



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS PUEBLA

POSTGRADO EN GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTORES DE MAÍZ DE TEMPORAL: EL CASO DE LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL CAMPO LIMA

BEATRIZ MENDOZA LÓPEZ

T E S I N A

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRÍA PROFESIONALIZANTE

PUEBLA, PUEBLA

2019



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

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

SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN
CAMPUS PUEBLA

CAMPUE-43-2-03

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

En adición al beneficio ético, moral y académico que he obtenido durante mis estudios en el Colegio de Postgraduados, el que suscribe **Beatriz Mendoza López**, alumno de esta Institución, estoy de acuerdo en ser partícipe de las regalías económicas y/o académicas, de procedencia nacional e internacional, que se deriven del trabajo de investigación que realicé en esta Institución, bajo la dirección del Profesor **Dr. José Regalado López**, por lo que otorgo los derechos de autor de mi tesina **Modelo de gestión empresarial para mejorar la rentabilidad de los productores de maíz de temporal: el caso de la sociedad de producción rural Campo Lima**, y de los productos de dicha investigación al Colegio de Postgraduados. Las patentes y secretos industriales que se puedan derivar serán registrados a nombre del Colegio de Postgraduados y las regalías económicas que se deriven serán distribuidas entre la Institución, el Consejero o Director de Tesis y el que suscribe, de acuerdo a las negociaciones entre las tres partes, por ello me comprometo a no realizar ninguna acción que dañe el proceso de explotación comercial de dichos productos a favor de esta Institución.

Puebla, Puebla, 27 de marzo del 2019.

Beatriz Mendoza López

Vo. Bo. Dr. José Regalado López

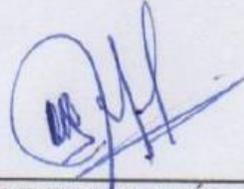
La presente tesina, titulada: **Modelo de gestión empresarial para mejorar la rentabilidad de los productores de maíz de temporal: el caso de la sociedad de producción rural Campo Lima**, realizada por la alumna: **Beatriz Mendoza López**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRÍA PROFESIONALIZANTE
GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL
CONSEJO PARTICULAR

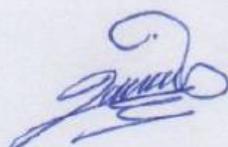
CONSEJERO:


DR. JOSÉ REGALADO LÓPEZ

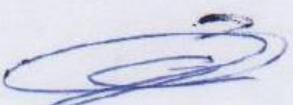
ASESOR:


DR. JOSÉ ARTURO MÉNDEZ ESPINOZA

ASESOR:


DR. JUAN MORALES JIMENEZ

ASESORA:


M. EN A BLANCA ESTELA VELASCO DÍAZ

Puebla, Puebla, México, 20 de marzo del 2019

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTORES DE MAÍZ DE TEMPORAL: EL CASO DE LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL CAMPO LIMA

Beatriz Mendoza López, M. P.
Colegio de Postgraduados, 2019

Resumen

La forma actual de producción del campesinado es producto de una búsqueda para mejorar sus condiciones económicas y sociales; destaca en esta dinámica, la conformación de sociedades con el propósito de emprender y gestionar proyectos de forma colectiva que les provean recursos para desarrollar sus actividades agrícolas con mayores ventajas. Para el desarrollo de la investigación, se eligió el caso de la SPR Campo Lima, integrada por nueve productores de maíz blanco bajo condiciones de temporal en San Pedro Tlaltenango, Puebla, cuya relación con el mercado está basada en el intermediarismo pese a su alta capacidad técnica-productiva. Conceptualmente, el trabajo propone la construcción de un modelo de gestión empresarial basado en la propuesta teórica de Niño (1996), apoyándose en los conceptos de asociación y organización, donde la empresa Camposeven, ubicada en la región de Murcia, España, ha sido el referente donde mejor se ha observado la integración de ambos conceptos; por un lado, sus actividades asociativas se encuentran dirigidas a la producción agrícola, y la existencia del componente organizativo (empresa) como un medio técnico-administrativo que le permite ubicar la producción en el mercado, pero con mejores rentas vía las funciones administrativas de un gerente. Los resultados obtenidos a lo largo del presente trabajo, han permitido la construcción de un modelo que posibilita a nuestra unidad de estudio avanzar hacia uno semejante al de Camposeven, y por ende, este trabajo ancla la posibilidad de emprender una línea de desarrollo socio-económica para la SPR Campo Lima.

Palabras clave: Gestión empresarial, agricultores, maíz, organización, Asociación

BUSINESS MANAGEMENT MODEL TO IMPROVE THE PROFITABILITY OF RAINFED CORN PRODUCERS: THE CASE OF THE RURAL PRODUCTION SOCIETY CAMPO LIMA

Beatriz Mendoza López, M. P.

