay muchas otras montañas por escalar..."Nelson Mandela".*

# CONTENIDO

	PAGINA
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
SIGLAS.....	xiv
1. INTRODUCCION.....	1
1.1 Problema de investigación.....	5
1.2 Objetivo general:.....	6
1.3 Hipótesis general:.....	7
1.4 Justificación.....	7
1.5 Metodología.....	10
2. EMPRESAS AGROPECUARIAS EXITOSAS.....	13
2.1 La empresa.....	13
2.1.1 Tipos de sociedades en la conformación de empresas.....	14
2.1.2 Estructura de una empresa.....	17
2.1.3 Funciones básicas y sistema de producción de la empresa.....	17
2.1.4 El capital en las empresas.....	20
2.1.5 Clasificación de las Empresas.....	24
2.1.6 Empresas rurales.....	27
2.1.7 El origen de las microempresas en el medio rural.....	29
2.2 Las Empresas Agropecuarias.....	31
2.2.1 Estructura orgánica de las empresas agropecuarias.....	32
2.2.2 La empresa social.....	34
2.2.3 Micro y pequeñas empresas agropecuarias en México.....	36
2.2.4 Marco legal y política para la creación de microempresas.....	37
2.2.5 Apoyos gubernamentales para la creación de micro y pequeñas empresas.....	42
2.3 Empresas exitosas.....	60
3. ÁREA DE ESTUDIO: REGIÓN ALTOS DE CHIAPAS.....	64
3.1 Población en la Región Altos de Chiapas.....	65
3.2 Población y zonas rurales.....	68
3.3 Ubicación y condiciones ambientales de la región Altos.....	69
3.4 Uso agrícola del suelo.....	70
3.5 La creación de micro y pequeñas empresas.....	73
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
4.1 Población y muestra.....	78
4.2 Instrumentos para la obtención de la información.....	79

4.3 Recolección de datos .....	82
4.4 Análisis de datos.....	83
4.5 Análisis de monto de ganancias .....	84
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	85
5.1 Demografía y Escolaridad.....	85
5.2 Formación y Organización de la empresa .....	87
5.3 Constitución de las empresas y figura jurídica.....	95
5.4 Apoyo que se recibe de la familia por poseer la empresa .....	103
5.5 Experiencia en empresa .....	104
5.6 Capital y apoyos .....	106
5.7 Personal para la empresa .....	113
5.8 Asesoría técnica profesional y capacitación.....	115
5.9 Registros y controles financieros .....	119
5.10 Participación de socios en decisiones .....	119
5.11 Producción .....	120
5.12 Comercialización .....	121
5.13 Calidad de producto.....	123
5.14 Atención a necesidades del cliente .....	124
5.15 Desarrollo de productos .....	125
5.16 Innovación y uso de tecnologías avanzadas.....	126
5.17 Atributos personales del dueño o responsable de la empresa .....	127
5.18 Impacto socioeconómico de la empresa.....	128
5.19 Principales beneficios por la puesta en marcha de la empresa.....	129
5.20 Crecimiento de la empresa desde su inicio.....	131
5.21 Calificación de éxito de las micro o pequeña empresa.....	132
5.22 Análisis de correlación de variables .....	133
5.23 Clasificación de las empresas por ganancias estimadas .....	135
5.24 Clasificación de las empresas más exitosas de la Región Altos basados en las ganancias estimadas.....	137
5.25 Análisis de la Información de la guía de observación de localidades con micro y pequeñas empresas.....	138
5.26 Valoración cualitativa del éxito de micro y pequeñas empresas agropecuarias en la Región Altos de Chiapas.....	140
6. CONCLUSIONES .....	153
7. REFERENCIAS DOCUMENTALES CONSULTADAS.....	160
8. ANEXOS .....	167

## ÍNDICE DE TABLAS

## PÁGINA

Tabla 1. Etnias y población en Municipios de la Región Altos de Chiapas.....	66
Tabla 2. Rango de población de las comunidades por número de habitantes y marginación de la Región Altos, Estado de Chiapas.....	67
Tabla 3. Servicios en las viviendas de los Municipios de la Región Altos, Estado de Chiapas.....	68
Tabla 4. Proyectos apoyados por FAPPA en la Región Altos en, en los años 2004-2010.....	75
Tabla 5. Proyectos apoyados por PROMUSAG en la Región Altos, en los años 2004-2010.....	76
Tabla 6. Proyectos apoyados por FONAES en la Región Altos, en los años 2003-2007.....	77
Tabla 7. Secciones, objetivos y tipo de análisis del cuestionario utilizado*.....	79
Tabla 8. Edad del dueño o representante de ME ó PE estudiada en la Región Altos. ..	85
Tabla 9. Nivel de escolaridad del dueño o representante de ME ó PE encuestado en la Región Altos.....	87
Tabla 10. Número de años de actividad de las empresas agropecuarias estudiadas en la Región Altos.....	88
Tabla 11. Actividad principal de las ME y PE agropecuarias en la Región Altos.....	89
Tabla 12. Ganancias estimadas por micro y pequeñas empresas en la Región de los Altos de Chiapas.....	90
Tabla 13. Actividad empresarial en la Región Altos por el tipo de lengua que habla el productor encuestado.....	91
Tabla 14. Actividad principal de las ME ó PE agropecuarias en la Región Altos, productores de extracción indígena y no indígena.....	91
Tabla 15. Número de actividades desarrolladas por las ME y PE en Municipios de la Región Altos.....	92
Tabla 16. Número de miembros que integran las ME y PE agropecuarias en la Región Altos.....	93
Tabla 17. Tipo de empresas y número de cultivos o actividades en las empresas estudiadas en la Región Altos. ....	93
Tabla 18. Número de socios en las ME y PE agropecuarias encuestadas en la Región Altos.....	97
Tabla 19. Número total de empleados con que iniciaron las empresas agropecuarias en la Región Altos.....	99
Tabla 20. Tipo de contratación de empleados por las empresas agropecuarias estudiadas en la Región Altos. ....	100
Tabla 21. Micro y Pequeñas empresas agropecuarias estudiadas en la Región Altos.....	100
Tabla 22. Relación de parentesco en la composición personal de las empresas estudiadas en la Región Altos. ....	102
Tabla 23. Número de socios en las ME y PE agropecuarias en la Región Altos que no trabajan.....	102
Tabla 24. Aspectos en que las ME y PE en la Región Altos, recibieron apoyos.....	110

Tabla 25. Apoyos que necesitan de instituciones las ME y PE agropecuarias en la Región Altos.....	111
Tabla 26. Apoyos que se consideran urgentes de instituciones para las ME y PE agropecuarias, Región Altos. ....	112
Tabla 27. Tipos de apoyos proporcionados a las ME y PE en la Región Altos.....	113
Tabla 28. Tipo de actividades desempeñada por personal de ME y PE agropecuarias en la Región Altos.....	115
Tabla 29. Percepción de la Asesoría y Capacitación para el arranque, proporcionada a ME y PE agropecuarias en la Región Altos.....	116
Tabla 30. Principales fuentes de ingreso, de personas al frente de ME o PE en la Región Altos.....	129
Tabla 31. Aspectos mejorados en las familias por la puesta en marcha de una ME o PE agropecuaria en la Región Altos. ....	130
Tabla 32. Percepción del éxito de la propia ME y PE agropecuaria por empresarios de la Región Altos.....	132
Tabla 33. Percepción del éxito de la propia ME y PE agropecuarias por los empresarios de la Región Altos, comparada con otra empresa. ....	133
Tabla 34. Análisis de Correlación de Pearsons ( $\alpha=0.05$ ).....	135
Tabla 35. Ganancias estimadas por micro y pequeñas empresas en la Región Altos. ....	136
Tabla 36. Comparativo de las micro y pequeñas empresas agropecuarias más sobresalientes.....	137
Tabla 37. Variables o factores de éxito para ME y PE agropecuarias.....	141
Tabla 38. Variables o factores de éxito para ME y PE agropecuarias.....	144
Tabla 39. Distribución de empresa y factores de éxito, considerados por ellas.....	146
Tabla 40. Factores de éxito que intervienen en las actividades de las MI y PE, de la Región Altos de Chiapas* .....	148

## ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁGINA
Figura 1. La empresa como un sistema de producción.....	19
Figura 2. Organigrama para empresas pequeñas de tipo familiar.....	32
Figura 3. Organigrama para empresas de tipo mediano.....	33
Figura 4. Organigrama para empresas comunitarias.....	33
Figura 5. Regiones económicas del Estado de Chiapas.....	64
Figura 6. Municipios de la Región Altos y número de empresas consideradas en el estudio.....	78
Figura 7. Municipios de la Región Altos y número de empresas agropecuarias estudiadas.....	82
Figura 8. Relación del encuestado con la empresa.....	86
Figura 9. Responsable de ME o PE en la Región Altos, sabe leer y escribir.....	86
Figura 10. Idioma que hablan los responsables de las ME y PE.....	87
Figura 11. Las tierras que utilizan con la empresa son propias y rentadas.....	94
Figura 12. Régimen de propiedad de las tierras utilizadas con la empresa.....	94
Figura 13. Constitución legal de las empresas de la Región Altos de Chiapas.....	95
Figura 14. Principal motivo para constituir legalmente la empresa, Región Altos.....	95
Figura 15. Figura jurídica actual de la empresa, Región Altos.....	96
Figura 16. Propiedad de las empresas agropecuarias estudiadas, Región Altos.....	97
Figura 17. Proporción de hombres y mujeres socios de las empresas estudiadas.....	98
Figura 18. Número de empleados permanentes con que inició actividades la empresa.....	98
Figura 19. Número de empleados eventuales con que inició actividades la empresa... 99	99
Figura 20. Empresas que recibieron apoyo económico de un familiar para iniciar.....	101
Figura 21. Apoyo moral que le brinda la familia en relación a la empresa.....	103
Figura 22. Conocimientos que poseía el dueño sobre lo que la empresa produce, cuando esta inició.....	104
Figura 23. Conocimientos que poseía el dueño sobre manejo de la empresa, cuando esta inició.....	105
Figura 24. Experiencia del dueño en actividades productivas de la empresa cuando esta inició.....	105
Figura 25. Capital inicial de las ME y PE en la Región Altos.....	106
Figura 26. Capital inicial aportado por dueños de ME y PE en la Región Altos.....	107
Figura 27. Capital inicial aportado por un programa a ME y PE en la Región Altos.....	108
Figura 28. Capital inicial total utilizado por ME y PE en la Región Altos.....	109
Figura 29. Monto total de apoyos recibidos después del inicio por ME y PE agropecuarias en la Región Altos.....	110
Figura 30. Instituciones que aún proporcionan apoyos a las ME y PE en la Región Altos.....	113
Figura 31. Sueldos que perciben empleados de ME y PE agropecuarias en la Región Altos.....	114
Figura 32. Número de Asesorías recibidas después del arranque por las ME y PE en la Región Altos.....	117

Figura 33. Número de Capacitaciones recibidas después del arranque por ME y PE en la Región Altos.....	117
Figura 34. Frecuencia de cursos o talleres de capacitación recibidas por las ME y PE en la Región Altos. ....	118
Figura 35. Frecuencia de reuniones de socios de las ME y PE en la Región Altos. ....	120
Figura 36. Planeación de la producción de las ME y PE en la Región Altos. ....	120
Figura 37. Abasto de materia prima para las ME y PE agropecuarias en la Región Altos. ....	121
Figura 38. Estrategia de comercialización de las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.....	122
Figura 39. Formas de venta de principales productos de ME y PE Agropecuarias en la Región Altos. ....	123
Figura 40. Control de calidad de los productos por las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos. ....	124
Figura 41. Atención de necesidades del cliente por las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos. ....	125
Figura 42. Productos a la venta por las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos...	126
Figura 43. Innovación de tecnologías por las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.....	127
Figura 44. Tecnologías utilizadas por las ME y PE Agropecuarias, Región Altos. ....	127
Figura 45. La forma como se lleva el responsable de las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos con los empleados. ....	128
Figura 46. Como es la comunicación entre el responsable de la ME y PE Agropecuarias en la Región Altos con los empleados.....	128
Figura 47. Beneficio por la puesta en marcha de las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos. ....	129
Figura 48. Impacto económico por la puesta en marcha de las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos. ....	130
Figura 49. Cambios a nivel comunidad por la puesta en marcha de las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos. ....	131
Figura 50. Crecimiento de las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos. ....	132
Figura 51. Frecuencia de los factores de éxito en las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos. ....	145
Figura 52. Esquema de permanencia en la actividad de las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.....	151

## ÍNDICE DE ANEXOS

### PÁGINA

Tabla A1. Localización y altitud de los Municipios de la Región Altos de Chiapas.....	167
Tabla A2. Condiciones Climáticas, Edáficas y Vegetación de los Municipios de la Región Altos de Chiapas .....	167
Tabla A3. Distribución de la población apoyada por FONAES en la región Altos en el Estado de Chiapas, en los años 2003-2007.....	171
Tabla A4. Distribución de montos apoyados por FONAES en la región Altos en el Estado de Chiapas, en los años 2003-2007.....	171
Anexo 5. Cuestionario aplicado a dueños o encargados de Micro o Pequeña empresa agropecuaria en la Región Altos de Chiapas. ....	172
Anexo 6. Guía de observación aplicada a la comunidad con empresa incluida en el estudio.....	193
Anexo 7. Resultados de la guía de observación en localidades con micro o pequeñas empresas estudiadas, en la Región Altos de Chiapas. ....	195

## **SIGLAS**

CECADER:	Centro de Calidad para el Desarrollo Rural
COMCAFÉ	Comisión para el Desarrollo y Fomento del Café del Estado de Chiapas
CONEVAL:	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
DOF:	Diario Oficial de la Federación
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAPPA:	Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios
FONAES:	Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad
INEGI:	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INMECAFÉ:	Instituto Mexicano del Café
ME:	Micro Empresa
PE:	Pequeña Empresa
PYMES:	Pequeñas y Medianas Empresas
PRODESCA:	Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural
PROMUSAG:	Programa de la Mujer en el Sector Agrario
RENRUS:	Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable
SAGARPA:	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SE:	Secretaría de Economía
SECAM:	Secretaría del Campo
SEDATU:	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano
SEDESOL:	Secretaría de Desarrollo Social
SRA:	Secretaría de la Reforma Agraria

## 1. INTRODUCCION

La FAO (2007) y autores como Skertchly y Barrón (2000) consideran que los agricultores que combinan métodos agrícolas convencionales con empresas rurales innovadoras o microempresas, gozan de mayores ingresos y medios de vida más seguros que aquellos que se dedican a la agricultura tradicional o al trabajo asalariado únicamente. Las funciones de la familia campesina son más diversificadas y se desarrollan a una escala más amplia.

Del Pino y García (1997) así como Galkeski (1977) consideran que la familia campesina dirige una economía doméstica y al mismo tiempo es considerada como una empresa, cumpliendo así una importante función de producción. Su actividad económica se basa en dos principios diferentes y a veces contradictorios: El primero, el productor (familia campesina) puede tratar los productos como valores de cambio, el segundo como valores de uso según su destino; esto se puede determinar después de finalizado el proceso de producción.

La Ley de Desarrollo Rural Sustentable, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2012) explica que “el Estado, con el concurso de los diversos agentes organizados, impulsará un proceso de transformación social y económica que reconozca la vulnerabilidad del sector y conduzca al mejoramiento sostenido y sustentable de las condiciones de vida de la población rural, a través del fomento de las actividades productivas y de desarrollo social que se realicen en el ámbito de las diversas regiones del medio rural, procurando el uso óptimo, la conservación y el mejoramiento de los recursos naturales y orientándose a la diversificación de la actividad productiva en el campo, incluida la no agrícola, a elevar la productividad, la rentabilidad, la competitividad, el ingreso y el empleo de la población rural”.

Para impulsar el desarrollo rural sustentable, el Estado promoverá la capitalización del sector mediante obras de infraestructura básica y productiva, y servicios a la producción; así como, a través de apoyos directos a los productores, que les permitan

realizar las inversiones necesarias para incrementar la eficiencia de sus unidades de producción, mejorar sus ingresos y fortalecer su competitividad a través de la creación de micro, pequeñas y medianas empresas, DOF (2012).

Después de hacer una revisión y un análisis de programas que promueven la formación de micro, pequeñas y medianas empresas en México se destacan los siguientes: Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA), de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA); Fondo Nacional de Apoyo para las empresas en Solidaridad (FONAES), de la Secretaría de Economía (SE); Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG) y Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (FAPPA), de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), actualmente Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), y otros más, que se explicarán con mayor detalle más adelante.

Asimismo, los municipios, gobiernos de las entidades federativas y Gobierno Federal son los que estimulan la organización de personas, familias y grupos sociales, destinando recursos públicos para: promover proyectos productivos; identificar oportunidades de inversión; brindar capacitación, asistencia técnica y asesoría para la organización, diseño de proyectos y apoyo legal para la realización de estas actividades.

El Gobierno Federal y gobiernos de entidades federativas pueden aportar recursos como capital de riesgo para dar viabilidad a las empresas sociales y destinar recursos para apoyar a personas, familias y organizaciones sociales cuyo objeto sea el financiamiento de proyectos de desarrollo social (DOF, 2004).

Fleitman (2000), Del Pino y García (1997) coinciden en que la idea de iniciar una empresa fundamentalmente se presenta debido a la necesidad manifiesta de la comunidad por determinado producto o servicio, ya sea por su inexistencia en el mercado o porque las empresas que existen no satisfacen la demanda actual.

De acuerdo a la Secretaría de Economía de México, una Microempresa es un negocio que tiene de 1 a 10 empleados y genera ingresos por ventas hasta por 4 millones de pesos al año; una pequeña empresa es aquella que tiene de 11 a 30 si se dedica al comercio y de 11 a 50 a la industria y servicios (DOF, 2002), genera ingresos anuales por ventas de 4 millones a 100 millones de pesos; sin embargo, no todas las empresas sobreviven o se sostienen en el tiempo, de ahí surge la pregunta de ¿Cuáles son los factores que les permiten sobrevivir e incluso ser exitosas y Cuáles son los factores que actúan en contra de su sobrevivencia o impiden su éxito?. Rodríguez (2005), indicó que el 80% de las pequeñas y medianas empresas muere antes de cumplir su primer año de vida; Grabinsky (1994), mencionó que el 90% de las empresas que se crean no llegan a los dos años.

Lussier y Pfeifer (2001), Soto y Dolan (2003) definieron en su sentido más simple el éxito de la pequeña empresa como la habilidad para sobrevivir o permanecer en el negocio. La causa de éxito puede estar en combinación de diferentes factores internos y externos dentro de los cuales opera la pequeña empresa. El éxito de las pequeñas y medianas empresas se debe, al acierto de encontrar los nichos o segmentos de mercado, que les son favorables para ofrecer y colocar sus productos y servicios. El activo más importante de esas compañías consiste en su capacidad para identificar a los clientes, y posteriormente suministrarle los artículos con el mayor valor de uso posible.

La situación sobre micro y pequeñas empresas en Chiapas, es particular, Villafuerte (2003) considera que el conflicto armado del 1º de Enero de 1994 y la crisis de la economía mexicana de 1995 se expresaron en un profundo deterioro de la actividad económica chiapaneca, cuyo PIB no sólo no creció sino que registró una tasa de -0.2% en el periodo 1994-1995. El conflicto entre el gobierno federal y el Ejército Zapatista de Liberación Nacional mantuvo una tensión en el estado e impactó negativamente en varios puntos de la geografía. Al amparo de este conflicto, se recrean viejas formas de hacer política y se recurre al expediente de la negociación y la cooptación. Mientras tanto, se mantienen los niveles de pobreza, particularmente en el campo. La exigencia era atender el rezago y marginación regional, en respuesta, el gobierno federal enfoca

los apoyos de las dependencias, notoriamente se hicieron presentes en la entidad a través de fuertes derramas económicas para la creación de micro, pequeñas y medianas empresas.

Desde el año 2010, la SAGARPA, Secretaría del Campo y otras dependencias en el Estado de Chiapas, informan sobre una serie de empresas agropecuarias exitosas y sus características. El análisis de esa información determinó que los datos son insuficientes o limitados para describir adecuadamente las mencionadas empresas.

Por tal motivo, se propuso esta investigación para una caracterización más adecuada y completa de las micro y pequeñas empresas agropecuarias exitosas de la Región Altos de Chiapas a través de diversos parámetros propuestos por diversos autores, dependencias de gobierno y otros más adicionados en esta investigación.

El texto del documento se encuentra organizado en apartados, de la siguiente manera:

1. Introducción: un breve preámbulo del tema motivo de la investigación, se plantea el problema de investigación, los objetivos general y específicos, la hipótesis general, la justificación y una breve descripción de la metodología utilizada.
2. Revisión de fuentes documentales (bibliografía, artículos científicos, documentos gubernamentales, páginas web, etc.): que contiene información relevante de la búsqueda, el sustento teórico del problema que se investiga, el cual se desea conocer y conjuntamente con la investigación, obtener las explicaciones necesarias.
3. Área de estudio: En esta se halla información relacionada a los municipios de la Región Altos de Chiapas, como población, ubicación, condiciones ambientales, uso agrícola del suelo e información sobre micro y pequeñas empresas en la región.
4. Metodología de la investigación: Se explican los instrumentos utilizados en la recolección de la información de campo y los procedimientos, manejo y análisis de la información.
5. Resultados, Análisis y discusión: Se presentan y se discuten los resultados obtenidos de las variables estudiadas.
6. Contiene las conclusiones de los resultados más notorios y relevantes encontrados en el trabajo de investigación y recomendaciones. Finalmente las recomendaciones, las Referencias documentales consultadas y los Anexos.

## **1.1 Problema de investigación**

El problema a investigar consiste en la identificación de parámetros de éxito de micro y pequeñas empresas agropecuarias de la Región Altos de Chiapas a través de la integración de diferentes clasificaciones de autores como Coy et al. (2007), Lussier (1995), Lussier y Pfeifer (2001), Lussier y Halabi (2010), RENDRUS, S/F y Fonaes (2003).

Arce (2009) considera que muchas empresas no logran sobrevivir por diversos motivos como la falta de adecuación a los cambios globales en el comercio, falta de recursos para subsistir por largos periodos de tiempo, quiebra, falta de apoyos gubernamentales, mala planeación, entre otros, las PyMES del nuevo siglo.

Otros autores como Rodríguez Chávez (2009), hablan sobre factores de éxito en las empresas y destacan factores que inciden en la permanencia de las empresas en la actividad (Lussier y Pfeifer, 2001); así Bennett (1992) considera que el 85% de las nuevas empresas y Resnik (1993) el 80%, naufragan o quiebran durante los primeros cinco años de haber iniciado actividades; por otro lado Grabinsky (1994), mencionó que de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los dos años.

La investigación que se propone no pretende analizar los factores de fracaso sino los descriptores de aquellas empresas agropecuarias que están activas y que han sido consideradas como exitosas en la región Altos de Chiapas.

La solución al problema es viable a través de diversos mecanismos de investigación y una metodología propia para obtener datos que permitan describir las empresas exitosas de la región tomando solo los municipios más representativos donde se distribuyen dichas empresas y no existan riesgos de seguridad para la investigación, ya que es una zona considerada de conflicto desde 1994.

Este trabajo es trascendente en el sentido de que se puede contar con mayor número parámetros o descriptores más completos de las empresas exitosas de la región, tomando en cuenta los propuestos por instituciones y secretarías de gobierno tanto federales como estatales y otros de autores especialistas en el área. Una idea es que

se pueda compartir dicha información con los responsables o dueños de Micro y Pequeñas Empresas Agropecuarias que están iniciando o iniciarán actividades, que tengan datos que les permita incrementar la posibilidad de constituir una empresa exitosa.

Por todo lo anterior, se ha propuesto la siguiente pregunta general de investigación: ¿Qué factores influyen en las micro y pequeñas empresas agropecuarias para ser catalogadas como exitosas, en la Región Altos, en el Estado de Chiapas?

### **1.2 Objetivo general:**

Caracterizar a las micro y pequeñas empresas agropecuarias catalogadas como exitosas de la región Altos de Chiapas a través de diversos parámetros cuantitativos y cualitativos.

#### **1.2.1 Objetivos específicos:**

1. Describir los factores de éxito que proponen las instituciones de gobierno federales o estatales así como diversos autores especialistas en empresas agropecuarias.
2. Determinar las micro y pequeñas empresas agropecuarias exitosas de la Región Altos, Chiapas de acuerdo a informes de instituciones gubernamentales federales y estatales.
3. Describir a las micro y pequeñas empresas agropecuarias catalogadas como exitosas de la Región Altos de Chiapas a través de datos sociodemográficos, tipo de producción, comercialización, innovación, tecnología, impacto socioeconómico, sustentabilidad y medio ambiente.
4. Relacionar los parámetros sociodemográficos con otros para describir el éxito de las empresas.

5. Proponer los parámetros que describan a las micro y pequeñas empresas agropecuarias rurales exitosas de la región.

### **1.3 Hipótesis general:**

Las micro y pequeñas empresas agropecuarias de la Región Altos en el Estado de Chiapas se caracterizan por medio de parámetros cuantitativos y cualitativos que las determinan como exitosas.

### **1.4 Justificación**

La investigación que se presenta quiere aportar una lista de parámetros que hacen destacar a las micro y pequeñas empresas agropecuarias catalogadas como exitosas en la Región Altos del Estado de Chiapas.

Se seleccionó la Región Altos de Chiapas, porque ha sido una de las más beneficiadas por el Gobierno Federal a través de programas para la formación de micro y pequeñas empresas agropecuarias desde el conflicto armado de 1994 con la aparición del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN). La finalidad del apoyo gubernamental, además de la creación de empresas, es la generación de fuentes de ingreso y empleo local como una manera de promover una mejoría de las condiciones de vida de las familias rurales.

Muchas de las empresas creadas no logran sobrevivir y desaparecen en muy cortos períodos de tiempo, las pocas que si lo consiguen son consideradas empresas exitosas por la Secretaría del Campo del Estado de Chiapas (SECAM, 2010).

Diversos autores definen éxito en una empresa. Por ejemplo Lussier y Pfeifer (2001) explican que el éxito de la pequeña empresa se debe a la habilidad para sobrevivir o permanecer en el negocio. Coy *et al.* (2007) agregan que la causa de éxito puede estar

en combinación de diferentes factores internos y externos dentro de los cuales opera la pequeña empresa.

Otros autores como Lussier (1995), Lussier y Pfeifer (2001), Lussier y Halabi (2010) determinan variables o factores que consideran que intervienen en el éxito o el fracaso de las empresas: Capital, llevar registros y controles financieros, Experiencia, Planeación, Asesoría, Educación, Cronometrar Producto/Servicio/Economía, entre otros.

En México, la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS, S/F), explica los factores para el éxito de las empresas sociales: Innovación Tecnológica-Productiva, Organización y Administración, Calidad, Valor Agregado y Desarrollo del Mercado, Capacitación y Asistencia Técnica, Impacto Social y Económico, Sustentabilidad y Medio Ambiente.

El Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES, 2003) a su vez, determinó otros parámetros como: Organización, Capacidad empresarial, Desarrollo de productos, Innovación y uso de tecnologías avanzadas, y Comercialización.

Más adelante, se hizo una revisión sobre empresas exitosas, empresas agropecuarias en México, programas gubernamentales que apoyan a las empresas y sobre investigaciones en artículos científicos, libros y tesis de postgrado, de ellos se destaca lo siguiente:

- Se distinguen diferentes programas que promueven la formación de micro, pequeñas y medianas empresas, estos son: PRODESCA (SAGARPA), FONAES (SE), PROMUSAG y FAPPA (SRA, hoy SEDATU) entre otros. También, municipios, gobiernos de las entidades federativas y Gobierno Federal aportan recursos para dar viabilidad a la constitución de empresas de cualquier tipo, en especial a las agropecuarias (DOF, 2004).
- Dos investigaciones que dieron como resultado tesis de postgrados:

- Rodríguez Chávez (2009) hizo una investigación que dio como resultado una tesis de Maestría en el Colegio de Postgraduados donde identificó factores de éxito de las PyMEs rurales procesadoras y comercializadoras de hoja de maíz de la localidad de Palomas, Municipio de Ciudad del Maíz, S.L.P. México.
- Pérez Sánchez (2008) en su investigación de tesis doctoral de la Universidad Autónoma Chapingo trabajó sobre formación de patrimonio de las microempresas agroindustriales en Tlaxcala, donde analizó la contribución de las microempresas agroindustriales sobre la formación de patrimonio de las familias rurales.

No se localizaron otros trabajos en bases de datos de bibliotecas nacionales ni en las del Colegio de Postgraduados con relación a micro y pequeñas empresas agropecuarias catalogadas como exitosas.

En el Estado de Chiapas la SAGARPA, la Secretaría del Campo (SECAM, 2010) y dependencias en el Estado, informan sobre empresas agropecuarias exitosas y sus características pero con información insuficiente o limitada; solo dan una lista sin parámetros que las distinguan o identifiquen de otras.

Por lo anterior, es que se propone la presente investigación que caracterizará a las micro y pequeñas empresas agropecuarias catalogadas por la SECAM de la Región Altos de Chiapas como exitosas a través de datos sociodemográficos y de empresas *in situ* apoyado de diversos parámetros propuestos por distintos autores, dependencias gubernamentales y otros más que se consideran relevantes en esta investigación.

El trabajo aportará además, información teórica y empírica más detallada y completa sobre las denominadas micro y pequeñas empresas agropecuarias exitosas de la Región Altos de Chiapas.

## 1.5 Metodología

Para efectos del presente trabajo se contempló la realización de una investigación de tipo mixta, tanto cuantitativa como cualitativa, de carácter descriptivo y correlacional fundamentada por lo propuesto por Hernández Sampieri y otros (2008) y Rojas (2001).

**Población:** Se consideraron las empresas agropecuarias denominadas exitosas mencionadas en el padrón de la Secretaría del Campo del Gobierno del Estado de Chiapas (SECAM, 2010), siendo un total de 69 empresas agropecuarias.

**Muestra:** Se tomaron en cuenta solo aquellas empresas que por su número de integrantes se clasifican como micro o pequeñas empresas (ME, PE). Sólo 40 de ellas cumplen con los objetivos de la investigación.

### Instrumentos de recolección de datos

En la parte cuantitativa, se diseñó un cuestionario con el objetivo de coleccionar información relevante que ayude a entender las principales razones para que micros y pequeñas empresas agropecuarias hayan conseguido ser exitosas.

En la parte cualitativa se utilizaron las siguientes técnicas de investigación en campo:

- Observación directa.
- Entrevistas.

**Recolección de datos:** Esta fase se llevó a cabo a través de recorridos por la zona de estudio donde se aplicaron el cuestionario, la guía de observación directa y participante y las entrevistas a líderes de opinión. El período de acopio de información fue los meses de agosto, septiembre y octubre de 2011.

### Análisis de datos:

- Aplicación de métodos Estadísticos Descriptivos, Análisis de Correlación de Pearson ( $\alpha=0.05$ ), Análisis de regresión múltiple ( $\alpha=0.05$ ) y pruebas de selección por pasos (stepwise).

- Clasificación de las Empresas Agropecuarias Exitosas por ganancias estimadas a través de precios, insumos utilizados, mano de obra, rendimientos y precios de venta de la cosecha (información incluida en el cuestionario).
- Análisis de la guía de observación directa y entrevistas a informantes clave.
- Análisis de forma comparativa de información tanto cuantitativa como cualitativa para determinar a las empresas agropecuarias exitosas.

### **Fases de la investigación:**

#### I. Revisión de fuentes documentales:

Consistió en realizar una búsqueda minuciosa en los diferentes bancos de información documental escrita o magnética, en bibliotecas y bases de datos nacionales e internacionales disponible, relacionadas al tema de empresas, microempresas y pequeñas empresas y lo relacionado a información de aspectos del entorno regional como censos, estadísticas, informes, mapas; para la planeación de la investigación, elaboración de instrumentos de recolección de información y elaboración del documento final.

#### II. Diseño de instrumentos de recogida de datos (cuestionario, guía de observación y entrevistas).

Para la elaboración del cuestionario, se realizó una consulta exhaustiva de fuentes bibliográficas para determinar, las variable e indicadores más adecuadas para recabar la información, de acuerdo con los objetivos y problema de investigación planteados. De manera similar ocurrió para la elaboración de la guía de observación y la guía de entrevista.

#### III. Aplicación de instrumentos de recogida de datos.

Al cuestionario, se le aplicaron pruebas piloto, validez de contenidos, expertos y fiabilidad. Una vez que fueron atendidas las recomendaciones que surgieron para

mejorarlo, se procedió a ubicar las micro y pequeñas empresas y a los responsables de esas, con ayuda de un padrón proporcionado por la Secretaría del Campo del Gobierno del Estado de Chiapas, con sede en San Cristóbal de las Casas.

#### IV. Captura y análisis de datos.

Una vez concluido el trabajo de campo, se procedió a la captura de la información, mediante una base de datos en programa MS Excel del Office 2010. Después, los datos se normalizaron quitando datos redundantes, repetidos y no adecuados para poder ser analizados por paquetes estadísticos. Posteriormente, se hicieron los análisis de datos con ayuda de los programas SPSS V19, SAS 9.3 y MS Excel del Office 2010, todos bajo el Sistema Operativo Windows.

#### V. Escritura de resultados, elaboración de gráficas y de tablas.

Una vez concluida los análisis, se procedió a organizar los resultados en gráficas y tablas para iniciar con la interpretación de resultados y escritura del primer borrador.

#### VI. Redacción de discusión y conclusiones.

Se continuó con la redacción del documento final, discutiendo los resultados obtenidos y preparando las conclusiones de las diferentes secciones en que se organizó la información, mismo que fue sometido en varias ocasiones a la revisión y crítica de cada uno de los miembros del consejo particular.

#### VII. Elaboración del documento final.

Con las observaciones recabadas de los miembros del consejo particular, se fue mejorando el documento final de tesis hasta que este, dio su aprobación de aceptación

## **2. EMPRESAS AGROPECUARIAS EXITOSAS**

### **2.1 La empresa**

La palabra empresa proviene del vocablo “emprender”, es decir, iniciar algo o empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado (Fleitman, 2000). La idea de iniciar una empresa se presenta fundamentalmente debido a la necesidad manifiesta de la comunidad por determinado producto o servicio, ya sea por su inexistencia en el mercado o porque las empresas que existen no satisfacen la demanda actual.

Resnik (1993) mencionó que el término empresa, se refiere a cualquier grupo, grande o pequeño, con o sin ánimo de lucro, que trabaja unido como una fuerza cohesiva en la escena económica. Irigoyen (1999) por su parte, lo define como organizaciones que coordinan recursos materiales, humanos y de información para alcanzar objetivos de tipo económico, es decir, lucrativos. Este último aspecto, diferencia a las empresas de otro tipo de organizaciones, igualmente coordinan distintas clases de elementos para alcanzar los objetivos, de quienes las dirigen se han impuesto como metas, pero que no incorporan el lucro como objetivo fundamental.

Rodríguez (1986) definió a la pequeña empresa como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) explica que un proyecto, es una empresa planificada, consistente en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar unos objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y período de tiempo dados (FIDA, 1985).

Diferentes razones hay para justificar la existencia de una empresa, entre las principales de acuerdo a Jagoe (1990) y Rodríguez (2009) se tienen:

- a) utilidades, bien sea que la empresa deba producir utilidades o sea una empresa sin ánimo de lucro, la administración de la empresa debe preocuparse por tener un buen balance al final del año;
- b) una causa, una empresa sin ánimo de lucro o asociación de profesionales puede existir para promover o desarrollar una causa específica;
- c) fabricación de un producto, los bienes tangibles que son fabricados, ensamblados o manejados por la empresa, son productos;
- d) prestación de servicios, son servicios tangibles los que la empresa suministra para satisfacer las necesidades o para beneficio de otros; entre otras.

### **2.1.1 Tipos de sociedades en la conformación de empresas**

Un paso muy importante en la estructuración de un negocio es la forma en que se constituye. De esta, depende la manera de dividir las posibles utilidades o pérdidas, los beneficios o riesgos que corren los interesados, la forma de pagar los impuestos, la libertad de administración y de control, la disponibilidad del capital necesario y la continuidad legal de la existencia del negocio, Fleitman (2000); SAGARPA (2009) y DOF (2011).

Organización. La organización económica de los productores, como acción institucional, es un proceso de promoción, capacitación, constitución, reconversión, desarrollo y consolidación de las modalidades de asociación y representación que los propios productores con base en las leyes, adoptan para tener un mayor control de sus procesos productivos de transformación y comercialización de productos y servicios, SAGARPA (2009) y Gibson *et al.* (2009).

La Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles (DOF, 2011), las más comunes según Fleiman (2000):

- *Persona física*: individuo o persona con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos. A diferencia de la Persona moral que es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil.
- *Sociedad anónima*: persona moral en la que los elementos que se destacan por encima de otros son la integración del capital y la limitación de la responsabilidad de los socios. Las características personales de los socios (personas físicas o morales, nacionales o extranjeras) quedan en segundo término y cada uno es representado por el monto de la aportación que realiza para integrar el capital social. Entre más capital se aporte, mayor representación y número de votos se tiene. Su responsabilidad siempre estará limitada al pago de sus aportaciones. La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de su abreviatura “S.A.”
- *Sociedad en nombre colectivo*: se constituye de un grupo de personas en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.
- *Sociedad de responsabilidad limitada*: se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley general de sociedades mercantiles.
- *Sociedad en comandita simple*: Se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones, no están obligadas a auditar sus cuentas anuales ni a depositarlas en el Registro Mercantil.
- *Sociedad en comandita por acciones*: Se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente,

de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios, únicamente están obligados al pago de sus acciones, están obligadas a auditar sus cuentas y depositarlas en el Registro Mercantil. Se regirá por las reglas relativas a la sociedad anónima, además de que el capital social estará dividido en acciones y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y de las dos terceras partes de los comanditarios. La sociedad en comandita por acciones podrá existir bajo una razón social, que se formará con los nombres de uno o más comanditados seguidos de las palabras y compañía u otros equivalentes, cuando en ellas no figuren los de todos. A la razón social o a la denominación, en su caso, se agregarán las palabras “Sociedad en Comandita por Acciones”, o su abreviatura “S. en C. por A”.

- *Sociedad cooperativa*: Forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.
- *Asociación en participación*: Acuerdo entre una persona física o moral (asociante) con otra que le entrega bienes o servicios (asociado) a cambio de obtener un porcentaje de participación en las ganancias o pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones comerciales. Si usted cuenta con capital para invertir en un negocio, pero prefiere no asumir las responsabilidades que implica el ser comerciante; o si por el contrario, desea llevar a cabo un negocio pero no cuenta con el capital, bienes o servicios suficientes, la asociación en participación representa una alternativa que puede adaptarse a sus necesidades para realizar negocios por medio de un contrato en donde una parte proporciona bienes o servicios que serán comercializados, explotados o transformados por la otra parte; las ganancias, o en su caso las pérdidas, se repartirán entre ambos de acuerdo con las cláusulas del contrato.

Cualquiera de las sociedades podrá constituirse como sociedad de capital variable. En las sociedades de capital variable el capital social será susceptible de aumento por

aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades. Las sociedades de capital variable se regirán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedad de que se trate, y por las de la sociedades anónima relativas a balances y responsabilidades de los administradores. A la razón social o denominación propia del tipo de sociedad, se añadirán siempre las palabras “de capital variable”.

### **2.1.2 Estructura de una empresa**

Según Mercado (2008) y García (2010), toda empresa sea cual fuere su capacidad, se dedicará a crear o suministrar productos o servicios (producción) e insumos que deberán distribuirse (ventas); para la realización de estas dos se requerirá de un capital suficiente (finanzas). Por lo tanto, se establecen como unidades principales de la estructura de una empresa:

- *Producción*
- *Ventas*
- *Finanzas*

Estas deberán constituirse en unidades definidas de trabajo, se pueden llamar secciones o departamentos. También, es preciso mencionar otras unidades de la organización, tales como: La asamblea de accionistas, El consejo de administración, El gerente, La contabilidad y Estadísticas, Personal y Finanzas, Producción y Ventas.

### **2.1.3 Funciones básicas y sistema de producción de la empresa**

Según Mercado (2008) y García (2010), las funciones básicas, conocidas como unidades orgánicas, áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, son las siguientes:

1. Producción o manufactura
2. Ventas o mercadotecnia
3. Finanzas o administrativo
4. Recursos humanos o relaciones industriales

Se recomienda que cuando una empresa inicia operaciones, empiece con las tres primeras. Para que la empresa se desarrolle adecuadamente, se deben iniciar las siguientes actividades administrativas: Dirección, Operación, Asesoramiento e Información.

## **La empresa como un sistema de producción**

### *Producción*

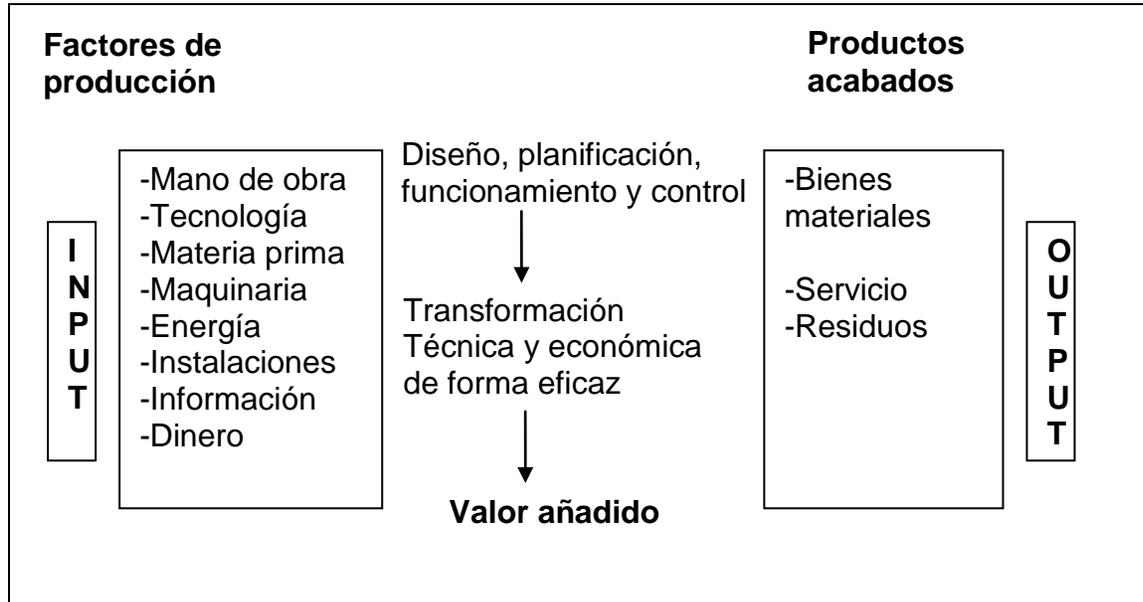
Buffa (1983, citado por Medina *et al.*, 2002) y Bueno Campos (2004), definen producción como el proceso de transformación o conversión. Las entradas pueden tomar una amplia variedad de formas en función de si el sistema es de manufactura o enfocado a los servicios. El proceso de conversión implica no solo la aplicación de la tecnología, sino la gestión eficaz de todas las variables que pueden controlarse.

Fernández Sánchez (1993) y Cuervo (1994), citados por Medina *et al.*, (2002) parte de la empresa encargada de fabricar los productos, por lo tanto, es una función que crea riqueza, es decir, añade valor a las materias primas y componentes adquiridos por la empresa. Está formada por un proceso de transformación, factores de producción, los outputs resultantes, retroalimentación y el entorno. Aspectos a resaltar, Figura 1:

1. Se transforman las entradas en salidas.
2. Las entradas son: materias primas, recursos humanos, máquinas, energía, información, tecnología y dinero.
3. Los productos resultantes deben poseer un mayor valor (valor añadido), más utilidad que los factores de producción.
4. La transformación debe hacerse de una forma controlada y eficaz.

5. Producción no es solo manufactura, es también un servicio, algo capaz de crear una satisfacción que permita el aumento de la utilidad, por lo tanto las salidas pueden ser tangibles o intangibles.

Figura 1. La empresa como un sistema de producción.



Fuente: Medina *et al.*, 2002

### *Sistema*

Hernández Cotón (1982, citado por Medina *et al.*, 2002) y Bueno Campos (2004), consideran un sistema, conjunto de objetos, fenómenos y relaciones, cuya interrelación producirá la aparición de nuevas cualidades no inherentes a los componentes aislados que constituyen el sistema. El sistema posee nuevas cualidades no implícitas en los componentes que lo forman.

Características de los sistemas (Uriegas Torres, 1987, citados por Medina *et al.*, 2002)

1. Están formados por numerosos elementos, que pueden ser objetos físicos, máquinas, hombres, aún cosas inmateriales, como energía e información.
2. Los elementos que forman el sistema deben actuar de manera armónica para lograr objetivos determinados.

3. Todos los sistemas producen algo, ya sea trabajos materiales, objetos físicos o servicios diversos.
4. Los sistemas consumen recursos para cumplir su objetivo, y estos pueden ser de muy diversas clases.
5. Con frecuencia el término sistema se asocia a conjuntos complejos, sin embargo, la complejidad depende del punto de vista del analista.

#### *Sistema productivo:*

Bueno Campos (1989, citado por Medina *et al.*, 2002), define al sistema productivo como proceso específico de transformación de un conjunto de factores (inputs) en un conjunto de bienes o servicios (outputs).

#### **Caracterización de los sistemas productivos:**

La caracterización del sistema productivo (Medina *et al.*, 2002) y Bueno Campos (2004), se puede realizar a través de determinados factores, variables o características, que difieren de uno a otro autor. Su clasificación se puede hacer desde diversos puntos de vista, y dada la complejidad del fenómeno, normalmente ninguna de las clasificaciones es totalmente satisfactoria ni libre de ambigüedad. Fernández Sánchez (1993, citado por Medina *et al.*, 2002) ofrece un criterio abarcador para la caracterización basado en la consideración de que todo sistema productivo es abierto, definió 14 características.

#### **2.1.4 El capital en las empresas**

##### *Capital económico:*

Según Giménez (2005), OCDE (1999), De la Fuente y Rocha (1996), siempre que se da inicio a una actividad empresarial, del tipo que sea, magnitud que sea y fines que esta persiga, el recurso económico es uno de los que por lo general debe estar

presente, es requerido bien sea para proveer la infraestructura básica necesaria, compra de materias primas, pago de personal, transportación de productos hacia el mercado o para cubrir gastos de operación entre otras necesidades.

El recurso económico, es uno de los recursos muy escasos en el medio rural donde su población vive en condiciones precarias, con carencias económicas. En muchos de los casos el micro o pequeño empresario dispone de algún recurso económico inicial y se apoya de algún programa gubernamental de alguna dependencia que ofrece apoyos en relación al tipo de empresa que este intenta iniciar.

#### *Capital humano:*

En su intento por definir el capital humano Giménez (2005), OCDE (1999) y De la Fuente y Rocha (1996), consideran que el capital humano puede tener un origen innato o adquirido.

- El capital humano innato: comprende aptitudes de tipo físico e intelectual, que pueden verse modificadas debido a las condiciones de alimentación y salud.
- El capital humano adquirido: se irá constituyendo a lo largo de la vida de los sujetos, a través de la educación formal, educación informal y la experiencia acumulada. Estos tres tipos de formación adquirida van a condicionar la instrucción laboral y el sistema de valores de los sujetos, que determinarán, junto a las aptitudes innatas, su rendimiento en el trabajo.

El mismo autor menciona que la instrucción laboral vendrá dada por los conocimientos obtenidos para desarrollar una determinada tarea. En muchos casos, un mismo tipo de formación podrá aplicarse a diversos trabajos y otras veces, un determinado tipo de instrucción laboral solo será útil para el desempeño de una función concreta.

#### *Capital social:*

Se entiende, que es un recurso o una vía de acceso a recursos que, en combinación con otros factores, permite obtener beneficios a quienes lo poseen, y consideran al mismo tiempo que esta forma de capital reside en las relaciones *sociales*.

Durston (2000, 2002) y Ablanado *et al.* (2008), abordan el tema de capital social en tres vertientes. La primera hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven: la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación. Plantean que las relaciones estables de confianza, reciprocidad y cooperación pueden contribuir a tres tipos de beneficios: a) reducir costos de transacción, b) producir bienes públicos, y c) facilitar la constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y sociedades civiles saludables. La segunda, habla de *capital* social en el sentido que es un recurso (o vía de acceso a recursos), en combinación con otros factores, permite lograr beneficios para los que lo poseen; esta forma específica de capital reside en las relaciones *sociales*. Y la tercera, el marco teórico del capital social tiene también fuertes raíces antropológicas, por ejemplo, el concepto de la reciprocidad.

En cualquier entorno socialmente delimitado (una sociedad tradicional o en la mayoría de las comunidades campesinas de hoy), las relaciones sociales son establecidas a través de numerosas interacciones pasadas y con perspectiva de largo plazo. Las relaciones tienden a darse entre las mismas personas y familias en todos los ámbitos y en todas las instituciones de la vida humana: religiosa, jurídica, política, familiar y económica, en un mismo momento.

Durston (2000, 2002), explica la existencia de seis tipos de capital social:

1. *Capital social individual*: contratos diádicos y redes egocentradas. En esta propuesta, el capital social individual se manifiesta principalmente en las relaciones diádicas, esto es, las que se establecen entre dos personas. Tales relaciones tienen el carácter de un contrato informal, con contenido de confianza y reciprocidad. Este recurso no reside en la persona misma, como ocurre con el capital humano del conocimiento, sino en las relaciones. Se extiende a través de las llamadas redes egocentradas: cada cual tiene su propia red, distinta de la de los demás, red que es un capital de cada individuo, cuyos beneficios y manejo le son propios.

2. *Capital social grupal*: Es una extensión de las redes egocentradas, cuando se cruzan muchos vínculos en un grupo donde todos se conocen, todos son amigos, como ocurre en muchas localidades campesinas con grupos de entre 4 y 12 personas pertenecientes a varios hogares. Las relaciones se cruzan entre sí y se densifican, con lo cual se forma un grupo capaz de funcionar como equipo o, en otras palabras, como empresa. Se trata de personas que tienen mucha confianza unas en otras, porque han acumulado múltiples experiencias de reciprocidad difusa. Como todos los tipos de capital social, el grupal tiene aspectos afectivos y de poder. Estos pequeños grupos suelen tener un solo líder, la persona con mayor prestigio y recursos económicos o políticos, que establece relaciones desiguales de poder con los otros integrantes y ejerce sobre ellos algún grado de control. Este tipo de capital parece un campo fértil para emprendimientos asociativos que apunten a generar ingresos en los sectores pobres.
3. *Capital social comunitario*: Es en el nivel comunitario donde el capital social llega a ser plenamente colectivo, porque a diferencia de lo que sucede con el individual y el grupal, el ser integrante de la comunidad no depende del reclutamiento por parte de una persona, sino que es un derecho de todos los miembros. La comunidad puede ser territorial o funcional, es decir, puede tratarse de una comunidad definida por una vecindad estable, o puede ser una comunidad de intereses, definida por la existencia de objetivos comunes. En el nivel comunitario, las instituciones socioculturales funcionan cuando hay capital social; pero no funcionan gracias al capital social de una persona o de un grupo en particular sino como una propiedad de toda la comunidad.
4. *Capital social puente*: alianzas regionales. Una extensión importante del capital social individual, grupal y (sobre todo) comunitario son los vínculos que permiten que el grupo entre en contacto con personas e instituciones distantes. En esta función destacan particularmente los vínculos extensos horizontales, es decir, los que se establecen entre actores de similar poder. Los vínculos extensos horizontales (de amistad, deporte, matrimonio, acción cívica, etc.) que se establecen en el territorio *entre varias* comunidades campesinas son la base de

las organizaciones asociativas de segundo nivel y permiten constituir alianzas y coaliciones.

5. *Capital social “de escalera”*: reciprocidad con control asimétrico En todas las sociedades hay diferencias de poder entre las personas y los grupos. De modo análogo, puede haber relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación en que el grado de control y el capital social de una de las partes sean mayores que los de las otras. Cuando estos vínculos cruzan los estratos sociales, suelen adoptar los rasgos de una relación entre patrón y cliente, es decir, se produce un capital social propiedad (en proporciones desiguales) de ambas que podemos llamar “de escalera”. Conecta a un actor de escaso poder verticalmente con otro de mayor poder. En un contexto democrático, esta modalidad puede servir para empoderar y desarrollar sinergias. Además, el capital social “de escalera” da acceso a otros recursos, económicos y políticos, que escasean en las comunidades pobres.
6. *Capital social societal*: Algunos autores han centrado su análisis del capital social en el nivel nacional o societal, y se ha hecho hincapié en las virtudes o debilidades de las culturas nacionales dotadas de sistemas normativos integradores. Sin embargo, en sociedades muy segmentadas en lo social y étnico, y estratificadas en lo económico según estas mismas líneas, pocos son los elementos culturales comunes a todos los segmentos.

En los seis tipos de capital social prevalecen aspectos afectivos y de poder, cuya diferencia primordial es el número de individuos que intervienen, la colectividad de las relaciones sociales, el grado de control del líder sobre el resto de los integrantes y el acercamiento geográfico de los integrantes.

### **2.1.5 Clasificación de las Empresas**

De acuerdo con la Secretaría de Economía (DOF, 2002) y Mercado (2008), las empresas en México se clasifican de la siguiente manera:

- **Por su giro o actividad en:** industriales, comerciales, de servicio y otras, que incluye pesqueras, ganaderas y agrícolas (agropecuarias).
- **Por su magnitud en:** en micro, pequeñas, medianas y grandes.
- **Por su propósito en:** en públicas, privadas y mixtas

### **Micro, Pequeñas y Medianas empresas:**

Rodríguez (2005), expresó que nueve de cada 10 empresas en México, entran en la categoría de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) y que éstas son responsables del 50% de la economía nacional. Lo anterior, cobra mayor relevancia al considerar que en México hay un estimado de 4.5 millones de Pymes que aportan 64% de la fuerza laboral y contribuyen con 40% del Producto Interno Bruto (PIB).

La microempresa, por lo general es un simple establecimiento en el que una persona, o un número pequeño de individuos producen un bien o prestan un servicio. En el extremo opuesto se encuentran las grandes empresas, por convicción casi internacional, se tratan de aquellas que cuentan con más de 500 personas en su plantilla. Así, Otárola (2003) considera que el universo de las Pymes (pequeñas y medianas empresas) queda delimitado, para fines prácticos entre las empresas que tienen más de 10 empleados y menos de 500.

Una clasificación sobre micro, pequeña, mediana y grande empresas que goza de aceptación internacional, con respecto al número de personas empleadas la describe Fleitman (2000). Micro de 1 a 9, pequeña de 10 a 49, mediana de 50 a 499 y grande de 500 o más, indica que la clasificación por volumen de ventas es poco precisa; sin embargo, puede variar según la fuente y país de referencia.

Así de acuerdo a la Secretaría de Economía en México, una Microempresa es aquella que tiene de 1-10 empleados e ingresos anuales por ventas hasta 4 millones de pesos; una pequeña empresa es aquella que tiene de 11-30 dedicada al comercio y de 11-50 si se dedica a la industria y servicios con ingresos anuales por venta de 4 millones a 100 millones de pesos; una empresa mediana de 31-100 si está orientada al comercio,

51-100 si se dedica a servicios y de 51-250 a la industria; y empresas grandes mayor a 100 si está dedicada al comercio y servicios y mayor a 250 a la industria (DOF, 2002). Para efectos de la presente investigación se utilizará esta última.

Lo que define a la pequeña empresa (aparte de exigirle a su director-propietario que dirija y controle todas las vertientes de su actividad) es que sus recursos son muy limitados. Por ejemplo, casi todas las pequeñas empresas pasan sus primeros años operativos escasas de efectivo, son extremadamente vulnerables a cualquier cambio repentino dentro de la propia empresa o en el entorno económico. Muchas de ellas, se hunden por falta de liquidez, aún estando en pleno período de beneficios, (Resnik, 1993). Al ser tan limitados los recursos de la pequeña empresa, es vital una dirección efectiva, que emplee los recursos allí donde se necesitan. Solo el director-propietario puede establecer el objetivo primordial, los valores y la identidad de la empresa.

### **Características comunes de la microempresa:**

Bennett (1992), Fleitman (2000), Carrasco (2005) y Grabinsky (1994) destacan las características de la microempresa:

- Tiene un ritmo lento de crecimiento.
- Suele tardar algún tiempo antes de que la diversidad y complejidad de funciones provoque la modificación de la organización.
- Asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos, y el propietario o director puede atenderlos personalmente.
- Existe un conjunto de necesidades muy sencillas de conocer, lo que facilita su compra.
- Sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y equipo son elementales y reducidos.
- Carece de sistemas y controles.
- Empresa y capital, por lo general son de propiedad individual.

## **Características principales de la pequeña empresa:**

Bennett (1992), Fleitman (2000), Carrasco (2005) y Grabinsky (1994) enuncian diferentes características que definen a una pequeña empresa:

- Ritmo de crecimiento por lo común es superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que la mediana o grande.
- Complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan, origina una mayor división del trabajo, requiere una adecuada división de funciones y la delegación de autoridad.
- Coordinación del personal y recursos materiales, técnicos y financieros requiere de una mayor organización.
- Abarca al mercado local, regional y nacional, con las facilidades que proporciona la red de Internet, traspasar las fronteras con sus productos y servicios.
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.

Bennett (1992), explica que una pequeña empresa tiene una ventaja sobre sus rivales mayores en la introducción de nuevos productos. Por lo general, una pequeña empresa es más flexible; no tiene grandes cantidades de capital inmovilizado en tecnologías particulares o en redes de distribución y, por consiguiente, puede estar mejor equipada para responder rápidamente a las nuevas oportunidades del mercado.

### **2.1.6 Empresas rurales**

Parra (2000), Pérez y Jofre (2000) y la FAO (2007) consideran que cada día hay mayor consenso en que las empresas rurales y la diversificación hacia actividades orientadas al mercado que generen ingresos son un instrumento para mejorar los medios de vida y la seguridad alimentaria. La cuestión no es si participar o no en la economía de mercado, sino cómo hacerlo de modo que se produzca un incremento en los ingresos equitativo y sostenible en condiciones laborales justas. 900 millones de

personas o tres cuartas partes de los que padecen hambre y pobreza en el mundo viven en áreas rurales, donde las condiciones de trabajo son muy difíciles.

Un gran número de personas que viven en áreas rurales lo hacen en absoluta pobreza. Las empresas rurales pueden contribuir a generar ingresos, puestos de trabajo, innovación, capacidades, transferencia tecnológica, sostenibilidad económica y justicia. Las empresas rurales alientan el empresario local y empoderan a hombres y mujeres para que sean agentes de su propio desarrollo, FAO (2007).

La generación de empleos y riqueza en el sector rural es el resultado de la operación exitosa de las empresas rurales. La evidencia empírica muestra que el éxito de estas empresas se explica, principalmente por la gestión de las mismas, es decir por el manejo eficiente de los recursos con que cuentan, más que por su dotación de activos. Esto significa, la clave del éxito de una empresa está en contar con los conocimientos, capacidades, procesos, redes organizativas y principios que le permitan hacer el mejor uso posible de sus recursos (RENDRUS, S/F; Parra, 2000).

Diversos conceptos y teorías se han tejido a partir del concepto de Desarrollo Rural. Entre ellos, han surgido innumerables proyectos para "beneficiar" a los sectores marginados de las sociedades subdesarrolladas, unos tuvieron frutos a corto, otros a largo plazo, y hubo aquellos que nunca dieron nada más que un gran tractor para diez hectáreas, (Adamczyk, S/F).

En la elaboración de planes y programas y acciones plasmadas en proyectos productivos se parte de una escasa o nula participación de los habitantes del sector rural, tanto del sector público como del privado aplicados a este sector y con escasos resultados, ya que han sido los técnicos o funcionarios quienes los han elaborado, provocando una gran desvinculación entre quienes los formulan, quienes los ejecutan y quienes son sujetos de estos procesos. Por ello, la mayoría de los proyectos tienen un carácter impositivo, ya que no consultan a los habitantes del sector rural que son los encargados de ejecutarlos, los funcionarios por lo general tratan de cumplir con los planes o programas que tienen principalmente intereses políticos, desestimando las verdaderas necesidades del país y sobretodo del sector rural, Guajardo *et. al.*, 2004.

### **2.1.7 El origen de las microempresas en el medio rural**

Wolf (1978) explicó que en la sociedad primitiva, los excedentes eran intercambiados directamente entre grupos o miembros de grupos. En cambio, los campesinos son labradores y ganaderos rurales cuyos excedentes son transferidos a un grupo dominante de gobernantes que los emplean para asegurar su propio nivel de vida y distribuye el remanente a los grupos sociales que no labran la tierra, que han de ser alimentados a cambio de otros géneros de artículos que ellos producen. Del Pino y García (1997) indicaron que las microempresas nacieron mayoritariamente como respuesta a la necesidad y urgencia de sus integrantes por resolver las situaciones de exclusión económica y social, más que como resultado de un proceso planificado y una evaluación previa y fundamentada de proyectos económicos rentables.

Las funciones de la familia campesina son más diversificadas y desarrollan a una escala más amplia. La familia campesina dirige una economía doméstica que es al mismo tiempo una empresa, cumpliendo así una importante función de producción, pero como las redes comerciales están menos desarrolladas, hay otras funciones económicas que tienen un alcance más vasto que en las ciudades (Galeski, 1977).

Al enseñar a los niños el trabajo agrícola, la familia campesina se encarga de funciones educativas más amplias, cuya naturaliza difiere de las familias no campesinas. La base de esta diferencia es, ante todo, los lazos que unen a la familia campesina con la explotación agrícola. Ello toma la forma de una economía doméstica extensa, incluye no solo el cultivo y la transformación de los productos agrarios, sino la producción de otros artículos básicos de consumo (Galeski, 1977).

La explotación campesina forma una pequeña unidad de producción-consumo que encuentra su principal sustento en la agricultura, principalmente es sostenida, por el trabajo familiar. La preparación para la ocupación de un campesino, se cumple dentro de la familia, el joven aprende su trabajo siguiendo a su padre y ayudándolo. Este procedimiento de socialización refuerza los lazos familiares y realza el carácter tradicional de la agricultura campesina (Shanin, 1976).

El cultivo como la cría de animales, es lo esencial de la economía campesina. En principio, la posesión de la tierra es una condición necesaria. El capital del campesino es limitado, toda propiedad aparte de la tierra, solo consiste en una casa, algunos equipos sencillos, unas pocas cabezas de ganado y las pertenencias personales. La tierra, si es posible obtenerla, el ganado y las joyas femeninas representan las principales formas de ahorro (Shanin, 1976).

Normalmente se considera al trabajo familiar como el rasgo principal de la explotación campesina, rasgo que determina su funcionamiento que la distingue de otras unidades de producción. La familia campesina produce artículos de alimentación que al menos en un grado considerable pueden ser consumidos o no por la familia. La familia produce alimentos directamente para su propio consumo. El agricultor que trabaje en una granja especializada, generalmente produce una serie de productos básicos que se consumen dentro de su propia unidad doméstica o unidad de producción, el establecimiento de producción de mercancía con la economía doméstica del hogar la identifica como empresa (Galeski, 1977).

Como la explotación campesina es al mismo tiempo tanto una empresa como una economía doméstica, su actividad económica se basa en dos principios diferentes y a veces contradictorios. El productor (la familia campesina) puede tratar los productos como valores de cambio o como valores de uso según su destino, esto se puede determinar después de finalizado el proceso de producción, según Galeski (1977).

De acuerdo a Chayanov, según lo indicó Wolf (1978), la primera característica fundamental de la economía del campesino es que es una economía familiar. Toda su organización está determinada por la composición de la familia del campesino, el número de miembros que integra, su coordinación, sus demandas de consumo y el número de trabajadores con que cuenta. Esto explica porqué la concepción de beneficio en la economía del campesino difiere de la que tienen en la economía capitalista, por que la concepción capitalista del beneficio no puede ser aplicada a la economía del campesino según Wolf (1978). El beneficio capitalista es un beneficio neto calculado sustrayendo todos los gastos de producción del resultado total. El

cálculo del beneficio en este sistema es inaplicable a la economía del campesino, a causa de que, en esta última, los elementos que entran en los gastos de producción están expresados en unidades que no tienen correlación con los de la economía capitalista.

## **2.2 Las Empresas Agropecuarias**

La producción agrícola total de un país se compone de la suma de los productos de todas las producciones agropecuarias, fincas o unidades de producción que en él se encuentran. El progreso agrícola depende mucho de la buena administración de cada finca, no importa lo pequeña que sean sus dimensiones, su volumen de negocio o lo sencillo de su organización (Guerra, 1978). Para efectos de este trabajo, se considerará, la clasificación por número de integrantes de la Secretaría de Economía (DOF, 2002), para micro, pequeña y mediana empresa.

El marco de operación de la administración de empresas agropecuarias se encuentra dentro del sector agrícola. Debido a sus características especiales, la agricultura tiene marcadas diferencias y relaciones con la industria. Frecuentemente se aconseja a los agricultores adoptar en sus empresas o fincas, los sistemas de operación y organización de otras industrias, para eliminar todos o casi todos los problemas de administración. Sin embargo, la agricultura tiene tantas diferencias básicas con otras industrias, que los métodos de administración y las prácticas utilizadas tienen poca o casi ninguna aplicación en la agricultura (Guerra, 1978). Según este autor los tipos de empresas agropecuarias, pueden clasificarse de la siguiente manera, en:

- *Empresas agrícolas familiares:* Tradicionalmente la empresa agrícola familiar, se considera como una superficie de tierra que proporciona trabajo al agricultor, a su familia, ocasionalmente a algún trabajador temporal. Se supone un cierto nivel de tecnología que proporciona al agricultor un ingreso que le permite mantener a su familia, cubrir sus gastos de operación y acumular cierto margen de ahorro (Guerra, 1978). El agricultor es a la vez el administrador y trabajador,

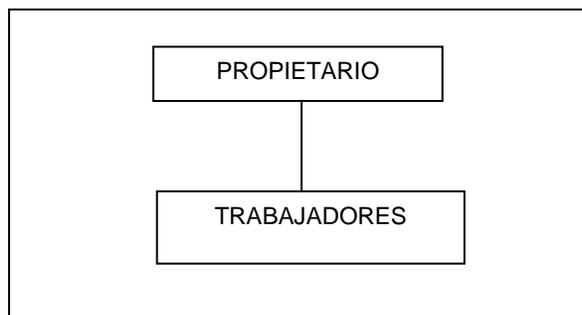
su esposa e hijos aportan el trabajo, esto permite una planificación más flexible del trabajo que contempla las posibilidades y necesidades de la familia.

- *Empresas asociativas*: Otros tipos de empresas que existen, son de reciente creación, muchas de las cuales están aún en proceso de formación. Estas surgieron alrededor de 1970 como parte de los esfuerzos gubernamentales para reorganizar totalmente la estructura de la sociedad rural y terminar con el complejo de problemas de dominación social, económica y política que genera el latifundio, así como con los problemas que a su vez origina el minifundio. Dentro de estas se tienen: Empresas comunitarias, Sociedades agrícolas de interés social y Sociedades cooperativas (Guerra, 1978).

### 2.2.1 Estructura orgánica de las empresas agropecuarias

La estructura u organigrama de una empresa del medio rural del giro agropecuario dista mucho de la estructura de las empresas que se observan en los grandes centros urbanos de población.

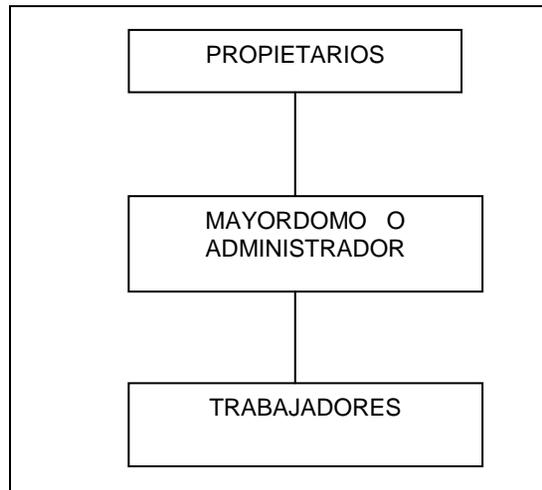
Figura 2. Organigrama para empresas pequeñas de tipo familiar.



Fuente: Guerra, 1978.

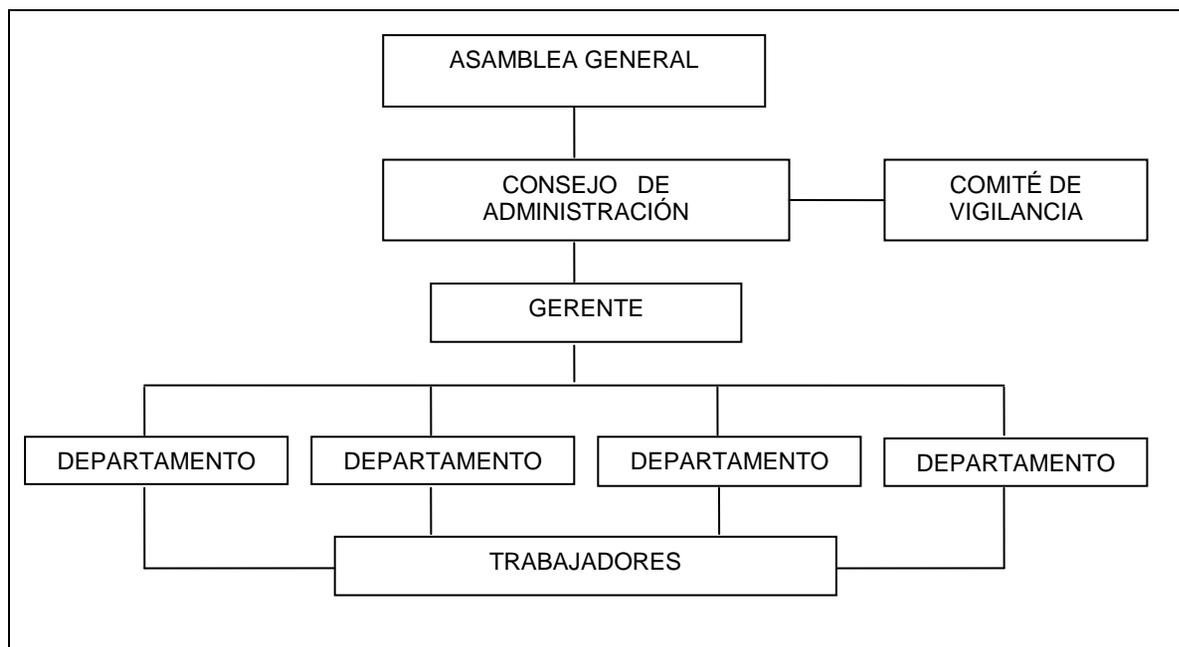
En la mayoría de las empresas agropecuarias de tipo familiar, sus esquemas son muy sencillos según lo mencionado por Guerra (1978) en el organigrama de la Figura 2 y las que aumentan de tamaño, su organización se vuelve más compleja, como es el caso de la Figura 3 y 4.

Figura 3. Organigrama para empresas de tipo mediano.



Fuente: Guerra, 1978.

Figura 4. Organigrama para empresas comunitarias.



Fuente: Sampaio, 1970, citado por Guerra, 1978.

Las pequeñas empresa agropecuarias, dependiendo de la naturaleza de la misma, no siempre cuentan con instalaciones o locales, en ocasiones únicamente son terrenos de cultivos, ni oficinas, salvo en los casos de las empresas comunitarias o cooperativas, que destinan un local como oficina o lugar de reuniones o bodega (Guerra, 1978).

### 2.2.2 La empresa social

La red europea EMES, dedicada al estudio de las empresas sociales, define empresa social como “organizaciones privadas sin ánimo de lucro que proveen bienes y servicio directamente relacionados con su objetivo explícito de beneficio a la comunidad. Esta organización se apoya en dinámicas colectivas que incluyen diferentes tipos de grupos de interés en sus órganos de gobierno, tienen una fuerte autonomía y soportan riesgos económicos asociados a su actividad”. Esta definición se fundamenta en cuatro factores económicos y cinco criterios sociales (Defourny y Nyssens, 2008), citados por Fisac *et al.* (2011).

Tanto directivos, propietarios o socios de empresas dan prioridad a los beneficios económicos, dejando por un lado los beneficios sociales y medioambientales (Yunus y Weber, 2008). Necesario es que se reconozca al ser humano real y sus deseos multifacéticos y para conseguirlo, se necesita un nuevo tipo de empresa que persiga objetivos distintos al del beneficio personal, una empresa que se dedique por completo a resolver problemas sociales y medioambientales, un tipo de empresa llamado “empresa social”.

Se sostiene en la literatura académica que el predominio de la “creación de valor social” es la característica más importante de la empresa social, entendiéndose aquel de la siguiente manera: “La búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de los efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (Austin *et al.*, 2006), o de una manera más resumida: “La mejora de las condiciones de vida al remover barreras a la inclusión social, apoyar a poblaciones debilitadas o sin voz, o disminuir las *externalidades* negativas, como la degradación medioambiental”. Así, por ejemplo, en el sector del microcrédito, se entiende la creación de valor social como la intersección de los negocios con la base de la pirámide, siempre y cuando se aumente el ingreso disponible de los pobres y se mejore su autoestima (Chu, 2007).

Las empresas sociales se centran en generar beneficios sociales, en lugar de maximizar beneficios económicos para los propietarios. Con objetivos sociales como reducción de la pobreza, atención sanitaria a los pobres, justicia social, alimentación, educación, empleo, etc. La estructura organizativa de este nuevo tipo de empresa, es básicamente igual a la de las empresas que maximizan beneficios (EMB) actuales, la diferencia radica en los objetivos. Al igual que el resto de empresas, emplea trabajadores, produce bienes y servicios y los ofrece a sus clientes a un precio coherente con sus objetivos, el propósito básico es generar beneficios sociales para las personas con quienes entra en contacto. Puede que la empresa genere beneficios, pero los inversores que la apoyan no obtienen ninguno, una vez que han recuperado, al cabo del tiempo, la cantidad original que invirtieron en un principio (Yunus y Weber, 2008).

Los objetivos de las empresas sociales son las causas humanitarias, no los beneficios, y tienen el potencial de actuar como agentes de cambio. Cuando este tipo de proyectos consiguen cubrir todos sus costos pasan a la denominación empresarial. Al igual que cualquier otra empresa, las empresas sociales no pueden tener pérdidas indefinidamente, pero los beneficios no van a quienes invierten en ellas, por lo que podría definírseles como empresas sin pérdidas y sin dividendos. La rentabilidad es importante para las empresas sociales, deben generar beneficios por dos razones, para devolver el dinero a los inversores y para fomentar la consecución de objetivos sociales a largo plazo. Los beneficios llegan al grupo de beneficiarios de la actividad de la empresa en forma de precios bajos, mejores servicios y mayor accesibilidad (*Op cit.*).

Demoustier (2005) mencionó que las empresas sociales, demandan cada vez más complementarse con una parte de autofinanciación (mediante la petición de donativos, el mecenazgo a través del fomento de fundaciones, o la prestación de servicios). Así, la red EMES habla de “hibridación de recursos” y el estudio de J.F. Draperi muestra que 57% de las empresas sociales estudiadas han recibido subvenciones de fundaciones mientras que 78% estaban financiadas total o parcialmente por sus beneficiarios. Por otra parte, la financiación pública cambia de nivel, con la descentralización, de forma, ya que las subvenciones a las estructuras han sido sustituidas en gran medida por

convenios sobre actividades (cada vez más mediante licitación en función de las directivas europeas), por subsidios directos a los usuarios y dispositivos de empleos subvencionados. Estas modalidades de financiación, frecuentes en estas nuevas estructuras, las debilitan porque las hacen dependientes de financiaciones a corto plazo. Como consecuencia, hacen recaer la capacidad de innovación y desarrollo esencialmente sobre el voluntariado, finalmente fomentan el establecimiento de la competencia a partir del momento en que el usuario dispone libremente de su subsidio.

Según Fonaes (2010), en México Las *Empresas Sociales* juegan un papel muy importante en el desarrollo económico del país, porque contribuyen a fortalecer el mercado interno, al transformar los productos primarios del campo mexicano y darles valor agregado; pero, sobre todo, porque generan ocupaciones y promueven el surgimiento de toda una serie de actividades productivas que van reflejándose en el *desarrollo local* de las comunidades.

### **2.2.3 Micro y pequeñas empresas agropecuarias en México**

Rodríguez Chávez (2009) en su investigación planteó entre algunos de sus objetivos Identificar los factores de éxito de las PyMEs rurales procesadoras y comercializadoras de hoja de maíz de la localidad de Palomas, Municipio de Ciudad del Maíz, S.L.P. México. Los factores de éxito internos que determinó fueron: Motivación, confianza y comunicación (capital social), capital humano adquirido (experiencia), liderazgo natural, organización y desarrollo (autogestión en la toma de decisiones), “famiempresas” (cohesión), cooperación coordinada entre miembros (procesos democráticos internos), buena administración de los recursos económicos, producto de calidad y la intervención en la mayor parte de los eslabones de la cadena productiva de la hoja.

Por otro lado, Pérez Sánchez (2008) en su trabajo sobre formación de patrimonio de las microempresas agroindustriales en Tlaxcala, planteó como objetivo Analizar la contribución de las microempresas agroindustriales sobre la formación de patrimonio de las familias rurales de Tlaxcala, con la finalidad de documentar su importancia en el combate a la pobreza rural y ofrecer elementos que coadyuven a la mejor toma de

decisiones para instrumentar programas de fomento de empresas rurales. Entre algunas de las conclusiones que plantea se tiene que las microempresas que se dedican a la agroindustria son una alternativa para integrar activos disponibles en los hogares para generar otros más, que contribuyen al patrimonio familiar y que el patrimonio de las familias rurales aumenta con la posesión y conducción de microempresas, en este caso que se dedican a la agroindustria, así mismo determinó que los factores más importantes que influyeron en el cierre de las microempresas fueron la falta de clientes, la división interna de los integrantes de la microempresa y la falta de financiamiento.

#### **2.2.4 Marco legal y política para la creación de microempresas**

Con las políticas de desarrollo rural sustentadas en el Plan Nacional de Desarrollo y las leyes de Desarrollo Rural Sustentable y Desarrollo Social a nivel nacional se ha dado el marco legal, promoción y apoyo económico en cierta medida para estimular a los campesinos de las áreas rurales, a diversificar sus actividades productivas y mejorar sus ingresos económicos, para procurar aliviar la situación de pobreza en pro de su bienestar y el de su familia.

- **Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012**

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (Calderon, 2007), fueron planteados objetivos nacionales con incidencia en el medio rural como:

- 1) Tener una economía competitiva que ofrezca bienes y servicios de calidad a precios accesibles, mediante el aumento de la productividad, la competencia económica, inversión en infraestructura, fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas. Necesario continuar con una política integral de apoyo al desarrollo de MIPyMEs; con énfasis en las de menor tamaño, establecer las condiciones que contribuyan a su creación, desarrollo y consolidación.

2) Reducir la pobreza extrema y asegurar la igualdad de oportunidades y la ampliación de capacidades para que todos los mexicanos, mejoren significativamente su calidad de vida y tengan garantizados alimentación, salud, educación, vivienda digna y un medio ambiente adecuado para su desarrollo tal y como lo establece la Constitución Política (Calderón, 2007).

- **Ley de Desarrollo Rural Sustentable**

Para lograr el desarrollo rural sustentable, el Estado con el concurso de diversos agentes organizados, impulsará un proceso de transformación social y económica que reconozca la vulnerabilidad del sector y conduzca al mejoramiento sostenido y sustentable de las condiciones de vida de la población rural, a través del fomento de actividades productivas y desarrollo social que se realicen en el ámbito de las diversas regiones del medio rural, procurando el uso óptimo, la conservación y el mejoramiento de los recursos naturales, y orientando a la diversificación de la actividad productiva en el campo, incluida la no agrícola, a elevar la productividad, la rentabilidad, competitividad, ingreso y empleo de la población rural (DOF, 2012).

En el marco previsto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Estado, a través del Gobierno Federal y en coordinación con los gobiernos de las entidades federativas y municipales, impulsará políticas, acciones y programas en el medio rural que serán considerados prioritarios para el desarrollo de México, estarán orientados a promover y favorecer el bienestar social y económico de los productores, comunidades, trabajadores del campo, en general, los agentes de la sociedad rural con la participación de organizaciones o asociaciones, especialmente aquellas que estén integradas por sujetos que formen parte de los grupos vulnerables referidos en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, mediante la diversificación y la generación de empleo, incluyendo el no agropecuario en el medio rural, así como el incremento del ingreso (DOF, 2012).

Para impulsar el desarrollo rural sustentable, el Estado promoverá la capitalización del sector mediante obras de infraestructura básica y productiva, servicios a la producción así como a través de apoyos directos a los productores, que les permitan realizar las inversiones necesarias para incrementar la eficiencia de sus unidades de producción, mejorar sus ingresos y fortalecer su competitividad (DOF, 2012).

Las acciones de desarrollo rural sustentable que efectúe el Estado, atenderán de manera diferenciada y prioritaria a las regiones y zonas con mayor rezago social y económico, mediante el impulso a las actividades del medio rural, el incremento a la inversión productiva, fomento a la diversificación de oportunidades de empleo e ingreso y promoción de vínculos entre los ámbitos rural y urbano para facilitar a los agentes de la sociedad rural el acceso a los apoyos que requiere su actividad productiva, así como a los servicios para su bienestar (DOF, 2012).

En relación al fomento a las actividades económicas del Desarrollo Rural, El Ejecutivo Federal, con la participación de los gobiernos de las entidades federativas, municipios y los sectores social y privado del medio rural, impulsará las actividades económicas en el ámbito rural. Las acciones y programas que se establezcan para tales propósitos se orientarán a incrementar la productividad y competitividad en el ámbito rural, a fin de fortalecer el empleo y elevar el ingreso de los productores; a generar condiciones favorables para ampliar los mercados agropecuarios; a aumentar el capital natural para la producción, y a la constitución y consolidación de empresas rurales (DOF, 2012).

Del bienestar social y la atención prioritaria a las zonas de marginación. Los programas del Gobierno Federal, impulsarán una adecuada integración de los factores del bienestar social como son la salud, la seguridad social, la educación, la alimentación, la vivienda, la equidad de género, la atención a los jóvenes, personas de la tercera edad, grupos vulnerables, jornaleros agrícolas y

migrantes, los derechos de los pueblos indígenas, la cultura y la recreación; mismos que deberán aplicarse con criterios de equidad (DOF, 2012).

La Comisión Intersecretarial será responsable de atender, difundir, coordinar y dar el seguimiento correspondiente a los programas sectoriales y especiales que tengan como propósito impulsar el desarrollo rural sustentable. Asimismo, será la responsable de promover y coordinar las acciones y la concertación de la asignación de responsabilidades a las dependencias y entidades federales competentes en las materias de la Ley de desarrollo rural sustentable (DOF, 2012).

Para tales efectos la Comisión Intersecretarial estará integrada por los titulares de la siguientes dependencias del Ejecutivo Federal: a) Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación cuyo titular la presidirá; b) Secretaría de Economía; c) Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales; d) Secretaría de Hacienda y Crédito Público; e) Secretaría de Comunicaciones y Transportes; f) Secretaría de Salud; g) Secretaría de Desarrollo Social; h) Secretaría de la Reforma Agraria; i) Secretaría de Educación Pública; j) Secretaría de Energía; y las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo que se consideren necesarias, de acuerdo con los temas de que se trate (DOF, 2012).

- **Ley General de Desarrollo Social**

La Política Nacional de Desarrollo Social debe incluir, cuando menos, las siguientes vertientes (DOF, 2004):

- I. Superación de la pobreza a través de la educación, salud, alimentación, la generación de empleo e ingreso, autoempleo y capacitación;
- II. Seguridad social y programas asistenciales;
- III. Desarrollo Regional;
- IV. Infraestructura social básica, y
- V. Fomento del sector social de la economía.

Se consideran zonas de atención prioritaria las áreas o regiones, sean de carácter predominantemente rural o urbano, cuya población registra índices de pobreza, marginación indicativos de la existencia de marcadas insuficiencias y rezagos en el ejercicio de los derechos para el desarrollo social establecidos en esta Ley. Su determinación se orientará por los criterios de resultados que para el efecto defina el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) que esta Ley señala y deberá, en todo tiempo, promover la eficacia cuantitativa y cualitativa de los ejecutores de la Política Social (DOF, 2004).

Los municipios, los gobiernos de las entidades federativas y el Gobierno Federal estimularán la organización de personas, familias y grupos sociales, destinando recursos públicos para promover proyectos productivos; identificar oportunidades de inversión, brindar capacitación, asistencia técnica y asesoría para la organización y el diseño de proyectos y apoyo legal para la realización de estas actividades. El Gobierno Federal y gobiernos de las entidades federativas podrán aportar recursos como capital de riesgo para dar viabilidad a las empresas sociales y destinar recursos para apoyar a personas, familias y organizaciones sociales cuyo objeto sea el financiamiento de proyectos de desarrollo social (DOF, 2004).

La Comisión Intersecretarial será el instrumento de coordinación de las acciones del Ejecutivo Federal para garantizar la integralidad en el diseño y ejecución de la Política Nacional de Desarrollo Social. Estará integrada por los titulares de las secretarías de Desarrollo Social, quien lo presidirá; Gobernación; Hacienda y Crédito Público; Educación Pública; Salud; Medio Ambiente y Recursos Naturales; Energía; Economía; Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; Comunicaciones y Transportes; la Función Pública; Trabajo y Previsión Social; Reforma Agraria y Turismo. Podrán ser invitados a participar, con derecho a voz, los titulares de otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. El Subsecretario que designe el Titular de la Secretaría será el Secretario Técnico (DOF, 2004).

## **2.2.5 Apoyos gubernamentales para la creación de micro y pequeñas empresas**

De acuerdo al Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED, 2013), las dependencias del gobierno federal que inciden en el medio rural, tienen los siguientes programas, con apoyos a proyectos productivos o a la creación de micro y pequeñas empresas rurales, las dependencias y programas, así como sus características se mencionan a continuación:

Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)

### **❖ Programa de opciones productivas**

Programa que apoya las implementaciones de proyectos productivos sustentables económica y ambientalmente, de la población rural mediante la incorporación y desarrollo de capacidades productivas y técnicas, para mejorar el bienestar económico de la población a través de promover la generación de proyectos productivos sostenibles de personas en lo individual o integradas en grupos sociales u organizaciones de productores y productoras, cuyos ingresos se encuentran por debajo de la línea de bienestar, mediante el desarrollo de capacidades técnicas y productivas.

#### **Cobertura:**

- a) Las Zonas de Atención Prioritaria Rurales.
- b) Los municipios catalogados como predominantemente indígenas
- c) Las localidades de alta y muy alta marginación con una población hasta de 14,999 habitantes, ubicadas en municipios de marginación media, baja y muy baja.
- d) Los municipios considerados en la Cruzada contra el Hambre.

**Beneficiarios:** Son las personas cuyos ingresos están por debajo de la línea de bienestar, en lo individual o integradas en grupos sociales u organizaciones de productoras y productores que habitan en las zonas de cobertura.

#### **Tipos de apoyos:**

- **Agencias de Desarrollo Local:** son apoyos económicos no capitalizables para formación de capital social, la generación de proyectos productivos, su

escalamiento e integración al Desarrollo económico Local y regional, a través de Organizaciones de la Sociedad Civil.

- Asistencia técnica y acompañamiento: Son apoyos económicos no capitalizables, para proporcionar servicios de Asistencia técnica y acompañamiento a los beneficiarios de la Modalidad de Fondo de Cofinanciamiento a través de técnicos, profesionistas o instituciones de educación media superior tecnológica, superior y universidades.
- Proyectos Integradores: son apoyos económicos capitalizables para el desarrollo de actividades de organizaciones de productores que participan o se proponen participar en más de un eslabón de la cadena productiva de su actividad preponderante. También se podrá apoyar para la constitución de garantías líquidas, en los casos en que los proyectos, con las mismas características, sean autorizados como créditos por la banca de desarrollo, Financiera Rural o fideicomisos públicos de fomento del Gobierno Federal.
- Fondo de Cofinanciamiento: son apoyos económicos capitalizables para proyectos productivos.
- Fondo de Capital para el Desarrollo Social: son apoyos económicos capitalizables para empresas, intermediarios financieros no bancarios, administradores de fondos y fondos de capital de riesgo, que permitan la implementación de proyectos estratégicos, ejecutados a través de la banca de desarrollo, de Financiera Rural y/o de fideicomisos públicos de Fomento del Gobierno Federal.

Comisión Nacional para el Desarrollo de los pueblos indígenas (CDI)

❖ **Programa organización productiva para mujeres indígenas**

Programa social que apoya con subsidios para proyectos productivos, a mejorar la calidad de vida de las mujeres indígenas en alta y muy alta marginación, para contribuir a mejorar las condiciones de vida y posición social de las mujeres indígenas que habitan en las localidades de alta y muy alta marginación, impulsando y fortaleciendo su organización así como su participación en la toma de decisiones, a través del desarrollo de un proyecto productivo.

**Cobertura:**

- Localidades con 40% y más de población indígena, con alta o muy alta marginación, preferentemente fuera de las cabeceras municipales;
- Localidades de interés (definidas como aquéllas en las que la población indígena representa menos de 39.999% y más de 150 personas indígenas) determinadas por la Unidad de Planeación y Consulta de la CDI.
- Localidades ubicadas en los municipios seleccionados en el Sistema Nacional para la Cruzada contra el Hambre, siempre que éstas tengan 40% y más de población indígena y estén clasificadas con alto o muy alto grado de marginación.
- Localidades en las que se haya desarrollado un Plan de Desarrollo Micro Regional Indígena de la “Planeación y Gestión del Territorio para el Desarrollo con Identidad” que impulsa la CDI, siempre que éstas tengan 40% y más de población indígena y estén clasificadas con alto o muy alto grado de marginación.

**Beneficiarios:** Serán sujetas de los apoyos del Programa las mujeres indígenas, mayores de edad que conformen grupos de 8 mujeres como mínimo, asimismo, podrán ser beneficiarias mujeres indígenas menores de edad que al contraer matrimonio, vivir en pareja o ser madres solteras, adquieran responsabilidades en la manutención del hogar, siempre que formen parte de un grupo.

Se apoyará a Promotoras Indígenas quienes serán mayores de edad que además, de la lengua requerida para apoyar una región indígena, dominen el idioma español y tengan estudios mínimos de secundaria terminada.

**Tipos de apoyos:**

1. Apoyos a Proyectos de Organización Productiva.
2. Promotoras Indígenas: Para fortalecer la organización y participación de los grupos de mujeres indígenas beneficiarias del Programa, se contará con la colaboración de Promotoras Indígenas bilingües.

3. Traslados, alimentación y hospedaje; a las beneficiarias del Programa para cubrir los gastos necesarios correspondientes a los gastos antes indicados, relacionados con las actividades del Programa.
4. Capacitación.

**Características de los apoyos:**

- Apoyos a Proyectos de Organización Productiva. Los grupos de mujeres podrán recibir un apoyo de hasta \$150,000.00 para proyectos de organización productiva, este apoyo, se podrá otorgar en años distintos hasta por tres ocasiones.
- Acompañamiento: Todos los proyectos de Organización productiva contarán con un apoyo para el acompañamiento, el cual será ejercido durante y después de la instalación del proyecto por las Instancias Ejecutoras, a través de acciones de formación, que promuevan y fortalezcan la organización y el desarrollo de las capacidades y habilidades productivas de los grupos de mujeres indígenas. El apoyo se otorgará para fortalecer los proyectos de organización productiva. El monto máximo será el equivalente al 12% del apoyo que se haya otorgado para proyectos de organización productiva.
- Apoyos a Situaciones de Emergencia: se otorgará en los casos en que siniestros o desastres naturales afecten o interrumpan las actividades de los proyectos de organización productiva de los grupos de mujeres. Este apoyo será por un monto de hasta \$150,000.00
- Promotoras Indígenas: recibirán un apoyo económico mensual de \$4,500.00, un seguro contra accidentes personales, traslado, alimentación, hospedaje y capacitación.
- Se brindará capacitación a través de la Dirección del Programa, Delegaciones estatales, CCDI's o terceras personas que se determinen, a las beneficiarias del Programa en temas relacionados con sus actividades para fortalecer la operación de los proyectos.

Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU)

❖ **Joven emprendedor rural y fondo de tierras**

Programa de fomento que otorga capacitación, activos fijos, capital de trabajo, tierra, crédito, para el desarrollo de un proyecto empresarial en su lugar de origen, el objetivo es lograr que los jóvenes implementen y consoliden su propia empresa rentable y sustentable en el núcleo agrario al que pertenecen mediante el otorgamiento de capacitación, renta o compra de derechos parcelarios, adquisición de insumos y servicios de acompañamiento empresarial, con el fin de propiciar el arraigo, el acceso a la propiedad social y mejorar sus ingresos.

**Cobertura:** Los núcleos agrarios incluidos en los municipios considerados dentro de la zona de atención prioritaria rural (ZAP); éstos deben de estar certificados en términos del artículo 56 de La Ley Agraria, no deben tener conflicto y deben poseer potencial productivo para implementar un proyecto empresarial.

**Beneficiarios:** Habitante del "Núcleo agrario", con un mínimo de 18 años y hasta 39 años de edad al momento de presentar la solicitud de incorporación al "Programa.

**Los apoyos consisten:**

1. Apoyo directo;
2. Garantías líquidas.

Etapa 1: Apoyo directo para capacitación, becas, infraestructura y capital de trabajo del proyecto escuela.

Etapa 2: Apoyo directo para infraestructura y capital de trabajo del proyecto agroempresarial, renta de tierra y asistencia técnica.

Etapa 3: Apoyo directo para asistencia técnica y garantías líquidas para el otorgamiento de un crédito que se destinará a la adquisición de derechos parcelarios e infraestructura y capital de trabajo.

**Características de los apoyos:**

Etapa 1: Proyecto escuela: Apoyos por grupo.

- a. Adquisición de activos fijos y capital de trabajo \$350,000;

- b. Capacitación técnica \$60,000;
- c. Capacitación Empresarial \$40,000;
- d. Becas, 120 días de Salario Mínimo Gral.
- e. Los recursos se aplican en la operación de un proyecto demostrativo.

Etapa 2. Proyecto Agroempresarial: Apoyos por joven.

- a. Renta de derechos parcelarios, \$35,000;
- b. Adquisición de activos fijos y capital de trabajo, \$150,000;
- c. Tutoría de Negocios, \$25,000.

Etapa 3. Consolidación de Agroempresas: Apoyos por joven.

- a. Compra de derechos parcelarios, \$100,000;
- b. Adquisición de activos fijos y capital de trabajo, \$125,000;
- c. Tutoría de negocios, \$25,000.