College of Postgraduates, 2019

Summary

The current mode of production of the peasantry is the product of a frequent search for welfare, to improve their economic and social conditions, leading to the formation of societies with the purpose of undertaking and managing projects that provide them with resources to carry out their activities. agricultural activities that individually are more difficult to achieve. Such is the case of the SPR Campo Lima, composed of 9 excellent producers of white corn under rainfed conditions in San Pedro Tlaltenango, Puebla whose relationship with the market is based on the intermediary despite its high technical-productive capacity. That's why, this work proposes the construction of a business management model that covers the theoretical proposal of Niño (1996) on the concepts: association and organization where the company Camposeven, located in the region of Murcia, Spain is where the integration of both concepts has been better observed, on the other hand, its associative activities are directed to agricultural production, and the existence of the organizational component (company) as a technical-administrative means that allows it to locate its production on the market but with better profits through the administrative functions of a manager. Based on the work that has been developed throughout the present work, a model has been proposed that allows our study unit to move towards one like that of Camposeven and, therefore, this work should not be considered just as a qualification requirement since in its content the possibility of undertaking a line of socio-economic development is anchored.

Keywords: Business management, farmers, corn, organization, Association

DEDICATORIA

A MIS PADRES

A los creadores de mi existencia les dedico esta tesina por crecer a mi lado, por ser los mejores padres, por batallar y por aferrarse a salir adelante, porque son los mejores abuelos, padres, amigos que en la vida uno puede tener y disfrutar como hijos. A ellos que algún día dejamos sin aliento por las noches pero en donde siempre se encuentra un refugio de consuelo y felicidad, donde se recibe el cariño más sincero e incondicional que existe en la vida, y son ellos quienes siempre hacen falta para que nuestros pasos sean guiados con amor y sabiduría. En especial y con el cariño más profundo a mi padre quien decidió emprender el viaje eterno cuando inicie mis estudios de maestría y quien segura estoy volveré a ver cuándo la luz de mi vida sea consumida.

A MI AMADO ESPOSO

A la persona más especial quien ha estado conmigo de principio a fin de mi carrera y quien me ha dado no sólo el soporte económico sino apoyo incondicional, con quien puedo compartir la crianza de nuestros hijos. Al amor de mi vida por quien doy gracias el haberle conocido en un momento muy especial de mi vida, quien compartió conmigo un vals de adolescencia y se quedó a bailar conmigo el resto de su vida.

A MIS ADORADOS HIJOS

A mis dos pequeños, fruto del amor de sus padres y por quienes encontré el motivo más grande para poder superarme. Representan la luz más tenue y el sentimiento más puro que Dios permite a la mujer sentir por el fruto de sus entrañas. Por la majestuosidad que representa ser madre y la grandeza de generar vida dentro de nosotras, por aquel hermoso día en que cultivé dos pequeños seres y hoy son dos niños adorables, queridos y muy felices. Por el amor de Diego Orlando y de mi pequeño Fernando Gael quienes ocupan sin duda alguna el lugar más especial en nuestro corazón de padres.

A MIS HERMANOS

A mis dos únicos hermanos: Jorge, el mayor quien se ha esforzado por dar un ejemplo a sus hermanos, Noé y yo porque somos “cuates” nacimos juntos el mismo día, a la misma hora, en el mismo lugar y quien fue siempre mi compañero de travesuras.

AGRADECIMIENTOS

Al Colegio de Postgraduados, casa de estudios que logro imprimarme de sensibilidad, crítica y acción dentro de un marco lleno de carencias en las que se encuentra nuestro país. En especial, a todos y cada uno de los profesores que con esmero contribuyeron a la construcción de la nueva persona que hoy soy.

A todos los ciudadanos que por medio de su trabajo y esmero diario pagan impuestos, mismos que son gestionados por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), y en lo que respecta a sus funciones me fue concedida una beca para realizar mis estudios de postgrado a nivel maestría.

Al Dr. José Regalado López, por su amistad, empuje y apoyo en lo que hoy es un proyecto de tesina. Quien me orientó a consolidar mi formación; primero, como ser humano y segundo, como profesional en mi área de estudios. Agradezco su sincera guía y asesoramiento así como representar un modelo de persona referente en la conducción de mi vida profesional y personal.

Al Dr. José Arturo Méndez Espinoza, por ser parte de mi consejo y por sus diversas recomendaciones para que el trabajo tuviese una estructura coherente y de comprensión tanto para mí, como para sus posibles lectores.

Al Dr. Juan Morales Jiménez, por sus diversas aportaciones a mi trabajo de investigación y por brindar siempre su asesoría durante el desarrollo del mismo, estando siempre dispuesto a dialogar y solventar mis dudas.

A la M. en A. Blanca Estela Velasco Díaz, quien desde mis estudios de licenciatura ha sido participe de mis múltiples proyectos educativos y de vida, a quien considero un referente para llegar a pararme en un aula y guiar con mis conocimientos a los jóvenes de esta sociedad mexicana.