#### ❖ **Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en núcleos Agrarios (FAPPA)**

Impulsar la integración productiva de hombres y mujeres que habitan en Núcleos Agrarios, para desarrollar actividades generadoras de empleo e ingreso. Los objetivos contribuir a la generación de empleo e ingreso de mujeres y hombres con 18 años o más, que habitan en Núcleos Agrarios, mediante la implementación de proyectos productivos.

**Cobertura:** Nacional, específica para Núcleos Agrarios.

**Beneficiarios:** Hombres y mujeres con 18 años o más al momento del registro de la solicitud, que residan en el Núcleo Agrario, que no sean ejidatarios/as o comuneros/as y que no hayan sido apoyados/as en los últimos cinco ejercicios fiscales por los programas FAPPA o PROMUSAG.

**Tipos de apoyos:** Los apoyos consisten en aportaciones directas que serán otorgadas para la inversión en proyectos productivos y su respectiva asistencia técnica.

Los recursos se aplican:

1. Inversión del proyecto productivo.

## 2. Asistencia técnica.

**Características de los apoyos:** Los apoyos consisten en aportaciones directas que serán otorgadas para la inversión en proyectos productivos y su respectiva asistencia técnica, de la siguiente manera:

- Para grupos sin formalidad jurídica, el monto máximo del apoyo para conceptos de inversión será de \$180,000.00 (180 mil pesos )
- Para grupos legalmente constituidos, el monto máximo del apoyo para conceptos de inversión será de \$270,000.00 (270 mil pesos).
- Para efectos de cálculo, exclusivamente, los montos establecidos, serán estimados en razón de \$30,000.00 (30 mil pesos) por integrante, lo que no implica que el monto será divisible en ningún caso.

Adicionalmente se otorgará al grupo beneficiario hasta el equivalente al 10% (diez por ciento) de la aportación directa autorizada, para el pago de honorarios al/la técnico/a, a cambio de la elaboración del proyecto productivo, el otorgamiento de asistencia técnica, asesoría en la ejecución del proyecto y para acompañamiento al grupo en la presentación del Informe General de la Aplicación de Recursos.

Los recursos del programa otorgados como aportación directa para la implementación de los proyectos productivos no podrán ser destinados a:

- Pago de mano de obra o jornales, excepto en los proyectos de giro agrícola, en los que podrán destinar hasta el 15% del monto total otorgado; invertir más del 30% del apoyo en conceptos de construcción, remodelación y/o acondicionamiento, a excepción de los casos que la Coordinación considere pertinente revalorar; gastos directos, como mercadotecnia, difusión, gastos administrativos, capacitación adicional, independientemente del nombre que se les dé; y vehículos de transporte público y tractores.
- Los gastos de inversión indirecta que requiera el proyecto deberán ser aportados por el grupo.

## ❖ Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG)

Fomenta las condiciones para alcanzar Igualdad de Oportunidades y trato a las mujeres rurales y promover el ejercicio pleno de sus derechos. Contribuir a la generación de empleo e ingreso de mujeres con 18 años o más, que habitan en Núcleos Agrarios, mediante la implementación de proyectos productivos.

**Beneficiarios:** Las mujeres con 18 años o más, al momento del registro de la solicitud, que residan en el mismo Núcleo Agrario y que no hayan sido apoyadas en los últimos cinco ejercicios fiscales por los programas FAPPA o PROMUSAG.

**Tipos de apoyos:** Los apoyos consisten en aportaciones directas que serán otorgadas para la inversión en proyectos productivos y su respectiva asistencia técnica.

### **Los recursos se aplican:**

1. Inversión del proyecto productivo.
2. Asistencia técnica.

**Características de los apoyos:** Los apoyos consisten en aportaciones directas que serán otorgadas para la inversión en proyectos productivos y su respectiva asistencia técnica, de la siguiente manera:

1. Hasta un máximo de \$180,000.00 (180 mil pesos) calculado en razón de \$30,000.00 (30 mil pesos) por cada integrante, lo anterior no implica que el monto será divisible.
2. Adicionalmente se otorgará al grupo beneficiario hasta el equivalente al 10% (diez por ciento) de la aportación directa autorizada, para el pago de honorarios al técnico/a, a cambio de la elaboración del proyecto productivo, el otorgamiento de Asistencia Técnica, asesoría en la ejecución del proyecto y para acompañamiento al grupo en la presentación del Informe General de la Aplicación del Recurso.
3. Los recursos del programa no podrán ser destinados a: pago de mano de obra o jornales, excepto en los proyectos de giro agrícola, en los que podrán destinar hasta el 15% del monto total otorgado.

4. Invertir más del 30% del apoyo en conceptos de construcción, remodelación y/o acondicionamiento, a excepción de los casos que la Coordinación considere pertinente revalorar; gastos indirectos, como mercadotecnia, difusión, gastos administrativos, capacitación adicional, independientemente del nombre que se les dé; y vehículos de transporte público y tractores. Los gastos de inversión indirecta que requiera el proyecto deberán ser aportados por el grupo.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación  
(SAGARPA)

❖ **Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA)**

Programa que contribuye al desarrollo de capacidades personales; y su agricultura y ganadería familiar, en localidades rurales marginadas, para lograr seguridad alimentaria y el incremento del ingreso.

**Objetivo:** El objetivo general es contribuir al desarrollo de capacidades de las personas y su agricultura y ganadería familiar en localidades rurales de alta y muy alta marginación, para incrementar la producción agropecuaria, innovar los sistemas de producción, desarrollar los mercados locales, promover el uso de alimentos y la generación de empleos a fin de lograr su seguridad alimentaria y el incremento en el ingreso.

**Cobertura:** Contribuye al desarrollo de capacidades personales; y su agricultura y ganadería familiar, en localidades rurales marginadas, para lograr seguridad alimentaria y el incremento del ingreso.

**Beneficiarios:** La población objetivo son las personas físicas, grupos de trabajo para un propósito común o personas morales, que se ubiquen en localidades rurales de alta y muy alta marginación de las Entidades Federativas con mayor grado de marginación y pobreza del país conforme a la clasificación que determinen las propias Entidades Federativas; y que se dediquen a actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, acuícolas y/o, agroindustriales.

**Tipo de apoyos:** El PESA, otorga apoyos económicos directos a las personas físicas, grupos de trabajo para un propósito común o personas morales, que se ubiquen en localidades rurales de alta y muy alta marginación de las Entidades Federativas con mayor grado de marginación y pobreza del país conforme a la clasificación que determinen las propias Entidades Federativas; y que se dediquen a actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, acuícolas y/o agroindustriales.

❖ **Programa de Desarrollo de Capacidades (PRODESCA), Innovación tecnológica y extensionismo rural/ Componente innovación y transferencia de tecnología".**

Programa que apoya a los proyectos de investigación, validación y transferencia de tecnología del sector agroalimentario; y las acciones de supervisión y seguimiento relacionadas con dichos proyectos.

**Objetivo:** Fomentar y apoyar la ejecución de proyectos de investigación, validación y transferencia de tecnología, en las actividades del sector agrícola, pecuario, pesquero y acuícola; a través de instituciones de investigación, educativas, asociaciones o sociedades civiles que permitan aumentar sustentablemente la productividad de los bienes y servicios asociados a dichos sectores; así como fortalecer la operación y gestión de las propias instancias responsables de la operación de Proyectos de Impacto Regional o Nacional apoyados por la SAGARPA; así como de las Instituciones o asociaciones responsables de la operación de proyectos a nivel estatal, en las acciones de supervisión y seguimiento de los proyectos anteriormente mencionados.

**Cobertura:** Los programas y componentes son de aplicación nacional, excepto los casos en que las Reglas de Operación señalan expresamente lo contrario.

**Beneficiarios:** La población objetivo son las personas físicas o morales que se dediquen a actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras o acuícolas que requieran mejorar sus procesos productivos a través de proyectos de investigación, validación y/o transferencia de tecnología, realizados por instituciones, asociaciones o sociedades civiles especializadas en la materia.

**Tipos de apoyos:** Otorga apoyos económicos directos a las personas físicas o morales dedicadas a las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras o acuícolas que requieran mejorar sus procesos productivos a través de proyectos de investigación, validación y/o transferencia de tecnología, realizados por instituciones, asociaciones o sociedades civiles especializadas en la materia.

❖ **Programa de prevención y manejo de riesgos. Componente “desarrollo de capacidades y extensionismo rural”**

Programa que fomenta el desarrollo de capacidades de los productores, organizaciones, familias, agentes económicos e instituciones especializadas en capacitación e investigación agroalimentaria, pesquera y acuícola.

**Objetivo:** El objetivo específico es fomentar el desarrollo de capacidades de los productores, sus organizaciones, las familias rurales y otros actores que realizan oficios en el medio rural, así como las instituciones especializadas en la capacitación e investigación agropecuaria, acuícola y pesquera, en el marco del Servicio Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica Rural Integral (SENACATRI). Lo anterior con el fin de facilitar el acceso al conocimiento, información y uso de tecnologías modernas; su interacción con sus socios estratégicos en investigación, educación, agronegocios y el mercado; y el desarrollo de sus propias habilidades y prácticas técnicas, organizacionales y gerenciales, para detonar el desarrollo de un campo justo, productivo, rentable, sustentable y garante de la seguridad alimentaria.

**Cobertura:** Los programas y componentes son de aplicación nacional, excepto los casos en que las Reglas de Operación señalan expresamente lo contrario.

**Beneficiarios:** La población objetivo son las personas físicas, morales, grupos con actividades productivas en el medio rural e instituciones especializadas en la capacitación e investigación entre las cuales se consideran:

- a) Productores, grupos de trabajo, y personas morales, que se dediquen a actividades de producción agropecuarias, acuícolas y pesqueras; de transformación, de servicios y oficios en la población rural.

- b) Instituciones de Investigación, de Educación Superior y Media Superior, de cobertura local y nacional, así como otras instituciones del sector especializadas en investigación y capacitación; que proveen servicios profesionales de consultoría, extensionismo, asistencia técnica y capacitación para proyectos productivos; formación, capacitación, acreditación y en su caso certificación de prestadores de servicios profesionales y seguimiento a la calidad de servicios profesionales, en los sectores agropecuario, acuícola y pesquero.

**Tipo de apoyos:** Otorga apoyos económicos a las organizaciones sociales del sector rural, legalmente constituidas, sin fines políticos y/o de lucro y cuyo objeto social contemple la representación de sus integrantes en los foros e instancias creadas para la participación del sector rural en el diseño e implementación de políticas públicas, programas y proyectos para el desarrollo rural.

Secretaría de Economía (SE)

❖ **Programa de fomento a la economía social (FONAES)**

Programa de Fomento a la Economía Social (FONAES) del Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) tiene por objetivo desarrollar programas y proyectos de apoyo público a la promoción, fomento y desarrollo del sector social de la economía.

**Objetivo:** Contribuir a la generación de ocupaciones entre la población emprendedora de bajos ingresos, mediante el apoyo a la creación y consolidación de proyectos productivos.

**Cobertura:** El programa atiende a las 32 entidades federativas.

**Beneficiarios:** Población rural, campesinos, indígenas y población urbana con escasez de recursos, que demuestre su capacidad organizativa, productiva, empresarial para abrir o ampliar un negocio.

**Tipo de apoyos:** Apoyos en efectivo y en especie a empresas sociales.

**Características de los apoyos:** Se establecen las siguientes condiciones generales para el otorgamiento de apoyos:

1. Los beneficiarios de los apoyos (para abrir o ampliar un negocio) sólo podrán recibirlos en una sola ocasión esto aplica para socios de empresas sociales.
2. Las personas físicas que se integren a una empresa social para solicitar un apoyo para abrir o ampliar un negocio, sólo podrán participar en una empresa social.
3. En caso de que FONAES detecte que algún socio de una empresa social esté solicitando un apoyo similar en alguna otra dependencia de Gobierno Federal, no procederá a dar curso a la solicitud hecha ante FONAES hasta que el solicitante presente constancia de su desistimiento de otras solicitudes de apoyo.

**FONAES proporciona diferentes tipos de apoyo:**

1. Efectivo para **abrir o ampliar un negocio**: Incluyen capital de inversión y trabajo.
2. Efectivo para abrir o ampliar un negocio **de mujeres**: Se otorga en efectivo a mujeres organizadas empresas sociales integradas y dirigidas (dirección, coordinación y supervisión) exclusivamente por mujeres para abrir o ampliar un negocio incluyendo capital de inversión y trabajo.
3. Efectivo para abrir o ampliar un negocio de **personas con discapacidad**: Se otorga a personas con discapacidad organizadas en empresas sociales que estén integradas al menos en un 50% por personas con discapacidad para abrir o ampliar un negocio incluyendo capital de inversión y trabajo.
4. **Para garantizar un crédito** destinado a abrir o ampliar un negocio: Se otorga para constituir una garantía líquida que permita a las empresas sociales la obtención de un crédito para abrir o ampliar un negocio, incluyendo capital de inversión y trabajo.
5. Para **desarrollar negocios y fortalecer negocios** establecidos: Los otorga FONAES a través de servicios de desarrollo empresarial y comercial para desarrollar negocios de la población objetivo y para fortalecer negocios ya

establecidos por empresas sociales que han recibido previamente un apoyo de FONAES para abrir o ampliar un negocio.

6. Para fortalecer negocios establecidos de **empresas sociales**, gestionados por las organizaciones sociales para sus agremiados: Son apoyos que otorga FONAES para fortalecer a través de capacitación, asesoría y asistencia técnica, a negocios ya establecidos con apoyos de FONAES por empresas sociales y que son gestionados por organizaciones sociales, gremiales o centrales campesinas, a favor de sus agremiados.
7. Para el **desarrollo y consolidación de las organizaciones sociales que promueven la creación y fortalecimiento de empresas sociales**: Para fortalecer la capacidad técnica y operativa de las organizaciones sociales a efecto de que promuevan la creación y fortalecimiento de empresas sociales.
8. Para el fomento y **consolidación de la banca social**: Para promover el desarrollo y la consolidación de la banca social a su población objetivo."

En cualquier caso la aportación de FONAES será de hasta un millón de pesos, conforme a los siguientes montos máximos:

- 1) Apoyos para negocios de los sectores: comercio, industria y servicios. Monto máximo por socio \$50,000 (50 mil pesos) Monto máximo por negocio \$1,000,000 (un millón de pesos)
- 2) Apoyos para negocios del sector primario: agrícola, pecuario, forestal, pesca, acuícola y minería. Monto máximo por socio \$100,000 (100 mil pesos) Monto máximo por negocio \$1,000,000 (un millón de pesos)"

#### ❖ **Fondo de Micro financiamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR)**

Programa que proporciona micro financiamientos únicamente a mujeres rurales a través de Instituciones de Micro financiamiento.

**Objetivo:** Apoyar a la población de mujeres de bajos ingresos que habitan en el medio rural mediante el acceso a servicios financieros y no financieros necesarios para desarrollar sus actividades productivas y mejorar sus condiciones de vida, por medio de

Instituciones de Micro financiamiento (IMF) e Intermediarios para impulsar un sistema sólido de financiamiento con sentido social.

**Cobertura:** El Fondo de Micro financiamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR), opera a nivel nacional, con especial énfasis en las Zonas de Atención Prioritarias.

**Beneficiarios:** Los beneficiarios se clasifican en tres vertientes:

1. Instituciones de Micro financiamiento: Son aquellas entidades legalmente constituidas, que tienen entre sus objetivos el desarrollo de micro negocios y/o el financiamiento a emprendimientos productivos. En este apartado se consideran los intermediarios financieros no bancarios con capacidad técnica y operativa para canalizar a mujeres de bajos ingresos los apoyos del FOMMUR.
2. Intermediario: Es aquella entidad legalmente constituida cuyo objetivo sea la promoción, fondeo y fomento a las Instituciones de Micro financiamiento y Micro negocios. Asimismo, el intermediario deberá suscribir con el FOMMUR el instrumento jurídico que corresponda para recibir apoyos del mismo, a efecto de canalizarlos en su totalidad a las micro financieras acreditadas del programa, para atender a la población objetivo.
3. Población Objetivo: Mujeres de bajos ingresos, habitantes en zonas rurales, que soliciten financiamiento para una actividad productiva.

**Tipo de apoyos:** Los apoyos ofrecidos por el FOMMUR a las Instituciones de Micro financiamiento son de dos tipos:

- a).- Apoyos crediticios
- b).- Apoyos no crediticios

**Características de los apoyos:**

1. Apoyos crediticios.

- Apoyo crediticio a Instituciones de Micro financiamiento e Intermediarios para su acreditación con FOMMUR y obtención del financiamiento correspondiente (crédito tradicional, crédito redispensible y/o crédito simple). El monto mínimo a solicitar es de \$500,000.00 (500 mil pesos) y el máximo el equivalente al 12% del patrimonio del fideicomiso al último mes conocido.

- Apoyo parcial crediticio a IMF para adquisición de infraestructura informática. El monto a solicitar es hasta el 70% del valor total de la infraestructura a adquirir con un máximo de \$1,000,000.00 (un millón de pesos)

## 2. Apoyos no crediticios parciales y temporales.

- Para el otorgamiento de capacitación y asistencia técnica para aquellas micro financieras o intermediarios acreditados que así lo requieran. Los importes a solicitar para el rubro de capacitación oscilan entre los \$15,000.00 y \$100,000.00; y para asistencias técnicas son de \$35,000.00 a \$1,000,000.00 dependiendo del tipo de asistencia técnica y magnitud de la institución o intermediario solicitante.
- Para la participación en foros, mesas de trabajo y eventos organizados por el FOMMUR u organizaciones nacionales e internacionales del Sector de Micro finanzas. El apoyo para este rubro comprende gastos de transporte y hospedaje, dependiendo del lugar y del tipo de evento que se realice, así como de la disponibilidad presupuestal del programa.
- Para la capacitación de la población objetivo o de capacitadores, con el fin de que las mujeres rurales profundicen sus conocimientos en temas de educación financiera o educación para el desarrollo. El monto del apoyo cubre hasta el 90% del costo total del curso o hasta \$100,000.00 según el caso.
- Para el pago de promotores de crédito y personal auxiliar administrativo de las micro financieras acreditadas con FOMMUR. El monto del apoyo oscilará hasta el 20% del monto de crédito autorizado, de acuerdo al tamaño de la IMF o Intermediario y del grado de marginación de los municipios a atender.
- Para la adquisición de infraestructura para la modernización. El importe a otorgar será hasta por \$1,000,000.00.
- Para el programa de apoyo para la certificación del personal operativo de las Instituciones de Micro financiamiento o Intermediarios. Este tipo de apoyo cubrirá hasta el 80% del costo total de la certificación.

**Descripción:** El FOMMUR es la entidad encargada de otorgar microcréditos únicamente a mujeres rurales de bajos ingresos, a través de una red de Instituciones

de Micro financiamiento o intermediarios que operan el programa y distribuyen los recursos en las diferentes entidades del país. Este esquema de operación, tiene la finalidad de impulsar el autoempleo y las actividades productivas, así como la adquisición de habilidades empresariales básicas y la práctica del ahorro entre las mujeres rurales.

**Proceso básico.** La mecánica del programa consta de dos tipos de apoyos:

- a) Apoyos crediticios a las Instituciones de Micro financiamiento y a los Intermediarios con el fin de destinar dichos apoyos a la población objetivo, los que se recuperan en el plazo establecido y a una tasa de interés positiva en términos reales.
- b) Los apoyos no crediticios, parciales y temporales para asistencia técnica y capacitación; adquisición de software; pago de promotores de crédito y personal auxiliar administrativo; capacitación a la población objetivo; y participación en foros, mesas de trabajo y eventos organizados por el FOMMUR de las Instituciones de Micro financiamiento o Intermediarios que así lo requieran, tienen carácter de no recuperable y se otorgarán de conformidad con los términos y condiciones autorizados por el Comité Técnico.

#### ❖ **Fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa (Fondo Pyme)**

El Fondo PYME apoya a empresas y emprendedores vía el otorgamiento de apoyos proyectos que fomenten el desarrollo, productividad y competitividad de las mismas.

**Objetivo:** Promover el desarrollo económico mediante el otorgamiento de apoyos de forma transparente, a través de mecanismos eficientes de generación y distribución de los apoyos, mismos que al ser aplicados, tengan resultados medibles y cuantificables en los beneficiarios, como: incremento de ventas, creación de empleos, mejora de la productividad, aumento de la competitividad, mejor posicionamiento del mercado, incremento en la calidad de productos y/o servicios.

**Cobertura:** Nacional

**Beneficiarios:** Micro, pequeñas y Medianas Empresas, Emprendedores

**Tipo de apoyos:** Apoyos económicos directos a la población objetivo y de manera indirecta, por medio de Organismos Intermedios.

**Características de los apoyos:** Los apoyos del Fondo PYME se realizarán mediante convocatorias públicas o mediante asignación directa y conforme a las siguientes categorías y criterios de elegibilidad:

- I. Programas de Sectores Estratégicos y Desarrollo Regional.
- II. Programas de Desarrollo Empresarial.
- III. Programas de Proveedores y Financiamiento.
- IV. Programas para Micro y Pequeñas Empresas.

❖ **Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM)**

Programa que proporciona microcréditos a mujeres y hombres de bajos ingresos de zonas urbanas y rurales, a través de Instituciones de Micro financiamiento.

**Objetivos:** Apoyar a la población de bajos ingresos mediante el acceso a servicios financieros y no financieros necesarios para desarrollar sus actividades productivas y mejorar sus condiciones de vida, por medio de Instituciones de Micro financiamiento, Intermediarios y Organizaciones e impulsar un sistema sólido de financiamiento con sentido social.

**Cobertura:** El PRONAFIM opera mediante el Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (FINAFIM), y tiene una cobertura a nivel nacional, especialmente Zonas de Atención Prioritarias.

**Beneficiarios.** Se clasifican en cuatro vertientes:

- a) Instituciones de Micro financiamiento: Son aquellas entidades legalmente constituidas, que tienen entre sus objetivos el desarrollo de micro negocios y/o el financiamiento a emprendimientos productivos.
- b) Intermediario: Es aquella entidad legalmente constituida cuyo objetivo sea la promoción, fondeo y fomento a las Instituciones de Micro financiamiento y Micro

negocios. Asimismo, debe suscribir con el FINAFIM el instrumento jurídico que corresponda para recibir apoyos del mismo, a efecto de canalizarlos en su totalidad a las micro financieras acreditadas del programa, para atender a la población objetivo.

- c) Organizaciones: Son aquellas entidades legalmente constituidas cuyo objetivo sea la promoción, el fondeo, el fomento, la colocación de seguros, la capacitación a la población objetivo y/o a las Instituciones de Micro financiamiento e Intermediarios, la transferencia de tecnología a la población de escasos recursos, entre otros, y que suscriban con el FINAFIM el instrumento jurídico correspondiente para recibir apoyos del mismo, además de Instituciones de Investigación y/o Académicas relacionadas con el sector de Micro finanzas.
- d) Población Objetivo: Mujeres y hombres de bajos ingresos, habitantes en zonas urbanas y rurales que soliciten financiamiento para una actividad productiva.

### **2.3 Empresas exitosas**

Lussier y Pfeifer (2001), definieron en su sentido más simple el éxito de la pequeña empresa como la habilidad para sobrevivir o permanecer en el negocio. La causa de éxito puede estar en combinación de diferentes factores internos y externos dentro de los cuales opera la pequeña empresa.

El éxito de las pequeñas y medianas empresas se debe, sin duda a su acierto de encontrar los nichos o segmentos de mercado, que les son favorables para ofrecer y colocar sus productos y servicios. En otras palabras, el activo más importante de esas compañías consiste en su capacidad para identificar a los clientes, posteriormente suministrarle los artículos con el mayor valor de uso posible, Soto y Dolan (2003).

El éxito y el fracaso de las pequeñas empresas, no es, sin embargo, producto del azar estadístico. Una buena dirección es el factor que determina la supervivencia y el éxito, por tanto una mala dirección es el factor que determina el fracaso, no lo determina el

clima económico, la competencia, la inconstancia de los clientes o la mala suerte (Resnik, 1993).

### **Factores de éxito en las empresas:**

Coy *et al.* (2007), mencionaron que de acuerdo a numerosos estudios hay diversos factores responsables para lograr el éxito en las pequeñas empresas. Estos factores, según ellos, incluyen: compromiso de servicio y calidad, dedicación, trabajo arduo, potencial de crecimiento, innovación, énfasis en calidad y eficiencia de operación, disponibilidad de trabajo, posesión de ventajas competitivas identificables, capacitación avanzada y comportamiento ante riesgos, respuesta apropiada a los deseos y requerimientos del consumidor, experiencias previas, calidad en los productos, esfuerzos para reducir riesgos de negocios, largas horas de trabajo, buenas maneras de la gerencia con los empleados, habilidad para una buena comunicación, buen servicio al cliente y tiempo para planeación.

Otros autores y empresas gubernamentales publicaron diferentes factores de éxito, de estos se destacan:

1. La Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS, S/F), los factores para el éxito de las empresas sociales, son:

- Innovación Tecnológica-Productiva
- Organización y Administración
- Calidad
- Valor Agregado y Desarrollo del Mercado
- Capacitación y Asistencia Técnica
- Impacto Social y Económico
- Sustentabilidad y Medio Ambiente.

2. Fonaes los factores para el éxito de las empresas sociales (FONAES, 2003), son los siguientes:

- Organización
- Capacidad empresarial
- Desarrollo de productos
- Innovación y uso de tecnologías avanzadas
- Comercialización.

3. Lussier (1995), determinó quince variables o factores que consideró intervienen en el éxito o el fracaso de las empresas y estableció un modelo de regresión logística no financiera, para estudiar el nivel de su contribución, los factores se mencionan a continuación:

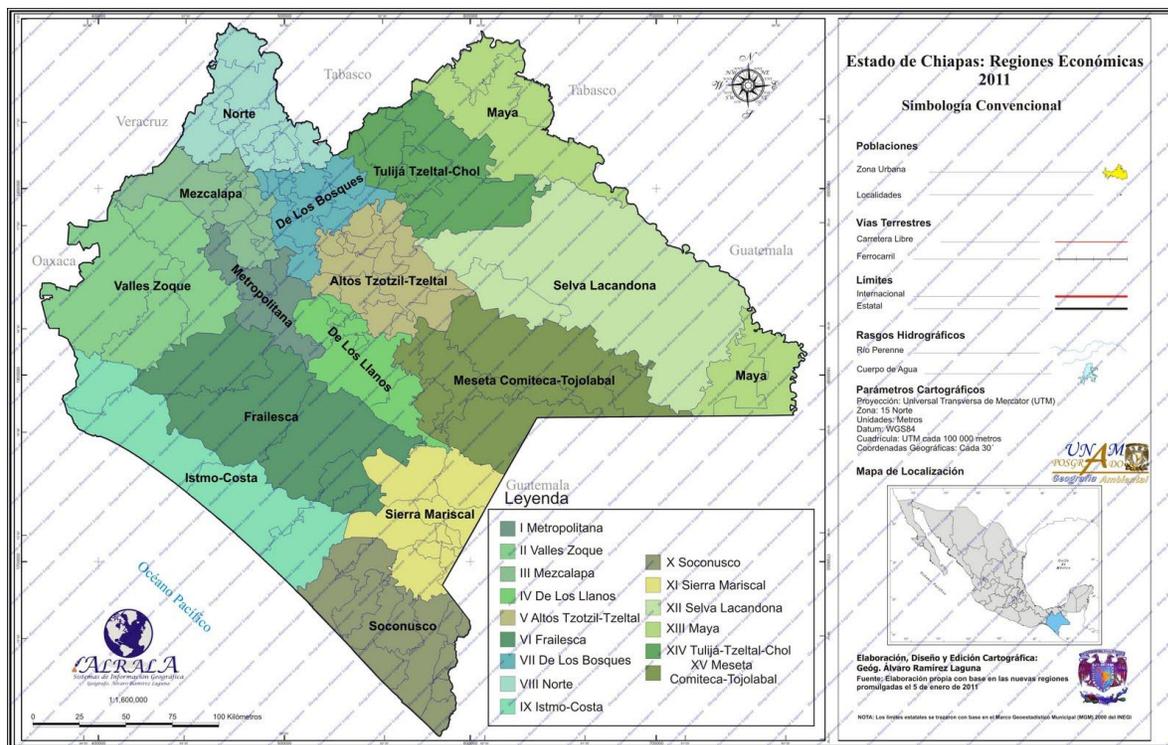
- Capital
- Llevar registros y controles financieros
- Experiencia en empresas
- Experiencia en el manejo de empresa
- Planeación
- Asesoría profesional
- Educación
- Cronometrar Producto/Servicio
- Cronometrar Economía
- Edad del propietario
- Socios
- Padres con empresa
- Mercadeo
- Edad de la empresa
- Tamaño de la empresa

El Modelo fue aplicado en empresas en Estados Unidos de Norteamérica (Lussier, 1995), en Croacia, parte central de Europa del Este (Lussier y Pfeifer, 2001) y en América Latina, en Chile (Lussier y Halabi (2010).

### 3. ÁREA DE ESTUDIO: REGIÓN ALTOS DE CHIAPAS

La investigación se realizó en el Estado de Chiapas, en la Región económica Altos Tzotzil-Tzeltal, (Figura 5), misma que comprende 17 municipios, entre los que se encuentran: Aldama, Amatenango del Valle, Chalchihuitán, Chamula, Chanal, Chenalhó, Huixtán, Larráinzar, Mitontic, Oxchuc, Pantelhó, San Cristóbal las Casas, San Juan Cancuc, Santiago el Pinar, Tenejapa, Teopisca y Zinacantán.

Figura 5. Regiones económicas del Estado de Chiapas.



Fuente: Ramírez, 2011.

En la Región Altos en el estado de Chiapas, desde algún tiempo algunos programas gubernamentales, han estado promoviendo y apoyando la creación de micro y pequeñas empresas rurales, algunas de ellas han sobresalido y han permanecido activas, pero muchas de ellas, la gran mayoría se ha quedado en el intento, han desaparecido.

La situación sobre micro y pequeñas empresas en Chiapas, es particular, Villafuerte (2003) considera que el conflicto armado del 1º de Enero de 1994 y la crisis de la economía mexicana de 1995 se expresaron en un profundo deterioro de la actividad económica chiapaneca, cuyo PIB no sólo no creció sino que registró una tasa de -0.2% en el periodo 1994-1995. El conflicto entre el gobierno federal y el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), mantuvo una tensión en el estado e impactó negativamente en varios puntos de la geografía. Al amparo de este conflicto, se recrean viejas formas de hacer política y se recurre al expediente de la negociación y la cooptación. Mientras tanto, se mantienen los niveles de pobreza, particularmente en el campo. La exigencia era atender el rezago y marginación regional, en respuesta, el gobierno federal enfoca los apoyos de las dependencias, notoriamente se hicieron presentes en la entidad a través de fuertes derramas económicas para la creación de micro, pequeñas y medianas empresas.

Después de 16 años, por informes de SAGARPA y Secretaría del Campo, dependencias en el Estado de Chiapas, se sabe de una serie de empresas exitosas con algunas características propias, pero la información es insuficiente para describir a las mencionadas empresas.

### **3.1 Población en la Región Altos de Chiapas**

El Estado de Chiapas cuenta con una población de 4'796,580 habitantes (INEGI, 2011); 81.5% de la población indígena se concentra en tres regiones: Altos, Norte y Selva. Los grupos indígenas predominantes son: Tzeltal en un 37.9% de la población indígena total, Tzotzil 33.5%, Chol 16.9%, Zoque 4.6% y Tojolabal 4.5%, Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Chiapas (2005).

La región Altos tiene una población de 601,190 habitantes (INEGI, 2011), en los municipios de esta región, en la población predomina una alta proporción de población indígena cercana al 60%, Tabla 1, de las etnias Tzotzil, Tzeltal, Tojolabal y Chol principalmente.

Tabla 1. Etnias y población en Municipios de la Región Altos de Chiapas.

Municipio	Población	Población Indígena	Etnias (%)
Aldama	5,072	3,838	Tzotzil (98.4%)
Amatenango del Valle	8,728	5,511	Tzeltal (98.9%), Tzotzil (0.8%)
Chalchihuitán	14,027	11,671	Tzotzil (99.7%), Tzeltal (0.1%)
Chamula	76,941	65,250	Tzotzil (99.9%),
Chanal	10,817	8,856	Tzeltal (98.8%), Tzotzil (0.1%)
Chenalhó	36,111	29,670	Tzotzil (94.1%), Tzeltal (5.6%)
Huixtán	21,507	17,510	Tzotzil (63.6%), Tzeltal (36.2%)
Larráinzar	20,349	15,971	Tzotzil (99.8%)
Mitontic	11,157	9,114	Tzotzil (99.8%)
Oxchuc	43,350	36,301	Tzeltal (99.7%)
Pantelhó	20,589	15,544	Tzeltal (54.9%), Tzotzil (44.1%)
San Cristóbal las Casas	185,917	59,943	Tzotzil (72.2%), Tzeltal (25.8%)
San Juan Cancuc	29,016	23,998	Tzeltal (99.9%)
Santiago el Pinar	3,245	2,609	Tzotzil (99.9%)
Tenejapa	40,268	33,907	Tzeltal (99.6%)
Teopisca	37,607	13,799	Tzotzil (83.7%), Tzeltal (15.7%)
Zinacantán	36,489	30,423	Tzotzil (99.9%)
<b>TOTAL</b>	<b>601,190</b>	<b>383,915</b>	

Fuente: Elaborado con datos del INEGI (2011).

Salazar (2001) explica que Chiapas es uno de los estados más pobres del país, una parte importante de sus habitantes vive en condiciones de pobreza extrema. Además, ocupa el primer lugar en índices de marginación de toda la República; más de la mitad de sus municipios tienen "muy altos" y "altos" grados de marginación (33 y 26 puntos porcentuales, respectivamente). Esta condición de pobreza y marginación, se expresa en graves problemas de desnutrición, analfabetismo, bajo rendimiento escolar, enfermedades que están erradicadas en otros lugares del país, viviendas construidas con materiales frágiles o de desecho, localidades dispersas sin servicios básicos, actividades productivas agropecuarias que continúan siendo de autoconsumo y subsistencia, y constantes fenómenos de emigración, entre otros. Además, esta situación ha estado acompañada por una confrontación de carácter político, religioso y cultural, que ha generado mayores desventajas, prácticamente ha deshecho el entramado social.

La población de 601,190 habitantes de la región Altos de acuerdo con el último censo de población y vivienda (2010), está distribuida en 1,182 centros poblacionales o comunidades, de ellos la mayor parte (968) se encuentran en comunidades de 1-500 habitantes (Tabla 2) y 197 con poblaciones de 501 a 2500 habitantes, esto habla de la gran dispersión de la población. 17 centros poblacionales (1.4%) se consideran

urbanos, ya que tienen población mayor a 2500 habitantes, el resto 1165 (98.56%) poblados es considerado rural con una población inferior a 2500 habitantes. Casi la totalidad de los centros poblacionales de la Región Altos, se encuentran comprendidos en los niveles de Alta (19.53%) y Muy Alta (80.18%) marginación, INEGI (2011).

Tabla 2. Rango de población de las comunidades por número de habitantes y marginación de la Región Altos, Estado de Chiapas.

Municipios	No. de comunidades	Comunidad por habitantes				Marginación (%)			
		1-500	501-1000	1001-2500	≥2501	Muy Alto	Alto	Medio	Muy Bajo
Aldama	21	19	1	1		95.24	4.76		
Amatenango	54	52	1		1	94.34	5.66		
Chalchihuitán	43	35	5	3		95.12	4.88		
Chamula	144	92	36	15	1	76.76	23.24		
Chanal	16	13	2		1	82.35	17.65		
Chenalhó	114	97	10	6	1	74.77	25.23		
Huixtán	61	47	11	3		59.38	40.62		
Larráinzar	77	70	6	1		72.60	27.40		
Mitontic	20	12	5	3		76.19	23.81		
Oxchuc	147	125	14	6	2	87.07	12.93		
Pantelhó	118	115	1	1	1	95.97	4.03		
San Cristóbal de las casas	98	84	11	2	1	68.22	28.04	1.87	1.87
San Juan Cancuc	37	22	10	4	1	91.89	8.11		
Santiago el pinar	13	12		1		92.31	7.69		
Tenejapa	66	37	16	12	1	41.12	58.88		
Teopisca	100	93	5		2	85.71	14.29		
Zinacantán	53	43		5	5	78.57	21.43		
<b>Total</b>	<b>1182</b>	<b>968</b>	<b>134</b>	<b>63</b>	<b>17</b>				

Fuente: Elaborado con datos de INEGI, 2011.

En cuanto a vías de comunicación, podría decirse que por lo menos a la cabecera municipal de los municipios de la Región Altos se cuenta con caminos pavimentados en buenas condiciones, salvo algunos tramos de San Cristóbal a Pantelhó, de Teopisca al ejido Nuevo León y de San Cristóbal a San Juan Cancuc, que tienen algunos tramos que dificultan el tránsito. En términos generales, existe infraestructura caminera para que de las micro y pequeñas empresas se puedan sacar y llevar sus productos a los diferentes puntos del mercado regional y el abastecimiento de materias primas.

En lo que respecta a los servicios con que se cuentan en las casas o domicilios de los pobladores son los siguientes: agua entubada dentro de la vivienda, drenaje, servicio sanitario y electricidad. De acuerdo al último censo de población y vivienda de 2010, se tiene lo siguiente: el agua entubada dentro de la vivienda en promedio en la Región Altos es de 20.37% de las viviendas y varía de 6.4 a 71.4% de los hogares (INEGI,

2011), Tabla 3; drenaje en promedio lo tienen el 46.5 de los hogares, mismo que varía de 11.9 a 90.6%; servicio sanitario, en promedio lo posee el 90.3% de hogares y varía de 78.6 a 97.7% de los hogares; electricidad en promedio está presente en el 92.7% de los hogares y varía de 78.0 a 98.7 de los hogares.

Tabla 3. Servicios en las viviendas de los Municipios de la Región Altos, Estado de Chiapas.

Municipios	Agua entubada dentro de la vivienda (%)	Drenaje (%)	Servicio sanitario (%)	Electricidad (%)
Aldama	12.6	77.4	87.7	91.3
Amatenango del Valle	27.9	59.9	78.6	92.6
Chalchihuitán	7.9	24.9	83.9	78.0
Chamula	15.7	37.1	88.0	94.5
Chanal	11.3	11.9	91.8	94.4
Chenalhó	13.5	39.0	85.2	93.3
Huixtán	23.6	21.3	95.9	93.4
Larráinzar	9.8	49.8	92.7	93.6
Mitontic	7.8	19.7	91.3	96.1
Oxchuc	8.8	32.0	97.2	83.6
Pantelhó	11.5	64.0	87.2	89.0
San Cristóbal de las casas	71.4	90.6	97.4	98.7
San Juan Cancuc	6.4	12.1	91.7	93.3
Santiago el pinar	45.2	67.7	94.2	95.2
Tenejapa	15.4	41.7	95.3	96.1
Teopisca	49.8	79.1	90.5	95.7
Zinacantán	7.7	62.3	86.5	97.5
<b>Promedio</b>	<b>20.37</b>	<b>46.5</b>	<b>90.3</b>	<b>92.72</b>

Fuente: Elaborado con datos de INEGI, 2011.

### 3.2 Población y zonas rurales

En la actualidad, existen distintos criterios adoptados en las oficinas nacionales de estadística del mundo para la cuantificación de lo rural y lo urbano, mismos que se pueden sintetizar de la siguiente manera (INEGI, 2005):

- Demográfico. Se define lo rural a partir del tamaño de la localidad, aunque en algunos países, se llega a considerar la densidad de población o el agrupamiento de manzanas. En México es considerado el criterio de que son rurales los pobladores que viven en localidades de menos de 2,500 habitantes y como no rural a la población restante.
- Político-administrativo. La localidad sea o no cabecera municipal (o de cantón, cuando es el caso) o por decreto, cuente con determinada categoría política

(villa o ciudad), le otorgan el nivel de urbana o rural, independientemente de su tamaño poblacional.

- Económico. La localidad tenga determinado perfil económico (industrial, comercial, etc.) también puede definir su categoría en urbana o rural. Por ejemplo, para los Censos Económicos, el hecho de que en una pequeña localidad se asiente una ciudad industrial o una importante empresa económica la clasifica como urbana, aun cuando se trate de un pequeño poblado.
- Infraestructura y equipamiento urbano. La disposición de carreteras, el nivel de servicios educativos, salud y gubernamentales, cobertura de agua potable y electricidad, telefonía; así como, mercados, entre otros determinan en muchos países, la categoría urbana y rural de las localidades.
- Geográfico. En un sentido físico, la dispersión geográfica, la distancia de una localidad a carreteras y centros urbanos principales son aspectos que permiten categorizar lo rural; por su parte, en el ámbito funcional, los vínculos de las localidades con los lugares centrales hacen posible establecer la ruralidad con criterios de *centralidad* y especialización en el contexto de la jerarquía de los lugares centrales o centros regionales.

### **3.3 Ubicación y condiciones ambientales de la región Altos**

La región Altos se ubica en la región fisiográfica Altiplano Central, de acuerdo a la clasificación de Mullerried (1957), los municipios que la forman se localizan entre los 16°32' y 17°00' de Latitud Norte y 92°15' y 92°43' de Longitud Oeste, con una alta predominancia de superficie montañosa, y una amplia variación de elevaciones altitudinales, dan a esta región una variabilidad climática, entre y dentro de los municipios que la forman, (Tabla A1, Anexos), INEGI (1994) y Perfiles municipales (2010). Tiene una La altitud media en los municipios de la región Altos que varía desde 1,200 msnm, la mínima, en el municipio de Pantelhó a 2,260 msnm, la máxima, en Chamula, la de San Cristóbal las Casas es de 2,120 msnm, (Tabla A1, Anexos), (*Op cit.*).

Los tipos climáticos que se encuentran en la región Altos son: Am(f) cálido húmedo con lluvias todo el año, Aw0(w) cálido subhúmedo con lluvias en verano, (A)C(fm) semicálido húmedo con lluvias todo el año, (A)C(w1)(w) semicálido subhúmedo con lluvias en verano, A(C)m(w) semicálido húmedo con lluvias en verano, C(fm) templado húmedo con lluvias en verano, C(w2)(w) templado subhúmedo con lluvias en verano, (Tabla A2, Anexos), Perfiles municipales (2010) y García (1973). A nivel de municipios que conforman la región, se pueden encontrar desde un tipo climático o hasta cuatro diferentes.

Con relación a suelos, en la región Altos pueden encontrarse los siguientes tipos de suelos: Acrisol, Feozem, Fluvisol, Gleysol, Litosol, Luvisol, Planosol, Regosol y Rendzinas. A nivel de municipio, es posible encontrar desde uno o hasta seis tipos diferentes, (Tabla A2, Anexos), Perfiles municipales (2010).

La vegetación secundaria de la región Altos está compuesta principalmente de bosque de coníferas, bosque mesófilo de montaña y bosque de encino. La superficie cubierta por los tipos de vegetación es variable entre los municipios de la región Altos (Tabla A2, Anexos), el bosque de coníferas varía desde un 5.15 a 66.94%, el más alto se localiza en el municipio de Oxchuc; el bosque mesófilo va de 2.13 a 64.42%, el más alto se reporta en el municipio de Larráinzar y el bosque de encino va de 5.88 a 37.55, siendo el más alto en el municipio de Zinacantán (Perfiles municipales, 2010).

### **3.4 Uso agrícola del suelo**

La superficie total de la región Altos es de 389,587 hectáreas, se distribuye de la siguiente manera, 205,728 hectáreas son de uso agrícola, 143,125 hectáreas de uso forestal y 40,734 hectáreas de asentamientos humanos, 52.8, 36.7 y 10.5 %, respectivamente. Entre las actividades agropecuarias de mayor importancia que se desarrollan se encuentran los cultivos café, flores, frutales, maíz, frijol y apicultura (SECAM, 2010).

**Cultivo de Café:** De los 17 municipios que conforman la Región Altos, en 11 de ellos se produce café (*Coffea arabica*), con una superficie de 21,404.14 hectáreas (variedades típica, árabe o criollo; caturra; mundo novo, bourbon; y marago) y 26,427 productores de 339 localidades, con un rendimiento promedio en la región de 8 quintales por hectárea de acuerdo a datos de la COMCAFÉ. La mayor superficie cultivada se encuentra en el Municipio de Chenalhó con 3,942.63 ha y la menor en el Municipio de Teopisca con 438.50 ha (SECAM, 2010).

El cultivo de café en la Región Altos, se lleva a cabo bajo el sistema de sombra y los hay de tres tipos (SECAM, 2010):

- a) Natural tradicional, policultivo con nulo uso de agroquímicos, pero sin trabajos que lo acrediten como orgánico.
- b) Convencional de bajos insumos, tiene rasgos tecnológicos remanentes de las instituciones gubernamentales de atención al café, presentan marcos de plantación, en ocasiones con diferentes variedades, sombra mono específica, fertilización química y escaso uso de plaguicidas.
- c) Orgánico, surge a partir del natural-tradicional o convencionales abandonados por más de tres años, se ajusta a normas internacionales de producción orgánica.

**Cultivo de Flores:** Las especies cultivadas de mayor importancia en la región de los Altos son rosas y lilis bajo invernadero y gladiolos a cielo abierto. Existen alrededor de 1,443 productores y un total de 3,364 invernaderos (SECAM, 2010).

La producción de flores en invernadero en los Altos de Chiapas, ha adquirido un nivel de especialización, que se inserta en la dinámica propia de las condiciones del mercado internacional, que se manifiesta tanto en las especies de flores a producir para satisfacer el mercado, como en la adquisición de germoplasma vegetal para su producción y la fuerte inversión inicial para la instalación del invernadero (SECAM, 2010).

**Cultivo de Frutales:** La fruticultura en la región de los Altos, es de gran importancia, ya que es parte del sustento de las familias, complementan el ingreso. La practican mujeres y niños, son cultivos de traspatio. De mayor importancia son el aguacate hass (*Persea americana*, Variedad Hass), con una superficie de 1,592.25 hectáreas, con 1,932 productores y el durazno diamante del que se tienen 811.75 hectáreas con 1,131 productores. El manejo y los cuidados son mínimos, la producción es en bajos volúmenes y muy dispersa, huertos familiares pequeños (SECAM, 2010).

**Cultivo de Maíz:** Se dedican a los cultivos maíz (*Zea mays*) y frijol (*Phaseolus vulgaris*) 67,789.80 hectáreas de temporal, con 49,370 productores. El rendimiento promedio de maíz es de 0.800 ton/ha, a excepción de los municipios de Teopisca y Amatenango del Valle en que los rendimientos medios son de 1.400 ton/ha, rendimientos para el autoconsumo, en lo general, que no satisfacen en su totalidad las necesidades de la unidad de producción. El cultivo de frijol, es siempre asociado al cultivo de maíz. Los terrenos donde se producen estos cultivos están expuestos a un alto grado de erosión, ya que poseen pendientes mayores al 40%, (SECAM, 2010).

**Producción de Miel:** En 9 de 17 municipios que conforman la región Altos se registra actividad apícola, se tiene conocimiento que durante el año 2010 había una existencia de 9,745 colmenas y 469 productores y que se obtuvieron rendimientos de 292,350.00 kg de miel, considerando el precio que fue de \$30.0/kg, generó aproximadamente unos \$8'770,500.00, (SECAM, 2010).

En la Región de los Altos, se puede identificar un gran número de tipos de explotaciones, agrupándose en tres grandes estratos, diferenciados por el nivel de tecnología empleado y por su nivel de organización: 1) apicultores organizados y con cierto nivel de tecnificación, 2) apicultores organizados y semitecnificados y 3) apicultores libres con tecnología rústica, (SECAM, 2010).