Contenido

Índice de figuras.....	13
Índice de cuadros.....	14
I. Planteamiento del problema	4
II. Preguntas de Investigación	7
III. Antecedentes.....	8
IV. Justificación	16
V. Objetivos	17
VI. Objetivo General.....	17
VII. Objetivos específicos.....	17
VIII. Hipótesis General	18
IX. Hipótesis Particulares	18
2. Marco conceptual.....	19
2.1 La economía campesina	19
2.2 La Unidad Económica Campesina	20
2.3 El campesinado	22
2.4 Las Sociedades Campesinas y su papel en el desarrollo social	24
2.5 Concepción de desarrollo	24
2.6 Desarrollo social.....	26
2.7 Asociación y organización en las sociedades campesinas	29
2.8 La aplicación de los conceptos a la unidad de análisis: S.P.R de R. L Campo Lima 32	
2.9 El concepto de “ <i>gestión</i> ”	32
2.10 La concepción de gestión empresarial	35
2.11 La gestión empresarial agrícola.....	38
2.12 La percepción de la gestión empresarial en el sistema hegemónico y su importancia en el agro.....	38
3 Marco de Referencia	40
3.1 Localización geográfica	40
3.2 Aspectos físicos.....	40

3.2.1	Nomenclatura	40
3.2.2	Extensión	40
3.2.3	Coordenadas	41
3.2.4	Colindancias	41
3.2.5	Clima	41
3.3	Uso del suelo y vegetación.....	41
3.3.1	Agrícola	41
3.3.2	Uso potencial de la tierra	41
3.3.3	Caracterización del ayuntamiento.....	44
3.3.4	Principales comisiones del Ayuntamiento.....	44
3.4	Aspectos socioeconómicos	44
3.4.1	Población del área de estudio.....	44
3.4.2	Pobreza	45
3.4.3	Índice de Rezago Social	45
3.4.4	Grado de Rezago Social.....	46
3.4.5	Educación	47
3.4.6	Ocupación y empleo	47
3.5	La producción de maíz blanco bajo condiciones de temporal en San Pedro Tlaltenango.....	48
3.5.1	El Plan Puebla 1967 - 1973	49
3.5.2	Objetivos del Plan Puebla.....	50
3.5.3	Operación del Plan Puebla	50
3.5.4	Actividades de investigación 1994.....	51
4	Metodología	55
4.1	Tipo de investigación.....	55
4.2	Unidad de análisis	55
4.3	La obtención de datos	56
4.4	Estancia Internacional	57
4.5	Colecta de información secundaria y espacial	57
5	Resultados y discusión	58
5.1	Integrantes de Campo Lima S.P.R. de R.L	58
5.2	Origen de la SPR Campo Lima	59
5.3	Objetivos de la SPR Campo Lima	60

5.4	Estructura de la SPR Campo Lima.....	62
5.4.1	Consejo de administración	62
5.4.2	Consejo de vigilancia.....	63
5.5	Perfil de los socios respecto a su edad	63
5.6	Escolaridad de los miembros de la SPR Campo Lima	65
5.7	Tipología de productores.....	65
5.7.1	Superficie y tipo de tenencia de la tierra.....	68
5.7.2	Superficie y cultivos sembrados	70
5.7.3	Destino de la producción	70
5.7.4	Maquinaria y equipo	71
5.7.5	Financiamiento	71
5.7.6	Organización.....	71
5.7.7	Costos directos de producción ciclo agrícola 2018 Campo Lima	72
5.7.8	Análisis técnico / económico sobre los costos de producción de maíz blanco de temporal de los socios de la SPR Campo Lima.....	77
5.7.9	Análisis Costo - Beneficio	78
5.7.10	Proceso de gestión en el modelo productivo de maíz de la Sociedad de Producción Rural Campo Lima	82
5.7.11	Modelo de producción rural de maíz blanco de temporal de la SPR Campo Lima.....	84
5.8	Modelo Asociativo-Organizacional de la SPR Campo Lima	87
6	CAMPOSEVEN, el caso de éxito asociativo-organizacional	90
6.1	Sociedad Agraria de Transformación (SAT) CAMPOSEVEN.....	91
6.1.1	Figura legal de Camposeven.....	91
6.2	El componente asociativo de la SAT CAMPOSEVEN.....	92
6.2.1	Integrantes de la asociación	92
6.2.2	Tipología de los socios	93
	Socios Agrícolas (9 familias):	93
6.2.3	La toma de decisiones bajo el componente asociativo.....	94
6.3	El componente organizacional de la SAT CAMPOSEVEN.....	95
6.3.1	La inversión inicial en el componente organizacional.....	95
6.3.2	Hitos importantes en la evolución de la Asociación a la organización de la SAT Camposeven	98
6.3.3	Estructura Organizacional	99
6.3.4	Función de la organización.....	101

6.4	Modelo Asociativo-Organizacional de la SAT CAMPOSEVEN	102
	Conclusiones del modelo asociativo-organizativo de la SAT CAMPOSEVEN	105
7	Propuesta del modelo de gestión empresarial para pequeños productores de maíz de temporal.....	106
7.1	Análisis FODA del caso de estudio de la SPR Campo Lima	106
7.2	Bases teóricas y empíricas que fundamenta el modelo de gestión empresarial	110
8	La asociación y organización componentes del modelo	111
8.1	El componente asociativo.....	111
8.2	Componente organizativo.....	112
8.3	Compra consolidada de insumos.	113
8.4	Seguimiento del proceso productivo.....	114
8.5	Apoyar en los trámites para la contratación de jornaleros previo a la cosecha	115
8.6	Elaboración de un esquema de comercialización de la producción.	115
8.7	Desarrollar un plan de negocio para el proceso de transformación del grano en masa, tortilla y otros productos.....	116
9	Prueba de hipótesis	119
10	Conclusiones.....	121
11	Recomendaciones generales.....	124
12	Bibliografía	127
13	ANEXOS.....	139
13.1	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	139
13.2	GUÍA DE ENTREVISTA A LA SAT CAMPOSEVEN / ESTANCIA INTERNACIONAL (ESPAÑA)	151

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Tasas de crecimiento del PIB del sector agropecuario y su promedio móvil: 1960-2002.....	11
Figura 2. Ubicación Geoespacial de Tlaltenango.....	43
Figura 3. Rendimiento estimado en lotes de productores participantes en el proyecto de Maíz.....	53
Figura 4. Componentes asociados a la producción de maíz blanco de temporal en San Pedro Tlaltenango	54
Figura 5. Rango de edades de los miembros de la SPR Campo Lima.....	64
Figura 6. Componentes del modelo de producción de maíz blanco de temporal	84
Figura 7. Modelo Asociativo – organizativo de la SPR Campo Lima.....	89
Figura 8. Ventas en euros del 2008 al 2016 de la empresa Camposeven.....	97
Figura 9. Evolución ¹ de la SAT Camposeven.....	98
Figura 10. Organigrama estratégico de Camposeven.....	100
Figura 11. Modelo Asociativo – Organizativo de Camposeven.....	104
Figura 12. Cadena productiva del maíz publicada por la Secretaría de Economía	117
Figura 13. Propuesta esquemática del modelo de intervención	118

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Índices de pobreza en el municipio de San Pedro Tlaltenango.....	45
Cuadro 2. Índice de rezago social en el municipio de San Pedro Tlaltenango...	46
Cuadro 3. Grado de rezago social en el municipio de San Pedro Tlaltenango..	46
Cuadro 4. Población ocupada en el municipio de Tlaltenango según división ocupacional y sector de la actividad económica 2015.....	48
Cuadro 5. Distribución de edades de los miembros de la SPR Campo Lima....	64
Cuadro 6. Escolaridad de los miembros de la SPR Campo Lima.....	65
Cuadro 7. Tipología de Productores	67
Cuadro 8. Datos de los integrantes de la SPR Campolima: superficie y tipo de tenencia de la tierra en hectáreas.....	69
Cuadro 9. Superficie sembrada de maíz de los miembros de la SPR Campo Lima.....	70
Cuadro 10. Componentes de los costos directos de producción en el cultivo de maíz.....	72
Cuadro 11. Costos en la preparación del terreno para el cultivo de maíz / hectárea.....	73

Cuadro 12.	Costos en la etapa de siembra de maíz / hectárea.....	73
Cuadro 13.	Costos de primera fertilización del maíz / hectárea.....	79
Cuadro 14.	Costos de la segunda fertilización de maíz / hectárea.....	75
Cuadro 15.	Costo del deshierbe para el cultivo de maíz / hectárea.....	75
Cuadro 16.	Costo de las actividades de cosecha en el cultivo de maíz.....	76
Cuadro 17.	Costo de la cosecha en el cultivo de maíz / hectárea.....	77
Cuadro 18.	Análisis técnico económico de Maíz de los socios de la SPR Campo Lima.....	78
Cuadro 19.	Indicadores económicos del costo/beneficio en el cultivo de maíz blanco de temporal de los integrantes de la S.P.R Campo Lima...	80
Cuadro 20.	Participación de la sociedad de producción rural Campo Lima en la gestión técnica agrícola de los productores.....	83
Cuadro 21.	Análisis FODA, comprendiendo el sentido práctico que tuvo el análisis de la SPR de RL Campo lima	109

Introducción

Avanzar en el desarrollo de la sociedad, entendido bajo la conceptualización de Midgley (2014) como un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico, requiere esfuerzos persistentes y demanda profundas transformaciones estructurales y tecnológicas.

En palabras de Villa (2011), el fin último de toda sociedad es lograr el máximo nivel de vida que permita la plena manifestación de todos los individuos que la integran, en lo económico, social, cultural y político; que sea en ambientes de libertad, con pleno gozo de los derechos individuales y sociales, y que cumplan con normas y obligaciones que garanticen la convivencia social. Bajo esta premisa, se ancla un trabajo desarrollado en la Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada “Campo Lima” ubicada en San Pedro Tlaltenango Puebla, que a través de los años, ha podido satisfacer sus necesidades de grano y forraje para mantener el funcionamiento de sus unidades de producción.