El primer estrato, concentra a productores con técnicas y capacitaciones avanzadas y su producto está destinado a la exportación en su mayoría, además que se han iniciado en la producción de miel orgánica; el segundo, muestra cada vez más la incorporación de tecnología, infraestructura y capacitación, aunque lentamente debido a la limitada

capacidad económica de sus integrantes, la producción se destina a la exportación como miel convencional; el tercer estrato compuesto por apicultores con número reducido de colmenas, venden su producción a intermediarios de mercados regionales, (SECAM, 2010).

### **3.5 La creación de micro y pequeñas empresas**

En el Estado de Chiapas, se ha promovido apoyos para la creación de micro y pequeñas empresas, principalmente por instituciones del gobierno federal, entre ellas las que se encuentran en la región Altos de Chiapas:

- Secretaría de Agricultura Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, (SAGARPA), “Programa Desarrollo Rural”, Subprograma, “PRODESCA”;
- Secretaría de la Reforma Agraria, programas (SRA), Programas “PROMUSAG y FAPPA”, a partir de 2013 la dependencia cambió a Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU);
- Secretaría de Economía (SE), Programa “Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES)”;
- Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), programa “Opciones Productivas”

Mismas que han brindado facilidades, apoyo económico y capacitación para la conformación de empresas rurales y los resultados no son muy alentadores, muy poco se ha avanzado al respecto.

Sin embargo, las nuevas micro y pequeñas empresas tienen muchos factores en contra para su sobrevivencia como bajo nivel educativo, marginación, pobreza, población indígena, actividades agropecuarias de subsistencia, por lo que aquellas que han subsistido, siendo exitosas, tienen un gran mérito, lo cual las hace interesante para ser estudiadas y analizadas para conocer de que manera es que se están aplicando los factores para el éxito de las empresas, que reporta la literatura, de qué manera están haciendo que suceda.

## **Programa de Desarrollo Rural en la Región Altos**

El programa de Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo, a través del subprograma Prodesca, en el marco de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (SAGARPA, 2001), apoyó entre los servicios básicos (Diseño de empresas rurales, Puesta en marcha de proyectos, Asesoría técnica y Consultoría, Capacitación) y Servicios Especiales; en el Estado de Chiapas, con recursos de la federación en el ejercicio del año 2002, 2,300 servicios; 1,214 en 2003, y 664 en el 2004. De los cuales entre los años 2003 y 2004, fueron apoyadas 881 puestas en marcha de proyectos y a la región Altos de Chiapas correspondieron 107 y se beneficiaron a 3,707 usuarios del Prodesca (CECADER, 2003 y 2004); entre los años 2002 y 2010 la puesta en marcha de proyectos productivos fueron de 164, beneficiando a 4,527 productores según Secretaría del Campo (2010).

## **Programas FAPPA y PROMUSAG en la Región Altos**

La Secretaría de la Reforma Agraria, opera los programas y fondos “Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, “Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios” (FAPPA) y el “Programa de la Mujer en el Sector Agrario” (PROMUSAG).

El Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, apoya a los jóvenes emprendedores rurales para que tengan acceso a la tierra y lleven a cabo proyectos agro empresariales rentables y sustentables (DOF, 2009).

El “Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios” (FAPPA) se constituye en un elemento central de la política pública en materia social que implementa el Gobierno Federal con el objeto de resolver el problema público de pobreza y pobreza extrema, particularmente aquellos que se ubican en los municipios y localidades en condiciones de vulnerabilidad social. A través de este Programa, la SRA otorga apoyos para la implementación de proyectos productivos con una visión de sustentabilidad y respeto al medio ambiente, que permitan a sus desarrolladores

incrementar sus ingresos y mejorar su nivel de vida en lo personal, familiar y comunitario (DOF, 2009).

El “Programa de la Mujer en el Sector Agrario” (PROMUSAG) constituye en un elemento central con el objeto de resolver el problema público de pobreza y pobreza extrema que enfrenta un número significativo de mexicanos y mexicanas que habitan en núcleos agrarios, particularmente aquellos que se ubican en los municipios y localidades en condiciones de vulnerabilidad social. La SRA coadyuva mediante el otorgamiento de apoyos para la implementación de proyectos productivos con una visión de sustentabilidad y respeto al medio ambiente, que permitan a sus desarrolladores incrementar sus ingresos y de esta manera mejorar su nivel de vida en lo personal, familiar y comunitario (DOF, 2009).

Entre los años 2004 y 2010 de acuerdo con información proporcionada por la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA, 2011), excepto 2006 en que no se dispone de información, el FAPPA, ha apoyado 81 proyectos entre 13 municipios de la región Altos, (Tabla 4), con montos que van de \$165,000.00, el mínimo, a \$530,000.00 el máximo, con una inversión de \$25'349,518.95, en actividades de producción agropecuarias, elaboración de artesanías, comercialización, entre otros, a grupos de beneficiarios que van de 5 integrantes mínimo a 48, máximo.

Tabla 4. Proyectos apoyados por FAPPA en la Región Altos en, en los años 2004-2010.

Municipio	2004	2005	2006*	2007	2008	2009	2010	Total
Chalchihuitán					1			1
Chamula		2		1	1	1	1	6
Chanal				2		6	6	14
Chenalhó				1	1	2	2	6
Huixtán						2	2	4
Larráinzar					3	7	7	17
Pantelhó				1		1	1	3
San Cristóbal de las Casas		2		2		3	3	10
San Juan Cancuc					3			3
Santiago el Pinar						1	1	2
Tenejapa	1							1
Teopisca					1	2	2	5
Zinacantán	1			2		3	3	9
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>9</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>81</b>

\*No se proporcionó la información. Fuente: Elaborado con datos proporcionados por SRA, 2011.

Entre los años 2004 y 2010, de acuerdo con información proporcionada por la SRA (2011), excepto 2008 en que no se dispone de información, el PROMUSAG, ha apoyado 165 proyectos entre 16 municipios de la región Altos, (Tabla 5), con montos que van \$55,000.00, el mínimo, a \$198,000.00 el máximo, con una inversión de \$24'818,582.50, en actividades de producción agropecuarias, elaboración de artesanías, elaboración de productos, comercialización, entre otros, a grupos de beneficiarios que van de 3 integrantes mínimo a 12, máximo.

Tabla 5. Proyectos apoyados por PROMUSAG en la Región Altos, en los años 2004-2010.

Municipio	2004	2005	2006	2007	2008*	2009	2010	Total
Aldama							1	1
Amatenango del Valle		1	1	1				3
Chalchihuitán						1		1
Chamula	1	2	2	7		7	5	24
Chenalhó	3			3		6		12
Huixtán				1		6		7
Larráinzar			2	1		6	3	12
Mitontic		1	1					2
Oxchuc		1	1	1		1		4
Pantelhó				5		1	1	7
San Cristóbal de las Casas	11	4	2	5		3	2	27
San Juan Cancuc		1	1	1		18	3	24
Santiago el Pinar				3		1	1	5
Tenejapa	2	1		1		2	1	7
Teopisca	2	1	2	4		5		14
Zinacantán	1			3		9	2	15
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>36</b>		<b>66</b>	<b>19</b>	<b>165</b>

\*No se proporcionó la información. Fuente: Elaborado con datos proporcionados por SRA, 2011.

### Programa FONAES en la Región Altos

El Fonaes durante los años 2003 a 2007, apoyó en siete municipios de la Región Altos de Chiapas 183 proyectos, variando entre 12 y 66 el número de apoyos por año en esa región, en ese período, Tabla 6. El municipio que se vio más favorecido fue San Cristóbal de las Casas, ya que más del 90% de los apoyos estuvieron en ese municipio y de uno a tres apoyos en el resto de los municipios.

La designación de los apoyos de acuerdo a datos proporcionados, se observa que en un 52.0% fue dirigida a grupos de entre 1 y 10 integrantes, seguidos de los 11-20 y 21-40 con porcentajes de 23.4 y 12.9 respectivamente, se indica también la designación a

dos grupos de 1500 integrantes, posiblemente se trate de organizaciones de productores de esa región, (Tabla A3, Anexos). Se obtuvo una media de 40 integrantes y una moda de 5.

Tabla 6. Proyectos apoyados por FONAES en la Región Altos, en los años 2003-2007.

<b>Municipio</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Total</b>
Aldama	1				2	3
Chamula					1	1
Chanal					1	1
Chenalhó	2				1	3
Oxchuc	1					1
San Cristóbal de las Casas	52	66	12	18	23	171
Zinacantán	3					3
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>66</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>183</b>

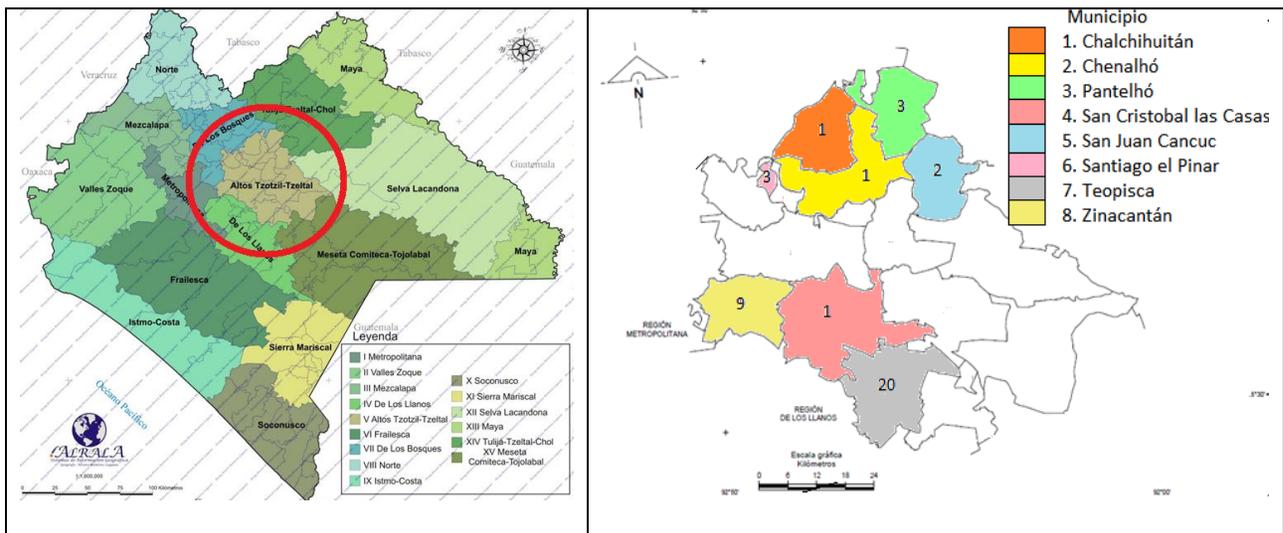
Fuente: Elaborado con datos proporcionados por FONAES, 2011.

Los montos de los apoyos otorgados, por el número de ocurrencia van de 3,500.00-13,500.00 pesos (13.7%), seguido de los de 20,000.00-40,000.00 (17.5%) y 40,000.00-60,000.00 pesos (14.2%). Los montos máximos observados, son del orden de 500,000.00 pesos a 2'000,000.00 de pesos, (Tabla A4, Anexos). La moda obtenida fue del orden de los 9,200.00 pesos.

## 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para efectos del presente trabajo se contempló la realización de una investigación de tipo mixta, tanto cuantitativa como cualitativa, descriptiva y correlacional fundamentada de acuerdo con Hernández Sampieri y otros (2008) y Rojas (2001).

Figura 6. Municipios de la Región Altos y número de empresas consideradas en el estudio.



Fuente: Adaptado de los originales, Izquierda, Ramírez (2011) y Derecha INEGI (2010).

### 4.1 Población y muestra

**Población:** Se consideraron las empresas agropecuarias denominadas exitosas mencionadas en el padrón de la Secretaría del Campo, del Gobierno del Estado de Chiapas (SECAM, 2010), siendo un total de 69 empresas agropecuarias.

**Muestra:** Se tomaron en cuenta solo aquellas empresas que por su número de integrantes se clasifican como micro o pequeñas empresas (ME, PE), de acuerdo con la Secretaría de Economía (DOF, 2002): 40 de ellas cumplen con los objetivos de la investigación ubicadas en ocho de los 17 municipios de la Región Altos de Chiapas (Figura, 6). En estos, se anota el número de empresas consideradas para el estudio en

cada municipio sin pretender hacer una distribución equitativa, más bien por el predominio de empresas agropecuarias, las facilidades de colaboración de sus miembros integrantes y la seguridad personal de quien recabó la información, para el libre tránsito por las comunidades.

## 4.2 Instrumentos para la obtención de la información

### 4.2.1 Método cuantitativo

El método cuantitativo seleccionado fue el cuestionario ya que permite obtener información *in situ* de las diversas variables de interés para cumplir con los objetivos de la investigación.

Se elaboró un cuestionario con 20 secciones, con el objetivo de coleccionar información relevante que ayude a entender las principales razones para que micros y pequeñas empresas agropecuarias hayan conseguido ser exitosas. La Tabla 7 que se presenta a continuación contiene las 20 secciones, objetivos de cada sección, número de ítems y estadísticos propuestos.

Tabla 7. Secciones, objetivos y tipo de análisis del cuestionario utilizado\*.

Sección del cuestionario	Objetivo	Ítems	Análisis Estadístico
1. Demografía y Escolaridad	Disponer de información demográfica y escolaridad de cada uno de los encuestados	Consta de 7 ítems con preguntas abiertas y cerradas	Estadísticas descriptivas de tendencia central, dispersión y distribución de Frecuencias
2. Formación y Organización de la empresa	Identificar la manera que fue creada la empresa, así como su giro, permanencia y productividad	Consta de 11 ítems con preguntas abiertas y cerradas	Estadísticas descriptivas de tendencia central, dispersión y distribución de Frecuencias
3. Constitución de la empresa	Describir cada una de las empresas, esto es, constitución legal, motivos para constituirla, régimen, número de empleados y familiares que la conforman o tienen un empleo	Consta de 19 ítems con preguntas abiertas y cerradas	Distribución de Frecuencias
4. Apoyo de la familia	Estimar en qué medida el apoyo de la familia, resulta importante para el buen desempeño.	Consta de 1 ítems cerrado	Distribución de Frecuencias
5. Experiencia en empresa	Interpretar el efecto de experiencia previa sobre la empresa.	Consta de 3 ítems con preguntas cerradas	Distribución de Frecuencias
6. Capital y apoyo	Explicar en qué medida el capital y apoyos facilitan o	Consta de 12 ítems con preguntas	Estadísticas descriptivas de tendencia central, dispersión y

<b>Sección del cuestionario</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ítems</b>	<b>Análisis Estadístico</b>
	dificultan el buen desempeño y la consolidación de las micros y pequeñas empresas, tipos de apoyos e instituciones que lo proporcionan	abiertas y cerradas.	distribución de Frecuencias
7. Personal (empleados)	Indagar sobre el personal que labora en la empresa.	Consta de 4 ítems con preguntas abiertas y cerradas.	Distribución de Frecuencias
8. Asesoría profesional y capacitación	Investigar sobre el tipo de asesoría profesional y capacitación para el arranque o funcionamiento de la empresa.	Consta de 11 ítems con preguntas abiertas y cerradas.	Distribución de Frecuencias
9. Registros y controles financieros	Verificar la existencia de registros y controles financieros para una mayor claridad en gastos, costos y ganancias de la empresa	Consta de 1 ítem con preguntas cerradas.	Distribución de Frecuencias
10. Participación de socios en decisiones	Conocer la forma en que los socios participan en la empresa.	Consta de 6 ítems con preguntas abiertas y cerradas.	Distribución de Frecuencias
11. Producción	Analizar la producción desde la compra de materia prima hasta las ventas de los productos	Consta de 5 ítems con preguntas cerradas.	Distribución de Frecuencias
12. Comercialización	Averiguar sobre las estrategias de ventas de los productos.	Consta de 9 ítems con preguntas cerradas.	Distribución de Frecuencias
13. Calidad de producto	Indicar la percepción que se tiene sobre la calidad del producto que la empresa elabora y su control.	Consta de 4 ítems con preguntas abiertas y cerradas.	Distribución de Frecuencias
14. Atención a necesidades del cliente	Constatar si existen mecanismos para la atención al cliente.	Consta de 2 ítems con preguntas abiertas y cerradas.	Distribución de Frecuencias
15. Investigación de Mercado/ Producto	Describir los estudios de mercado de los productos de la empresa.	Consta de 2 ítems con preguntas abiertas y cerradas.	Distribución de Frecuencias
16. Desarrollo de productos	Conocer los cambios que ha tenido la empresa con respecto los productos con que fue constituida.	Consta de 1 ítems con preguntas abiertas y cerradas.	Distribución de Frecuencias
17. Innovación y uso de tecnologías avanzadas	Especificar las tecnologías innovadoras de la empresa.	Consta de 2 ítems con preguntas abiertas y cerradas.	Distribución de Frecuencias
18. Atributos personales del dueño:	Evaluar los atributos personales del responsable de la empresa.	Consta de 13 ítems con preguntas abiertas y cerradas.	Distribución de Frecuencias
19. Impacto socioeconómico de la empresa	Estudiarlos principales beneficios e impactos económicos por la puesta en marcha de la empresa	Consta de 13 ítems con preguntas abiertas y cerradas.	Distribución de Frecuencias
20. Sustentabilidad y medio ambiente	Describir los impactos al medio ambiente por los desechos generados por la puesta en marcha de la empresa y acciones para contrarrestar los efectos.	Consta de 4 ítems con preguntas abiertas y cerradas.	Distribución de Frecuencias

## Pruebas realizadas al cuestionario

El cuestionario fue sometido con el propósito de ser mejorado a diversas pruebas que se mencionan a continuación y atendidas en su oportunidad las recomendaciones u observaciones indicadas.

- *Expertos:* El cuestionario se distribuyó a expertos de áreas de Desarrollo Rural, Empresas Rurales, Antropólogos, Sociólogos y Pedagogos para revisar los ítems del cuestionario. Los expertos hicieron las siguientes recomendaciones: cambiar el número de ítems, y la redacción de las preguntas, modificar el orden de las preguntas, adecuar el lenguaje de las preguntas a la comunidad donde se aplicará el cuestionario y cambiar el tipo de ítems donde se cubren opiniones personales.
- *Prueba Piloto:* Se aplicó el cuestionario a 10 personas de la comunidad para verificar su funcionamiento. Las recomendaciones que hicieron: cambiar el número de preguntas ya que lo consideraron muy largo, modificar la redacción y modificar preguntas con lenguaje complicado para ellos.
- *Validez de contenidos:* Se revisaron los objetivos de la investigación y se contrastaron con los ítems del cuestionario.
- *Fiabilidad:* Se hizo la prueba alfa de Cronbach con el SPSS y se obtuvo un valor de 0.8103 de un máximo de 1, por lo que el cuestionario es fiable.

### 4.2.2 Método cualitativo

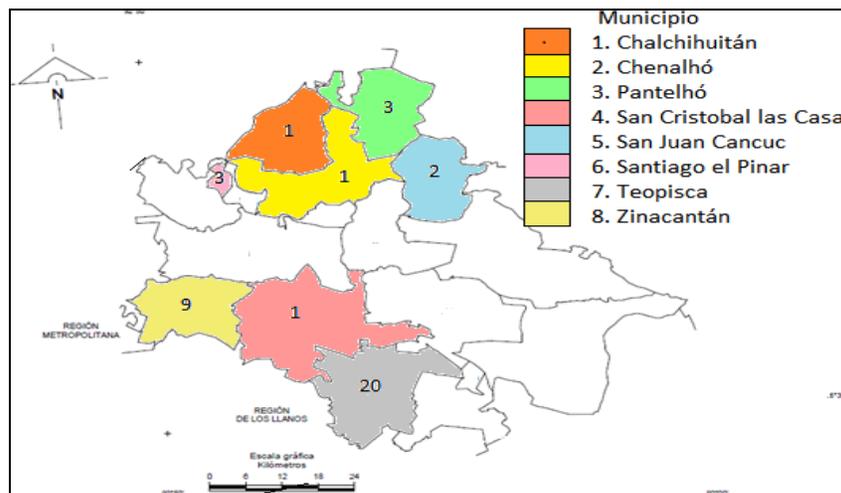
La parte cualitativa del trabajo de investigación pretende recabar información complementaria que permita la comprensión del comportamiento de los resultados

cuantitativos, bajo situaciones o circunstancias desfavorables. En esta parte, se utilizaron técnicas de investigación, observación directa y recorridos de campo.

Para llevar a cabo esta metodología, se elaboró una guía de observación directa con el objetivo de describir características de cada una de las comunidades visitadas. La Guía resultante se localiza en el Anexo 6.

Se realizaron recorridos por la comunidad con la finalidad de captar datos cuantitativos y cualitativos de interés. Los objetivos, observar la serie de servicios con que cuenta la comunidad, así como el nivel de bienestar de la comunidad en general, en particular de los dueños o socios de las Micro y Pequeñas empresas. También, se hizo un prototipo de entrevista abierta para ser aplicada a un informante clave de cada municipio sobre aspectos de servicios, vías y medios de comunicación, educación, aspectos y estado que guardan, condiciones de la vivienda y condiciones ambientales de la comunidad.

Figura 7. Municipios de la Región Altos y número de empresas agropecuarias estudiadas.



Fuente: Adaptado de INEGI, 2010.

### 4.3 Recolección de datos

Esta fase se llevó a cabo a través de recorridos por la zona de estudio; se localizaron las micro y pequeñas empresas; así como a las personas responsables o dueños. Después, se les explicó el propósito del estudio y de la investigación. Posteriormente, se aplicó el cuestionario, tardó en promedio 40 minutos de duración; en los Municipios

Chalchihuitán, Chenalhó, Pantelhó, San Cristóbal de las Casas, San Juan Cancuc, Santiago el Pinar, Teopisca y Zinacantán, Chiapas. (Figura, 7). La obtención de datos, se realizó durante los meses de Agosto, Septiembre y Octubre del año 2011.

#### **4.4 Análisis de datos**

- **Cuantitativos**

- Generación de bases de datos en Excel
- Revisión y normalización de los datos
- Aplicación de métodos Estadísticos Descriptivos, Análisis de Correlación de Pearson ( $\alpha=0.05$ ) entre las variables de las secciones: Demografía y escolaridad con producción, comercialización y la de impacto socioeconómico. Análisis de regresión múltiple ( $\alpha=0.05$ ) y pruebas de selección por pasos (stepwise) para identificar las variables que influyen en el éxito de las empresas. Todos ellos apoyados del paquete SPSS V19.
- Clasificación de las Empresas Agropecuarias Exitosas por ganancias estimadas a través de precios, insumos utilizados, mano de obra, rendimientos y precios de venta de la cosecha (información incluida en el cuestionario).

- **Cualitativos:**

- Análisis de la guía de observación directa y entrevistas a informantes clave.
- Análisis de forma comparativa de información como edad, escolaridad, años operando la empresa, idioma del dueño, actividad, inversión total, programas de apoyo gubernamentales, capacitación y asesoría técnica e inversión de ganancias de las empresas agropecuarias exitosas.

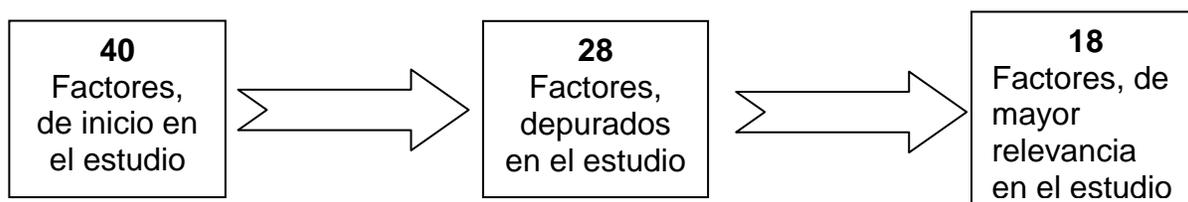
Observación directa a través de la identificación in situ de comunidades de los 8 municipios.

Entrevistas con un informante clave de cada municipio sobre aspectos de servicios, vías y medios de comunicación, educación, aspectos y estado que guardan,

condiciones de la vivienda y condiciones ambientales de la comunidad. Para recabar estos aspectos, se utilizó una guía de observación, ver Anexo 6.

Análisis comparativos de todas las empresas agropecuarias exitosas: información sociodemográfica como: edad, escolaridad, años operando la empresa, idioma del dueño, actividad, inversión total, ingresos, programas de apoyo gubernamentales, capacitación y asesoría técnica e inversión de ganancias y su incidencia socioeconómica.

De las 20 secciones que consistió el cuestionario con que se recabó la información de campo, incluidas las variables obtenidas por consulta bibliográfica de autores, dependencias gubernamentales en México y las propuestas para efecto de la presente investigación, se partió de un total de 40 variables o factores a estudiar, de otra manera esto habría resultado muy extenso, que posteriormente mediante un análisis de valoración, respecto a relevancia de los factores, se redujo a 28 factores, mismos que al ser valorados mediante los análisis estadísticos y de manera cualitativa con las variables demográficas, se logró determinar por su importancia y presencia de los factores en las micro y pequeñas empresas, 18 factores de mayor relevancia en el desempeño de las empresas estudiadas, mas detalles en la sección de resultados:



#### **4.5 Análisis de monto de ganancias**

Con la información recabada en el cuestionario referente a cantidades y costos de insumos utilizados, gastos en mano de obra de labores realizadas, los rendimientos obtenidos y los precios de venta de los productos, se hace un análisis del monto generado por ganancias obtenidas de todas las empresas.

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1 Demografía y Escolaridad.

En total 40 personas contestaron el cuestionario, quienes estaban al frente de una microempresa (ME) ó pequeña empresa (PE) agropecuaria, los entrevistados son todos del género masculino, con una edad promedio de 48 años, siendo el menor de 25 años y el mayor de 82 años, resultados similares encontró Aristy (2012) en un estudio de Pymes en República Dominicana donde la edad promedio fue de 54 años, la mínima de 24 años y la máxima de 86 años en los dueños. Un 10% de ellos se ubican en las edades entre 20 y 30 años; un 77.5% se ubican entre 31 y 60 años y el 12.5% restante es mayor de 61 años, (ver Tabla 8). En cuanto a la relación del encuestado o persona que se encuentra al frente de la empresa se tiene que el 87.5% es el dueño y el 12.5% es un socio de la empresa, ver Figura 8.

Tabla 8. Edad del dueño o representante de ME ó PE estudiada en la Región Altos.

Intérvalo de edad (años)	Porcentaje
20-30	10.0%
31-40	20.0%
41-50	30.0%
51-60	27.5%
61-85	12.5%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

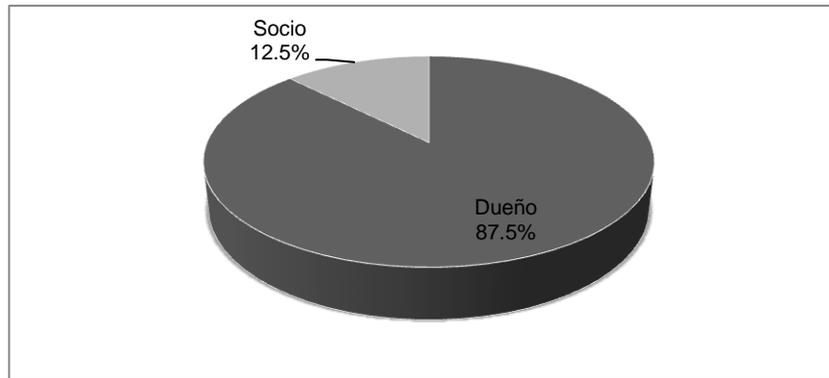
Méda=47.6 años Mínimo=25 años Máximo=82 años

Desviación estándar=13.757

Fuente: Investigación de campo, 2011.

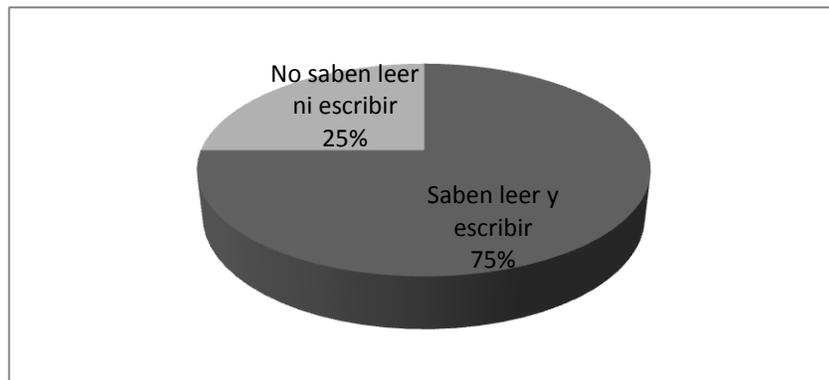
El 75% de los encuestados, responsable al frente de una micro o pequeña empresa, sabe leer y escribir, mientras que 25% restante no lo hace (ver Figura 9), un 10% tiene el primer grado de estudios de primaria, 7.5% el segundo grado, 20 % con estudios de primaria completa y 15% secundaria; tres encuestados con estudios superiores, ver Tabla 9. La panorámica de estudios realizados es muy diversa.

Figura 8. Relación del encuestado con la empresa.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

Figura 9. Responsable de ME o PE en la Región Altos, sabe leer y escribir.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

Tabla 9. Nivel de escolaridad del dueño o representante de ME ó PE encuestado en la Región Altos.

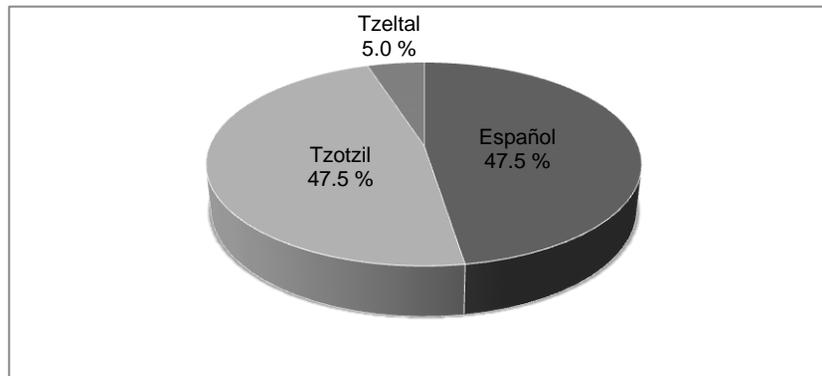
Escolaridad (años de estudio)	Porcentaje
0	25.0 %
1	10.0 %
2	7.5 %
4	2.5 %
5	2.5 %
6	20.0 %
9	15.0 %
12	2.5 %
13	5.0 %
16	2.5 %
17	7.5 %
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Primaria 1-6 años, Secundaria 7-9, Prepa 10-12, Universidad 13-17

Fuente: Investigación de campo, 2011.

Más del 50% de los dueños de una micro o pequeña empresa hablan una lengua indígena: 47.5% hablan Tzotzil y 5.0% Tzeltal, mientras que 47.5% solo hablan español, Figura 10.

Figura 10. Idioma que hablan los responsables de las ME y PE.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

## 5.2 Formación y Organización de la empresa

La Tabla 10 muestra el número de años de actividades de las empresas abordadas en el estudio. De las 40 empresas agropecuarias encuestadas en la Región Altos de Chiapas, el 50% por ciento de ellas tiene entre 2 y 15 años de haber iniciado

actividades, el resto entre 16 y 40 años. El promedio de edad de las empresas es de 17 años en operación.

Tabla 10. Número de años de actividad de las empresas agropecuarias estudiadas en la Región Altos.

Años de Formación	Porcentaje
2-5	20.0 %
6-10	22.5 %
11-15	7.5 %
16-20	12.5 %
21-25	17.5 %
26-30	12.5 %
31-35	2.5 %
36-40	5.0 %
<b>Total</b>	<b>100.0 %</b>

Promedio=16.65 años, Desviación estándar=11.09, Mínimo=2 años, Máximo=40 años Fuente: Investigación de campo, 2011.

Parra (2006) expresó que hay iniciativas de producción que prometen aumentar el empleo y elevar los ingresos, mejorando el nivel y calidad de vida de los habitantes del campo. Una de las más prometedoras es la microempresa rural, que a partir de tecnologías modernas al alcance de la población rural, agrega valor a la producción tradicional y busca nuevos bienes y servicios para el mercado. Por otro lado Cerda y colaboradores (2008) al preguntar a mujeres empresarias en México las razones que tuvieron para iniciar su propia empresa, señalaron que las guió el deseo de tener un negocio propio, la necesidad de obtener ingresos y el hecho de contar con experiencia profesional previa en esa actividad económica.

### 5.2.1 Actividad principal de las empresas

Del total de empresas estudiadas, relativo al giro de las actividades, se distribuyen de la siguiente manera, 90.0% son de producción agrícola y el 10.0% restante de producción agrícola y pecuaria conjuntamente. Entre las empresas orientadas a la producción agrícola y pecuaria, por lo que producen, se encontraron los siguientes sistemas: 1. Café, 2. Café, maíz, 3. Café, maíz, frijol, 4. Jitomate, 5. Jitomate, cebolla, 6. Aguacate, 7. Aguacate, maíz, 8. Rosas, 9. Rosas, Astromelia, Áster, 10. Rosas, Áster, Crisantemo, 11. Astromelia, 12. Áster, Margarita, Crisantemo, 13. Áster, Margarita, 14. Polar, Argentina, Velo, 15. Miel, 16. Miel, Café, 17. Miel, Cacahuate, 18.

Macadamia, Café, 19. Hongos comestibles, en la Tabla 11, se agrupan por el cultivo o actividad principal que desarrollan.

Tabla 11. Actividad principal de las ME y PE agropecuarias en la Región Altos.

Actividad principal ó cultivo	Porcentaje
Aguacate	10.0 %
Café	32.5 %
Flores	22.5 %
Hongos	2.5 %
Jitomate	17.5 %
Macadamia	7.5 %
Miel	7.5 %
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Investigación de campo, 2011.

Las micro o pequeñas empresas agropecuarias estudiadas en la Región Altos de Chiapas, por el cultivo o actividad principal que desarrollan, se agrupan en siete actividades, figurando entre las principales el cultivo de café, el cultivo de flores, jitomate o tomate rojo y aguacate, Tabla 11.

### 5.2.2 Rendimiento-Ingresos

Con base en la información proporcionada por los encuestados, con los precios y cantidades de insumos utilizados, labores efectuadas, mano de obra utilizada, los rendimientos y precios de venta de la cosecha, se hizo un cálculo aproximado de las ganancias individuales obtenidas. Las ganancias aproximadas que estos sistemas proveen a los productores van desde \$5,500.00 dedicado a Áster y Margarita (flores), hasta un máximo de \$450,000.00, en el sistema de cultivo de rosas, con una media general de \$98,060.00 al año, Tabla 12.

El jornal de un trabajador de campo (Septiembre de 2011) en la Región de los Altos variaba entre \$70, 80 y \$100 y el salario mínimo de \$56.70. De tal manera, una persona que trabajó todo el año percibió de \$21,910.00 a \$31,300.00.

Tabla 12. Ganancias estimadas por micro y pequeñas empresas en la Región de los Altos de Chiapas.

Intervalo de Clase Ganancias relativas de empresas	Punto medio	Frecuencia	Porcentajes	Micro empresas	Pequeña empresas
5,500.00-15,000.00	10,250.00	3	7.5 %	3	
25,000.00-45,000.00	35,000.00	9	22.5 %	9	
50,000.00-75,000.00	62,500.00	9	22.5 %	7	2
75,001.00-100,000.00	87,500.00	4	10.0 %	4	
100,001.00-150,000.00	125,000.00	10	25.0 %	10	
175,000.00-250,000.00	212,500.00	3	7.5 %	3	
350,000.00-450,000.00	400,000.00	2	2.5 %		2

Fuente: Investigación de campo y gabinete, 2011. N=40

Para este propósito, se obtuvo una distribución de frecuencias apoyado del cálculo de intervalos de clase de Stirling (Marqués, 2004), para los datos de las ganancias obtenidas por cada una de las empresas estudiadas, el cual las agrupó en siete clases. En virtud de que los intervalos de clases resultantes fueron de una amplitud grande, se propuso otro con el mismo número de clases pero con una mejor distribución en el agrupamiento de los datos, ver Tabla 12.

La gran dispersión entre los montos que obtienen las empresas se deben a diversos factores que influyen como variaciones en número de empleados, si la empresa es familiar o por socios, si hay contrataciones adicionales o mano de obra, entre otras. También, hay otros componentes que intervienen como el clima, actividad a que se dedica la empresa, el hecho de realizar o no otros cultivos u otras actividades adicionales a la actividad principal (37.5% de las empresas estudiadas, se dedica a una sola actividad, mientras que 62.5% desarrollan 2 o más actividades o cultivos). Las micro y pequeñas empresas estudiadas, por diversas razones como permanencia en el negocio, generación de ingresos, generación de empleo y bienestar ya han sido referidas como empresas exitosas. Varias de ellas, aún con pocas ganancias al igual que el resto de las micro y pequeñas empresas, están cumpliendo una función social; dos pequeñas empresas, sobresalen por su margen de ganancias entre \$350,000.00 y

\$450,000.00 quizá todavía se consideren sean pocas, pero mantienen motivados a sus dueños a continuar con su esfuerzo.

### 5.2.3 Relación empresa, lengua indígena y actividad productiva

Las micro y pequeñas empresas agrupadas por lengua indígena, Tabla 13. Del 52.5% de las empresas en que se habla una lengua indígena, 47.5% hablan Tzotzil y 5.0% hablan Tzeltal, el 47.5% no hablan una lengua indígena, hablan español.

Tabla 13. Actividad empresarial en la Región Altos por el tipo de lengua que habla el productor encuestado.

Lengua indígena que habla	Porcentaje
Ninguna	47.5 %
Tzotzil	47.5 %
Tzeltal	5.0 %
<b>Total</b>	<b>100.0 %</b>

Fuente: Investigación de campo, 2011.

Al considerar el idioma que hablan las personas que están al frente de la empresa, si hablan o no una lengua indígena, de tal manera que pudieran referirse como empresas indígenas o no indígenas, las proporciones son muy parecidas, 47.5% son empresas indígenas y 52.5% son no indígenas, Tabla 14. El total de las empresas que se dedican a producir aguacate y jitomate son no indígenas, mientras que el total de las que se dedican a producir flores, macadamia y miel son indígenas, es indistinto para las que se dedican a producir café.

Tabla 14. Actividad principal de las ME ó PE agropecuarias en la Región Altos, productores de extracción indígena y no indígena.

Actividad de la empresa	No Indígena	indígena	Total
Aguacate	4	0	4
Café	7	6	13
Flores	0	9	9
Hongos	1	0	1
Jitomate	7	0	7
Macadamia	0	3	3
Miel	0	3	3
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>40</b>

Fuente: Investigación de campo, 2011.

Las actividades que desarrollan las micro o pequeñas empresas estudiadas en municipios de la Región Altos de Chiapas, varía de una a tres; 37.5% se dedican a una sola actividad, 30% a dos actividades y 32.5% a tres actividades, Tabla 15. Así en los municipios de Teopisca y Zinacantán desarrollan hasta tres actividades entre producción de aguacate, maíz, frijol, jitomate, café y flores, entre Rosas y otras (Astromelia, Áster, Crisantemo, Margarita, Polar, Argentina y Velo); el 20% de las empresas solo se dedican a una actividad, 15% a dos actividades y otro 15% a tres actividades. En el municipio de Pantelhó el 2.5% de las empresas se dedican a una sola actividad y el 5% realizan dos actividades. En los municipios de Chalchihuitán, Chenalhó, San Cristóbal de las Casas, San Juan Cancuc y Santiago el pinar, las empresas estudiadas se dedican a una sola actividad.

Tabla 15. Número de actividades desarrolladas por las ME y PE en Municipios de la Región Altos.

Municipio	Número de Actividades o cultivos			Total
	1	2	3	
Chalchihuitán	0	1	0	1
Chenalhó	1	0	0	1
Pantelhó	1	2	0	3
San Cristóbal las Casas	1	0	0	1
San Juan Cancuc	0	2	0	2
Santiago el pinar	0	0	3	3
Teopisca	8	6	6	20
Zinacantán	4	1	4	9
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>40</b>

Fuente: Investigación de campo, 2011.

#### 5.2.4 Número de integrantes de las empresas y actividad

El número de integrantes que conforman las empresas agropecuarias estudiadas en la Región Altos, va de 1 a 22 miembros, tal como lo mencionan Fleitman (2000), DOF (2002) y Otárola (2003), se trata de micro y pequeñas empresas. El 60% de las empresas están integradas por 1 a 6 miembros, mientras que el 37.5% tiene de 7 a 13 y 2.5%, 22 miembros, ver Tabla 16. El promedio es de 6 integrantes y la moda de 4, esta última comprende un 17.5% de las empresas. El 90% de las empresas, por el

número de miembros que la integran, se consideran microempresas (1-10 miembros) y el restante 10%, pequeñas empresas, conformadas de 11-30 integrantes (DOF, 2002).

Tabla 16. Número de miembros que integran las ME y PE agropecuarias en la Región Altos.

Número de Integrantes	Frecuencia (empresas)	Porcentaje
1	5	12.5 %
2	2	5.0 %
3	5	12.5 %
4	7	17.5 %
5	2	5.0 %
6	3	7.5 %
7	6	15.0 %
8	1	2.5 %
9	3	7.5 %
10	2	5.0 %
11	2	5.0 %
13	1	2.5 %
22	1	2.5 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0 %</b>

N= 40 Media= 5.85 Moda= 4 Mínimo= 1 Máximo= 22 Desv. típica= 4.098  
Fuente: Investigación de campo, 2011.

Las empresas estudiadas, 90% son microempresas y 10% pequeñas empresas, ver Tabla 17. De las microempresas, el 30% (12) se dedican a una sola actividad o cultivo, 30% (12) a dos actividades o cultivos y 30% (12) a tres actividades o cultivos. De las pequeñas empresas 7.5% (3), realizan o desarrollan una actividad o cultivo y 2.5% (1) de ellas realizan tres actividades.

Tabla 17. Tipo de empresas y número de cultivos o actividades en las empresas estudiadas en la Región Altos.

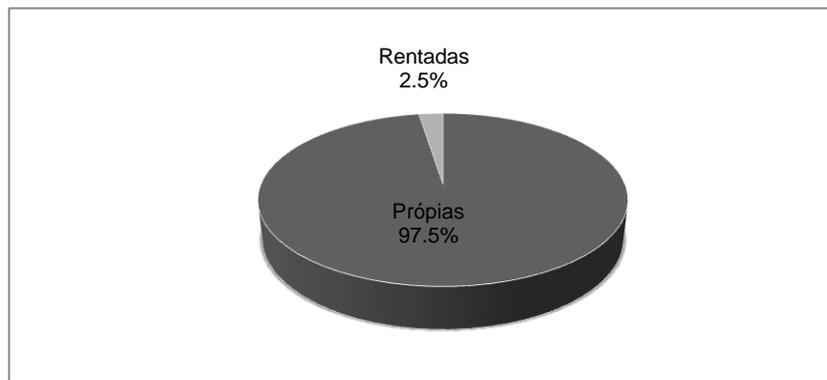
No. de cultivos	Tipo de empresa		Total
	Micro	Pequeña	
1	12	3	15
2	12	0	12
3	12	1	13
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	<b>40</b>

Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.2.5 Las tierras que utilizan las empresas y el régimen de propiedad

El 97.5% de las empresas estudiadas utilizan tierras propias y únicamente 2.5% de ellas utiliza tierras rentadas, Figura 11. El hecho de contar con este recurso abarata costos a la empresa y le permite gozar de cierta estabilidad para permanecer en la actividad productiva, a diferencia de los que tienen que pagar una renta por la tierra.

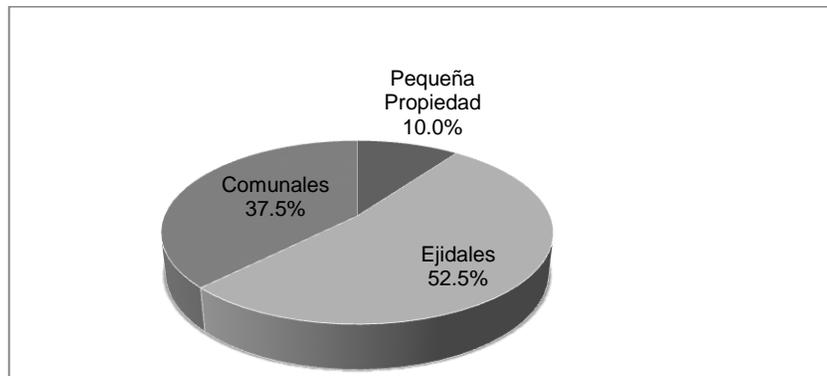
Figura 11. Las tierras que utilizan con la empresa son propias y rentadas.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

De acuerdo al régimen de propiedad de las tierras que las empresas estudiadas utilizan en la Región Altos, se tiene que el 52.5% son tierras ejidales, 37.5% comunales y 10% de pequeña propiedad, ver Figura 12.

Figura 12. Régimen de propiedad de las tierras utilizadas con la empresa.

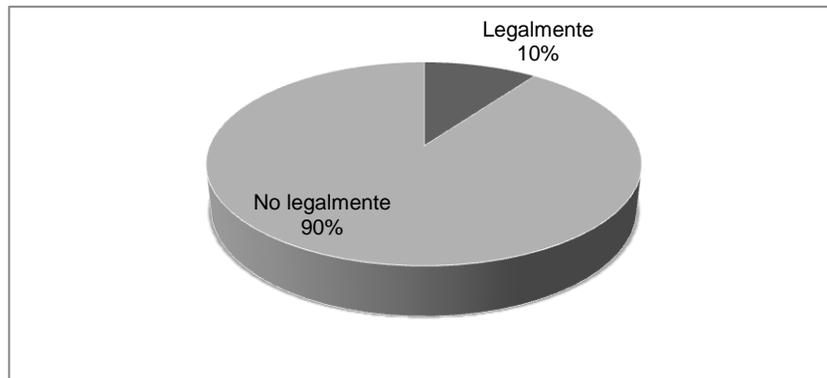


Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.3 Constitución de las empresas y figura jurídica

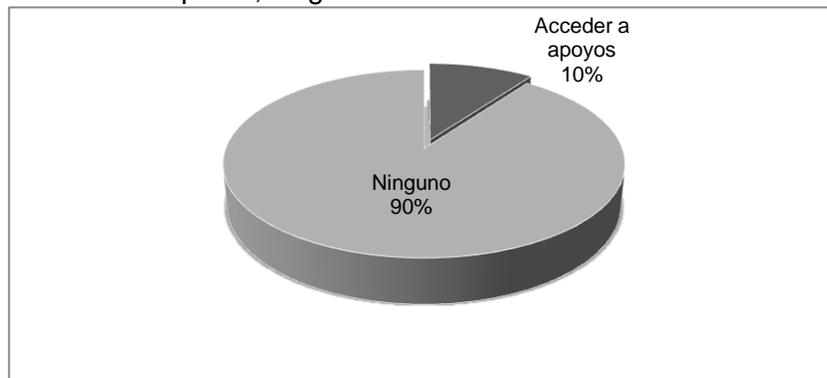
De las 40 empresas encuestadas, únicamente el 10.0% se encuentran legalmente constituidas, las restantes 90.0% no lo están, ver Figura 13. La razón principal para constituirla en opinión de los propios dueños es para poder acceder a apoyos gubernamentales, como capital para inversión, infraestructura, capacitación y comercialización entre otros, ver Figura 14.

Figura 13. Constitución legal de las empresas de la Región Altos de Chiapas.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

Figura 14. Principal motivo para constituir legalmente la empresa, Región Altos.