Dicha unidad de análisis se ha caracterizado por una productividad creciente pasando de 600 a 800 kg/ha en 1967, hasta alcanzar seis toneladas por hectárea en 2017; distinguiéndose así, como unidades productivas campesinas que han superado una condición de subsistencia para ubicarse en una comercial. Esto, como consecuencia de la aplicación precisa de componentes tecnológicos generados por el programa de investigación agronómica del Plan Puebla.

Los incrementos en el rendimiento agrícola han constituido una fuente principal del mejoramiento del bienestar económico, pero sin traspasar la etiqueta de “proveedores de excedentes”, donde en la medida en que se van satisfaciendo las necesidades presentes, surgen otras que demandan esfuerzos y conocimientos nuevos para alcanzar mejores condiciones de vida, lo cual, dio pauta a integrarse

bajo la figura legal antes mencionada a fin de conjuntar esfuerzos para mejorar la rentabilidad de las unidades de producción.

En la búsqueda de alternativas, se planteó la presente investigación para aportar elementos que fundamenten la construcción de un modelo de gestión empresarial con el propósito de incrementar la rentabilidad económica de las unidades de producción que integran Campo Lima. Para ello, conceptualmente se abordó los conceptos de asociación y organización, que de acuerdo a la literatura ha sido posible encontrar una distinción fehaciente, aunque usada en su mayoría de manera indiscriminada bajo una sinonimia inexistente.

Para la fundamentación teórica y empírica del modelo, se utilizó los conceptos de Asociación y Organización desarrollados por Niño (1996), y para el componente empírico, se basó en las experiencias de Camposeven, empresa ubicada en la región de Murcia, España, como el referente donde mejor se ha observado la integración de ambos conceptos; por un lado, sus actividades asociativas se encuentran dirigidas a la producción agrícola, y la existencia del componente organizativo (empresa) como un medio técnico-administrativo que le permite ubicar su producción al mercado pero con mejores rentas mediante las funciones administrativas de un gerente.

El presente documento se articuló en cinco capítulos. En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, preguntas de investigación antecedentes, justificación, objetivos generales y específicos e hipótesis general y particulares. En el capítulo II, se desarrolló el marco conceptual que aborda conceptos generales relacionados con el tema de investigación, destaca entre estos: la economía campesina, la unidad doméstica y el concepto del campesinado. En el capítulo III, se desarrolló el marco de referencia donde se realiza una descripción del área de estudio. En el capítulo IV se desarrolla la metodología empleada, abordada como un estudio de caso, en el que se utilizaron diversas herramientas para la obtención de campo, así como para el procesamiento y análisis de la información manejada a lo largo del proceso de investigación. El capítulo V, hace referencia a los resultados obtenidos de la SPR

Campo Lima, desde su estructura asociativa acompañado de un análisis técnico del sistema productivo maíz de temporal, y la gestión realizada durante el ciclo agrícola 2018.

Dentro del capítulo de resultados, se documentó el caso de la Sociedad Agraria de Transformación 994 Camposeven, a través de una estancia académica y de vinculación que se desarrolló en el marco de la convocatoria becas mixtas CONACyT, 2018. Esta experiencia internacional fue el referente para conocer el modelo social-empresarial y que dio sustento a la propuesta del modelo planteado. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivas de la investigación.

I. Planteamiento del problema

En la actualidad, en muchas regiones del Estado de Puebla el cultivo de maíz se encuentra articulado con diversas formas de producción desarrolladas por las mismas comunidades de acuerdo a sus características económicas, políticas, culturales, sociales y medioambientales. El estado de Puebla se encuentra ubicado entre los diez principales productores de maíz a nivel nacional, tan solo en 2017 aportó una oferta de 1.07 millones de toneladas, lo que representó el 3.7% de la producción anual nacional, (SIAP-SAGARPA, 2018). Según datos del último Censo Agrícola, Ganadero y Forestal del INEGI (2007) indica que en el Estado, de un total de 994 mil ha dedicadas a la agricultura, 60.1% se sembró con Maíz y 91.3% del total de esa superficie se cultivó bajo condiciones de temporal.

De las variedades de maíz, en la entidad se produce con especial potencial productivo el maíz blanco, debido a su importancia como principal fuente de ingreso y contribución a la seguridad alimentaria de las familias productoras. La producción promedio de maíz blanco en los últimos cinco años se ha mantenido con una constante tendencia al alza, de septiembre 2013 a agosto 2017 el incremento es de 21.7%, y con respecto al periodo anterior el aumento fue del 9.0%. Actualmente se han logrado cosechar más de 24 millones de toneladas. (SIAP-SAGARPA, 2017)

De acuerdo con lo anterior, resulta importante destacar que la mayor producción de maíz blanco proviene de comunidades indígenas y campesinas bajo condiciones de temporal donde se percibe un conjunto de valores asociados al manejo del cultivo de maíz; por un lado la unidad familiar basa su estrategia de reproducción en el agroecosistema milpa, donde su valor cultural y ambiental sopesa como fuente de alimento y forraje para el ganado, en tanto que su valor económico representa una fuente de ingreso condicionado y relativo a la oferta y demanda del mercado. (Camacho, 2004)

Con datos del SIAP- SAGARPA respecto a los precios, al mes de julio 2017 el precio medio rural de maíz blanco tuvo una pérdida del 7.2% respecto de junio, y del 8.9% con su homólogo del año inmediato anterior, la cotización del grano fue de tres mil 770 pesos por tonelada. Los precios al mayoreo también se han visto afectados de manera negativa 1.6% en comparación a los obtenidos en junio y 1.8 en relación con julio 2016; en cambio, el precio en la tortilla de julio 2016 a julio 2017 se incrementó hasta 9.2% (SAGARPA, 2017).

Los aportes de García & Selene (2016), sugieren que ante esta problemática se suman los principales participantes de coberturas de riesgo financiero a través de ASERCA como Minsa, Maseca y Cargill, cuyo fortalecimiento se ha visto beneficiado por la reforma agraria inconclusa, las modificaciones al artículo 27 constitucional, el efecto negativo de los precios de garantía, la política pública y programas sociales como PROCAMPO que ofrece ventajas comparativas para los poseedores de grandes superficies de tierra con acceso a la comercialización, así como a la apertura comercial que trajo el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), imponiendo por décadas un precio al productor inferior a los \$3.70 pesos el kilo de maíz.

Ante tal desvalorización, dos opciones son posibles para el productor: cambiar a un cultivo más rentable o aumentar su producción mediante uso de tecnología de alta productividad. En este sentido es conveniente destacar que en 1967 inició en los valles altos de la región occidental del Estado de Puebla, el Plan Puebla, iniciativa promovida por un grupo de investigadores del Colegio de Postgraduados de la Escuela Nacional de Agricultura y el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT), que en palabras de Cano & Winkelmann (1972) es un intento que pretende atacar simultáneamente dos problemas de desarrollo: la escasez de alimentos y los bajos ingresos a que están sujetos quienes dependen de la agricultura de temporal para vivir.

Bajo este contexto, existen productores que han logrado configurar un modelo de producción mediante la incorporación de insumos modernos a sus prácticas para la producción, tales como fertilizantes, insecticidas, herbicidas, semillas mejoradas (híbridos), uso de fuerza de trabajo asalariado y en algunos casos explota la tierra con apoyo de maquinaria logrando un crecimiento evidente en temas de rendimientos, tal es el caso de los productores de San Pedro Tlaltenango Puebla. Tan solo en 1967, se tiene por Regalado (1992) el referente de una producción de 600 a 800 Kg/ha, misma, que difiere a la obtenida en 2017; entre ocho y diez ton/ha, distinguiéndose así, como campesinos que han sobrepasado una condición de producción de maíz de subsistencia por una comercial, que los hace desempeñar un papel de proveeduría hacia quienes tienen capital y capacidad tecnológica de transformación, y por ende, obtienen las mejores rentas, fortaleciendo así la punta piramidal económica sin retribuir de forma justa el estrato que lo sostiene.

Para profundizar la dinámica de la producción de maíz se definió trabajar mediante el caso de estudio con la Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (S.P.R de R.L) denominado Campo Lima, conformada por nueve familias productoras ubicadas en San Pedro Tlaltenango, Puebla.

Se asume por parte de los productores integrantes de Campo Lima que pese al asesoramiento técnico que los ha llevado a mejorar su productividad e ingreso, se sienten atados a las dinámicas actuales del mercado respecto al valor de su grano, con lo cual, ellos asumen acceder a tres precios distintos; el primero, es un “precio de contado” (\$3.70), donde los compradores de la zona pagan en una sola exhibición un precio más bajo por la producción ofrecida por parte de los productores de la zona; el segundo es un “precio de crédito” (\$4.00), es decir, el comprador de la zona puede proponer un mejor precio al productor, pagadero en un determinado número de exhibiciones, condicionando así, a un tiempo de espera al productor, aunado al ya efectuado durante todo un ciclo agrícola en la procuración de su cultivo de maíz; el tercero es un “precio de transformación” (\$4.50) que sin duda es uno de los mejores precios ofrecido al productor, pero es bajo la premisa de haber transformado

toda la materia prima que el productor pone en manos del cliente y una vez efectuada su transformación, regularmente en la industria de la masa y la tortilla se hace efectivo el pago, en este último caso, se habla de un margen de ganancia sobre un margen de tiempo.