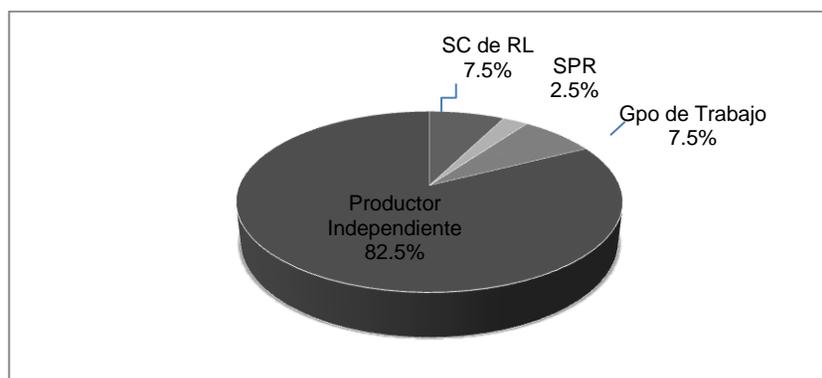


Fuente: Investigación de campo, 2011.

Las empresas legalmente constituidas 7.5%, lo están como Sociedad Cooperativa de Recursos Limitados (S.C.R.L) y 2.5% como Sociedad de Producción Rural (S.P.R.), Figura 15. Las empresas no constituidas legalmente (90.0%), operan como grupo de

trabajo (7.5%) y como productor independiente (82.5%). El 7.5% de las empresas legalmente constituidas iniciaron con una figura jurídica diferente a la que en la actualidad tienen, principalmente S.P.R. y Sociedad de Solidaridad Social (S.S.S).

Figura 15. Figura jurídica actual de la empresa, Región Altos.

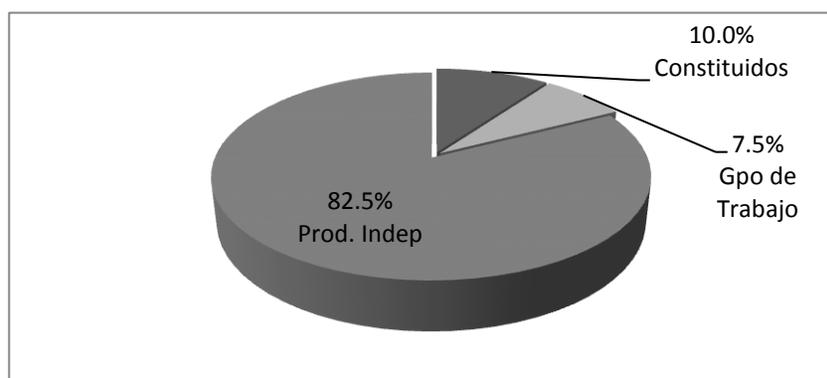


Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.3.1 Régimen de propiedad de las empresas

El 82.5% de las empresas tienen un solo dueño, en estos se incluyen también empresas familiares, donde quien está al frente es el jefe de familia y 17.5% tienen más de un dueño o son un grupo de socios de los cuales 10% están legalmente constituidas, cuentan con un registro ante la Secretaría de Gobernación y/o Secretaría de Hacienda, y el restante 7.5% funcionan como un grupo de trabajo, en vías de constituirse legalmente, Figura 16.

Figura 16. Propiedad de las empresas agropecuarias estudiadas, Región Altos.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

Las empresas estudiadas en la Región Altos, el 40.0% tienen socios, 60.0% no, es decir tienen un único dueño al frente de ellas, ver Tabla 18. El número de socios de mayor predominancia en las empresas es 3 (17.5%), seguidos del de 4 socios (7.5%) y 2 y 6 socios (5.0% respectivamente), de menor frecuencia fueron encontrados los de 10 y 20 socios (2.5%, para ambos casos).

Tabla 18. Número de socios en las ME y PE agropecuarias encuestadas en la Región Altos.

No. Socios	Frecuencia (empresas)*	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2	2	5.0 %	12.5 %
3	7	17.5 %	56.3 %
4	3	7.5 %	75.0 %
6	2	5.0 %	87.5 %
10	1	2.5 %	93.8 %
20	1	2.5 %	100.0 %
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>40.0 %</b>	

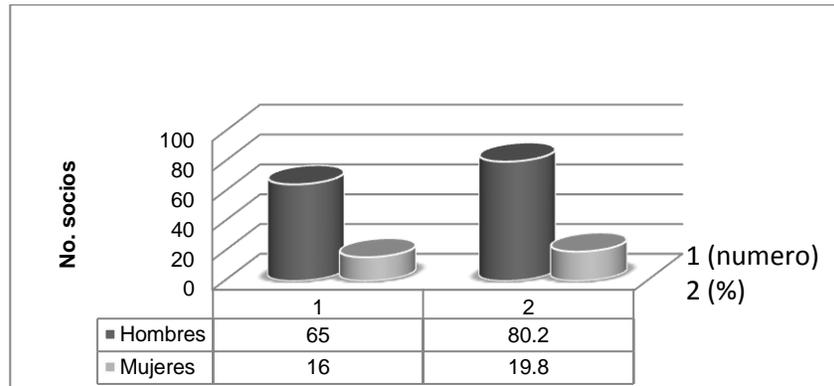
\*24 Empresas no tienen socios (60.0%) n=40  
Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.3.2 Proporción de hombres y mujeres, socios de las empresas

La proporción de hombres y mujeres en los socios de las empresas estudiadas en Región Altos es mayor para el caso de hombres, siendo esta de 80.2% y 19.8% la proporción de mujeres, Figura 17.

Por las relaciones de parentesco que se observan en la composición de las empresas, se tiene que un 60% de las empresas están compuestas por familiares y en un 40% por no familiares.

Figura 17. Proporción de hombres y mujeres socios de las empresas estudiadas.

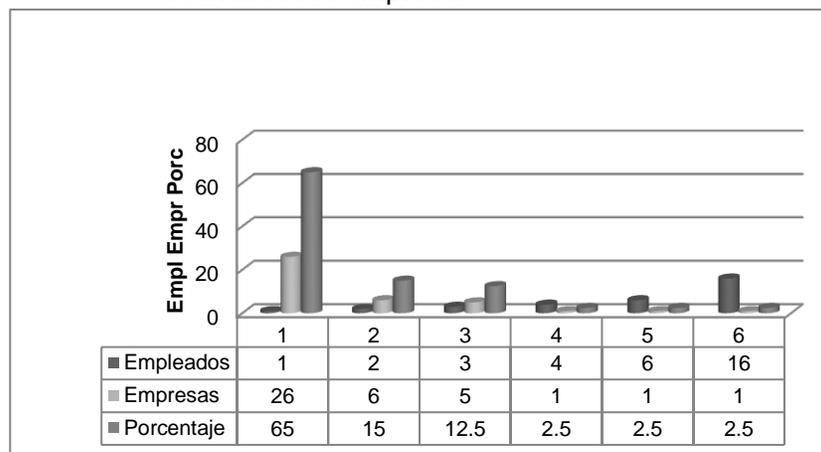


Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.3.3 Cantidad de empleados con que inició la empresa

El número de empleados permanentes con que iniciaron actividades las empresas estudiadas se comportó de la siguiente manera, Figura 18, el 65% (26) de las empresas iniciaron con un empleado, 15% (6) con dos empleados, 12.5% (5) con tres empleados y el 7.5% (3) iniciaron con 4, 6 y 16 empleados. Esto en función del tamaño de la empresa y volumen de producción.

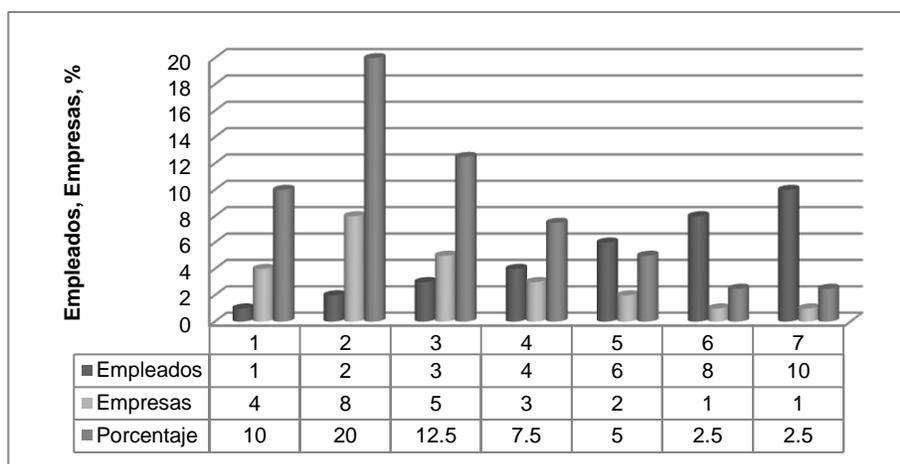
Figura 18. Número de empleados permanentes con que inició actividades la empresa.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

El número de empleados eventuales con que iniciaron actividades las empresas estudiadas se comportó de la siguiente manera, Figura 19, el 10% (4) de las empresas iniciaron con un empleado, 20% (8) con dos empleados, 12.5% (5) con tres empleados y el 7.5% (3) iniciaron con 4, 5.0% (2), 5.0% (2) con 6 y 2.5% (1) con 8 empleados. Esto en función del tamaño de la empresa y volumen de producción. Únicamente el 60% de las empresas contrataron empleados eventuales al iniciar actividades.

Figura 19. Número de empleados eventuales con que inició actividades la empresa.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

El número de empleados que más predomina en las empresas en el inicio de las empresas estudiadas en la Región Altos es de 1, 2, 3 y 4 empleados, el 75% de las empresas están comprendidas en ese rango; solamente el 10% de las empresas, iniciaron con 9 a 16 empleados, Tabla 19.

Tabla 19. Número total de empleados con que iniciaron las empresas agropecuarias en la Región Altos.

No. empleados	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	22.5 %	22.5 %
2	15.0 %	37.5 %
3	20.0 %	57.5 %
4	17.5 %	75.0 %
5	7.5 %	82.5 %
6	2.5 %	85.0 %
7	5.0 %	90.0 %
9	2.5 %	92.5 %
10	2.5 %	95.0 %
13	2.5 %	97.5 %
16	2.5 %	100.0 %
<b>Total</b>	<b>100.0 %</b>	

Fuente: Investigación de campo, 2011.

Todas las empresas estudiadas en la Región Altos contrataron empleados permanentes, al comienzo de sus actividades fue de alrededor de 79 empleados, mientras que en la actualidad es de alrededor de 103, habiéndose incrementado un 23.3% el número de empleos permanentes, de manera similar ocurrió también con los empleos eventuales, ver Tabla 20. El número de empleados eventuales fue de 77 en 24 empresas al inicio y de 131 en 29 empresas en la actualidad. El total de empleados que utilizaron las empresas estudiadas fue de 156 al inicio, incrementándose a 234 en la actualidad (33.3%).

Tabla 20. Tipo de contratación de empleados por las empresas agropecuarias estudiadas en la Región Altos.

Tipo de contratación	Inicial		Actual	
	Empleados	Empresas	Empleados	Empresas
Permanentes	79	40	103	40
Eventuales	77	24	131	29
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>-</b>	<b>234</b>	<b>-</b>

Fuente: Investigación de campo, 2011.

De los 234 empleados que poseen en la actualidad las empresas estudiadas, únicamente el 1.28% son mujeres.

### 5.3.4 Micro y Pequeñas empresas

Por el número de miembros que integran las empresas agropecuarias estudiadas en la Región Altos, incluidos empleados y el dueño, considerando la clasificación de la Secretaría de Economía (DOF, 2002), se encontró que de 40 empresas, 36 son microempresas (90%) y 4 (10%) pequeñas empresas, ver Tabla 21, coincidiendo con lo expresado por Rodríguez (2005), quien afirma que 9 de cada 10 empresas en México son microempresas.

Tabla 21. Micro y Pequeñas empresas agropecuarias estudiadas en la Región Altos.

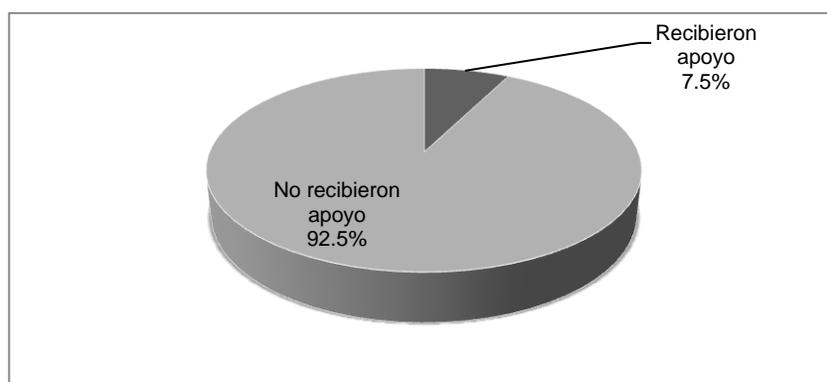
No. de empleados	Tipo de empresa		Total
	Micro	Pequeña	
1-10	36		36
11-30		4	4
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	<b>40</b>

Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.3.5 Apoyo económico de las empresas de parte de un familiar

Únicamente el 7.5% de las micro y pequeñas empresas, recibieron apoyo económico de un familiar como recurso inicial, no así para el resto, quienes de una u otra forma solventaron con recurso propio y/o el apoyo de algún programa de dependencias de gobierno federal principalmente, ver Figura 20. Solamente en uno de los casos (2.5%) el familiar que brindó el apoyo económico forma parte de la empresa, no así para el otro 5.0%

Figura 20. Empresas que recibieron apoyo económico de un familiar para iniciar.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

Después del inicio o arranque de la misma, en más del 60% de los casos, las empresas han requerido obtener préstamos económicos de algún familiar, en algún momento (62.5%).

### 5.3.6 Relación familiar en la composición de las empresas

En las empresas estudiadas en la Región Altos, la composición observada se da de la siguiente manera, incluyendo al dueño de la misma, cerca del 60% lo integran familiares, en el 30% de las empresas están considerados el padre del dueño y en el 27.5% hijos del dueño, el resto lo conforman otros que incluye a no familiares, Tabla 22. Otros casos de empresas de dos miembros en adelante que no están considerados familiares, lo integran el dueño y miembros no familiares.

Tabla 22. Relación de parentesco en la composición personal de las empresas estudiadas en la Región Altos.

Lengua indígena que habla	Frecuencia (empresas)	Porcentaje
Padre	12	30.0 %
Hijos	11	27.5 %
Otros	4	10.0 %
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>67.5 %</b>

Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.3.7 Socios en las empresas que no desempeñan actividad alguna

En algunas de las micro y pequeñas empresas estudiadas, se observa que existen miembros de las empresas o socios que no desempeñan actividades dentro de las mismas, al menos en 7 de 40 (17.5%), en 4 empresas 2 socios en cada una y en las 3 empresas restantes 5, 6 y 13 socios respectivamente, Tabla 23. Sin duda que esto afecta la eficiencia que pueda determinar a una empresa en un momento dado. Algunas de las razones que se dan, que se consideran para ser tomados en cuenta con ciertos apoyos que se pueden obtener para las empresas de las dependencias de gobierno, por lo general son familiares cercanos o personas de la tercera edad; sin embargo son considerados en la repartición de ganancias, aunque en una proporción menor de los que si trabajan.

Tabla 23. Número de socios en las ME y PE agropecuarias en la Región Altos que no trabajan.

No. Socios	Frecuencia (empresas)	Porcentaje
2	4	10.0
5	1	2.5
6	1	2.5
13	1	2.5
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>17.5</b>

Fuente: Investigación de campo, 2011.

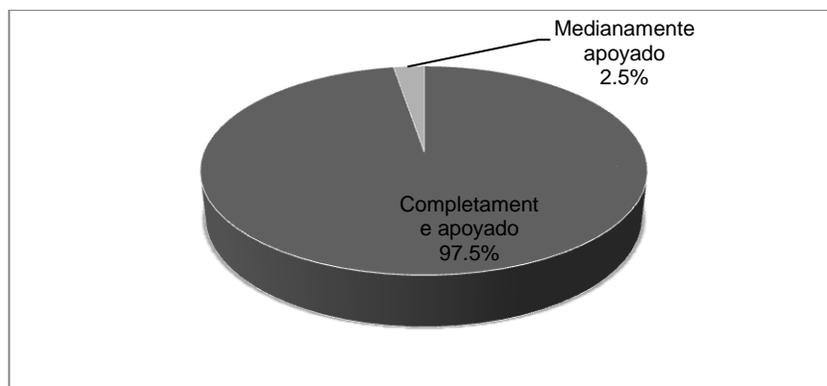
### 5.3.8 Padres con empresa

En relación a que si los padres de algunos dueños de micro o pequeñas empresas fundaron con anterioridad o poseen una micro o pequeña empresa, se encontró que en las empresas estudiadas en la Región de los Altos, el 12.5% de las empresas, los padres de los dueños de empresas agropecuarias poseen o fundaron una empresa, Lussier (1995) considera este aspecto como un factor importante en el éxito de una empresa de reciente creación, el mismo Lussier y Pfeifer (2001), definieron además el éxito de la pequeña empresa como la habilidad para sobrevivir o permanecer en el negocio.

### 5.4 Apoyo que se recibe de la familia por poseer la empresa

La mayoría de los dueños o encargados de las empresas manifestaron recibir de parte de su familia el apoyo moral y en algunas actividades por el hecho de contar o mantener en marcha una empresa agropecuaria. El 97.5% de los encuestados se consideran completamente apoyados, mientras que el 2.5% lo consideran medianamente, Figura 21. Lussier (1995), considera este un factor de éxito importante.

Figura 21. Apoyo moral que le brinda la familia en relación a la empresa.



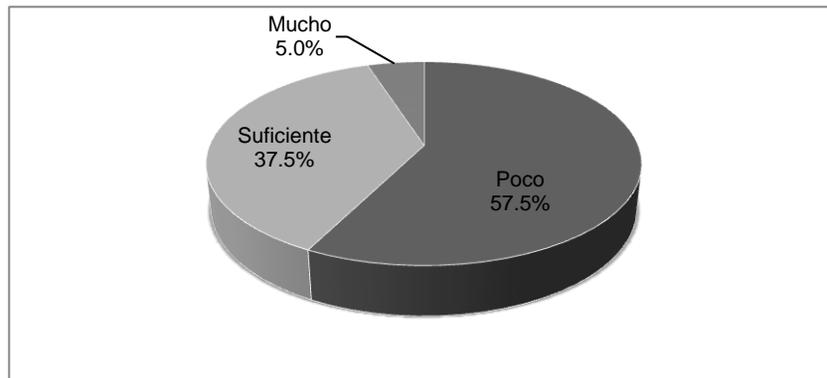
Fuente: Investigación de campo, 2011.

## 5.5 Experiencia en empresa

- **Conocimientos que poseían al inicio respecto a lo que la empresa producía**

Los conocimientos que poseía el dueño o responsable de la micro o pequeña empresa sobre lo que esta producía cuando inició sus actividades, el 57.5% respondió que lo que se conocía era muy poco, los que respondieron que se conocía lo suficiente representa el 37.5% y el 5% respondió que se conocía mucho al respecto, Figura 22. Sobre el conocimiento de actividades productivas antes de la creación de la empresa, 22% de los encuestados expresaron que no tenían experiencia y 35% contaban con experiencia de más de tres años. Esta situación muestra lo difícil que es iniciar una actividad en un campo nuevo o desconocido. Lussier (1995) considera factor de éxito, el hecho de poseer cierto grado de conocimiento inicial sobre la actividad a que la empresa se dedicará, lo que esta producirá.

Figura 22. Conocimientos que poseía el dueño sobre lo que la empresa produce, cuando esta inició.



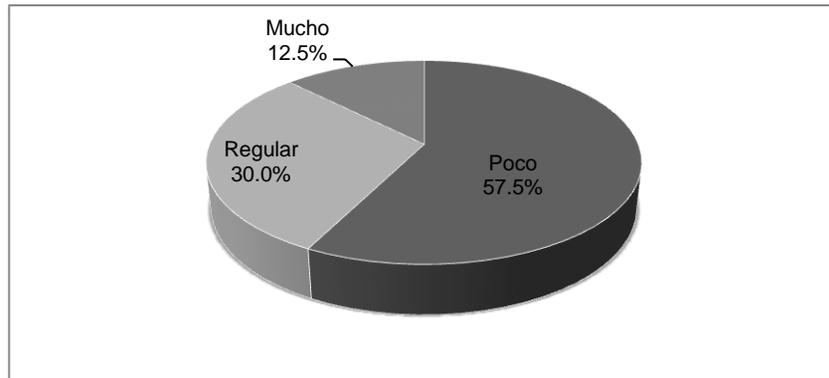
Fuente: Investigación de campo, 2011.

- **Conocimientos del dueño o responsable para manejar la empresa cuando esta inició actividades**

En relación a los conocimientos que poseía el dueño o responsable para manejar la empresa cuando esta inició actividades se encontró que, el 57.5% manifestó que el conocimiento sobre cómo manejar una empresa cuando esta inició actividades era poco, un 30% consideró que el conocimiento era regular y el 12.5% manifestó que el conocimiento que poseía era mucho, Figura 23. Rodríguez (2005), considera que el

empresario debe poseer un mínimo de habilidades y conocimientos del negocio para poderlo administrar y para Lussier (1995), este es un factor de éxito de las empresas.

Figura 23. Conocimientos que poseía el dueño sobre manejo de la empresa, cuando esta inició.

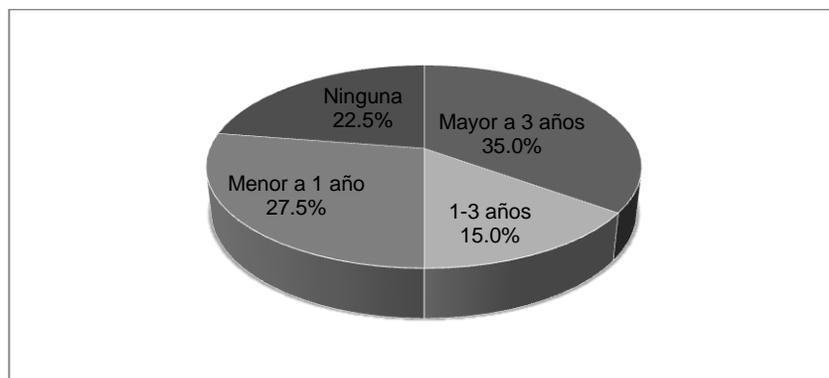


Fuente: Investigación de campo, 2011.

- **Experiencia sobre actividades productivas de la empresa cuando esta inició**

La experiencia sobre actividades productivas de la empresa cuando esta inició sus labores, se encontró que el 35% consideró haber tenido una experiencia mayor a tres años sobre las actividades productivas de la empresa, el 15% consideró que su experiencia fue de 1 a 3 años, el 27.5% consideró que su experiencia fue menor de un año y un 22.5% consideró no haber poseído experiencia alguna, Figura 24.

Figura 24. Experiencia del dueño en actividades productivas de la empresa cuando esta inició.



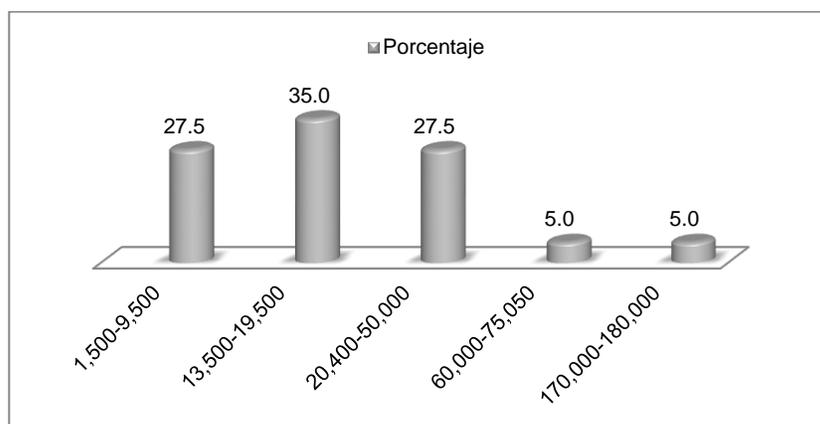
Fuente: Investigación de campo, 2011.

## 5.6 Capital y apoyos

### 5.6.1 Capital de inicio

La cantidad de capital que en cada micro o pequeña empresa se invirtió para su formación para que pudiera iniciar actividades varía, dependiendo en gran medida del tipo de actividad a que se dedica, así lo expresan los datos recabados de las 40 empresas encuestadas, de ellas 27.5% requirieron desde 1,500.00 a \$9,500.00; 35% de 13,500.00 a \$19,500.00; 27.5% de 20,400.00 a \$50,000.00 y 10.0% de 60,000.00 a \$180,000.00, Figura 25.

Figura 25. Capital inicial de las ME y PE en la Región Altos.



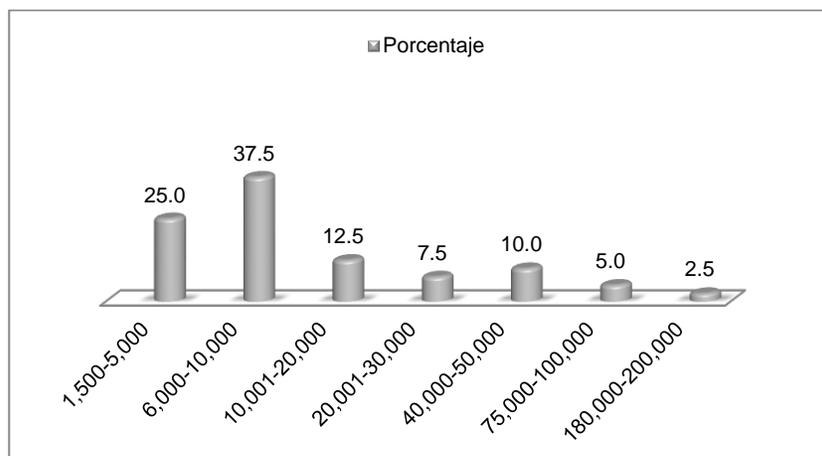
Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.6.2 El capital en la creación de la empresa. Aportación del dueño

Los montos de las aportaciones de capital que los dueños hicieron para la creación de su empresa varía desde 1,500.00 a 200,000.00 pesos, variando de acuerdo al tamaño de la empresa y el giro de la actividad productiva, Figura 26. En el 25% de las micro y pequeñas empresas agropecuarias de la Región Altos invirtieron de 1,500.00 a 5,000.00 pesos, le siguen las empresas que invirtieron de 6,000.00 a 10,000.00 pesos que representan el 37.5% de las empresas, estos dos grupos de empresas superan el 60% de las empresas, Figura 26, sin embargo en el 37.5% de empresas restantes las inversiones van desde los 10,000.00 a 200,000.00 pesos, en apariencia las cantidades podrían parecer poco, sin embargo en el medio rural y bajo las condiciones de pobreza

en que se vive, poder disponer o ahorrar estas cantidades de dinero se hace con mucha dificultad. De ahí la importancia de los programas que apoyan para la creación de micro y pequeñas empresas a esos productores emprendedores que han encontrado la oportunidad de iniciar un negocio, haciendo uso de los recursos locales.

Figura 26. Capital inicial aportado por dueños de ME y PE en la Región Altos.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

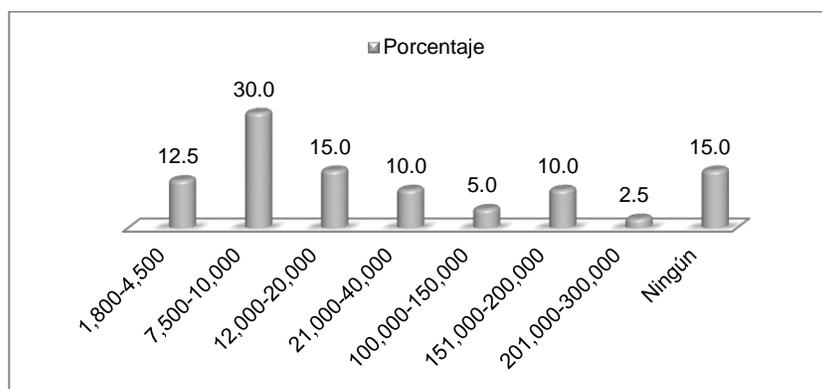
### 5.6.3 El capital en la creación de la empresa. Aportación de un programa

Los recursos económicos juegan un papel muy importante en cualquier emprendimiento. Los apoyos recibidos de programas del gobierno federal y municipal para iniciar las micro y pequeñas empresas de la Región Altos varió desde 1,800.00 a 300,000.00 pesos, Figura, 27. El 30% de las empresas recibieron apoyos entre 7,500.00 y 10,000.00 pesos, el 15% de las empresas que recibieron entre 12,000.00 y 20,000.00 pesos, el 12.5% recibieron apoyos de 1,800.00 a 4,500.00, un 15% de las empresas recibieron entre 100,000.00 y 200,000.00, un 2.5% recibieron de 201,000.00 a 300,000.00 pesos y un 15% no recibieron ningún apoyo. En un estudio, diagnóstico sobre la situación de las empresarias mexicanas realizado (Cerdeña, *et al.*, 2008) la mayor parte (75.7%) no ha recibido apoyo por parte del gobierno federal.

El uso de ahorros propios para iniciar el negocio incrementa la probabilidad de éxito afirma Aristy (2012). Esto sugiere que el uso de préstamos desde el inicio puede traducirse en presiones al negocio que desemboquen en su desaparición o empeoramiento del desempeño.

Entre los programas gubernamentales que han tenido presencia en la zona con aportaciones económicas de acuerdo a sus reglas de operación, principalmente son PRODESCA, FONAES, PROMUSAG y FAPPA. De acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1999), el papel adecuado del Gobierno en cuanto al desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas es mantener mercados competitivos, formular políticas y leyes, y crear infraestructura, así también que la política gubernamental es particularmente importante para el éxito de las pequeñas empresas rurales que operan en condiciones que suelen ser más desfavorables que las de las compañías urbanas, debido al bajo poder adquisitivo del mercado local, a la distancia a los mercados urbanos, y al acceso a los servicios.

Figura 27. Capital inicial aportado por un programa a ME y PE en la Región Altos.



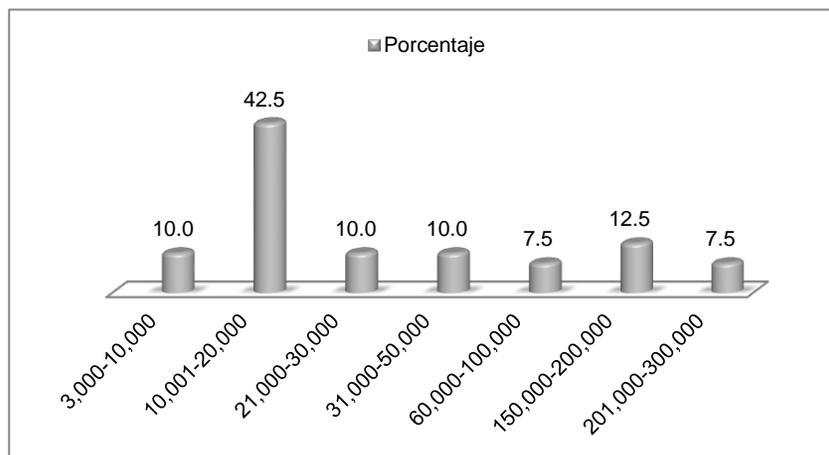
Fuente: Investigación de campo, 2011.

#### 5.6.4 El capital total inicial en la creación de la empresa

El capital total inicial utilizado en la creación de las empresas estudiadas en la Región Altos ha sido variable entre las empresas desde las que han utilizado montos entre

3,000.00 y 10,000.00 pesos (10%) y la que han utilizado de 201,000.00 a 300,000.00 pesos (7.5%), la mayoría de ellas (42.5%) se encuentran entre 10,000.00 y 20,000.00 pesos, Figura 28.

Figura 28. Capital inicial total utilizado por ME y PE en la Región Altos.

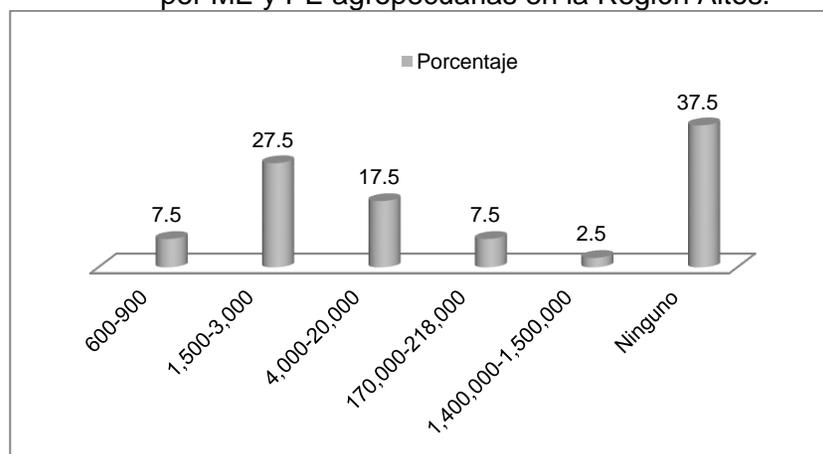


Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.6.5 El capital, apoyos recibidos después del inicio por las empresas

Los apoyos recibidos de algún programa por las micro y pequeñas empresas, posterior al inicio de sus actividades ha variado desde las que han recibido de 600.00 a 900.00 pesos que son un 7.5% hasta las que han recibido de 1'400,000.00 a 1'500,000.00 pesos que son un 2.5%. El 37% de empresas no han recibido apoyo económico alguno, Figura 29. El 27.5% de las empresas recibieron montos entre 1,500.00 y 3,000.00 pesos y otras, el 17.5%, entre 4,000.00 pesos. Ninguna de las empresas ha accedido a un crédito bancario.

Figura 29. Monto total de apoyos recibidos después del inicio por ME y PE agropecuarias en la Región Altos.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.6.6 Aspectos en que la empresa recibió apoyos

Las empresas han sido apoyadas por los programas de Gobierno Federal o Municipal en los siguientes aspectos, en relación a Asistencia técnica el 70.0%, Capacitación técnico-productiva 65.0%, infraestructura y equipo 27.5%, Financiamiento (subsídios) 25.0%, Comercialización 22.5% y en menor medida aspectos de capital semilla, constitución de la organización y abasto de materia prima, Tabla 24.

Tabla 24. Aspectos en que las ME y PE en la Región Altos, recibieron apoyos.

Aspectos en que la empresa recibió apoyo	Porcentaje
Capacitación técnico-productiva.	65.0 %
Infraestructura y equipo.	27.5 %
Asistencia técnica.	70.0 %
Financiamiento (subsidio).	25.0 %
Capital Semilla (inicial).	2.5 %
Constitución de la organización.	2.5 %
Comercialización.	22.5 %
Abasto de materia prima.	2.5 %
Exposiciones en Ferias.	5.0 %
Otro	15.5 %

Fuente: Investigación de campo, 2011.

N= 40

### 5.6.7 Apoyos que se requieren de alguna institución u organización

En el 92.5% de las empresas se expresó que requieren, se continúe brindándoseles apoyo de los programas, para continuar trabajando. Los tipos de apoyos más requeridos por número de menciones son:

1. Asistencia técnica, 2. Capacitación técnica-productiva, 3. Constitución de la organización, 4. Infraestructura y equipo, 5. Financiamiento (subsidio), 6. Abasto de materia prima, 7. Crédito y 8. Transporte, Tabla 25.

Tabla 25. Apoyos que necesitan de instituciones las ME y PE agropecuarias en la Región Altos.

Apoyos que necesitan	Porcentaje
1) Capacitación técnico-productiva	87.5 %
2) Infraestructura y Equipo	47.5 %
3) Transporte	7.5 %
4) Asistencia técnica	90.0 %
5) Crédito	12.5 %
6) Financiamiento (subsidio)	35.0 %
7) Constitución de la organización	2.5 %
8) Comercialización	85.0 %
9) Abasto de materia prima	35.0 %
10) Exposiciones en Ferias	2.5 %
11) Otro	10.0 %

Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.6.8 Apoyos que se consideran necesarios para consolidar la empresa

Para conseguir la consolidación de las empresas según lo expresado por los encuestados se requiere de las instituciones de los siguientes apoyos, por el número de menciones, Tabla 26, 45% en asistencia técnica y capacitación, 17.5% en ampliación, tecnificación e insumos, el 12.5% en comercialización, el 5% en subsidios y el 17.5% considera que ya no requiere de apoyos.

Tabla 26. Apoyos que se consideran urgentes de instituciones para las ME y PE agropecuarias, Región Altos.

<b>Apoyos que necesitan</b>	<b>Porcentaje</b>
1) Asistencia técnica y Capacitación	45.0 %
2) Ampliación, tecnificación e insumos	17.5 %
3) Comercialización	12.5 %
4) Plásticos y mangueras	2.5 %
5) Financiamiento (subsídios)	5.0 %
6) Ninguno	17.5 %
Total	100 %

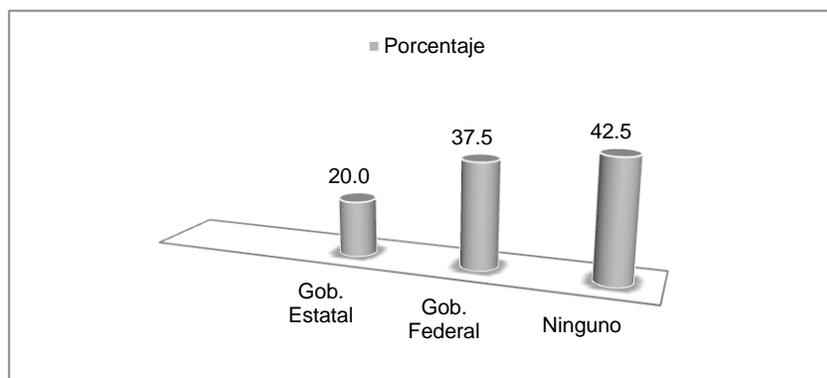
Fuente: Investigación de campo, 2011.

En opinión de PNUD (1999), externa que los dueños de las PYMEs piensan que no tienen necesidad de capacitación, ni de dinero, ni de tiempo para dedicar a esas actividades, y que la evidencia sugiere que la capacitación es a veces una intervención muy eficaz en función del costo. Por su parte Aristy (2012) menciona que la capacitación de los empleados es un elemento que explica positivamente el éxito de las pequeñas y medianas empresas y que un mayor nivel de capacitación se traduce en mayor productividad y, en consecuencia, en mayor retorno para el empresario, similar a la expresado por Lussier (1995), quien la considera un factor de éxito.

#### **5.6.9 Instituciones o programas que aún brindan apoyo a la empresa**

Instituciones de donde aún reciben apoyos las empresas, se reportan, ninguno 42.5%, provienen del Gobierno Federal 37.5% y Gobierno Estatal 20%, Figura 30. Los recursos se distribuyen a través de la Secretaría del Campo y Presidencias Municipales, los apoyos consisten principalmente en Asistencia técnica y Capacitación 35%, plásticos para invernaderos y mangueras para riego 7.5%, Apoyo para comercialización 5.0% y Ampliación de invernaderos 2.5%.

Figura 30. Instituciones que aún proporcionan apoyos a las ME y PE en la Región Altos.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

Los apoyos proporcionados a las micro y pequeñas empresas de la Región Altos ha consistido principalmente de: cuotas de apoyo 35.0%, asistencia técnica 7.5%, colmenas 5.0%, plantas 2.5%, financiamiento 2.5% y un 45.0% no ha recibido apoyos de ningún tipo, Tabla 27. En un estudio de diagnóstico sobre la situación de las empresarias mexicanas (Cerdeña, *et al.*, 2008) un porcentaje mayor (75.7%) no ha recibido apoyo por parte del gobierno federal.

Tabla 27. Tipos de apoyos proporcionados a las ME y PE en la Región Altos.

Apoyos que necesitan	Porcentaje
Cuota de apoyo	35.0 %
Plantas	2.5 %
Financiamiento	2.5 %
Colmenas	5.0 %
Asistencia técnica	7.5 %
Semilla	2.5 %
Ninguno	45.0 %
Total	100.0 %

Fuente: Investigación de campo, 2011.

## 5.7 Personal para la empresa

Con respecto a las necesidades de personal a emplear en las micro y pequeñas empresas de la Región Altos, en la totalidad de ellas se manifestó que sin dificultad la localidad les provee el personal necesario, de acuerdo a lo que la empresa produce o giro a que se dedica, por lo que no existe la necesidad de traer o contratar personal de otras regiones del estado.

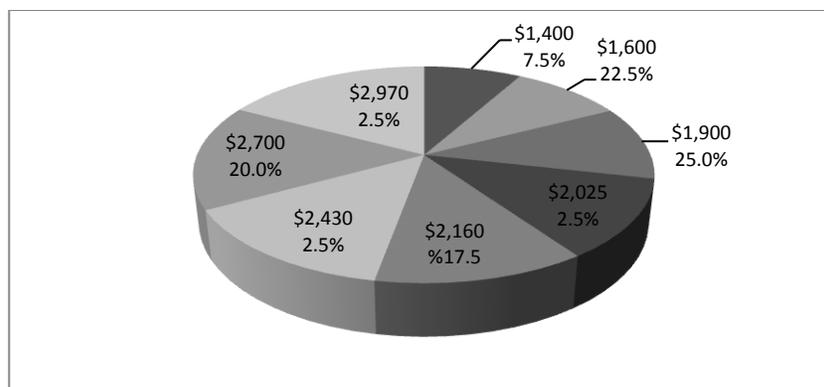
### 5.7.1 Ingreso mensual que perciben los empleados de la empresa

Los sueldos que perciben los empleados que laboran en las micro y pequeñas empresas agropecuarias estudiadas, varía entre las empresas, considerando el grado de dificultad del trabajo que realizan, la comercialización y volumen de ventas, estos fluctúan entre 1,400.00 y 2,970.00 pesos por mes, Figura 31. El 55% de las empresas pagan sueldos inferiores a \$2,000.00, de 1400.00-1900.00 pesos; el 45% de las empresas restantes dan sueldos superiores a \$2,000.00. El 22.5% paga \$1600.00, el 17.5% \$2,160.00, el 20.0% \$2,700.00 entre los principalmente predominantes.

El jornal de un trabajador de campo (Septiembre de 2011) en la Región de los Altos variaba entre \$70, 80 y \$100 y el salario mínimo de \$56.70. De tal manera, una persona que trabajó todo el año pudo haber percibido de \$21,910.00 a \$31,300.00.

Las actividades que desempeña el personal que labora para las micro y pequeñas empresas agropecuarias, se relaciona directamente con aquellas actividades relacionadas a las labores inherentes al cultivo o actividad a la que se aboca la empresa o cultivo en cuestión, Tabla 28.

Figura 31. Sueldos que perciben empleados de ME y PE agropecuarias en la Región Altos.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

Tabla 28. Tipo de actividades desempeñada por personal de ME y PE agropecuarias en la Región Altos.

Actividades	Porcentaje de empresas
Siembra, deshierbe, deshierbe, cosecha	42.5
Estacado, trasplante, hilado, corte	17.5
Fumigar, regar, cortar, empaquetar	22.5
Revisión, atención, cosecha	7.5
Limpia, control de plagas	7.5
Preparar sustrato, siembra, regar, cosecha	2.5
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.7.2 Aspectos de importancia para contratación de empleados por empresas estudiadas

A decir de los dueños o responsables de micro o pequeñas empresas agropecuarias, para realizar contratación de personal para laborar en la empresa se toma en cuenta, que vivan en la misma localidad, manifestado por el 87.5% de ellas, que tengan deseos de aprender 92.5% y Otros 22.5% (que sepan de la actividad, que sepan de los cultivos, que sean responsables).

### 5.8 Asesoría técnica profesional y capacitación

En el 50% de las empresas estudiadas se manifestó haber sentido la necesidad de buscar asesoría técnica profesional para mejorar el funcionamiento de la empresa, el restante 50% indicó que no fue necesario. Solo en el 35% de los casos se indicó estar dispuesto a pagar el costo de la asesoría, no así para el otro 65% restante. En el 25% de las empresas se manifestó haber pagado los servicios de un asesor profesional, en aspectos relacionados con la empresa, el 75% indicó no haberlo realizado en algún momento, sin embargo en su gran mayoría la asesoría la obtienen consultando en los locales comerciales donde compran los insumos y agroquímicos que utilizan en el proceso productivo.

En el 80% de los casos de las micro y pequeñas empresas de la Región Altos, se contó con asesoría y capacitación para el arranque o inicio de las micro y pequeñas empresas agropecuarias.

- **Asesoría y la Capacitación para el arranque de la empresa**

La percepción que se tiene respecto a la asesoría y capacitación proporcionada para el arranque en las micro y pequeñas empresas agropecuarias estudiadas en la Región Altos es la siguiente: asesoría para el arranque, en el 20% de las empresas se indicó que esta fue suficiente, el 15% considera que fue insuficiente, mientras que solo el 5% la consideró adecuada, el 40% lo consideró inadecuada, Tabla 29; la capacitación para el arranque, para el 12.5% de las empresas fue suficiente y de manera similar para el 12.5% resultó insuficiente, solo para el 2.5% fue adecuada y para el 20.0% fue inadecuada, Tabla 29. El 20.0% de las empresas no recibió asesorías y el 52.5% no recibió capacitación, para el arranque.

Tabla 29. Percepción de la Asesoría y Capacitación para el arranque, proporcionada a ME y PE agropecuarias en la Región Altos.

<b>Actividades</b>	<b>Asesoría</b>	<b>Capacitación</b>
Suficiente	20.0 %	12.5 %
Insuficiente	15.0 %	12.5 %
Adecuada a la empresa	5.0 %	2.5 %
Inadecuada a la empresa	40.0 %	20.0 %
No hubo	20.0 %	52.5 %
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

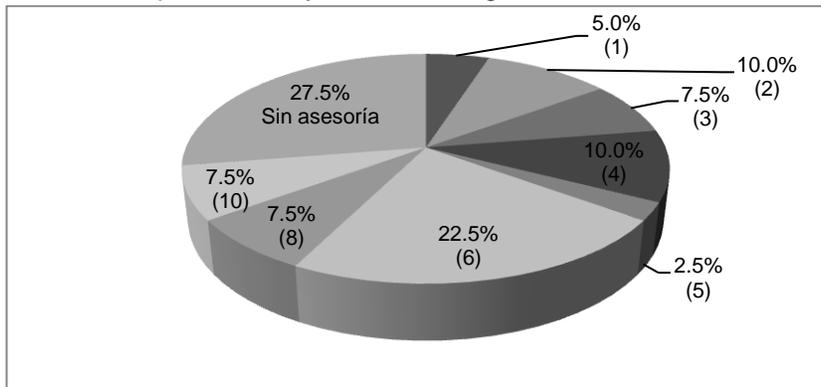
Fuente: Investigación de campo, 2011.