Los precios antes descritos, son vistos como una situación que poco ayuda en el binomio productor–mercado pese a la instrucción técnica especializada adquirida a lo largo de varios años con el fin de atender aspectos técnico-productivos que pudieran traducirse en una mayor renta económica. A su vez, dicha productividad ha figurado más como un “almacén de grano” en donde resulta complejo obtener un valor comercial competitivo debido al actual posicionamiento de los intermediarios y otros acaparadores de la zona y los precios del mercado. El precio de este commodity en Tlaltenango, resulta ser la línea límite de ingreso por kilo para el productor. Con los antecedentes descritos, es posible fundamentar la siguiente problemática: los productores que integran la SPR Campo Lima, tienen un nivel productivo muy bueno, sin embargo, encuentran condiciones adversas para ubicar este volumen de producción en el mercado a un precio que les permita incrementar su rentabilidad. Con base a estas consideraciones, se plantea la siguiente interrogante:

II. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los factores que dificultan a los productores socios de la SPR Campo Lima mejorar la rentabilidad de su producción de maíz de temporal?
- ¿El análisis de casos de éxito donde los componentes asociativo y organizativo desempeñan un papel importante para mejorar los ingresos de los socios, pueden aportar elementos para diseñar un modelo de gestión empresarial para productores de maíz de temporal de la sociedad de producción rural Campo Lima?

- ¿Es posible incrementar la rentabilidad de los medianos productores de maíz de temporal de la sociedad de producción rural Campo Lima, a partir de un modelo de gestión empresarial que mejore tanto sus niveles de ingreso como sus condiciones de vida?
- ¿Las condiciones actuales de la sociedad de producción rural Campo Lima, son apropiadas para efectuar la propuesta de aplicación del modelo de gestión empresarial?

El planteamiento propuesto, confiere un interés profundo por indagar sobre otras formas en las que el productor mejore sus ingresos mediante la transformación de sus excedentes almacenados a través de un modelo de gestión asociativo-organizacional que dé cuenta del aprovechamiento actual de sus fortalezas como productores, incursionando así, en prácticas empresariales.

III. Antecedentes

La agricultura mexicana ha sufrido importantes cambios; pasó de ser un sistema de latifundio, a la completa apertura comercial mediante tratados de libre comercio establecidos con diferentes países, con quienes se tiene un importante intercambio a la fecha. Por ello, se dividirá el análisis de estas importantes transformaciones del sector primario en cuatro periodos. Estos, explican en buena medida aquellos aspectos que influyeron en la actual situación de la agricultura mexicana que al mismo tiempo ha promovido la búsqueda de alternativas para mejorar la rentabilidad de las producciones agrícolas efectuadas por el campesinado, sin dejar de lado la conformación de grupos organizados que han hecho posible tal escalonada. En el marco del análisis histórico se abordará de manera específica algunos casos de éxito basados en la asociatividad como un componente importante que ligado a un proceso organizativo ha contribuido a elevar sus niveles de competitividad en el mercado, desde una visión de empresa.

De 1910 a 1940, la economía mexicana estuvo basada en un importante dinamismo del sector primario empleando a más del 72% de la población en el campo. Sin embargo, la propiedad sobre la tierra estaba concentrada en unos cuantos y la gran mayoría de la población no poseía tierras (Cárcar, 2013).

Durante los años treinta, a fin de no dejar caer la importante actividad del sector agrícola, se comenzaron a estructurar políticas que dieron paso a la primera reforma agraria, la cual consistió en la expropiación de tierras a los hacendados, concediéndole al campesinado más de cien millones de hectáreas de tierra, equivalentes a la mitad del territorio mexicano, según datos obtenidos por el antropólogo y ex ministro de la reforma agraria Arturo Warman (s/f), dando lugar a un importante número de ejidatarios en el país. Habiéndose creado las condiciones que se creían necesarias para el campesinado, éstos no se veían en necesidad alguna de emprender otras actividades que generaran mayor rentabilidad en sus cultivos, siendo un tiempo en donde se sentaron las bases para poner al país en la ruta del desarrollo.

De 1940 a 1970, un periodo donde se desarrolló uno de los acontecimientos más históricos del mundo: La Segunda Guerra Mundial, demandó una gran cantidad de provisiones (1939 – 1945) lo que llevó al país a una súper producción de alimentos que en consecuencia impulsó el crecimiento del sector agrícola, jugando un papel relevante durante el proceso de crecimiento e industrialización (1940-1965). Durante esta fase en particular, el fuerte dinamismo agropecuario impulso la ampliación del mercado interno apoyando así, la autosuficiencia alimentaria y las exportaciones agrícolas, lo que contribuyó al crecimiento urbano (Solis, 1970; Hewitt, 1978; Cárdenas, 1996) citado en (Escalante, Galindo, & Catalán, 2005)

La balanza comercial del sector primario se mostró positiva; el campo aportó 54% de las exportaciones mientras que las importaciones representaron 7.6%, situación que llevó a mantener los mejores precios relativos en el mercado interno. Al inicio de esta época los precios se mostraron favorables para el campo; sin embargo, esta

situación no pudo mantenerse a finales de este periodo sobrepasando el nivel de importaciones a principios de los años 50, generando dificultades en la rentabilidad de los cultivos básicos. La nueva estrategia de aquel entonces, generó el llamado “desarrollo estabilizador”, cuyo fundamento fue comenzar un desarrollo industrial, promoviendo así, la urbanización del país apelando a un impacto negativo en el campo, que con el tiempo empeoró.