- **Asesoría y Capacitación después del arranque de la empresa**

Después del arranque en el 80% de las micro y pequeñas empresas se mencionó haber recibido asesoría en algún momento, el 20% restante indicó no haberla recibido. En el 62.5% de las micro y pequeñas empresas se menciona haber recibido capacitación en algún momento después del arranque, las que no han recibido capacitación representa el 37.5%. El número de asesorías recibidas después del arranque es variable, Figura 32, el 27.5% de las empresa no recibió asesorías, las que si recibieron varía desde 1 a 10 asesorías, el 35% de las empresas recibieron 1-5 asesorías, el 22.5% recibieron 6 asesorías y las que más recibieron, 7.5% de las

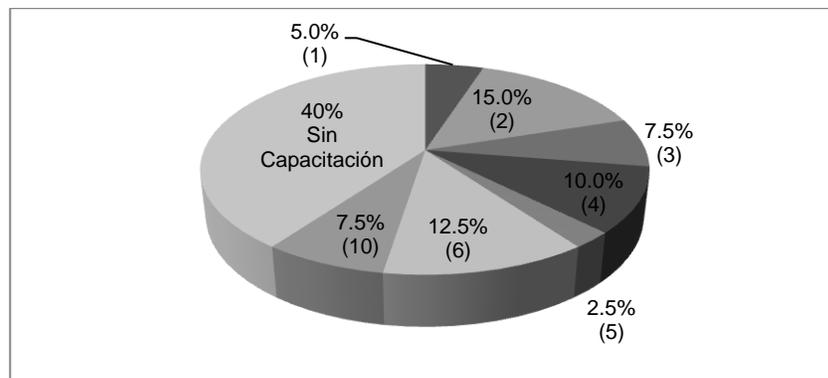
empresas, 10 asesorías. El número de capacitaciones recibidas después del arranque es variable, Figura 33, el 40% de las empresas no recibieron capacitación, las que si recibieron varía de 1-10, el 52.5% recibieron 1-6 capacitaciones y el 7.5% recibieron 10.

Figura 32. Número de Asesorías recibidas después del arranque por las ME y PE en la Región Altos.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

Figura 33. Número de Capacitaciones recibidas después del arranque por ME y PE en la Región Altos.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

- **Capacitación de empleados**

La capacitación de empleados de las micro y pequeñas empresas, en el 75% de las empresas esta se proporciona, en la misma empresa, por la misma empresa principalmente y en el 25% de los casos, la capacitación se proporciona por personal experto, externo o de otra empresa.

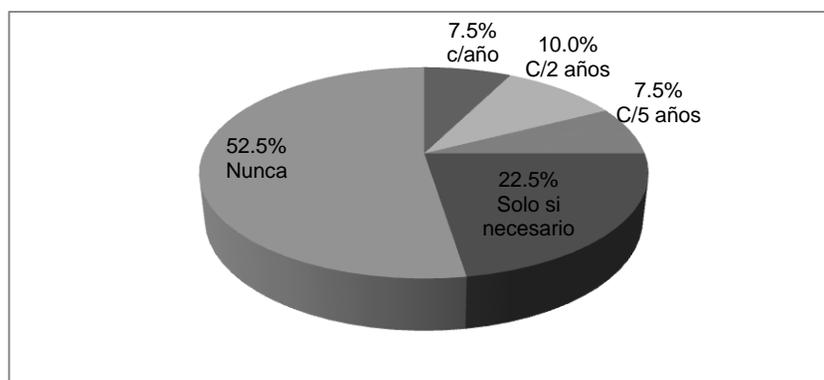
- **La asesoría y mejora del funcionamiento y producción de la empresa**

El 85% de los encuestados, consideran que las asesorías proporcionadas a sus empresas ayudó a mejorar el funcionamiento y la producción de las mismas, 2.5% consideran que no, mientras que el 12.5% no saben si hubo algún efecto.

- **6 Frecuencia de cursos o talleres de capacitación en la empresa**

El 52.5% de las empresas manifestó que no tienen considerado la impartición de cursos o talleres de capacitación a su personal. El 7.5% lo tienen considerado una vez al año, el 10.0% cada dos años, 7.5% cada cinco años y el 22.5% cuando se requiere, sin precisar tiempo, Figura 34.

Figura 34. Frecuencia de cursos o talleres de capacitación recibidas por las ME y PE en la Región Altos.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

- **Uso de apoyos gubernamentales para financiar pago de asesoría profesional y capacitación para empresas**

Únicamente el 2.5% de las empresas estudiadas en la Región Altos ha utilizado financiamiento del Gobierno Federal para el pago de asesoría y capacitación para las empresas, el 97.5% no ha hecho uso de este apoyo, muchos por desconocimiento de los apoyos y otros por considerar que hay que realizar demasiados trámites.

### **5.9 Registros y controles financieros**

El 35% de las empresas lleva registros y controles de compra, 45% lleva registros de venta y 42.5% tiene controles o registros de sus ventas a crédito. El 10% lleva controles o registros de inventario. Con respecto a nóminas o sueldos solo un 5% indicó llevar siempre registros o controles. Pasivos o deudas, el 35% indicó llevar siempre registros o controles de deudas contraídas, 10% ocasionalmente, 15% no realiza registros y 40% no tiene o no contrae deudas. Lussier (1995) determinó la importancia de llevar registros y controles financieros como uno de los factores determinantes del éxito de las empresas.

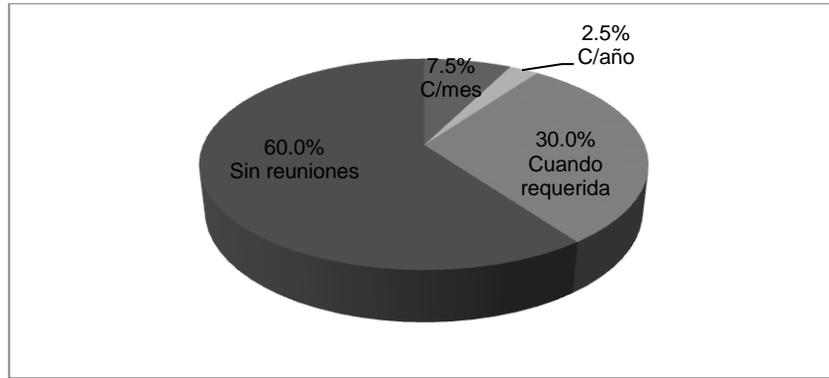
### **5.10 Participación de socios en decisiones**

Los socios de las empresas son informados periódicamente del comportamiento del mercado donde se colocan los productos de la empresa, en el 40% de las empresas, no ocurre así para el restante 60%.

La periodicidad de las reuniones convocadas para los socios para informar aspectos relacionados con la producción y mercadeo de productos de la empresa ocurre de la siguiente manera: en el 7.5% de las empresas esta es cada mes, 2.5% cada año, en el 30.0% en fechas indeterminadas, cuando es requerida, Figura 35. En el 60% de las

empresas restantes no hay reuniones, ya que estas corresponden a empresas pertenecientes a un solo dueño, es decir no tienen socios.

Figura 35. Frecuencia de reuniones de socios de las ME y PE en la Región Altos.

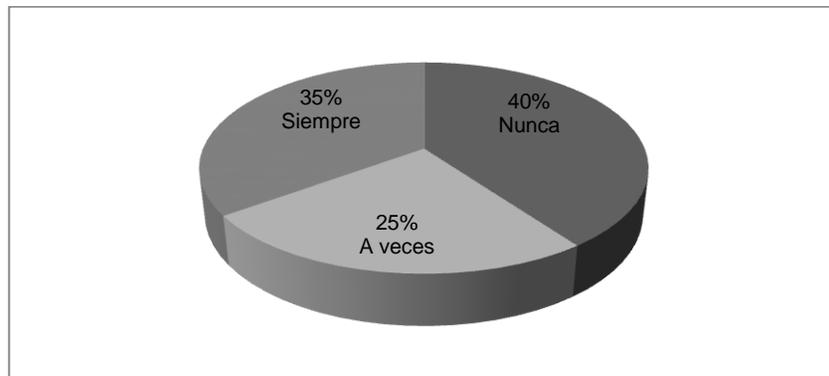


Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.11 Producción

En lo que respecta a la planeación de la cantidad de producto a producir, se tiene lo siguiente, 35.0% de las empresas siempre planean cuanto producir, 25% a veces lo hacen y el 40% nunca lo hace, Figura 36. El 25% de las empresas siempre toma en cuenta la información de ventas para la producción, el 32.5% a veces lo considera y 42.5% nunca lo considera.

Figura 36. Planeación de la producción de las ME y PE en la Región Altos.

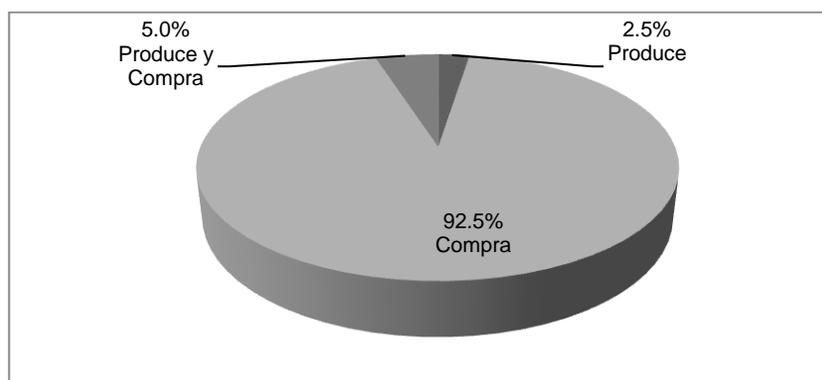


Fuente: Investigación de campo, 2011.

- **Abasto de materia prima en las empresas**

Del total de empresas encuestadas el 92.5% compran la materia prima que utilizan en la empresa, 2.5% la producen y 5.0% la producen y compran, Figura 37. El 57.5% de las empresas planea siempre la compra de materia prima, el 37.5% a veces planea y únicamente el 5.0% no planean la compra. La temporalidad con que anticipa la compra de materia prima es de la siguiente manera, 32.5% de las empresas compran la materia prima un mes antes del momento en que se requiere y el restante 67.5% en períodos menores a un mes.

Figura 37. Abasto de materia prima para las ME y PE agropecuarias en la Región Altos.

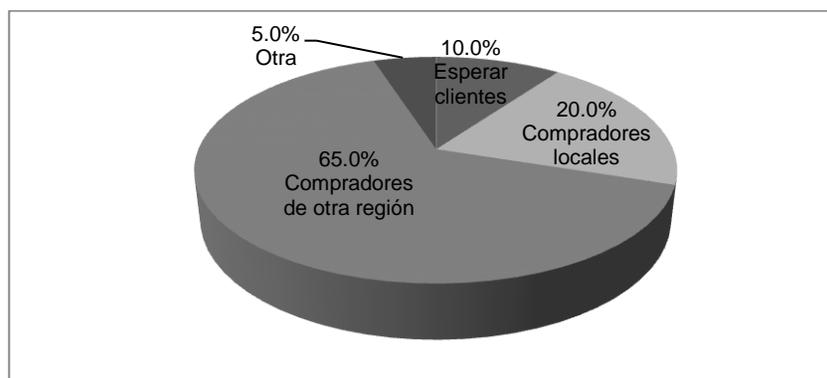


Fuente: Investigación de campo, 2011.

## 5.12 Comercialización

Del total de encuestados, la mayor parte indicaron que la principal estrategia de venta, 65% de los casos mencionó, la de buscar compradores de otra región, el 20% considera la de buscar compradores locales, el 10% la de esperar a que lleguen los clientes a la empresa y un 5.0% indicaron, su estrategia otra diferente, Figura 38.

Figura 38. Estrategia de comercialización de las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

La forma de venta, el 77.5% venta solo de mayoreo, 2.5% venta al menudeo y 20% de ellos vende en las dos modalidades anteriores. El principal lugar de venta mencionado es el domicilio o área del comprador, manifestado por el 87.5%, le siguen el domicilio de la empresa (65.0%), otros (10%) y exposiciones y ferias comerciales (2.5%).

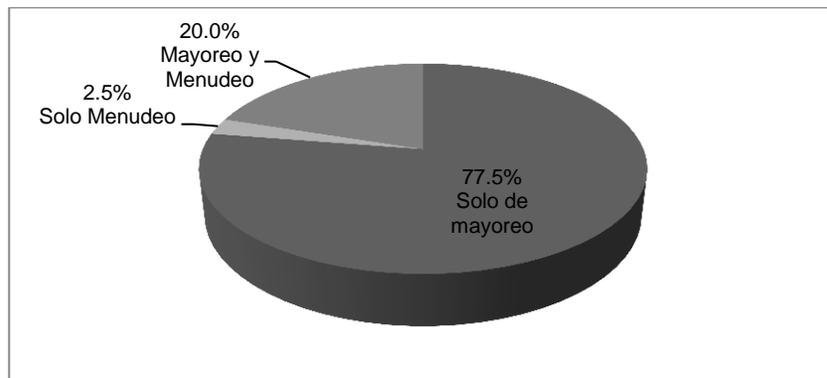
En gran medida la estrategia por que se opte lo determina principalmente el que se cuente con medio de transporte para conseguir mejores precios para el producto fuera del mercado local o bien los medios económicos para pagar los costos del flete.

Las principales dificultades que enfrenta la microempresa rural en el área de comercialización se centran en la dificultad de obtener insumos y materias primas en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, en la inexistencia de planes, técnicas y herramientas de expansión comercial y en problemas de legalización, normalización y control de calidad para participar en mercados modernos, Parra (2006). Así mismo Aristy (2012) mencionó que la orientación hacia el mercado influye positivamente sobre el éxito de las Pymes. Una estrategia basada en satisfacer al cliente y preparar a la empresa internamente para que cumpla con esa meta se traduce en una mayor probabilidad de éxito. Para Lussier (1995) este es un factor que incide sustancialmente entre los factores de éxito de las empresas.

- **Formas de venta de los principales productos de la empresa**

La principal forma de venta de los productos que producen las micro y pequeñas empresas agropecuarias de la Región Altos es de mayoreo en el 77.5% de las empresas, la otra que le sigue en importancia es la Mayoreo y Menudeo, la realizan en el 20.0% de las empresas y el 2.5% de las empresas solo hace ventas al menudeo, Figura 39.

Figura 39. Formas de venta de principales productos de ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.

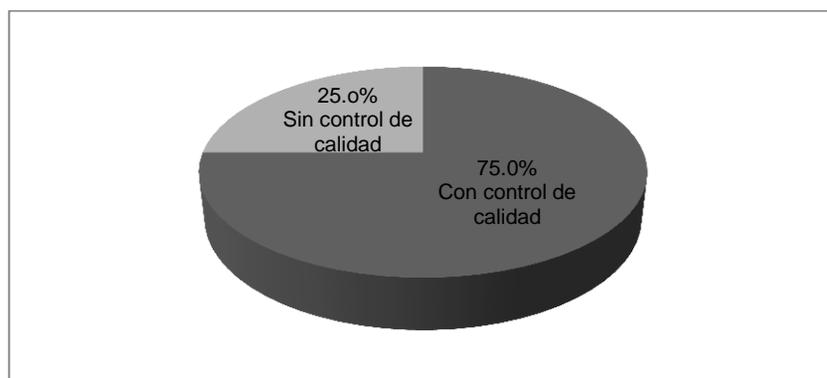


Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.13 Calidad de producto

En el 75.0% de las micro y pequeñas empresas estudiadas se manifestó que realizan control de calidad de los productos que ofrecen a la venta. Esta consiste principalmente en hacer una selección por tamaño de fruto o flores según sea el caso, buen aspecto y eliminación de productos que muestran algún síntoma de ataque por plaga o enfermedad, 25.0% restante no realizan control de calidad, Figura 40.

Figura 40. Control de calidad de los productos por las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

Respecto de la impresión que se tiene sobre la calidad del producto de la misma, en el 30% de las empresas se considera que su producto es de alta calidad, mientras que 70% de los casos consideran que es de mediana calidad. El 67.5% de los casos se considera que ha mejorado, mientras 32.5% considera que la calidad se ha mantenido como inició.

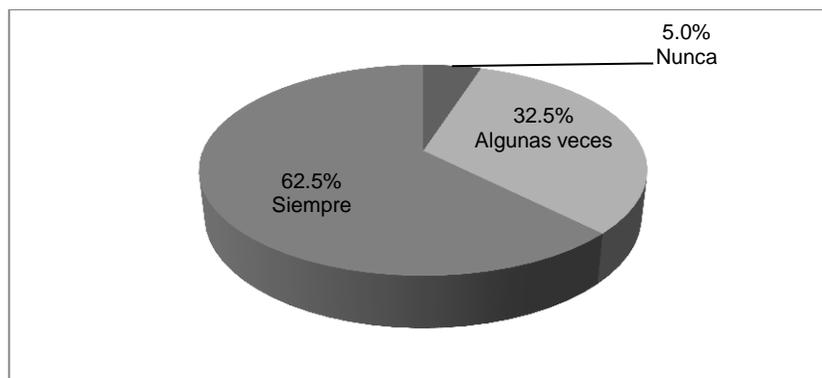
Conceptos tales como cultura de la calidad y servicio al cliente necesitan ser aprendidos, comprendidos y aceptados a través de la capacitación y el convencimiento de los beneficios que a la empresa aportan, Arce (2009). Las PYMES inteligentes focalizan la producción y los servicios otorgados en la satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes y, por lo tanto precisan advertir la necesidad de cultivarse en los principios que rigen las premisas básicas que sustentan la Cultura de la Calidad y descifrar el cómo puede ser aplicada en su organización. Opinión similar ha sido planteada por la Rendrus (S/F).

#### **5.14 Atención a necesidades del cliente**

En el 62.5% de las micro y pequeñas empresas se indicó que consideran las preferencias del cliente o comprador sobre las características del producto que el

cliente final está demandando, el 32.5%, lo considera algunas veces, mientras que el 5.0%, no lo considera nunca, Figura 41.

Figura 41. Atención de necesidades del cliente por las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.

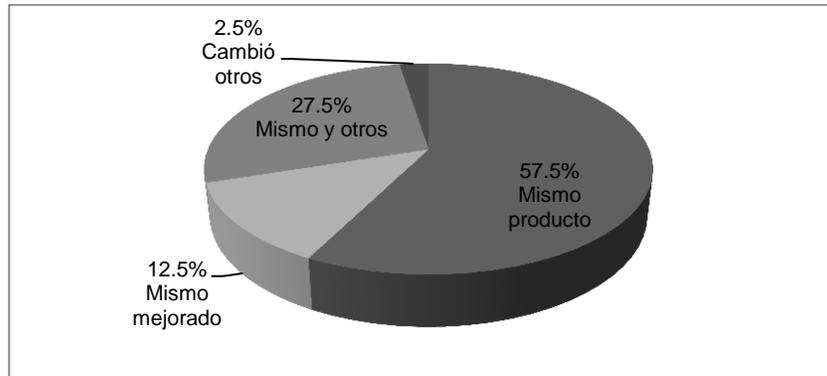


Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.15 Desarrollo de productos

El 57.5% continúa vendiendo el mismo producto con que inició la empresa que en promedio tienen 17 años, 27.5% continúa con el mismo producto más otros, 2.5% continúa con el mismo producto pero mejorado, Figura 42. Percepción de comercialización en la empresa, 42.5% consideran que la comercialización es satisfactoria, 30.0% lo considera medianamente satisfactoria, 17.5% muy satisfactoria y un 10% poco satisfactoria.

Figura 42. Productos a la venta por las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.



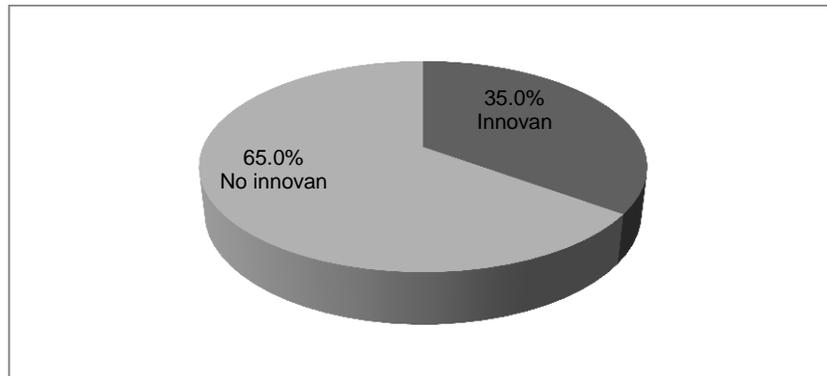
Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.16 Innovación y uso de tecnologías avanzadas

En el 35.0% de las empresas se mencionó estar utilizando tecnología innovadora y el 65.0% restante indicó que no es tecnología innovadora Figura 43, principalmente son invernaderos, riego por goteo y fertilización. Respecto de la tecnología que utilizan en la empresa, el 35.0% lo considera avanzada, 47.5% considera que es la tradicional y 17.5% la considera poco avanzada, Figura 44.

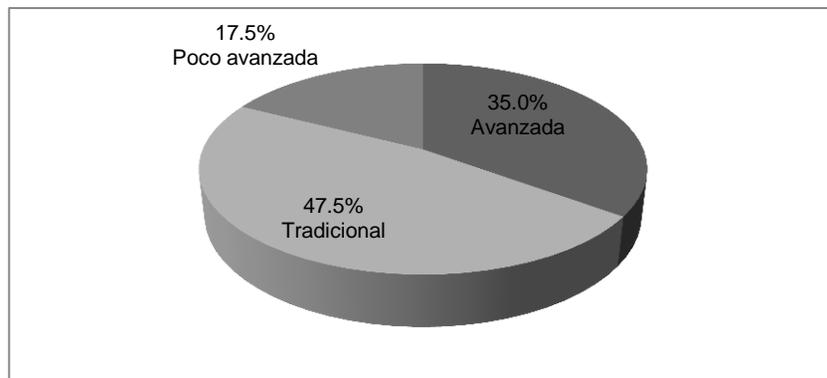
Una empresa innovadora es aquella que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, ofrece diferentes productos y adopta o pone a punto desconocidos procesos de fabricación. La innovación tiene dos caras: una que hace emerger nuevas prácticas y otra que disuelve aquellas más tradicionales, generando nuevas rutinas y oficios que propician la desaparición de otros por lo que no resulta sorprendente que en su desarrollo existan resistencias y conflictos de intereses. (Loach, 1998).

Figura 43. Innovación de tecnologías por las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

Figura 44. Tecnologías utilizadas por las ME y PE Agropecuarias, Región Altos.

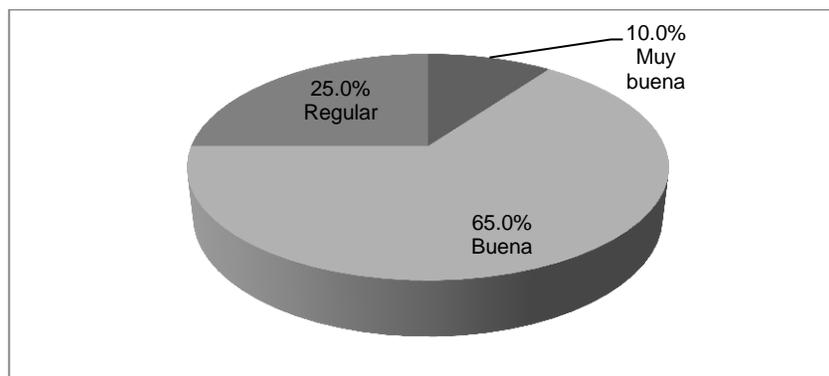


Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.17 Atributos personales del dueño o responsable de la empresa

La manera como se lleva el responsable de la ME o PE con los empleados, el 65% considera que es buena, el 25% que es regular y el 10% considera que es muy buena, Figura 45. El 75% de los responsables se lleva de buena a muy buena manera, por lo que se podría decir que la relación laboral es armoniosa, muy positiva.

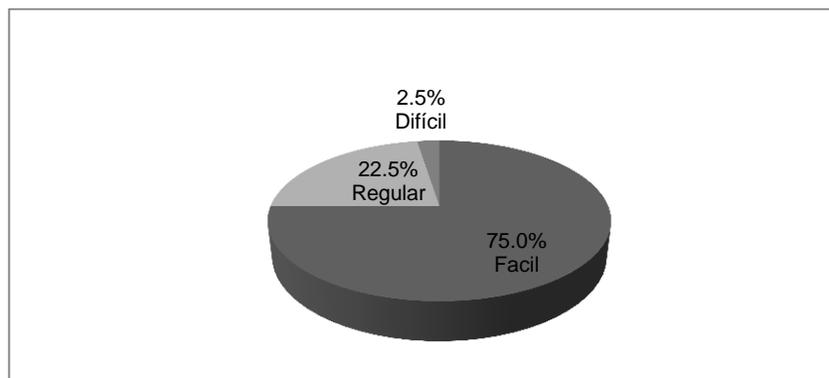
Figura 45. La forma como se lleva el responsable de las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos con los empleados.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

La comunicación entre el responsable de la empresa y los empleados, en el 75.0% se mencionó que es fácil, el 22.5% indicó que es regular y el 2.5% mencionó que es difícil, Figura 46.

Figura 46. Como es la comunicación entre el responsable de la ME y PE Agropecuarias en la Región Altos con los empleados.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.18 Impacto socioeconómico de la empresa

- **Las principales fuentes de donde provienen los ingresos para cuidar de la familia**

Las principales fuentes para la obtención de los ingresos para los gastos familiares son de la siguiente manera, el 90% indicó que su principal fuente de ingresos la obtienen de

la micro o pequeña empresa, complementada con ingresos de la agricultura o ganadería, trabajo asalariado agrícola, subsidios del gobierno u otros, Tabla 30.

Tabla 30. Principales fuentes de ingreso, de personas al frente de ME o PE en la Región Altos.

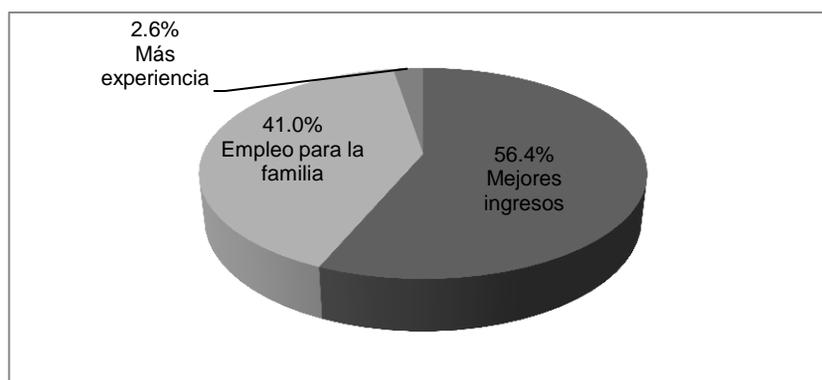
Fuente	Porcentaje
De la ME o PE	90.0 %
De la agricultura	5.0 %
De la ganadería	4.0 %
De trabajo asalariado agrícola	5.0 %
De subsidios del gobierno	5.0 %
Otros	1.0 %

Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.19 Principales beneficios por la puesta en marcha de la empresa

Entre los principales beneficios que se perciben por la puesta en marcha de la empresa se tienen: se han mejorado los ingresos, así lo mencionaron el 56.4% de los encuestados, mantienen una fuente de empleo para la familia (41.0%) y cuentan con más experiencia (2.6%), Figura 47.

Figura 47. Beneficio por la puesta en marcha de las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

- **En que se ve reflejado el cambio económico por efecto de la ME o PE**

El cambio económico por la micro o pequeña empresa se ha visto reflejado, primeramente en la alimentación (97.5%), luego en la salud (90.0%), vivienda (85.0%) y vestido (70.0%) principalmente, Tabla 31.

Tabla 31. Aspectos mejorados en las familias por la puesta en marcha de una ME o PE agropecuaria en la Región Altos.

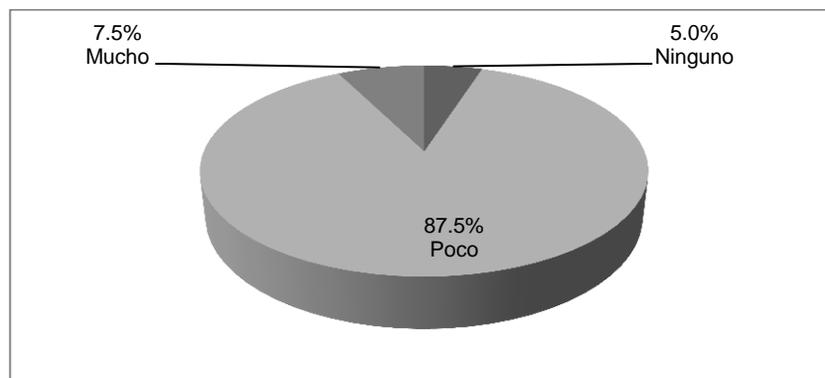
Aspectos	Porcentaje
Alimentación	97.5 %
Salud	90.0 %
Vivienda	85.0 %
Vestido	70.0 %
Educación	55.0 %
Recreación	20.0 %
No ha cambiado	2.5 %

Fuente: Investigación de campo, 2011.

- **Impacto económico de la empresa en los empleados**

El impacto económico por la puesta en marcha de la empresa, el 87.5% de los encuestados indicó que poco, 7.5% mencionó que mucho y el 5.0% nada, Figura 48. El 85% percibió un cambio positivo, si al menos una familia ha conseguido aminorar sus carencias con cada una de esas micro o pequeñas empresas, en el intento de conseguir una mejor calidad de vida, algo se ha logrado.

Figura 48. Impacto económico por la puesta en marcha de las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.

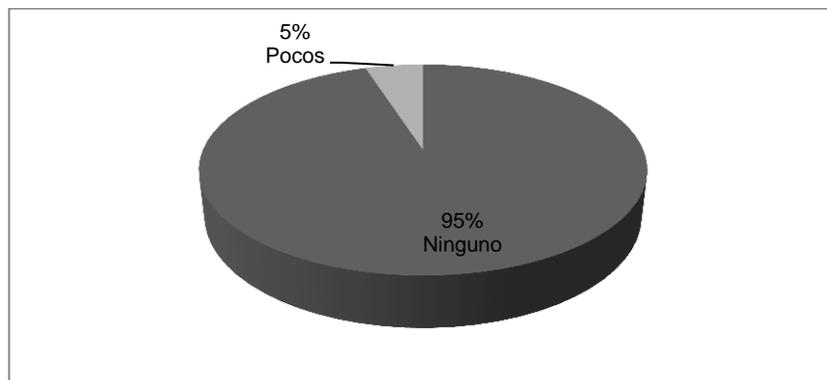


Fuente: Investigación de campo, 2011.

- **Cambios a nivel comunidad por la presencia de las ME y PE**

A nivel de comunidad el impacto puede ser imperceptible, tal como lo indicó el 5% de los encuestados, poco cambio y nada para el 95%, Figura 49, sin embargo eso puede ser mucho, ya que las familias de los que tuvieron empleo, tuvieron ingresos bien habidos y lo más seguro que también una conducta ejemplar para su comunidad, entonces eso, el empleo generado y los satisfactores engrandecen a esas micro y pequeñas empresas, por lo tanto la micro o pequeña empresa está cumpliendo con la función social, “empresa social”, Yunus y Weber (2008) y Chu (2007).

Figura 49. Cambios a nivel comunidad por la puesta en marcha de las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.



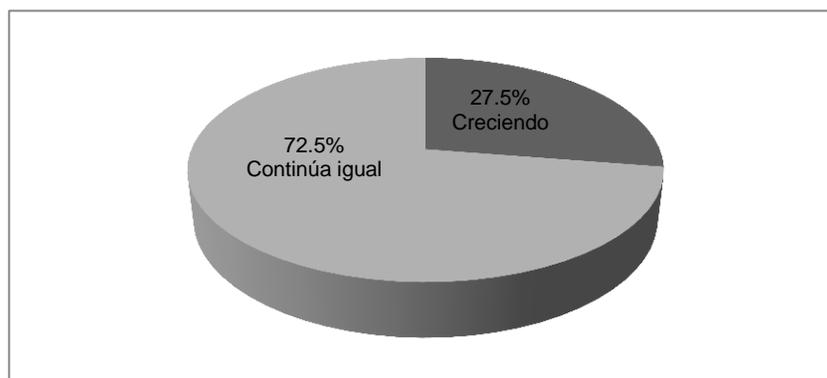
Fuente: Investigación de campo, 2011.

Las ganancias de las micro y pequeñas empresas son muy variadas, van desde \$5,500.00 hasta \$450,000.00, durante un ciclo agrícola o un año de actividad. El promedio de ganancias es de \$98,060.35 con una desviación estándar de 87,547.36.

## 5.20 Crecimiento de la empresa desde su inicio

El crecimiento de la empresa desde su inicio ha sido, el 27.5% indicó que continúa creciendo, mientras que el 72.5% mencionó que continúa sin crecer, es decir como al inicio, Figura 50.

Figura 50. Crecimiento de las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.



Fuente: Investigación de campo, 2011.

### 5.21 Calificación de éxito de las micro o pequeña empresa

A cada uno de los entrevistados al frente de una empresa, se les solicitó que en escala de 1-10 calificaran el éxito de su empresa, el 92.5% de las empresas obtuvo una calificación de 7-9, encontrándose una moda con la calificación de 8, para el 50% de la micro y pequeñas empresas, Tabla 32.

Tabla 32. Percepción del éxito de la propia ME y PE agropecuaria por empresarios de la Región Altos.

Calificación de éxito	Porcentaje
6	7.5 %
7	20.0 %
8	50.0 %
9	22.5 %
<b>Suma</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo, 2011.

A los mismos, micro y pequeños empresarios se les pidió que calificaran nuevamente el éxito de las micro y pequeñas empresas, con la misma escala, solo que ahora la compararán con otra empresa conocida por ellos, en este caso la calificación fluctuó de de 6-10, a diferencia de la anterior que fue de 6-9, la moda siguió quedando en la calificación 8, Tabla 33.

Tabla 33. Percepción del éxito de la propia ME y PE agropecuarias por los empresarios de la Región Altos, comparada con otra empresa.

Calificación de éxito	Porcentaje
6	15.0 %
7	30.0 %
8	32.5 %
9	15.0 %
10	7.5 %
<b>Suma</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo, 2011.

En opinión de Arce (2009) las PYMES exitosas de este siglo serán aquellas capaces de interpretar los cambios en el ambiente socioeconómico y aprovechar las oportunidades que la apertura comercial ofrece. La creatividad, innovación y calidad serán las claves que garanticen su éxito empresarial. Los atributos que deben caracterizarlas son los siguientes: **Inteligencia** que les permita la capacidad de observar y aplicar en su provecho las condiciones cambiantes del entorno; **creatividad** para ser capaces de ofrecer a sus clientes productos nuevos o diferenciados, **cultura de la calidad y respeto al medio ambiente** en todas las actividades, productos y servicios ofrecidos y **valorar el talento** de su gente.

## 5.22 Análisis de correlación de variables

lo tanto los atributos que deben caracterizarlas son los siguientes: **Inteligencia** que les permita la capacidad de observar y aplicar en su provecho las condiciones cambiantes del entorno; **creatividad** para ser capaces de ofrecer a sus clientes productos nuevos o diferenciados, **cultura de la calidad y respeto al medio ambiente** en todas las actividades, productos y servicios ofrecidos y **valorar el talento** de su gente, sus 3 saberes, historia y patrimonio cultural y la capacidad de convertirlo en capital intelectual.

Se hizo el Análisis de correlación de Pearsons ( $\alpha=0.05$ ) para distinguir relaciones entre las variables estudiadas. El Tabla 34, muestra aquellas que resultaron significativas o altamente significativas. Algunas de ellas resultaron obvias pero coadyuvan a interpretar de una mejor manera la información descriptiva.

Las que resultaron más significativas se describen a continuación: A mayor edad, menor grado de estudios ( $\rho=-0.519$ ). A mayor grado de estudios, incrementa la experiencia en actividades productivas de la empresa ( $\rho=0.495$ ). Un factor de éxito es cuando una persona abre una empresa con conocimiento de lo que va a producir gracias a una experiencia previa ( $\rho=0.813$ ). A mayor disposición de pagar asesoría profesional, más se contrata ( $\rho=0.545$ ). A mayor producción menos satisfacción en la comercialización, esto es, muchos de ellos dicen que no se les paga el producto a un precio que consideraban justo ( $\rho=-0.638$ ). La calificación de éxito que tiene el propietario con respecto a su empresa va en relación con la planeación y producción ( $\rho=0.500$ ). La innovación tecnológica de las empresas está muy relacionada con el hecho de tener una comercialización adecuada ( $\rho=0.511$ ). A mayor satisfacción de comercialización, mayor innovación tecnológica ( $\rho=0.538$ ).

Tabla 34. Análisis de Correlación de Pearsons ( $\alpha=0.05$ )

<b>Variables</b>	<b>P</b>	<b><math>\alpha</math> (0.01)</b>	<b>Significancia</b>	<b>Interpretación</b>
X2-X3	-0.519	0.001	**	A mayor edad, menor grado de estudios
X2-Y46	0.495	0.001	**	A mayor grado de estudios, incrementa la experiencia en actividades productivas de la empresa
Y24-X39-	-.405	0.010	**	Las empresas con mayores ganancias son aquellas que no están constituidas legalmente.
Y44-Y45	.813	0.000	**	A mayor conocimiento sobre lo que producía la empresa, mayor idea como manejar la empresa
Y138-Y139	.545	0.000	**	A mayor disposición de pagar asesoría profesional, mas la contrata
Y138-X133	-.420	0.007	**	Hay empresas que han tenido éxito y que no necesitan asesorías.
Y138-Y170	-.406	0.009	**	La producción no se incrementa por el hecho de tener asesoría profesional.
Y170-Y193	-.638	0.000	**	A mayor producción menos satisfacción en la comercialización, esto es, muchos de ellos dicen que no se les paga el producto a un precio que consideraban justo.
Y170-Y194	-.406	0.009	**	La innovación tecnológica no se planea junto con la producción.
Y170-X134	.500	0.001	**	La calificación de éxito que tiene el propietario con respecto a su empresa va en relación con la planeación de la producción
Y193-Y194	.511	0.001	**	La innovación tecnológica de las empresas está muy relacionada con el hecho de tener una comercialización adecuada.
Y193-Y195	.538	0.000	**	A mayor satisfacción de comercialización, mayor innovación tecnológica
Y194-Y195	.861	0.000	**	El propietario de la empresa se siente más innovador cuando tiene mayor grado tecnológico en la empresa
Y194-X133	-.420	0.007	**	La calificación de éxito es inversamente proporcional al grado de innovación y de tecnología que tiene la empresa.

X2 Edad, X3 Años de estudio, X39 Ganancias, X97 Capital de inicio, Y24 Empresa legalmente constituida, Y44 Conocimientos iniciales de lo que la empresa producía, Y45 Se sabía cómo manejar la empresa, Y46 Experiencia en actividades productivas de la empresa, Y138 Disposición de pagar asesoría profesional, Y 139 Ha pagado asesoria profesional, Y170 Planea producción, Y173 Planea compra de materia prima, Y181 Estrategia de venta, Y190 Venta mismo producto inicial, Y193 Satisfacción de comercialización, Y194 innovación tecnológica, Y195 Grado tecnológico, X133 Calificación éxito de su empresa, X134 Calificación de éxito en relación a otras empresas.

Fuente: Investigación de campo y gabinete, 2011.

### 5.23 Clasificación de las empresas por ganancias estimadas

Para este propósito, se obtuvo una distribución de frecuencias apoyado del cálculo de intervalos de clase de Stirling (Marqués, 2004), para los datos de las ganancias obtenidas por cada una de las empresas estudiadas, el cual las agrupó en siete clases.

En virtud de que los intervalos de clases resultantes fueron de una amplitud grande, se propuso otro con el mismo número de clases pero con una mejor distribución en el agrupamiento de los datos, Tabla 35.

Tabla 35. Ganancias estimadas por micro y pequeñas empresas en la Región Altos.

Intervalo de Clase de Ganancias relativas de las empresas	Punto medio	Frecuencia	Porcentajes	Micro empresas	Pequeñas empresas
5,500.00-15,000.00	10,250.00	3	7.5 %	3	
25,000.00-45,000.00	35,000.00	9	22.5 %	9	
50,000.00-75,000.00	62,500.00	9	22.5 %	7	2
75,001.00-100,000.00	87,500.00	4	10.0 %	4	
100,001.00-150,000.00	125,000.00	10	25.0 %	10	
175,000.00-250,000.00	212,500.00	3	7.5 %	3	
350,000.00-450,000.00	400,000.00	2	2.5 %		2

Fuente: Investigación de campo y gabinete, 2011.

La gran dispersión entre los montos que obtienen las empresas se deben a diversos factores que influyen como variaciones en número de empleados, si la empresa es familiar o por socios, si hay contrataciones adicionales o mano de obra, entre otras. También, hay otros componentes que intervienen como el clima, actividad a que se dedica la empresa, el hecho de realizar o no otros cultivos u otras actividades adicionales a la actividad principal (37.5% de las empresas estudiadas, se dedica a una sola actividad, mientras que 62.5% desarrollan 2 o más actividades o cultivos). Las micro y pequeñas empresas estudiadas, por diversas razones como permanencia en el negocio, generación de ingresos, generación de empleo y bienestar ya han sido referidas como empresas exitosas. Varias de ellas, aún con pocas ganancias al igual que el resto de las micro y pequeñas empresas, están cumpliendo una función social; dos pequeñas empresas, sobresalen por su margen de ganancias entre \$350,000.00 y \$450,000.00 quizá todavía se consideren sean pocas, pero mantienen motivados a sus dueños a continuar con su esfuerzo.

## 5.24 Clasificación de las empresas más exitosas de la Región Altos basados en las ganancias estimadas

En la Tabla 36, se muestran las empresas más sobresalientes con sus características. Se consideró como referencia para el estudio, las cinco empresas agropecuarias con las ganancias anuales más altas, tres de ellas se ubican en el estrato 6, que son microempresas y dos en el estrato 7, ambas pequeñas empresas (Tabla 35). En el Anexo 9 se muestran las variables a contrastar y las empresas con el número consecutivo de captura en la base de datos.

Tabla 36. Comparativo de las micro y pequeñas empresas agropecuarias más sobresalientes.

Variable	ME (1)*	ME (8)	ME (9)	PE (13)	PE (25)	Tendencia ME	Tendencia PE
Años operando la empresa	25	30	30	35	15	>25 años	>15 años
Cultivo o actividad principal (T/I)**	Café	Café	Café	Café	Flores	Café	CA-FL
Ganancias (\$)	175,488.00	191,670.00	200,284.00	362,136.00	450,000.00	>175	>360
Inversión total	14,000.00	14,000.00	18,000.00	31,000.00	18,000.00	>14	>18
Apoyo en asist. tec. y capacitación	√	√	√	√		√	√/S
Apoyo en infraestructura					√		S/√
Continúa con apoyo de programa	Comcafé	Comcafé	Comcafé	Comcafé		Gob. Est.	GE/S
Pago de empleados	2,160.00	1,600.00	1,900.00	2,160.00	2,160.00	1,900.00	2,160.00
Ha pagado asesoría profesional			√		√		S/√
Asesoría y Capacitación después del arranque	√	√	√	√	√	√	√
Empresa principal fuente ingreso	√	√	√	√	√	√	√
Las ganancias invirtió en empresa		√	√	√	√	√	√
Ganancias destinó al ahorro	√	√	√	√		√	√

(\*)=No. de orden en base de datos (\*\*)Café de temporal, Rosas en invernadero ME=Microempresa PE=Pequeña empresa √= Factor presente S=Factor ausente SMP=Siempre CA=Café FL= Flores GE= Gobierno del Estado.  
Fuente: Investigación de campo y gabinete, 2011.

## **Caracterización de las Micro y Pequeñas Empresas más sobresalientes o más exitosas:**

- Las Microempresas tienen las siguientes características: tienen más de 25 años operando, se dedican al cultivo de café, obtienen ganancias anuales superior a \$175,000.00, iniciaron con una inversión aproximada de \$14,000.00, y siempre han contado con asesoría técnica y capacitación, en un principio por el INMECAFÉ y en la actualidad por la COMCAFÉ, los trabajadores reciben un salario promedio de \$1900.00 por mes (Septiembre de 2011), no acostumbran pagar asesoría profesional, la empresa es la principal fuente de sus ingresos y las ganancias las invierte en la propia empresa y se destina algo para el ahorro.
- Las Pequeñas empresas tienen las siguientes características: tienen más de 15 años operando, se dedican al cultivo de rosas en invernadero solo o café como cultivo principal y adicionalmente maíz y frijol, obtienen ganancias superiores a \$360,000.00, una inversión inicial superior a \$18,000.00, para el caso de café siempre ha contado con asesoría técnica y capacitación, pero no en el de cultivo de rosas que cuando la ha requerido la ha pagado, en cambio le han apoyado con infraestructura (invernaderos), la empresa es la principal fuente de ingresos, ambos casos invierten ganancias en la empresa y solo la de cultivo de rosas destina algo de ganancias para el ahorro.

### **5.25 Análisis de la Información de la guía de observación de localidades con micro y pequeñas empresas**

En esta sección se hace un análisis de otros factores cualitativos del entorno que podrían influir sobre la presencia y desempeño de las ME y PE a través de las guías de observación para indagar situaciones del entorno de cada empresa y si hay alteraciones consecuencia de la existencias de las éstas.

En cuanto a vías de comunicación, podría decirse que por lo menos a la cabecera municipal de los municipios de la Región Altos considerados en este estudio, se cuenta

con caminos pavimentados en buenas condiciones, salvo algunos tramos de San Cristóbal a Pantelhó, de Teopisca al ejido Nuevo León y de San Cristóbal a San Juan Cancuc, que tienen algunos tramos que dificultan el tránsito. En términos generales existe infraestructura caminera para que de las micro y pequeñas empresas se puedan sacar y llevar sus productos a los diferentes puntos del mercado regional y el abastecimiento de materias primas.

Las viviendas predominantes son de paredes de tabique con techos de teja, lámina o concreto y en su mayoría con piso firme (Anexo 7). Los servicios con que se cuentan en las casas o domicilios de los pobladores son los siguientes: agua entubada dentro de la vivienda, drenaje, servicio sanitario y electricidad. De acuerdo al último censo de población y vivienda de 2010, se tiene lo siguiente: el agua entubada dentro de la vivienda en promedio en la Región Altos es de 20.37% de las viviendas y varía de 6.4 a 71.4% de los hogares (INEGI, 2011), Tabla 3; drenaje en promedio lo tienen el 46.5 de los hogares, mismo que varía de 11.9 a 90.6%; servicio sanitario, en promedio lo posee el 90.3% de hogares y varía de 78.6 a 97.7% de los hogares; electricidad en promedio está presente en el 92.7% de los hogares y varía de 78.0 a 98.7 de los hogares.

Con respecto a las oportunidades para acceder a la educación, a excepción de San Cristóbal de las Casas que podría estar en una situación privilegiada ya que cuenta con 100 escuelas primarias entre públicas y privadas, las comunidades restantes cuentan con al menos una o más escuelas primaria, secundaria y preparatoria o cobach (Anexo 7); dos escuelas Normal para maestros en San Cristóbal de las Casas y otra en Zinacantán; 2 Facultades de la Universidad Autónoma de Chiapas, Derecho y Ciencias Sociales y la Universidad Intercultural de Chiapas, en San Cristóbal de las Casas, SEP (2013).

Recreación, a excepción de San Cristóbal de las Casas que es la ciudad más grande de la Región de los Altos, que cuenta con muchas opciones de recreación, el resto de las localidades al menos cuentan con una cancha de básquetbol y fútbol y otras opciones ocasionales cuando acuden a San Cristóbal, las distancias con esta fluctúan

entre 12 km, la más cercana, Zinacantán y 71 km las más lejana, San Juan Cancuc, ver Anexo 7, en este se indica las localidades.

### **5.26 Valoración cualitativa del éxito de micro y pequeñas empresas agropecuarias en la Región Altos de Chiapas.**

La clasificación de ganancias estimadas propuestas en las tablas 35 y 36 no nos da suficiente información sobre el éxito de las empresas. Por tal motivo se buscó otra estrategia de trabajo para identificar factores de éxito a través de valores cualitativos. Por eso, se integró información de diversos autores como Coy *et al.* (2007); Lussier (1995); FONAES (2003) y RENDRUS (S/F) que proponen, entre todos, 32 diversas formas de medir a las empresas exitosas en general.

Además, se adicionaron ocho variables mas consideradas en esta investigación (en tono mas oscuro) para coadyuvar a interpretar, de manera cualitativa la información obtenida en el cuestionario, dando un total de 40 (Tabla, 37).

Tabla 37. Variables o factores de éxito para ME y PE agropecuarias.

1.	Edad del dueño o encargado
2.	Lee y escribe
3.	Nivel de estudios del dueño o encargado
4.	Genero del dueño o responsable
5.	Años operando la empresa
6.	Cultivo o actividad principal
7.	Apoyo en asistencia técnica
8.	Apoyo en capacitación
9.	Apoyo en infraestructura
10.	Ganancia
11.	Inversión total
12.	Tamaño de la empresa
13.	Sueldo de empleados
14.	Empresa la principal fuente de ingreso
15.	Continúa con apoyo de programa
16.	Paga asesoría profesional
17.	Asesoría después del arranque
18.	Capacitación después del arranque
19.	Las ganancias las invirtió en empresa
20.	Las ganancias las destinó al ahorro
21.	Empresa legalmente constituida
22.	Figura jurídica de la empresa
23.	Planea la producción
24.	Abasto de materia prima
25.	Registros y controles financieros
26.	Conocimiento previo del producto de la empresa
27.	Conocimiento en el manejo de empresa
28.	La empresa vende el mismo producto desde que inició
29.	La empresa tiene socios
30.	Régimen de propiedad de las tierras utilizadas
31.	Los dueños son hijos de padres con empresa
32.	Ventas de mayoreo
33.	Venta a clientes regionales
34.	Impacto económico y social
35.	Manejo de desechos de la empresa
36.	Apreciación de calidad de producto
37.	Calidad tecnológica utilizada
38.	Apoyo de la familia
39.	Grupo étnico
40.	Percepción de éxito de la empresa

\*Propuestos para esta investigación

La información completa de esta clasificación se localiza en el Anexo 9.

Al hacer un análisis de la información obtenida se destaca que:

- La forma de ventas del producto de la ME o PE, es la que más claramente se percibe un efecto importante, principalmente la de venta de mayoreo a clientes regionales.
- Para realizar el análisis comparativo de todas las micro y pequeñas empresas primeramente se ordenaron por magnitud, de mayor a menor, considerando inicialmente el monto de la variable ganancia estimada para tener una referencia a contrastar, se agrupa al 50% de las empresas de más altos ingresos y 50% de los ingresos menores, estos ya han sido mencionados como empresas exitosas por la SECAM (2010). Para esto, se realizó una depuración exhaustiva de los aspectos que fueron incluidos en el diseño del cuestionario.
- En relación a la edad del dueño o encargado que está al frente de la empresa en 50% de mayores ingresos, la edad es un factor importante, la edad mínima observada en este grupo es la de 33 años y la mayor no muestra inconvenientes, la persona de mayor edad incluso del total, es de 82 años, se ubica entre los primeros cinco mejores ingresos.
- El nivel de estudios resulta de importancia relevante, la constante en la primera mitad salvo tres excepciones, saben leer y escribir, considerando los primeros cinco, exceptuando un caso el resto tienen primaria completa y uno educación secundaria, podría decirse que no es determinante, puesto que al límite inferior de la primera mitad se ubican dos casos que con nivel de estudios profesionales, puede ser circunstancial.
- Por los años que llevan operando las micros y pequeñas, en la primera mitad, la empresa más joven lleva cuatro años y 40 años la de mayor tiempo, superan ya el tiempo establecido de permanencia en el negocio, como parte de éxito.
- Del total 90% de las empresas son ME, de ellas el 50% están en la primera mitad, con las mejores características y el otro en la segunda, en condiciones menos favorecidas, de igual manera ocurrió para las PE.

- En el primer grupo hay predominancia de apoyos recibidos por concepto de asistencia técnica y capacitación durante el inicio o arranque de actividades. Este tipo de apoyos es una constante en periodos posterior al arranque.
- La empresa resulta ser la fuente principal de los ingresos familiares. Así también que las ganancias generadas por las empresas son invertidas en la misma y la mayoría destina parte de las ganancias para el ahorro, para solventar situaciones imprevistas a futuro.
- No es una constante, el hecho que las empresas estén legalmente constituidas, predominan los grupos de trabajo, productores independientes y empresas familiares.
- Predomina la venta de mayoreo y venta a clientes regionales. La percepción del impacto económico y social de las empresas, los propios empresarios la consideran de poco impacto. La percepción de la calidad de los productos de la empresa, es que sus productos en general son de mediana calidad y para un grupo reducido la calidad de sus productos es alta.
- El hecho de pertenecer a un grupo étnico o hablar una lengua materna indígena, por los resultados que se aprecian, esto no es una limitante, para sobresalir o lograr consolidar una micro o pequeña empresa.

Más adelante, se hizo un análisis minucioso del Anexo 9 a través de pruebas estadísticas cualitativas (análisis de la frecuencia, análisis modal, entre otros) y se resaltaron aquellos factores que tienen mayor efecto en los datos (frecuencias más altas) y se descartaron los menos contundentes (frecuencias más pequeñas), de tal manera que para efectuar la valoración cualitativa de las empresas, se consideraron de los 40 sólo 28 de ellos (Cuadro 38).

Tabla 38. Variables o factores de éxito para ME y PE agropecuarias.

1.	Edad del dueño o encargado
2.	Nivel de estudios del dueño o encargado
3.	Años operando la empresa
4.	Apoyo en asistencia técnica
5.	Apoyo en capacitación
6.	Apoyo en infraestructura
7.	Continúa con apoyo de programa
8.	Paga asesoría profesional
9.	Asesoría después del arranque
10.	Capacitación después del arranque
11.	Las ganancias las invirtió en empresa
12.	Las ganancias las destinó al ahorro
13.	Empresa legalmente constituida
14.	Abasto de materia prima
15.	Registros y controles financieros
16.	Conocimiento previo del producto de la empresa
17.	Conocimiento en el manejo de empresa
18.	La empresa vende el mismo producto desde que inició
19.	La empresa tiene socios
20.	Los dueños son hijos de padres con empresa
21.	Ventas de mayoreo
22.	Venta a clientes regionales
23.	Impacto económico y social
24.	Apreciación de calidad de producto
25.	Calidad tecnológica utilizada
26.	Apoyo de la familia
27.	Grupo étnico
28.	Percepción de éxito de la empresa

Asimismo, la información del Anexo 9 se modificó para elaborar una nueva clasificación tomando en cuenta las siguientes condiciones:

Edad del dueño o encargado	> o = 30 años
Nivel de estudios del dueño o encargado	> o = 6 años
Años operando la empresa	> o = 15 años
Apoyo en asistencia técnica	√ factor presente
Apoyo en capacitación	√ factor presente
Apoyo en infraestructura	√ factor presente
Continúa con apoyo de programa	√ factor presente
Paga asesoría profesional	√ factor presente
Asesoría después del arranque	√ factor presente
Capacitación después del arranque	√ factor presente
Las ganancias las invirtió en empresa	√ factor presente
Las ganancias las destinó al ahorro	√ factor presente
Empresa legalmente constituida	√ factor presente

Abasto de materia prima	√ factor presente
Registros y controles financieros	√ factor presente
Conocimiento previo del producto de la empresa	Suficiente a mucho
Conocimiento en el manejo de empresa	Suficiente a mucho
La empresa vende el mismo producto desde que inició	Mismo o mejorado
La empresa tiene socios	√ factor presente
Los dueños son hijos de padres con empresa	√ factor presente
Ventas de mayoreo	√ factor presente
Venta a clientes regionales	√ factor presente
Impacto económico y social	√ factor presente
Apreciación de calidad de producto	√ factor presente
Calidad tecnológica utilizada	√ factor presente
Apoyo de la familia	√ factor presente
Grupo étnico	√ factor presente
Percepción de éxito de la empresa	>=8

El cuadro resultante se muestra en el Anexo 8. A la información contenida en Anexo 8, se le aplicaron métodos estadísticos cualitativos y descriptivos (Figura 51 y tabla 39). De estos, se destacan los siguientes datos:

- La empresa que más factores cumplió fue con 24 y la de menos 6.
- La media de las empresas cumplen con 15 factores de éxito.
- Al hacer una clasificación por el número de factores, las empresas agropecuarias más exitosas cumplen de 15 a 24 factores.

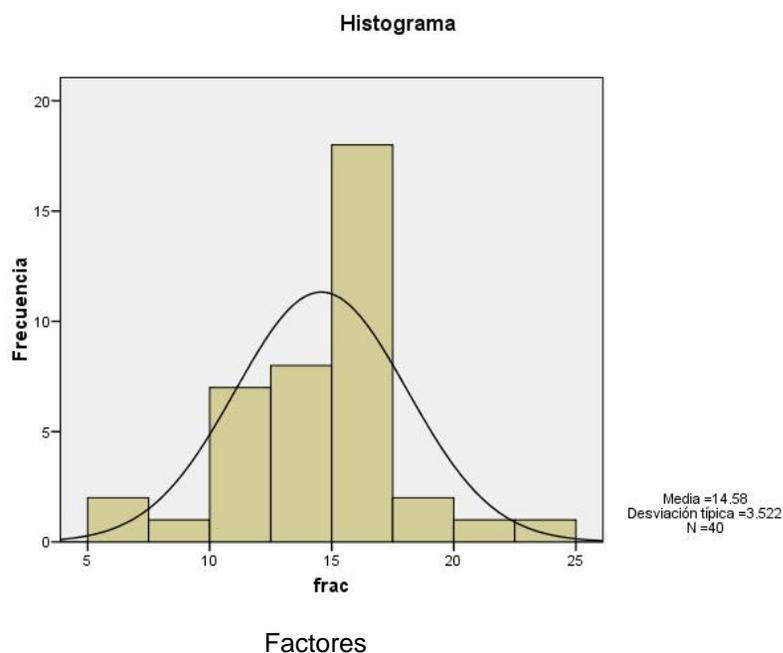


Figura 51. Frecuencia de los factores de éxito en las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.

Las empresas más exitosas, de acuerdo con el promedio, son aquellas en las que se procuren de 15 factores en adelante. La distribución de las empresas por el número de factores de éxito presentes o aplicados, se muestra en la Tabla, 39, las de mayor frecuencia de ocurrencia son las de 16 y 17 factores, unos mas relevantes que otros, la moda estadística, que representan conjuntamente el 35 % de las empresas estudiadas.

Tabla 39. Distribución de empresa y factores de éxito, considerados por ellas

Factores	Frecuencia	Porcentaje
6	2	5.00
9	1	2.50
10	2	5.00
11	1	2.50
12	4	10.00
13	2	5.00
14	6	15.00
15	4	10.00
16	7	17.50
17	7	17.50
18	1	2.50
19	1	2.50
21	1	2.50
24	1	2.50

Tomando como base el análisis estadístico de la tabla 39 y en especial las modas de los factores presentes en las empresas, se ha realizado ahora una valoración cualitativa de estos, formando tres diferentes grupos o estratos: las empresas que tienen de 6-12 factores, otras de 13-20 y las que tienen 21 o más componentes. De estos grupos se distinguieron 10, 28 y 2 empresas correspondientemente (Tabla 40). Para tomar en cuenta los factores cualitativos, se fijó que al menos el 50% de las empresas de ese grupo coincidieran en cada componente, asignando una (√) que indica que se reconoce la presencia del factor.

Las empresas que tienen menos factores de éxito se identifican por contar con poca o nula asesoría y capacitación. Las empresas que tienen al menos 13 factores de éxito, empieza a reflejarse una mejoría en el desempeño de la empresa, así lo dejan ver las

ganancias obtenidas de los casos puestos en la Tabla 40; similar comportamiento se observa también para casos de empresas con el mayor número de factores presentes.

“La presencia de asesoría técnica y la capacitación”, nuevamente está presente en este último grupo, lo cual nos lleva a pensar que estos factores tienen un peso muy importante, en relación al segundo grupo, tiene varias coincidencias y se adicionan otros factores al tercer grupo, “como destinar ganancias al ahorro”, “llevar registros y controles financieros”, “conocimiento previo sobre lo que la empresa produce”, “experiencia en el manejo de empresa”. Por lo cual se deja ver lo importante de las áreas de Asesoría, Capacitación y Administración. La tendencia de las ganancias obtenidas por las empresas es hacia un incremento a medida que ocurren o se aplican mas factores de éxito. Estos factores son tomados en cuenta por Lussier (1995) y la RENDRUS (S/F).

Tabla 40. Factores de éxito que intervienen en las actividades de las MI y PE, de la Región Altos de Chiapas\*

Factores	Empresas con 6-12 Factores Máximo 10 Empresas		Empresas con 13-20 Factores Máximo 28 Empresas		Empresas con 21 o más Facts. Máximo 2 Empresas		Total Empresas por factor	Factor** clasifica
		√		√		√		
Edad del dueño (> 30 años)	6	√	25	√	2	√	33	√
Nivel de estudios (> 6 años)	5	√	14	√	2	√	21	√
Años operando (> 15 años)	4		16	√	2	√	22	√
Asistencia técnica en arranque	2		25	√	1	√	28	√
Capacitación en arranque			25	√	1	√	26	√
Apoyo en infraestructura	1		8		2	√	11	
Continúa con apoyo de programa	1		20	√	2	√	23	√
Ha pagado Asesoría profesional	1		8		1	√	10	
Asesoría después del arranque	3		26	√	2	√	31	√
Capacitación después del arranque	1		23	√	2	√	26	√
Ganancias invertida en empresa	5	√	19	√	1	√	25	√
Ganancias destinó al ahorro	2		17	√	1	√	20	√
Empresa legalmente constituida			3		1	√	4	
Lleva Registros y controles financieros	4		16	√	2	√	22	√
Conocimiento previo del producto de la empresa	3		12		2	√	17	
Experiencia en manejo de empresa	3		12		2	√	17	
Empresa vende mismo producto inicial/mejorado	10	√	28	√	2	√	40	√
Empresa tiene socios	2		13	√	1	√	16	√
Dueño hijo de padre con empresa	1		3		1	√	5	
Venta al mayoreo	10	√	27	√	2	√	39	√
Comercialización, cliente regional	5	√	20	√			25	√
Impacto económico y social			1		2	√	3	
Calidad de producto Alta	3		7		2	√	12	
Calidad tecnológica avanzada	4		8		2	√	14	
Apoyo de la familia	10	√	28	√	2	√	40	√
Produce materia prima	1		1		1	√	3	
Grupo étnico	6	√	13	√	2	√	21	√
Percepción de éxito de la empresa	7	√	20	√	2	√	29	√
<b>Ganancias</b>	<b>\$41,250-88,250.0</b>		<b>\$5,500.0-70,400.0</b>		<b>\$54,000.0-450,000.0</b>			

\*Califican en el factor, cuando en el 50% o más de las empresas del grupo o estrato, está presente y al menos en 2 de 3 columnas. \*\*√=Factor presente N= 40 empresas. FUENTE: Investigación de campo y gabinete, 2011.

Las empresas estudiadas, ya han sido referidas como empresas exitosas por las dependencias de gobierno en la Región de los Altos de Chiapas, por lo que se mencionan como empresas exitosas y las más exitosas. En cuanto a las de menos factores, los hay desde aquellas que consideran 6 factores de éxito y las que tienen más, como 24 factores máximo, el promedio tiene 15 factores. Cabe mencionar que

entre las empresas, aún aquellas que coinciden en el número de factores, se observa una combinación grande de arreglo de los factores presentes.

Para determinar la consistencia del factor, hay que recordar que se consideró si está presente al menos en el 50% del grupo de empresas en que el factor está presente en cada uno de los estratos anteriormente mencionados.

[La tabla 40, que en lo sucesivo le llamaremos la “**plantilla de factores de éxito**”, es el aporte metodológico de esta investigación, misma que puede ser utilizada como referencia para la evaluación del éxito de una micro o pequeña empresa agropecuaria del medio rural].

Finalmente, en la última columna de la tabla 40 se destaca como factor de éxito si está presente al menos en dos estratos o más. De esta manera se encontraron 18 factores de éxito más consistentes de acuerdo a lo reportado por (Lissier y Pfeifer, 2001; Lussier, 1995; Fonaes, 2003; RENDRUS S/F y los propuestos por esta investigación, se relacionan a continuación:

- Edad del dueño ( $\geq$  30 años)
- Nivel de estudios ( $\geq$  6 años)
- Años operando ( $\geq$  15 años)
- Asistencia técnica en arranque
- Capacitación en arranque
- Continúa con apoyo de programa
- Asesoría después del arranque
- Capacitación después del arranque
- Ganancias invertida en empresa
- Ganancias destinó al ahorro
- Lleva Registros y controles financieros
- Empresa vende mismo producto inicial/mejorado
- Empresa tiene socios
- Comercialización, venta a cliente regional
- Comercialización, venta de mayoreo
- Apoyo de la familia
- Grupo étnico, idioma, hablante de lengua indígena
- Percepción de éxito de la empresa

\*Propuestos para esta investigación

Edad del dueño: se consideró una condicionante en las empresas de éxito estudiadas y la edad del dueño resultó ser mayor o igual a 30 años.

Nivel de estudios: fue considerada como nivel mínimo de estudios, la primaria terminada o más, aunque encontraron algunos casos de excepción.

Años operando: de acuerdo a las empresas estudiadas, las más sobresalientes y de acuerdo a estudios estadísticos, resultó ser la edad mayor de 15 años de funcionamiento.

Comercialización: es un factor abordado por varias de las fuentes consultadas, aquí se adicionó la variante local o regional, siendo esta última la que mas favorece a la comercialización junto con ventas de mayoreo (variantes propuestas por esta investigación).

Grupo étnico. El factor étnico, por ser hablantes de una lengua indígena, fue considerado importante y propuesto por esta investigación y efectivamente, resultó ser un factor importante en la Región de lo Altos de Chiapas, a nivel regional se enfrenta a menos limitaciones por el idioma, en la comunidad es bien visto, apegado a los usos y costumbres.

Percepción de éxito de la empresa. Otro de los factores propuestos, que resultó ser considerado de importancia. La mayor parte de los responsables de las micro y pequeñas empresas, evalúan a su empresa como exitosa y como tal se expresan de ella, muy convencidos de sus logros, empoderados.

El número de factores que fueron considerados para elaborar el cuestionario de las cuatro fuentes consideradas, queda de la siguiente manera, 14 de 15 factores de Lussier (1995); 7 de 8 de Rendrus (S/F); 4 de 5 de Fonaes (2003) y 8 de 13 sugeridos de la propia investigación. De los factores que quedan incluidos en la plantilla de factores de éxito, 7 (38.9%) corresponden a los propuestos por Lussier (1995) y 5 (38.5%) a los propuestos por la propia investigación.

❖ **Permanencia y éxito de la empresa:**

Si se considera la permanencia de la empresa en la actividad como un indicador del éxito, como lo mencionó Lussier y Pfeifer (2001), el modelo que a continuación se propone, indica que por cada año que la empresa subsista, termina con una mayor experiencia e inicia un nuevo ciclo, cada vez, con mayores posibilidades de persistir y lograr ser una empresa exitosa, Figura 52.

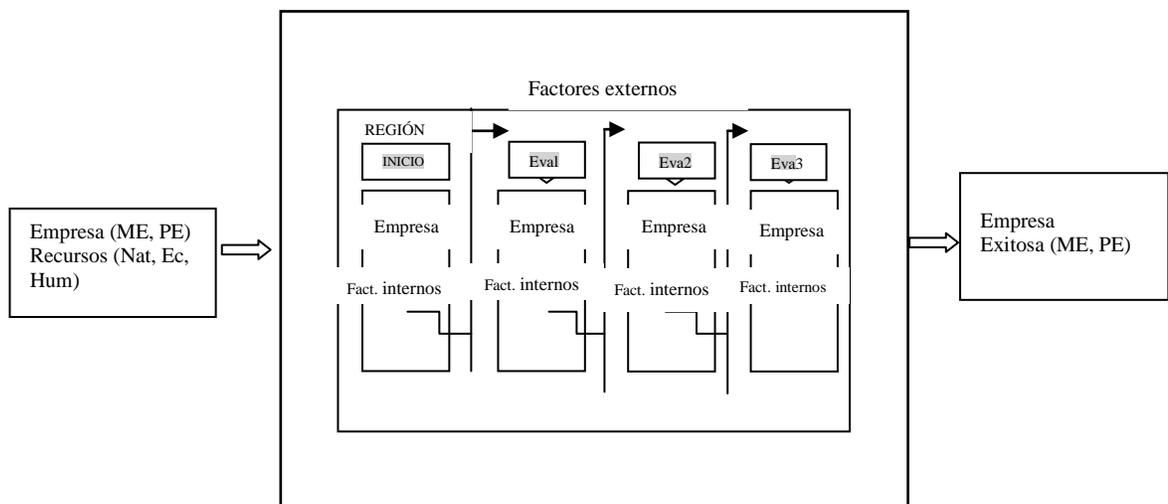


Figura 52. Esquema de permanencia en la actividad de las ME y PE Agropecuarias en la Región Altos.

$$a = \text{empresa inicial} \quad a' = [a+a1] \quad a'' = [a+a1+a2] \quad a''' = [a+a1+a2+a3]$$

Interpretándose como empresa exitosa, aquella que ha logrado subsistir al menos tres años, acumulando experiencia y mejoras; sin embargo no se excluye del efecto de factores críticos que la pongan en riesgos posteriormente.

## CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS GENERAL CON LOS RESULTADOS

La hipótesis general es la siguiente “Las micro y pequeñas empresas agropecuarias de la Región Altos en el Estado de Chiapas se caracterizan por medio de parámetros cuantitativos y cualitativos que las determinan como exitosas”.

Para contrastar la hipótesis se hizo un arduo análisis de datos descriptivos, análisis de correlación y análisis de información cualitativa. También se elaboraron:

- Clasificación de empresas por ganancias estimadas
- Caracterización de las 40 empresas de acuerdo con 40 parámetros apoyados de propuestas de distintos autores, de instituciones gubernamentales y propias de esta investigación.
- Identificación de las 5 empresas mas exitosas o sobresalientes.

De todo esto se pudo realizar una caracterización muy completa con datos cuantitativos y cualitativos, por tal razón la hipótesis propuesta no se rechaza.

## 6. CONCLUSIONES

Los objetivos de la tesis se cumplieron.

La hipótesis “Las micro y pequeñas empresas agropecuarias de la Región Altos, en el Estado de Chiapas se caracterizan por medio de parámetros cuantitativos y cualitativos que las determinan como exitosas” no se rechaza porque con la información cuantitativa y cualitativa se pudo identificar cada una de las empresas y seleccionar las cinco mas importantes.

La elaboración del cuestionario se basó en parámetros propuestos por diversos autores, empresas y dependencias del gobierno para poder hacer una clasificación adecuada (Lussier, 1995; Fonaes, 2003 y Rendrus S/F).

Se propusieron otras variables sociodemográficas para mejorar la clasificación.

La estrategia utilizada para obtener o conseguir la información en los municipios fue adecuada ya que se estableció contacto con técnicos de la Secretaría del Campo que acompañaron durante cada una de las visitas a las micro y pequeñas empresas, o brindaron las facilidades para la localización de los responsables.

La gente colaboró de buena manera después de saber el objetivo de este trabajo; fue visitada principalmente por las tardes o en fines de semana, en el momento que dispusieran de tiempo libre, en ocasiones durante sus labores en el campo.

El diseño del cuestionario aplicado en esta investigación se basó en parámetros propuestos por diversos autores, empresas y dependencias de gobierno.

La parte cualitativa fue de gran ayuda ya que aportó mayor información a la obtenida en el cuestionario.

En cuanto a la información obtenida se tiene las siguientes conclusiones:

El rango de edades de los dueños de las micro y pequeñas empresas estudiadas en la Región de los Altos es muy amplio, similar ocurre con la escolaridad que va desde sin

estudios y no sabe leer, algunos grados, hasta con estudios superiores, esto no ha sido una limitante.

El 80 % de las micro y pequeñas empresas estudiadas en la Región de los Altos tiene de 6-40 años operando, de tal manera que si la permanencia es indicio de éxito como lo afirman Lussier y Pfeifer (2001), estas ya lo son. El 90% de ellas tienen un giro hacia la producción agrícola.

El 10% de las micro y pequeñas empresas estudiadas en la Región de los Altos se encuentran legalmente constituidas, el 90% son microempresas y 10% pequeñas empresas.

El apoyo de la familia tanto moral como en las actividades de la mi micro o pequeña empresa resultó de gran valor para el surgimiento y permanencia de la misma.

La mayoría de las personas que están al frente de una micro o pequeña empresa poseían muy poco conocimiento de las actividades sobre los productos que la empresa producía cuando esta inició, el 57.5%, el conocimiento lo fueron adquiriendo sobre la marcha. Un porcentaje muy alto también indicó que los conocimientos sobre cómo manejar una empresa era poco, el 57% de los encuestados.

El capital requerido para la puesta en marcha de una micro o pequeña empresa es variable, depende básicamente del giro a que esta se dedica, tamaño y volumen de producción, así una buena parte (35.0%) requirió de un capital inicial de 13,500.00 a 19,500.00 pesos, los que más necesitaron, un 5.0% de 60,000.00 a 75,075.00 pesos y 5.0% de 170,000.00 a 180,000.00 pesos. El 85% de las empresas recibieron apoyos de algún programa de gobierno, los montos variaron de empresas que recibieron 1,800.00 pesos a empresas que recibieron apoyos de orden de los 300,000.00 pesos.

Los aspectos más apoyados por programas de gobierno a las empresas fueron: Asistencia técnica, Capacitación técnico-productiva, Infraestructura y equipo.

La localidad donde se ubican las micro o pequeñas empresas les provee del personal que necesitan y los sueldos que pagan a los empleados van de 1,400.00 pesos a

2,970.00 pesos por mes (Agosto-Octubre, 2011), se pagan sueldos diferenciados según las habilidades y buen desempeño en las jornadas de trabajo.

El 80% de las micro y pequeñas empresas contaron con asesoría técnica durante el inicio de actividades o arranque.

Menos de 50% de micro y pequeñas empresas lleva regularmente registros y controles financieros de compras, ventas, inventarios y nóminas, difícilmente se pueden obtener datos precisos de costos de producción y ganancias.

Las empresas que tienen socios, solo en el 40% de ellas los socios son informados periódicamente sobre el comportamiento del mercado de los productos que producen. Solo en el 7.5% de las empresas las reuniones se realizan cada mes, en 2.5% cada año y el resto en fechas indeterminadas,... [*dicen, ... cuando se requiere*].

Las principales estrategias de ventas en las micro y pequeñas empresas, buscar compradores de otras regiones y las ventas de mayoreo, en menor escala la venta local y al por menor.

La mayoría de los responsables de las micro y pequeñas empresas expresaron realizan control de calidad de los productos (75%). En el 30% de las empresas se considera que su producto es de alta calidad, mientras que 70% de los casos consideran que es de mediana calidad.

En el 62.5% de las micro y pequeñas empresas consideran las preferencias del cliente o comprador sobre las características del producto que el cliente final está demandando, el resto solo lo considera algunas veces o nunca.

El 57.5% continúa vendiendo el mismo producto con que inició, otros lo han mejorado o adicionado nuevos productos.

En el 35% de las empresas se utiliza tecnología innovadora, el resto indicó la tradicional, poco avanzada.

La manera como se lleva el responsable de la ME o PE con los empleados, el 65.5% considera que es buena, el resto regular y muy buena.

Los principales beneficios que perciben, han mejorado los ingresos, fuente de empleo para la familia, se refleja en una mejor alimentación para la familia, salud, vivienda, vestido y educación para los hijos.

De acuerdo a las ganancias estimadas:

Las Micro Empresas más sobresalientes o más exitosas tienen las siguientes características: tienen más de 25 años operando, se dedican al cultivo de café, obtienen ganancias anuales superior a \$175,000.00.

Las Pequeñas Empresas más sobresalientes o más exitosas tienen las siguientes características: tienen más de 15 años operando, se dedican al cultivo de rosas en invernadero solo o café como cultivo principal y adicionalmente maíz y frijol, obtienen ganancias superiores a \$360,000.00.

Con base en los análisis estadísticos y la valoración cualitativa:

Las empresas más exitosas, de acuerdo con el promedio, son aquellas en las que se procuren de 15 factores de éxito en adelante, las de mayor frecuencia de ocurrencia son las de 16 y 17 factores, el 35 % de las empresas estudiadas.

Del análisis de la información se determinó para la ME y PE de la Región Altos de Chiapas la ocurrencia 15 a 24 factores de éxito presentes en las empresas de mayor éxito.

Los factores de éxito, que se encuentran presentes con mayor frecuencia en las micro y pequeñas empresas agropecuarias en la Región de los Altos de Chiapas son: Asesoría técnica y capacitación en relación a la empresa durante el arranque y después de este; destinar ganancias al ahorro, llevar registros y controles financieros;

experiencia en el manejo de empresa y conocimiento de la actividad de lo que la empresa produce. De relevancia las áreas de Asesoría, Capacitación y Administración.

Se encontraron 18 factores de éxito más consistentes de acuerdo a lo reportado por (Lissier y Pfeifer, 2001; Lussier, 1995; Fonaes, 2003; RENDRUS S/F y los propuestos por esta investigación: Edad del dueño, Nivel de estudios, Años operando, Asistencia técnica en arranque, Capacitación en arranque, Continúa con apoyo de programa, Asesoría después del arranque, Capacitación después del arranque, Ganancias invertida en empresa, Ganancias destinó al ahorro, Lleva Registros y controles financieros, Empresa vende mismo producto inicial/mejorado, Empresa tiene socios, Comercialización venta a cliente regional, Comercialización venta de mayoreo, Apoyo de la familia, Grupo étnico hablante de lengua indígena, Percepción de éxito de la empresa.

## ❖ RECOMENDACIONES

### • A corto plazo

Aplicar los instrumentos de esta investigación en otras regiones del estado de Chiapas y de otros estados del país.

A las dependencias, encargados y técnicos, ONGs, organizaciones, que promueven la creación de micro y pequeñas empresas, no descuidar el aspecto de asistencia técnica y capacitación, en el arranque de la micro o pequeña empresa y después de este.

Promover el ahorro de ganancias obtenidas y llevar registro y controles financieros de las actividades de la empresa, llevar registros de costos por compras de materia prima e insumos, actividades realizadas y cantidad de mano de obra utilizada, con personal permanente y eventual; registrar ingresos por concepto de ventas y gastos de operación, registrar todas las entradas y salidas de dinero, de esta manera se sabrá de manera más precisa un estado financiero

de la empresa en un momento determinado o permanentemente, como debería ser. Fundamental capacitación y administración.

Incentivar a que diversas dependencias de gobierno continúen invirtiendo para que más microempresas agropecuarias surjan y más familias resulten beneficiadas. Necesario se continúe invirtiendo en las que ya están operando para que se consoliden.

- **A mediano y largo plazo**

Utilizar la plantilla de factores de éxito, aquí generada, para evaluar el nivel de éxito de otras micro o pequeñas empresas agropecuarias.

Generar una línea de investigación sobre empresas agropecuarias rurales que ayuden a la SAGARPA a tomar decisiones en los apoyos

#### ❖ **APORTACION DEL TRABAJO:**

Obtención del cuestionario para la recolección de datos de campo de Propietarios o Socios de Micro o Pequeñas empresa agropecuarias

Guía de observación comunitaria directa

Metodología mixta para el estudio de micro y pequeñas empresas agropecuarias

Aplicación de métodos estadísticos a datos de campo de micro y pequeñas empresas agropecuarias

Clasificación por ganancias estimadas de micro y pequeñas empresas agropecuarias

Se determinaron 18 parámetros para determinar el grado de intervención en el éxito de pequeñas y micro empresas agropecuarias tomados de un grupo de 40 variables.

Con la determinación de los factores de la plantilla de éxito, se validaron factores estudiados en la literatura en otro tipo de empresas y encontrado la utilidad de otros

factores para reconocer micro o pequeñas empresas agropecuarias exitosas. De los factores que quedan incluidos en la plantilla de factores de éxito, 7 (38.9%) corresponden a los propuestos por Lussier (1995) y 5 (38.5%) a los propuestos por la propia investigación.

## 7. REFERENCIAS DOCUMENTALES CONSULTADAS

- Ablanedo, T. I., Layton, M. D., y Moreno, A. 2008. Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI): Capital Social en México. Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). México. 53 p.
- Adamczyk, D. L. A. S/F. El Desarrollo Rural y los proyectos rurales [En línea]. <[http://rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/documentos/docs/pdf/desarrollo\\_rural\\_proyectos\\_rurales.pdf](http://rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/documentos/docs/pdf/desarrollo_rural_proyectos_rurales.pdf)> [Consultado: 28/09/2008].
- Arce, C. B. A. 2009. Características que distinguen a las pequeñas y medianas empresas exitosas en los principios del siglo XXI. Revista electrónica Tecsisecat. No. 6. Universidad Veracruzana. México. [En línea] <http://www.euned.net/rev/tecsisecat/index.htm> [Consultado: 30/Julio/2013]
- Aristy, E. J. 2012. Determinantes del éxito de las Pymes en la República Dominicana. Ciencia y Sociedad. 37(4): 497-528.
- Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastrì, E. y Reficco. 2006. Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil iberoamericana. Un proyecto de investigación colectiva de la SEKN. Ed. Planeta. México.
- Bennett, R. 1992. Supervivencia de la pequeña empresa. Trad. del Inglés por Bertha, D. L. de Valverde. Ed. Compañía Editorial Continental. México. 259 p.
- Bueno Campos, E. 2004. Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización. 4.<sup>a</sup> ed. Editorial Pirámide, Madrid. 720 p.
- Calderón, H. F. 2007. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Poder Ejecutivo Federal Presidencia de la República. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. México. 323 p.
- Carrasco, D. A. F. 2005. La micro y pequeña empresa mexicana. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 45, julio. [En línea] <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>> [Consultado: 30/Julio/2013].
- CECADER. 2004. Informe de Supervisión. Centro de Calidad para el Desarrollo Rural. Tuxtla Gutiérrez Chiapas. Universidad Autónoma de Chiapas. SAGARPA. 22p.
- CECADER. 2003. Informe de Supervisión. Centro de Calidad para el Desarrollo Rural. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Universidad Autónoma de Chiapas. SAGARPA. 32p.
- Cerda, C. A., Correa de la Torre, L. L. y Martínez, R. K. 2008. Diagnóstico sobre la situación de las empresarias mexicanas. Instituto Nacional de las mujeres. 27 p.

- Chu, M. 2007. Business, profitability and creation of social value. *En: Rangan, K., et al.* (Eds.). *Business Solution For the Global Poor*. Jossey-Bass, San Francisco. p. 309-320.
- Coy, S. P., Shipley, M. F., Omer, K. 2007. Factors contributory to success: A study of Pakistan's small business owners. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 12(2): 181-198.
- De la Fuente, A. y J.M. da Rocha. 1996. Capital humano y crecimiento. Un panorama de la evidencia empírica y algunos resultados para la OCDE, *Moneda y crédito*, N° 203, Madrid, Fundación Santander Central Hispano.
- Del Pino, J. y García, M. 1997. La Pequeña Producción en Chile: Características y Proyecciones. *En: La Pequeña producción Frente a los Procesos de Apertura Económica*. Santiago, Chile. 189 p.
- Demoustier, D. 2005. Las empresas sociales. ¿Nuevas formas de economía social en la creación de servicios y empleos?. CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 52: 219-236.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). 2012. Ley de Desarrollo Rural Sustentable. Última reforma de Ley de 2001. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Diario Oficial de la Federación*, 1º de Diciembre 2012. México, D.F. 68 p.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). 2011. Ley General de Sociedades Mercantiles. Última reforma de Ley. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Diario Oficial de la Federación*, del 15 de Diciembre de 2011. México, D. F. 42 p.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). 2009. Reglas de Operación 2010. Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (FAPPA), Programa de la Mujer en el Sector Agrario" (PROMUSAG) y Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras. Secretaría de la Reforma Agraria. *Diario Oficial de la Federación*. México. 87 p.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). 2004. Ley general de desarrollo social. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Diario Oficial de la Federación*, 20 de Enero de 2004. México, D. F. 18 p.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). 2002. Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. *Diario Oficial de la Federación*, del 30 de diciembre de 2002, segunda sección. México, D. F. 13 p.
- Durston, J. 2002. El Capital Social Campesino en la Gestión del Desarrollo Rural. *Diadas, equpos, puentes y escaleras*. ONU. CEPAL. Santiago de Chile, 156 p.

- Durston, J. 2000. ¿Qué es el capital social comunitario?. CEPAL. Naciones Unidas. Serie Políticas Sociales, No. 38. Santiago de Chile. 44 p.
- FAO. 2007. Agricultura y Desarrollo Rural Sostenible (ADRS) y las Empresas Rurales. Agricultura y Desarrollo Rural Sostenible (ADRS) Sumario de Políticas No. 6.
- Fisac, R., Moreno, R. A., Mataix, A. C., y Palacios, F. M. 2011. La empresa social. Revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo. Revista Española del Tercer Sector. 17:1-16.
- Fleitman, J. 2000. Negocios exitosos. Como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. Ed. McGraw-Hill. México. 383 p.
- FONAES. 2010. La empresa Social y el Mercado interno. Emprende con Fonaes. Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad. Secretaría de Economía. México. Número XI. p. 5.
- FONAES. 2003. Memorias del I Encuentro Nacional de Empresas Sociales exitosas. Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad. Secretaría de Economía. México. 201 p.
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). 1985. Seguimiento y Pautas Básicas para el Desarrollo Rural. Pautas básicas para el diseño y usos de sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos y programas de desarrollo rural en los países en desarrollo. Grupo de trabajo sobre Desarrollo rural del CAC de las Naciones Unidas. Panel sobre seguimiento y Evaluación. Roma, Italia.
- Galeski, B. 1977. Sociología del campesinado. Ediciones Península, Barcelona. 339 p.
- García, E. 2010. Estructura organizativa de las empresas. [En línea] <<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estructura-organizativa-empresas.htm>> [Consultado: 13/05/2013].
- García, E. 1973. Modificaciones al Sistema de Clasificación Climática de Koppen. 2ª. Ed. Universidad Nacional Autónoma de México. México, 207 p.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H., Jr.; Konopaske, R. 2009. Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. 13a. edición. Ed. McGraw-Hill/Interamericana editores, 569 p.
- Giménez, G. 2005. La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe. Revista de la CEPAL 86: 103-122.

- Grabinsky, S. S. 1994. La empresa familiar. Guía para crecer y Sobrevivir. 4ª ed. Ed. Del verbo emprender. 192 p.
- Guajardo, L., Espinosa, G. y Hernández, O. 2004. La participación campesina en la formulación de proyectos productivos como una alternativa de estrategia para el desarrollo rural. Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina (FODEPAL). Biblioteca Virtual. Cuadernos FODEPAL. Desarrollo Rural. 24 p.
- Guerra, G. 1978. Manual de administración de empresas agropecuarias. Instituto Interamericano de ciencias agrícolas (IICA). San José, Costa Rica. 351 p.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., Baptista, L. P. 2008. Metodología de la investigación. 4ª. ed. Ed. McGraw-Hill. 850 p.
- INAFED. 2013. Catálogo de Programas Federales 2013. [En línea] <[http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/240/1/images/catalogo\\_programas\\_federales\\_2013.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/240/1/images/catalogo_programas_federales_2013.pdf)> [Consultado: 20/09/2013]
- INEGI. 2011. Panorama sociodemográfico de Chiapas. Censo de Población y Vivienda 2010. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. 258 p.
- INEGI. 2005. Población rural y rural ampliada 2000. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. México. 170 p.
- INEGI. 1994. Anuario Estadístico del Estado de Chiapas. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. México. 32 p.
- Irigoyen, H. A. 1999. La crisis en la empresa de familia. Ed. Macchi grupo editor S.A. Buenos Aires, Argentina. 126 p.
- Jago, A. L. 1990. Empresas triunfadoras. Prácticas gerenciales efectivas. Ed. Fondo editorial Legis. Colombia. 234 p.
- Loach De, Stan. 1998. El tratado de Libre Comercio y la Sociedad Mexicana: Nuevas fronteras Sociales. En: Management Today en español, 18 Noviembre, texto 3.
- Lussier, R. N., Halabi, C. E. 2010. A three country comparison of the business success versus failure prediction model. Journal of Small Business Management, 48(3):360-377.
- Lussier, R. N., Pfeifer, S. 2001. Acrossnational prediction model for business success. Journal of Small Business Management, 39(3): 228-239.

- Lussier, R. N. 1995. A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms. *Journal of Small Business Management*, 33(1): 8-20.
- Marqués, M. J. 2004. Probabilidad y estadística. Para Ciencias Químico-Biológicas. 4a. edición. Ed. McGraw-Hill. México. 653 p.
- Medina, L. A., Nogueira, R. D., Pérez, N. A. y Quintana, T. L. 2002. La empresa como sistema productivo. Criterios para la caracterización y clasificación. Ed. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". 106 p.
- Mercado, S. 2008. Administración aplicada. Teoría y práctica. 2ª Edición. Ed. LIMUSA, México, 570 p.
- OCDE. 1999. Human Capital Investment. An International Comparison. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. París.
- Otárola, B. G. 2003. Dirección estratégica en las Pymes. En: Soto, P. E. y Dolan, S. L. (Eds.). *Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*. Editorial Thomson. México, 235 p.
- Parra, E. E. 2006. El impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana. [En línea] <[http://www.revistafuturos.info/futuros13/microempresa\\_rural.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros13/microempresa_rural.htm) > [Consultado 8/09/2013].
- Parra, E. E. 2000. El impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana. Programa de Apoyo a la Microempresa Rural en América Latina y El Caribe (PROMER). Colombia. 36 p.
- Pérez, A. y Jofre, I. 2000. La microempresa rural. Instituto Interamericano de Cooperación de Cooperación para la Agricultura (IICA). Santiago de Chile. 110 p.
- Pérez, S. A. 2008. La formación de patrimonio de las microempresas rurales agroindustriales en Tlaxcala. Tesis de doctorado. CIESTAAM. Universidad Autónoma Chapingo. Chapingo, Estado de México. México, 248 p.
- Perfiles Municipales. 2010. Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Chiapas. Gobierno del Estado de Chiapas. Secretaría de Hacienda. [En línea] <<http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/perfiles/>> [Consultado: 13/Julio/2012].
- PNUD. 1999. Desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 14 p.
- Ramírez, L. A. 2011. Mapa Estado de Chiapas: Regiones Económicas. UNAM. Escala 1: 1,600,000.

- RENDRUS. S/F. Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable [En línea]. <<http://www.rendrus.org>>. [Consultado: 10/09/2012].
- Resnik, P. 1993. Como dirigir una pequeña empresa. Decálogo de la supervivencia y el éxito. Trad. del Inglés por Piñas, P. J. R. Editorial McGraw-Hill. México, 204 p.
- Rodríguez, Ch. J. J. 2009. Factores de éxito de las PYMEs en el medio rural. Tesis de Maestría. Postgrado en Socioeconomía, Estadística e Informática-Desarrollo Rural. Colegio de Postgraduados. México. 316 p.
- Rodríguez, K. 2005. ¿Porqué mueren las Pymes?. Revista electrónica. Mujer ejecutiva: 1 [En línea] <[http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id\\_sec=2&id\\_art=16](http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=2&id_art=16)> [Consultado: 16/05/2010].
- Rodríguez, L. 1986. Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 252 p.
- Rojas Soriano, R. 2001. Guía para realizar investigaciones sociales. 34ª. ed. Plaza y Valdés Editores. 437 p.
- SAGARPA. 2009. Las organizaciones económicas del sector rural. Principios y bases jurídicas. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Subsecretaría de Desarrollo Rural, México. 102 p.
- SAGARPA. 2001. Ley de Desarrollo Rural Sustentable. Diario oficial, Diciembre, 2001. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. México, 68 p.
- Salazar, M. P. 2001. Plan de Desarrollo Chiapas 2001-2006. Gobierno Constitucional del Estado de Chiapas. México. 464 p.
- SECAM. 2010. Proyecto estratégico territorial del modelo económico café. Estrategia de desarrollo territorial. Secretaría del Campo Gobierno del Estado de Chiapas. Consejo Distrital para el Desarrollo Rural Sustentable de la Región Altos de Chiapas. 99 p.
- Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Chiapas. 2005. [En línea]. <[http://www.sipaz.org/data/chis\\_es\\_02.htm](http://www.sipaz.org/data/chis_es_02.htm)> [Consultado: 4/06/2011].
- SEP. 2013. Sistema Nacional de Información de Escuelas (SNIE). Secretaría de Educación Pública. [En línea] <<http://www.sniesep.gob.mx/SNIESC>> [Consultado: Julio/2013].
- Shanin, T. 1976. Naturaleza y lógica de la economía campesina. Ed. Anagrama. Barcelona, España. 85 p.

- Skertchly, R. W. y Barrón, A. 2000. Hacia la construcción del sector de la microempresa y las micro finanzas. En: las lecciones aprendidas Microempresa, Financiamiento y Desarrollo: el Caso de México. Ricardo Skertchly (coord.). Universidad Anáhuac. Editorial Porrúa. México, D. F. p. 39-43.
- Soto, P. E. y Dolan, S. L. 2003. El impacto de la globalización en las Pymes. En: Soto, P. E. y Dolan, S. L. (Eds.). Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales. Editorial Thomson. México, 235 p.
- Villafuerte, S. D. 2003. Chiapas: Las fronteras del desarrollo. Liminar. Estudios Sociales y Humanísticos. México. 1(1): 69-98.
- Wolf, E. R. 1978. Los campesinos. Editorial Labor. España. 150 p.
- Yunus, M. y Weber, K. 2008. Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo. Ed. Ediciones Paidós Ibérica. España, 319 p.

## 8. ANEXOS

Tabla A1. Localización y altitud de los Municipios de la Región Altos de Chiapas.

Municipio	Latitud Norte		Longitud Oeste		Altitud msnm
	Grados	Minutos	Grados	Minutos	
Aldama	16	55	92	41	1,787
Amatenango del Valle	16°	32'	92°	26'	1,820
Chalchihuitán	16°	58'	92°	37'	1,460
Chamula	16°	47'	92°	41'	2,260
Chanal	16	39'	92	15'	2,100
Chenalhó	16	58	92	38	1,520
Larráinzar	16°	53'	92°	43'	2,100
Mitontic	16°	52'	92	32	1,820
Oxchuc	16°	47'	92°	21'	2,000
Pantelhó	17°	00'	92°	28'	1,200
San Cristóbal las Casas	16°	45'	92°	38'	2,120
San Juan Cancuc	16°	54'	92°	22'	1,440
Santiago, El Pinar	16°	56'	92°	42'	1,664
Tenejapa	16°	49'	92°	30'	2,060
Teopisca	16°	32'	92°	28'	1,760
Zinacantán	16°	46'	92°	43'	2,140

Fuente: Elaborado con datos de INEGI (1994) y Perfiles Municipales (2010).

Tabla A2. Condiciones Climáticas, Edáficas y Vegetación de los Municipios de la Región Altos de Chiapas

Municipio	Precipitación (mm)	Clima	Suelos y Fisiografía	Vegetación
Aldama	1,750-2,200	(A)C(fm) semicálido húmedo con lluvias todo el año que abarca el 47.13%;  C(fm) templado húmedo con lluvias todo el año, que cubre el 38.72%	Feozem que abarca el 58.26%; Luvisol el 41.56%  El 99.28% de la superficie se conforma de sierra alta de laderas tendidas y el 0.72% de sierra alta escarpada compleja.	La vegetación presente en el municipio es la siguiente: vegetación secundaria (de bosque mesófilo de montaña) con el 44.87% y vegetación secundaria (de bosque de coníferas) con el 0.21%
Amatenango del Valle	1000-1400	C(w2)(w) templado subhúmedo con lluvias en verano, el 89.11% de la superficie municipal.	Rendzina en el 82.23% de la superficie; Acrisol; Luvisol; Gleysol; Litosol, Planosol y Fluvisol el resto.  El 89.92% de la superficie municipal se conforma por meseta escalonada con lomeríos y el 10.08% por sierra alta de laderas tendidas	Vegetación secundaria (de bosque de coníferas) con el 24.15%; vegetación secundaria (de bosque de encino) con el 15.74%; vegetación inducida con el 14.94%; bosque de coníferas con el 11.27%
Chalchihuitán		(A)C(fm) semicálido húmedo	Luvisol con el 75.43% de la	La vegetación presente en el

Municipio	Precipitación (mm)	Clima	Suelos y Fisiografía	Vegetación
	1,500-2,200	con lluvias todo el año, abarca el 71.82% de la superficie;  Am(f) cálido húmedo con lluvias todo el año, 26.39%	superficie; Rendzina con el 23.80%  El 92.70% de la superficie municipal se conforma por sierra alta escarpada compleja y el 7.30% por sierra alta de laderas	municipio es la siguiente: vegetación secundaria (de bosque mesófilo de montaña) con el 41.6%; bosque mesófilo de montaña con el 21.49%; vegetación secundaria (de bosque de coníferas) con el 16.54% y bosque de coníferas con el 3.44%
Chamula	1,100-2,200	C(w2)(w) templado subhúmedo con lluvias en verano, 64.32% de la superficie;  C(fm) templado húmedo con lluvias con lluvias todo el año, el 31.61%;  (A)C(w1)(w) semicálido subhúmedo con lluvias en verano,	Luvisol con el 54.23% de la superficie municipal; Acrisol con el 16.82%; Feozem con el 15.63%; Rendzina con el 12.47%;  El 99.92% de la superficie municipal se conforma por sierra alta de laderas tendidas, donde se asienta la cabecera municipal y el 0.08% por valle intermontano.	La vegetación presente en el municipio es la siguiente: vegetación secundaria (de bosque mesófilo de montaña) con el 17.08%; bosque de encino con el 13.51%; vegetación secundaria (de bosque de coníferas) con el 9.54%; bosque de coníferas con el 6.64%; vegetación secundaria (de bosque de encino) con el 5.88%; vegetación inducida con el 0.08%
Chanal	1,450-2,200	C(w2)(w) templado subhúmedo con lluvias en verano, 63.21% de la superficie;  (A)C(fm) semicálido húmedo con lluvias todo el año, el 23.0% y  (A)C(w1)(w) semicálido subhúmedo con lluvias en verano, el 13.79%.	Rendzina con el 69.28% de la superficie; Luvisol con el 15.71% y el 14.69% de Litosol.  El 89.79% de la superficie se conforma por sierra alta de laderas tendidas; el 6.75% por cañón típico; el 1.65% por sierra alta plegada con cañadas; el 1.21% por meseta escalonada con lomerío y el 0.60% por lomerío con llanuras.	La vegetación presente en el municipio es la siguiente: vegetación secundaria (de bosque de coníferas) con el 45.45%; vegetación inducida con el 21.28% y bosque de coníferas con el 18.31%.
Chenalhó	1,500-2,200	(A)C(fm) semicálido húmedo con lluvias todo el año, 83.80% de la superficie;  Am(f) cálido húmedo con lluvias todo el año, 10.49% y  C(fm) templado húmedo con lluvias todo el año, 5.71%	Luvisol con el 71.65% de la superficie; Acrisol con el 14.12%; Feozem con el 7.37% y el 6.87% de Rendzina.  El 69.27% de la superficie municipal se conforma por sierra alta de laderas tendidas, y el 30.73% por sierra alta escarpada compleja.	La vegetación presente en el municipio es la siguiente: vegetación secundaria (de bosque mesófilo de montaña) con el 27.93%; vegetación secundaria (de bosque de coníferas) con el 15.22%; bosque de coníferas con el 0.44% y bosque mesófilo de montaña con el 0.16%
Huixtán	1,350-1,900	(A)C(w1)(w) semicálido subhúmedo con lluvias en verano, 31.48%;  C(w2)(w) templado subhúmedo con lluvias en verano, 20.75% y  (A)C(fm) semicálido húmedo con lluvias todo el año, 6.89%.	Luvisol el 51.47% de la superficie municipal; Rendzina con el 22.84%; Acrisol con el 14.32%; Feozem con el 5.45%; Litosol con el 4.94% y el 0.98% de Fluvisol.  El 98.77% de la superficie municipal se conforma por sierra alta de laderas tendidas; el 0.76% por meseta escalonada con lomerío	La vegetación presente en el municipio es la siguiente: vegetación secundaria (de bosque de coníferas) con el 17.42%; bosque de coníferas con el 8.79% y vegetación inducida con el 3.59%.
Larráinzar	1,150-2,100	C(fm) templado húmedo con lluvias todo el año, 49.27% de la superficie m; (A)C(fm) semicálido húmedo con lluvias todo el	Luvisol con el 35.96% de la superficie municipal; Rendzina con el 30.26%; Feozem con el 23.82% y el 9.96% de Acrisol.	La vegetación presente en el municipio es la siguiente: vegetación secundaria (de bosque mesófilo de montaña) con el 64.42%; vegetación secundaria

Municipio	Precipitación (mm)	Clima	Suelos y Fisiografía	Vegetación
		año, el 30.64%; C(w2)(w) templado subhúmedo con lluvias en verano, el 9.15%; (A)C(w1)(w) semicálido subhúmedo con lluvias en verano, 6.23% y Am(f) cálido húmedo con lluvias todo el año, 4.71%.	El 97.84% de la superficie municipal se conforma por sierra alta de laderas tendidas y el 2.16% por sierra alta escarpada compleja.	(de bosque de coníferas) con el 0.42% y bosque de coníferas con el 0.15%.
Mitontic	1,750-2,200	C(fm) templado húmedo con lluvias todo el año, abarca el 51.58% de la superficie y (A)C(fm) semicálido húmedo con lluvias todo el año, el 48.42%.	Acrisol con el 56.02% de la superficie; Luvisol con el 30.64%; Rendzina con el 11.13% y el 2.21% de Feozem  El 100% de la superficie municipal se conforma por sierra alta de laderas tendidas.	La vegetación presente en el municipio es la siguiente: vegetación secundaria (de bosque mesófilo de montaña) con el 57.43%.
Oxchuc*		(A)C(fm) semicálido húmedo con lluvias todo el año, abarca el 87.63%;  C(fm) templado húmedo con lluvias todo el año, 8.04%;  C(m)(w) templado húmedo con lluvias en verano y Am(f) cálido húmedo, el 3.89 %	Rendzina con el 49.56%; Acrisol con el 28.054%; Litosol con el 16.23% y Luvisol con el 5.67% de la superficie.  El 96.51% de la superficie municipal se conforma por sierra alta de laderas tendidas; el 2.20% de sierra alta plegada con cañadas y el 1.29% de cañón típico.	Vegetación secundaria (de bosque de coníferas) con el 66.94%; vegetación secundaria (de bosque mesófilo de montaña) con el 2.13%; vegetación inducida con el 1.22% y bosque de coníferas con el 0.69%
Pantelhó	1,500-2,200	Am(f) cálido húmedo con lluvias todo el año, abarca el 63.82%; (A)C(fm) semicálido húmedo con lluvias todo el año, el 25.76%; A(C)m(w) semicálido húmedo con lluvias en verano, el 7.33% y Aw0(w) cálido subhúmedo con lluvias en verano ocupa el 3.10% de la superficie.	Luvisol con el 64.15%; Rendzina con el 16.43%; Litosol con el 16.21% y Fluvisol con el 3.21% de la superficie.  El municipio forma parte de la región fisiográfica Montañas del Norte. El 100% de la superficie municipal se conforma por sierra alta escarpada compleja.	Vegetación secundaria (de bosque de coníferas) con el 31.94% y vegetación secundaria (de bosque mesófilo de montaña) con el 13.58%.
San Cristóbal las Casas	1,075-1,750	C(w2)(w) templado subhúmedo con lluvias en verano, abarca el 80.92%; (A)C(w1)(w) semicálido subhúmedo con lluvias en verano el 14.24% y C(fm) Templado húmedo con lluvias todo el año que ocupa, 4.84% de la superficie.	Rendzina con el 58.26%; Acrisol, con el 23.53%; Luvisol con el 13.15%; Gleysol con el 4.96% y Feozem que ocupa el 0.09% de la superficie.  El 76.20% de la superficie municipal se conforma por sierra alta de laderas tendidas; el 19.98% por meseta escalonada con lomeríos y el 3.82% por valle intermontano.	Bosque de coníferas con el 18.02%; vegetación secundaria (de bosque de encino) con el 15.81%; vegetación inducida con el 13.48%; vegetación secundaria (de bosque de coníferas) con el 10.73% y bosque de encino con el 7.47%.
San Juan Cancuc	1,750-2,200	(A)C(fm) semicálido húmedo con lluvias todo el año, abarca el 82.09% y Am(f) cálido húmedo con lluvias todo el año, 17.91% de la superficie.	Rendzina con el 30.10%; Feozem con el 29.50%; Acrisol con el 22.37% y Luvisol con el 18.04% de la superficie.  El 71.30% de la superficie se conforma de sierra alta de laderas tendidas y el 28.70% de sierra alta	Vegetación secundaria (de bosque mesófilo de montaña) con el 20.43%; vegetación secundaria (de bosque de coníferas) con el 16.48%; vegetación inducida con el 5.27% y bosque de coníferas con el 0.29%.

Municipio	Precipitación (mm)	Clima	Suelos y Fisiografía	Vegetación
			escarpada compleja.	
Santiago, El Pinar	1,700-2,100	(A)C(fm) semicálido húmedo con lluvias todo el año, que abarca el 88.98% de la superficie, Am(f) cálido húmedo con lluvias todo el año abarca el 7.50% y el C(fm), templado húmedo con lluvias todo el año, 3.52%.	Feozem que ocupa el 100% de la superficie municipal  El 100% de la superficie del municipio se conforma de sierra alta de laderas tendidas.	Vegetación secundaria (de bosque mesófilo de montaña) con el 61.36%.
Tenejapa	1,500-2,200	C(fm) templado húmedo con lluvias todo el año, abarca el 62.58% de la superficie; (A)C(fm) semicálido húmedo con lluvias todo el año, abarca el 35.76% y C(w2)(w) templado subhúmedo con lluvias en verano, el 1.97%.	Acrisol con el 32.44% de; Luvisol con el 30.15%; Rendzina con el 27% y Feozem con el 10.41% la superficie municipal.  El 100% de la superficie municipal se conforma de sierra alta de laderas tendidas.	Vegetación secundaria (de bosque mesófilo de montaña) con el 34.21%; vegetación secundaria (de bosque de coníferas) con el 10.22% y bosque de coníferas con el 5.15%.
Teopisca	1,075-1,750	C(w2)(w) templado subhúmedo con lluvias en verano, abarca el 61.10%;  (A)C(w1)(w) semicálido subhúmedo con lluvias en verano, el 38.71% y	Rendzina con el 67.64% de la superficie; Acrisol con el 12.37%; Luvisol con el 7.44%; Regosol con el 5.86%; Litosol con el 4.78%; Gleysol con el 1.60%.  El 54.96% de la superficie municipal se conforma por meseta escalonada con lomeríos y el 45.04% de sierra alta de laderas tendidas.	Vegetación secundaria (de bosque de coníferas) con el 25.94%; vegetación secundaria (de bosque de encino) con el 19.59%; bosque de coníferas con el 14.36%; vegetación inducida con el 10.64% y bosque de encino con el 8.81%
Zinacantán	975-1,600	C(w2)(w) templado subhúmedo con lluvias en verano abarca el 74.31% de la superficie; (A)C(w1)(w) semicálido subhúmedo con lluvias en verano, 24.22% Aw0(w) cálido subhúmedo con lluvias en verano, el 1.48%.	Rendzina abarca el 38.59% de la superficie municipal; Regosol el 23.21%; Acrisol el 18.38%; Litosol el 10.76%; Luvisol el 6.82% y el 2.24% de Feozem.  El 98.12% de la superficie municipal se conforma de sierra alta de laderas tendidas; el 1.73% de sierra alta de declive escarpado y el 0.15% de valle intermontano.	Vegetación secundaria (de bosque de encino) con el 37.55%; bosque de coníferas con el 24.77%; vegetación inducida con el 9.47%; vegetación secundaria (de bosque de coníferas) con el 7.87% y bosque de encino con el 1.74%.

Fuente: Elaborado con información consultada de Perfiles Municipales (2010).

Tabla A3. Distribución de la población apoyada por FONAES en la región Altos en el Estado de Chiapas, en los años 2003-2007.

No. de Miembros	Frecuencia	Porcentaje
1-10	95	52.0 %
11-20	43	23.4 %
21-40	24	12.9 %
41-80	7	3.7 %
101-150	8	4.0 %
220-280	4	2.0 %
1500-1501	2	1.1 %
Total	183	99.1 %

n=183 Média=40 Moda=5 Mínimo=1 Máximo=1,500

Fuente: Elaborado con información proporcionada por FONAES, 2011.

Tabla A4. Distribución de montos apoyados por FONAES en la región Altos en el Estado de Chiapas, en los años 2003-2007.

No. de Miembros	Frecuencia	Porcentaje
3,500-13,500	25	13.7 %
20,000-40,000	32	17.5 %
40,001-60,000	26	14.2 %
60,001-80,000	17	9.3 %
80,001-100,000	16	8.7 %
100,001-120,000	10	5.5 %
120,001-150,000	12	6.5 %
150,001-200,000	12	6.5 %
200,001-300,000	16	8.7 %
300,001-500,000	10	5.5 %
500,001-1'000,000	6	3.3 %
2'000,000	1	0.5 %
Total	183	99.9

n=183 Mínimo= 3,556.00 Máximo=2'000,000.00 Moda= 9,200.00

Fuente: Elaborado con información proporcionada por FONAES, 2011.

Anexo 5. Cuestionario aplicado a dueños o encargados de Micro o Pequeña empresa agropecuaria en la Región Altos de Chiapas.



**COLEGIO DE POSTGRADUADOS**  
INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

**CUESTIONARIO PARA PROPIETARIO O SOCIO DE MICRO, PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA**

**Diseñado por Efraín Espinosa Méndez, 2011.**

**Saludo... Quién soy... De donde Vengo...**

El Colegio de Postgraduados es una institución de Enseñanza e Investigación en donde se realizan actividades relacionadas con la enseñanza a nivel de postgrado para formar profesionistas y el desarrollo de actividades de apoyo para el desarrollo de las comunidades.

La presente investigación tiene el objetivo de “Estudiar Micros y Pequeñas Empresas Agropecuarias y los factores de éxito de las empresas rurales de la Región de los Altos de Chiapas.” Con la finalidad de conocer un perfil de la Empresa Rural Exitosa.

Usted ha sido seleccionado para ser entrevistado. Le solicitamos su valiosa colaboración para que nos proporcione información CONFIABLE sobre características personales y de su empresa, la organización, estructura, operación, comercialización e impacto socioeconómico de la misma.

**La información que usted nos proporcione será utilizada únicamente para los fines de esta investigación y de manera confidencial.**

Localidad: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ No. Encuesta     X1  
Dirección de la Empresa: \_\_\_\_\_ N. Encuestador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**GENERALES**

Nombre del ENCUESTADO : \_\_\_\_\_

1. Sexo (1) Hombre  (2) Mujer   Y1

2. Edad: Años    X2

3. ¿Cuál es su relación con la Empresa o Proyecto productivo?  Y2  
1) Es el dueño      2) Es socio      3) Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

4. ¿En la actualidad está operando la Empresa o Proyecto productivo?  Y3  
1) Si      2) No

5. ¿Sabe leer y escribir? (1) Si\_\_\_\_ (2) No\_\_\_\_ (Pase a la preg. 7)  Y4

6. ¿Cuál es su NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS?

- 1) Primaria
- 2) Secundaria  X3
- 3) Preparatoria  X4
- 4) Carrera profesional  X5
- 5) Maestría  X6
- 6) Otra  X7 (Especificifique): \_\_\_\_\_

[Primaria 1-6 años      Secundaria 7-9      Prepa 10-12      Universidad 13-17      Maestría 18-19

7. A que grupo étnico pertenece?: \_\_\_\_\_ Qué lengua indígena habla? \_\_\_\_\_

### **FORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

8. ¿Fecha en que inició actividades la Empresa? (dd\_mm\_aa\_) F  X8

9. ¿Cuál es número de años de actividades de la empresa?  X9

10. ¿Nombre de la Empresa o proyecto productivo?: \_\_\_\_\_

11. ¿El giro de la empresa o proyecto es (a que se dedica)?

- 1) Brindar servicios  Y5
- 2) Transformación de productos agrícolas  Y6
- 3) Transformación de productos pecuarios  Y7
- 4) Producción agrícola (Pase a la Preg. 13)  Y8
- 5) Producción ganadera (Pase a la Preg. 14)  Y9
- 6) Otro (Indique) \_\_\_\_\_  Y10

12. ¿Que tipos de productos produce la empresa?

- 1): \_\_\_\_\_  A1
- 2): \_\_\_\_\_  A2
- 3): \_\_\_\_\_  A3
- 4): \_\_\_\_\_  A4
- 5): \_\_\_\_\_  A5

13. Si la actividad de la empresa es **Producción agrícola**, ¿Cuáles cultivos?

Cultivo	Rendimiento Ton/Ha	Precio Venta	Precio Compra
1): _____	<input type="checkbox"/> A6	_____ X10 \$	_____ X11 \$
2): _____	<input type="checkbox"/> A7	_____ X13 \$	_____ X14 \$
3): _____	<input type="checkbox"/> A8	_____ X16 \$	_____ X17 \$
4): _____	<input type="checkbox"/> A9	_____ X19 \$	_____ X20 \$
5): _____	<input type="checkbox"/> A10	_____ X22 \$	_____ X23 \$

14. Si la actividad de la empresa es **Producción ganadera**, ¿Cuáles animales?

- 1) Bovinos  Y11
- 2) Ovinos  Y12
- 3) Caprinos.  Y13
- 4) Porcinos  Y14
- 5) Gallinas ponedoras.  Y15
- 6) Pollos de engorda.  Y16
- 7) Conejos.  Y17
- 8) Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_  Y18

15. Tipo ganado	Precio Compra /animal	Precio Venta/animal
1): _____ <input type="checkbox"/> A11	\$ _____ X25	\$ _____ X26
2): _____ <input type="checkbox"/> A12	\$ _____ X27	\$ _____ X28
3): _____ <input type="checkbox"/> A13	\$ _____ X29	\$ _____ X30
4): _____ <input type="checkbox"/> A14	\$ _____ X31	\$ _____ X32
5): _____ <input type="checkbox"/> A15	\$ _____ X33	\$ _____ X34

1): \_\_\_\_\_  A16  
 No. Total de animales    En Producción    Prod. de leche l/mes    Prod. de carne kg/año  
 \_\_\_\_\_ X35    \_\_\_\_\_ X36    \_\_\_\_\_ X37    \_\_\_\_\_ X38

2): \_\_\_\_\_  A17  
 No. Total de animales    En Producción    Prod. de ...    Prod. de ...  
 \_\_\_\_\_ X39    \_\_\_\_\_ X40    \_\_\_\_\_ X41    \_\_\_\_\_ X42

3): \_\_\_\_\_  A18  
 No. Total de animales    En Producción    Prod. de ...    Prod. de ...  
 \_\_\_\_\_ X43    \_\_\_\_\_ X44    \_\_\_\_\_ X45    \_\_\_\_\_ X46

4): \_\_\_\_\_  A19













**Provisión de personal**

56. ¿De acuerdo a lo que su empresa produce y la necesidad de personal. La localidad le provee todo el personal que necesita?

**1) Si Pase a preg. 58)**

**2) No**

**Y112**

57. Que tipo de personal o empleados de la empresa viene de otras regiones?

Tipo		Labor que desempeña?	Cuál es la razón?
1) _____	<input type="checkbox"/> <b>A26</b>	_____	_____
2) _____	<input type="checkbox"/> <b>A27</b>	_____	_____
3) _____	<input type="checkbox"/> <b>A28</b>	_____	_____
4) _____	<input type="checkbox"/> <b>A29</b>	_____	_____
5) _____	<input type="checkbox"/> <b>A30</b>	_____	_____

58. ¿Qué ingreso mensual perciben los empleados de la empresa?

Puesto		Actividad	Salario mensual
1) _____	<input type="checkbox"/> <b>Y113</b>	_____	\$ _____ <b>X106</b>
2) _____	<input type="checkbox"/> <b>Y114</b>	_____	\$ _____ <b>X107</b>
3) _____	<input type="checkbox"/> <b>Y115</b>	_____	\$ _____ <b>X108</b>
4) _____	<input type="checkbox"/> <b>Y116</b>	_____	\$ _____ <b>X109</b>
5) _____	<input type="checkbox"/> <b>Y117</b>	_____	\$ _____ <b>X110</b>
6) _____	<input type="checkbox"/> <b>Y118</b>	_____	\$ _____ <b>X111</b>
7) _____	<input type="checkbox"/> <b>Y119</b>	_____	\$ _____ <b>X112</b>
8) _____	<input type="checkbox"/> <b>Y120</b>	_____	\$ _____ <b>X113</b>
9) _____	<input type="checkbox"/> <b>Y121</b>	_____	\$ _____ <b>X114</b>
10) _____	<input type="checkbox"/> <b>Y122</b>	_____	\$ _____ <b>X115</b>

59. Aspectos que considera importante para contratación de empleados:

**Las tres mas importantes**

- |   |                                      |                                      |         |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---------|
| 1) Que vivan en la misma localidad          | <input type="checkbox"/> <b>Y123</b> | <input type="checkbox"/> <b>Y124</b> | (1,2 3) |
| 2) Que vivan en localidad diferente         | <input type="checkbox"/> <b>Y125</b> | <input type="checkbox"/> <b>Y126</b> |         |
| 3) Que profesen misma religión que el dueño | <input type="checkbox"/> <b>Y127</b> | <input type="checkbox"/> <b>Y128</b> |         |
| 4) Que sean familiares                      | <input type="checkbox"/> <b>Y129</b> | <input type="checkbox"/> <b>Y130</b> |         |
| 5) Que tengan estudios                      | <input type="checkbox"/> <b>Y131</b> | <input type="checkbox"/> <b>Y132</b> |         |
| 6) Deseos de aprender                       | <input type="checkbox"/> <b>Y133</b> | <input type="checkbox"/> <b>Y134</b> |         |
| 7) Otros (Especifique):                     | <input type="checkbox"/> <b>Y135</b> | <input type="checkbox"/> <b>Y136</b> |         |

\_\_\_\_\_



68. ¿Esta empresa tiene considerado un plan de capacitación para el trabajo de su personal?

1) Si

2) No (Pase a preg. 70)

Y155

69. ¿Con que frecuencia se dan cursos o talleres de capacitación en la empresa?

Y156

1) Cada seis meses

2) Una vez cada año

3) Una vez cada dos años

4) Una vez cada cinco años

5) Nunca

6) Otro (Especifique):

\_\_\_\_\_

70. ¿Ha usado los apoyos gubernamentales para obtener financiamiento para el pago de asesoría profesional y capacitación para empresas?

1) Si

2) No

Y157

### **REGISTROS Y CONTROLES FINANCIEROS**

71. ¿Acostumbra llevar registros o controles de?:

Compras 1. Siempre 2. Nunca 3. Ocasionalmente

Y158

Ventas 1. Siempre 2. Nunca 3. Ocasionalmente

Y159

Ventas a crédito 1. Siempre 2. Nunca 3. Ocasionalmente

Y160

Inventarios (exist) 1. Siempre 2. Nunca 3. Ocasionalmente

Y161

Nóminas 1. Siempre 2. Nunca 3. Ocasionalmente

Y162

Pasivos o deudas 1. Siempre 2. Nunca 3. Ocasionalmente

Y163

Otros (Cuáles): \_\_\_\_\_

### **PARTICIPACIÓN DE SOCIOS EN LAS DECISIONES**

72. Si la empresa tiene socios ¿Los socios son informados periódicamente del comportamiento del mercado donde se colocan los productos de la empresa?

1) Si

2) No

Y164

73. ¿Los socios son informados del comportamiento de precios y disponibilidad de las materias primas utilizadas en la empresa?

1) Si

2) No

Y165

74. ¿Los socios son informados tanto de los problemas como de los logros de la empresa?

1) Si

2) No

Y166

75. ¿Los socios participan en la toma de decisiones de aspectos relevantes con el funcionamiento de la empresa?

1) Nunca

2) Algunas veces

3) Siempre

Y167



**Producto de calidad**

83. ¿Como considera que es la calidad de los productos que produce su empresa?

- 1) Alta calidad
- 2) Mediana calidad  Y175
- 3) Baja calidad

84. ¿En la empresa tiene algún tipo de control de calidad de los productos?

- 1) **Si**
- 2) **No**  Y176

85. ¿Si la respuesta es **SI**, en que consiste ese control (mecanismo)?

---

---

---

86. Como calificaría usted la calidad de los productos que su empresa prod?  Y177

- 1) Se ha mantenido como inició
- 2) Se ha mejorado
- 3) Ha disminuido

**Atención a necesidades del cliente**

87. Su empresa considera las preferencias de los clientes o consumidores?  Y178

- 1) Nunca
- 2) **Algunas veces**
- 3) Siempre

**Servicio al cliente**

88. ¿Su empresa tiene algún mecanismo para conocer las preferencias y gustos de los clientes?

- 1) **Si**
- 2) **No**  Y179

**Si** **respondió** **SÍ** en que consiste (describalo)?

---

**Investigar mercado/producto**

89. ¿Su empresa ha realizado algún estudio de mercado?

- 1) Nunca
- 2) Ocasionalmente  Y180
- 3) Siempre

90. ¿En que consistió el estudio de mercado?

- \_\_\_): \_\_\_\_\_  A31
- \_\_\_): \_\_\_\_\_  A32
- \_\_\_): \_\_\_\_\_  A33

91. ¿Como han sido la estrategia de venta de sus productos?  Y181

- 1) Esperar a que lleguen clientes a la empresa
- 2) Buscar compradores locales
- 3) Buscar compradores de otra región
- 4) No necesita buscar clientes, está conforme con los que llegan
- 5) Otra (Explique): \_\_\_\_\_

92. Como hace las ventas de sus principales productos?

Canal de comercialización

- 1) Al mayoreo solo  Y182  
2) Al menudeo solo  Y183  
3) De las dos formas  Y184

Productos

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

93. ¿Cuál es el lugar donde vende sus productos?

Canal de comercialización

- 1) En el domicilio de la microempresa  Y185  X118  
2) En el domicilio del comprador  Y186  X119  
3) En ferias o exposiciones  Y187  X120  
4) Otros (especificar): \_\_\_\_\_  Y188  X121

94. Tiene algún tipo de contrato de compra-venta con compradores?

- 1) Si  Y189 2) No  X122

Desarrollo de productos

95. ¿Su empresa continúa vendiendo el mismo producto con que inició?  Y190

- 1) Continúa vendiendo el mismo  
2) El mismo pero mejorado  
3) El mismo y otros más  
4) Se cambió por otros productos  
5) Otro (Explique): \_\_\_\_\_

Conexiones de negocios

96. ¿Como han sido las ventas del año pasado en relación al inicio?  Y191

- 1) Se han incrementado de manera importante  
2) Se han mantenido  
3) Han disminuido

97. ¿Ha logrado establecer importantes conexiones de negocios para su empresa?  Y192

- 1) Muchas  
2) Pocas  
3) Escasas

Comercialización

98. ¿Como percibe el aspecto de comercialización en su empresa?  Y193

- 1) Muy satisfactorio  
2) Satisfactorio  
3) Medianamente satisfactorio  
4) Poco satisfactorio

**Innovación y uso de tecnologías avanzadas**

99. ¿Esta usando alguna nueva tecnología (innovando) para mejorar el rendimiento o funcionamiento de su empresa?

- 1) Si                      2) No (Pase a la Preg. 101)                       Y194

100. Explique en que consiste la nueva tecnología (innovación):

---

---

101. ¿Como considera la tecnología que usa en su empresa?                       Y195

- 1) Muy avanzada
- 2) Avanzada
- 3) Lo tradicional
- 4) Poco avanzada

102. Indique, ¿Cuáles han sido los problemas más importantes que ha enfrentado la operación de la empresa? (Asigne el No. 1 al mas importante y así sucesivamente)

- 1) Falta de clientes para los productos                       Y196
- 2) Altos costos de materia prima e insumos                       Y197
- 3) División interna de los socios                       Y198
- 4) Falta de tecnología apropiada                       Y199
- 5) Falta de financiamiento                       Y200
- 6) Otros (especificar)                       Y201

**ATRIBUTOS PERSONALES DEL DUEÑO O RESPONSABLE DE LA EMPRESA**

**Habilidades analíticas y liderazgo**

103. Ante la falta de dinero para la operación/funcionamiento de la empresa?

- La primera solución: \_\_\_\_\_  A34  
La segunda solución: \_\_\_\_\_  A35  
La tercera solución: \_\_\_\_\_  A36

104. ¿Como califica la manera como se lleva con sus empleados?

- 1) Muy buena
- 2) Buena
- 3) Regular                       Y202
- 4) Mala
- 5) Muy mala

105. ¿Como se imagina que es la opinión que los empleados tienen del dueño o socios como persona (s)?

- 1) Muy buena
- 2) Buena                       Y203
- 3) Regular
- 4) Mala
- 5) Muy mala

**Habilidades de comunicación**

106. ¿Para usted comunicarse con sus empleados le resulta?  Y204

- 1) Muy complicado
- 2) Medianamente complicado
- 3) Muy sencillo

107. ¿En la empresa usted esta?  Y205

- 1) Una vez a la semana
- 2) Dos veces a la semana
- 3) Tres veces a la semana
- 4) Una vez cada quince días
- 5) Una vez al mes
- 6) Todos los días
- 7) Otro (Indique): \_\_\_\_\_  
Porque?: \_\_\_\_\_

108. Por favor indique habitualmente su hora de entrada y salida a sus labores (0-24) en la empresa

Por la mañana	Entra a las? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X123	Sale a las	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X124
Por la tarde	Entra a las? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X125	Sale a las	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X126

**Observaciones:**

---

109. ¿Cuantos turnos de trabajo se manejan en la empresa?  Y206

- |         |   |            |  |
|---------|---|------------|--|
| 1) Uno  | Entra a las? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X127 | Sale a las | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X128 |
| 2) Dos  | Entra a las? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X129 | Sale a las | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X130 |
| 3) Tres | Entra a las? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X131 | Sale a las | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X132 |

110. ¿Para la mayoría de los empleados hablar con usted les resulta?  Y207

- 1) Muy difícil
- 2) Medianamente difícil
- 3) Fácil
- 4) Muy fácil

**Habilidad para delegar**

111. ¿En la empresa encontrar a alguien que lo represente momentáneamente ante alguna instancia, le resulta?

- 1) Muy difícil
- 2) Medianamente difícil  Y208
- 3) Fácil
- 4) Muy fácil

112. ¿En la empresa encontrar a una persona que realice el trabajo o parte del trabajo que usted hace, le resulta?

- 1) Muy difícil  Y209
- 2) Medianamente difícil
- 3) Fácil
- 4) Muy fácil

113. ¿En la empresa como considera es la confianza que tiene sobre sus colaboradores y empleados?

- 1) Muy alta  Y210
- 2) Alta
- 3) Regular
- 4) Baja
- 5) Muy baja

**Trabajador/largas jornadas**

114. La empresa requiere que el dueño o encargado trabaje largas jornadas?  Y211

- 1) Siempre
- 2) A veces
- 3) Nunca

115. Usted siempre está dispuesto a trabajar largas jornadas en la empres?  Y212

- 1) Siempre
- 2) A veces
- 3) Nunca

116. ¿Que situaciones relacionadas con la empresa le provocan estrés o preocupaciones?  Y213

- 1) \_\_\_\_\_ A37
- 2) \_\_\_\_\_ A38
- 3) \_\_\_\_\_ A39
- 4) \_\_\_\_\_ A40
- 5) \_\_\_\_\_ A41

### **IMPACTO SOCIOECONÓMICO DE LA EMPRESA**

117. ¿Indique cuales son las principales fuentes de donde provienen sus ingresos para mantener la familia? (**Asigne el No. 1 al mas importante y así sucesivamente**)

- 1) De esta microempresa  Y214
- 2) De la agricultura  Y215
- 3) De la ganadería  Y216
- 4) De trabajo asalariado agrícola (jornalero)  Y217
- 5) De trabajo asalariado no agrícola  Y218
- 6) De remesas  Y219
- 7) De subsidios gubernamentales  Y220
- 8) Otras (especificar): \_\_\_\_\_  Y221

118. ¿Qué porcentaje de sus ingresos provienen de las actividades de esta empresa?

- 1) 100 %, el total  Y222
- 2) 80 %
- 3) 70 %
- 4) 60 %
- 5) 50 %, la mitad
- 6) 30 %, una tercera parte
- 7) 25 %, una cuarta parte

119. Como considera ha sido el crecimiento de su empresa desde su inicio?  Y223

- 1) Está creciendo
- 2) Continúa igual que al inicio
- 3) Está consolidada
- 4) Ha decrecido
- 5) Otra situación (especificar) \_\_\_\_\_

120. ¿Cuáles considera son los principales beneficios que ha traído la puesta en marcha de la empresa?

A42

---

A43

---

A44

---

A45

---

A46

---

A47

---

121. ¿Desde que tiene(n) la empresa ha cambiado su situación económica y en que se ha visto reflejado este cambio en los siguientes aspectos de bienestar de la familia por orden de importancia?

- 1) Alimentación  Y224
- 2) Salud  Y225
- 3) Educación  Y226
- 4) Vivienda  Y227
- 5) Vestido  Y228
- 6) Recreación  Y229
- 7) No ha cambiado (Pasar a sig. P.).  Y230

122. ¿En el último año (2010), en que invirtió la ganancia por la empresa?
- 1) No tuvo ganancias  Y231
  - 2) Inversión en la empresa. **(Formule preg. 123)**  Y232
  - 3) Bienestar Familiar.  Y233
  - 4) Mejoramiento de vivienda (construcción)  Y234
  - 5) Otras inversiones (negocios).  Y235
  - 6) Ahorro  Y236
  - 7) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_  Y237

123. ¿Específicamente en que se realizó la inversión en la empresa en el último año (2010)?
- 1) Compra de materia prima.  Y238
  - 2) Infraestructura y equipo  Y239
  - 3) Vehículos para transporte  Y240
  - 4) Bodegas de almacenamiento  Y241
  - 5) Otro, ¿Cuál?  Y242

124. Si calificara el éxito obtenido con su empresa en una escala de 1-10, que calificación le daría

- 1) 1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_ 6\_ 7\_ 8\_ 9\_ 10\_   X133

125. Si compara el éxito obtenido con su empresa en relación a otras, en una escala de 1-10, que calificación le daría a su empresa

- 1) 1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_ 6\_ 7\_ 8\_ 9\_ 10\_   X134

**Impacto social y económico**

126. ¿La creación de esta empresa en la comunidad o región ha tenido algún impacto en lo económico, al menos en los que trabajan aquí?

- 1) Ninguno  Y243
- 2) Poco
- 3) Mucho
- 4) Bastante

127. ¿Se pueden observar cambios a nivel comunidad como consecuencia de la presencia de esta empresa?

- 1) Ninguno  Y244
- 2) Pocos
- 3) Muchos
- 4) Bastante

128. ¿Acciones sociales en beneficio de la comunidad en las que ha participado la Empresa?

- |                            |                          |      |
|----------------------------|--------------------------|------|
| 1) Ninguna                 | <input type="checkbox"/> | Y245 |
| 2) Agua potable.           | <input type="checkbox"/> | Y246 |
| 3) Luz eléctrica.          | <input type="checkbox"/> | Y247 |
| 4) Alumbrado público.      | <input type="checkbox"/> | Y248 |
| 5) Drenaje                 | <input type="checkbox"/> | Y249 |
| 6) Centro de salud.        | <input type="checkbox"/> | Y250 |
| 7) Centros de recreación.  | <input type="checkbox"/> | Y251 |
| 8) Escuelas.               | <input type="checkbox"/> | Y252 |
| 9) Mejoramiento de calles. | <input type="checkbox"/> | Y253 |
| 10) Carretera.             | <input type="checkbox"/> | Y254 |
| 11) Festividades           | <input type="checkbox"/> | Y255 |
| 12) Otro ¿Cuál? _____      | <input type="checkbox"/> | Y256 |

Sustentabilidad y medio ambiente

129. ¿Como maneja la empresa sus desechos sólidos o líquidos?  Y257

- 1) Hacia un río cercano
- 2) Hacia los terrenos aledaños
- 3) Hacia el aire
- 4) No produce desechos
- 5) Otros (Indique): \_\_\_\_\_

130. ¿Que tipo de productos son los desechos de la empresa?

- 1) \_\_\_\_\_  A48
- 2) \_\_\_\_\_  A49
- 3) \_\_\_\_\_  A50
- 4) \_\_\_\_\_  A51
- 5) \_\_\_\_\_  A52

131. ¿Grado de toxicidad de los contaminantes producidos por la empresa?  Y258

- 1) Altamente tóxicos
- 2) Medianamente tóxicos
- 3) Ligeramente tóxicos
- 4) No tóxicos

132. ¿Qué medidas se aplican para conservar el medio ambiente?

- 1) \_\_\_\_\_  A53
- 2) \_\_\_\_\_  A54
- 3) \_\_\_\_\_  A55
- 4) \_\_\_\_\_  A56
- 5) \_\_\_\_\_  A57

**MUCHAS GRACIAS, AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN**

Anexo 6. Guía de observación aplicada a la comunidad con empresa incluida en el estudio.



## **COLEGIO DE POSTGRADUADOS**

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRICOLAS

**Localidad:** \_\_\_\_\_ **Municipio:** \_\_\_\_\_ **No. Encuesta**     **X135**  
**Dirección de la Empresa:** \_\_\_\_\_ **N. Encuestador:** \_\_\_\_\_  
**Fecha:** \_\_\_\_\_

### **Observación ordinaria, no participante (Rojas Soriano, R., 2001):**

Se realizarán recorridos por la comunidad con la finalidad de captar datos cuantitativos y cualitativos de interés.

Los objetivos son observar la serie de servicios con que cuenta la comunidad, así como el nivel de bienestar de la comunidad en general y en particular los dueños o socios de las Micro y Pequeñas empresas.

### **Elementos de observación:**

#### 1. Ubicación geográfica.

- 1) De la comunidad, Municipio, Distancia de la ciudad principal (cabecera municipal)
- 2) De la Micro o Pequeña empresa (Croquis)

#### 2. Comunicación.

- 1) Tipos de transporte.
- 2) Medios de comunicación (teléfono fijo, telefonía celular, radio comunicador, correo, radio, televisión, computadora, periódicos, revistas, etc.).

#### 3. Servicios de la localidad.

- 1) Agua potable.
- 2) Luz eléctrica.
- 3) Drenaje

- 4) Gas l.p.
- 5) Salud
- 6) Educación
- 7) Transporte
- 8) Alumbrado público.
- 9) Teléfono
- 10) Comercios
- 11) Mercado
- 12) Centros de recreación.
- 13) Mejoramiento de calles secundarias.
- 14) Vías de acceso a la localidad. (material de construcción y estado físico).

4. Condiciones de las viviendas.

- 1) Tipo de material de construcción (pared, techo, pisos etc.)
- 2) Servicios con los que disponen (agua potable, luz eléctrica, drenaje, etc).

5. Condiciones ambientales de la comunidad.

- 1) Fuentes de contaminación ambiental

**Anexo 7.** Resultados de la guía de observación en localidades con micro o pequeñas empresas estudiadas, en la Región Altos de Chiapas.

No.	LOCALIDAD	MUNICIPIO	Transporte terrestre	Medios de comunicación (teléfono fijo, celular, correo, radio, televisión, periódico, etc.)	Agua potable	Luz eléctrica	Drenaje	Fosa séptica	Gas	Vivienda paredes tabique	Techo de teja	Techo de lámina	Techo loza	Clínica de salud	Mercado público formal/informal	Centros de recreación	Mejoramiento de calles secundarias	Comercios	Primaria**	Secundaria**	Preparatoria y/o Cobach**	Universidad**	Normal**	Distancia de San Cristóbal de las Casas (Km)
1	Chalchihuitán	Chalchihuitán	√	√	√	√	√		√	√		√	√	√	√	√	√	√	1	1	1			42
2	Chenalhó	Chenalhó	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	3	1	1			32
3	Panthehó	Panthehó	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	9	1	1			62
4	San Cristóbal de las Casas	San Cristóbal de las Casas	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	100	27	19	3	2	
5	San Juan Cancuc	San Juan Cancuc	√	√	√	√		√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	5	1	1			71
6	Santiago el Pinar	Santiago el Pinar	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			√	√	√	1	1	1			20
7	Teopisca	Teopisca	√	√	√	√	√		√	√	√		√	√	√	√	√	√	10	2	1			37
8	Ejido Nuevo León	Teopisca	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√			√		√	1	1	1			57
9	Zinacantán	Zinacantán	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	2	2	1		1	12

√= Factor presente \*\*SEP, 2013.

Fuente:

Investigación

de

campo,

2011

Anexo 8. Principales características para diferenciar las micro y pequeñas empresas exitosas.

NP	Gene	Edad	Nivel	Años	Apoyo	Apoyo	Apoyo	Continúa	Ha pagado	Asesoría	Capacita	Las	Ganancias	Empresa	Figura	Registros	Conocimient	Experiencia	La empresa	La empresa	Los dueños	Ventas	Tipo de	Impacto	apreciación	Calidad de	Apoyo de la	Abasto	Grupo Étnico	Percepción	Ganancias	Factores de	Nivel
	ro	dueño	estudio	operando	en asist.	en capacitación	en infraestructura	con apoyo de programa	asesoría profesional	desparranque	ción desparranque	ganancias invirtió en empresa	destinó al ahorro	legalmente constituida	Jurídica	y controles financieros	o previo del producto de	en el manejo de empresa	tiene el mismo producto	cuenta con socios	son hijos de padres con empresa		de comercialización	económico y social	de calidad del producto	de tecnología	de la familia	Materia prima		éxito empresa	(\$)	(28)	
1	M	√	√	√	√	√	√	√		√	√		√		PI	√	√	√	√			√		√	√	√	√		√	√	450,000.00	21	3
2	M	√		√	√	√		√		√			√		PI		√	√	√	√		√	√				√		√	√	362,136.00	16	2
3	M	√		√	√	√		√		√	√		√		PI	√			√	√		√	√				√		√	√	200,284.00	15	2
4	M	√		√	√	√		√	√	√	√				PI				√	√		√					√		√	√	191,670.00	13	2
5	M	√		√	√	√		√		√		√	√		PI				√	√		√	√				√		√	√	175,488.00	14	2
6	M	√		√	√	√		√		√		√	√		PI	√		√	√	√		√	√		√		√		√	√	149,520.00	16	2
7	M	√		√	√	√		√		√	√		√		PI		√	√	√	√		√	√				√		√	√	149,492.00	15	2
8	M	√		√	√	√		√		√	√	√	√		PI	√	√		√			√	√				√		√	√	144,000.00	16	2
9	M	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√		PI				√			√	√				√		√	√	129,810.00	16	2
10	M	√		√	√	√		√	√	√	√	√	√		PI	√			√			√	√				√		√	√	128,240.00	17	2
11	M		√		√	√		√		√	√	√	√		PI		√	√	√			√	√				√		√	√	124,720.00	16	2
12	M	√	√	√	√	√		√		√	√	√	√		PI		√	√	√			√	√				√		√	√	124,596.00	17	2
13	M	√	√	√	√	√		√		√	√	√	√		PI	√	√	√	√			√	√				√		√	√	112,200.00	18	2
14	M	√		√	√	√	√		√	√	√	√	√		PI				√	√		√			√	√	√		√	√	105,080.00	17	2
15	M		√		√	√	√			√	√				GT	√	√	√	√	√		√			√	√	√		√	√	100,428.00	16	2
16	M	√			√	√	√		√	√	√	√	√		GT				√	√	√	√				√	√		√	√	93,600.00	16	2
17	M	√			√		√			√		√			PI	√			√	√		√		√		√	√		√	√	93,562.00	13	2
18	M	√			√		√								PI	√			√	√		√				√	√		√	√	88,250.00	10	1
19	M		√						√	√	√	√			PI	√			√			√	√				√		√	√	78,048.00	11	1
20	M	√				√			√	√	√	√			PI	√			√			√	√		√	√	√		√	√	70,400.00	14	2
21	M	√		√	√			√		√			√		PI				√			√	√			√	√		√	√	69,040.00	12	1
22	M	√		√						√		√	√		PI				√			√			√	√	√	√	√	√	68,800.00	12	1
23	M	√	√	√	√	√					√		√		PI	√			√	√		√	√			√	√		√	√	63,440.00	15	2
24	M	√	√	√	√	√			√	√		√			PI	√	√	√	√		√	√	√				√		√	√	60,000.00	17	2
25	M	√	√	√			√	√	√	√	√	√		√	SPR	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	54,880.00	24	3
26	M	√	√	√											PI		√	√	√	√		√	√		√	√	√	√	√	√	52,000.00	12	1
27	M	√		√					√	√	√	√	√		PI	√	√	√	√		√	√	√				√		√	√	51,810.00	17	2
28	M	√										√			PI				√			√					√		√	√	51,450.00	6	1
29	M	√	√												PI	√			√			√			√		√		√	√	45,000.00	9	1
30	M		√												PI	√	√	√	√		√	√	√				√		√	√	43,680.00	10	1
31	M		√	√								√			GT		√	√	√	√		√			√		√		√	√	42,500.00	12	1
32	M	√	√		√	√	√	√		√	√		√		SCRL	√	√	√	√	√		√				√	√		√	√	41,290.00	19	2
33	M											√			PI				√			√	√				√		√	√	41,250.00	6	1
34	M	√	√		√	√	√	√		√	√	√			PI				√			√	√		√		√		√	√	40,000.00	15	2
35	M	√	√		√	√	√	√		√	√		√		PI	√	√	√	√			√					√		√	√	35,600.00	17	2
36	M	√	√	√	√	√	√	√		√	√				PI		√	√	√			√	√				√		√	√	33,600.00	17	2
37	M	√	√		√	√		√			√	√			PI	√			√			√	√		√		√		√	√	27,300.00	14	2
38	M				√	√		√		√	√	√	√		PI	√			√			√	√				√		√	√	13,750.00	14	2
39	M	√	√		√	√		√		√	√	√		√	SCRL				√			√	√				√		√	√	10,000.00	14	2
40	M	√	√					√		√	√	√		√	SCRL	√			√	√					√	√	√	√		√	5,500.00	14	2

sum	>=30	>=6	>=15	28	26	11	23	10	31	26	25	20	4	22	suf a mucho	17	suf a mucho	17	mismo	Mejorado	40	16	5	39	Cliente regional	25	Impacto	3	Apreciación alta	12	Avanzada	14	40	3	21	>=8	29
-----	------	-----	------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---	----	-------------	----	-------------	----	-------	----------	----	----	---	----	------------------	----	---------	---	------------------	----	----------	----	----	---	----	-----	----