Entra en decadencia el valor de la producción agrícola; Villa (2011), divide en años específicos este periodo a fin de conceder un entendimiento del declive del sector primario: de 1955 a 1960, 1960 a 1965, y 1965 a 1972, el crecimiento anual promedio fue del 3.1%, 5.8%, y 1.0% respectivamente, identificando en 1965 un evidente estancamiento. Lo antes expuesto, propició por primera vez una importación de 40 000 toneladas de maíz para el abasto nacional, cuando en años anteriores México era autosuficiente y su producción excedida era exportada. El precio real del maíz y el frijol decreció del 16.1% y 23.4% respectivamente a finales de este periodo. He aquí los principales y primeros antecedentes que conformaron una importante depresión respecto a cultivos básicos.

(...) De 1970 a 1990, cabe dividir este periodo de 1980 a 1985 como un lapso donde la agricultura se comportó de manera positiva, creciendo un 4.1%, esto debido al déficit de la balanza comercial de 452 millones de dólares, debido a la caída de las importaciones agrícolas (menos del 54.7%) siendo mayor que la disminución en exportaciones (menos 16.7%). En cambio para 1985, con la meta de reducir el déficit gubernamental, significó la reducción de los subsidios para el sector agrícola, elevando los costos de producción de la actividad. El sector público por primera vez ajustó los precios de garantía agravando para 1989 el Producto Interno Bruto Agrícola registrando la caída en la producción de granos básicos como el maíz y frijol (Escalante & Rodríguez, 1996).

El análisis que hace Burgueño (1988), sobre el establecimiento del Pacto de Solidaridad Económica (PSE) en 1989 y de la Estabilidad en el Crecimiento

Económico (PECE) sobre la decisión de utilizar los costos de producción para fijar los precios de garantía, fueron bajo el principio de producir cuando sus expectativas de precios cubren los costos totales, esperando una utilidad. Según este principio, la construcción del precio se garantía queda definido de la siguiente forma:

$$P = CVM + MBG$$

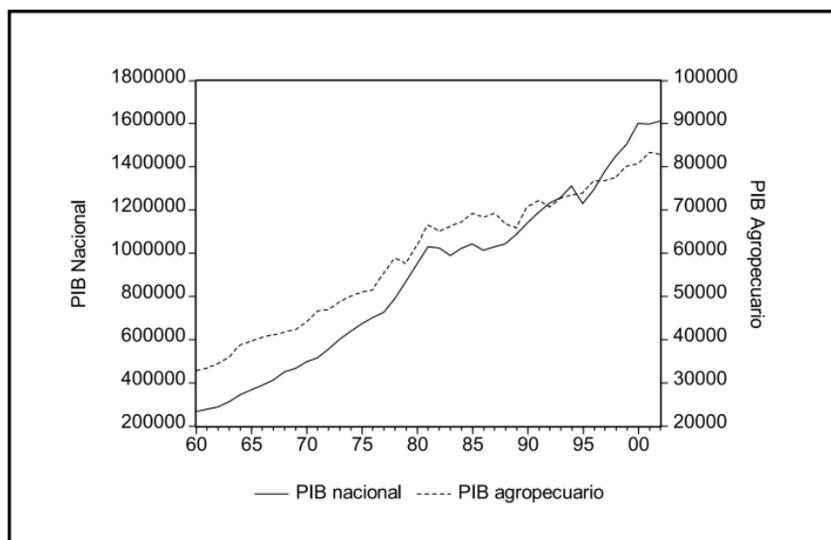
Dónde: CVM = Costo Variable Medio

MBG = Margen Bruto de Ganancia

El MBG debe cubrir los costos fijos promedio (CFM), más un Margen Neto de Ganancias (MNG). Por lo que el precio de garantía estaría dado por: $P = CVM + CFM + MNG$

De este modo, los productores de maíz de 1988 a 1989, tuvieron cubiertos sus costos de su producción para poder compensar el impacto negativo en el sector, pero la crisis de 1982 generó efectos negativos al potencial de crecimiento y ayudas a largo plazo, cambiando la trayectoria de los productos agropecuarios. (Figura 1)

Figura 1. Tasas de crecimiento del PIB del sector agropecuario y su promedio móvil: 1960-2002



Fuente: Estadísticas históricas de México y Sistema de Cuentas Nacionales INEGI. (Escalante, Galindo, & Catalán, 2005)

De 1990 a 2010, las transformaciones definitivas en este periodo, van desde la sustitución de los sistemas de protección del sector primario, por mecanismos de libre mercado que permiten a México formar parte del proceso de globalización. Las consecuencias fueron desastrosas, para 1995 el Estado eliminó casi por completo el sistema de apoyos al campo, dejando al campesinado a la buena del mercado y en seria desventajas frente a otros países respaldados por subsidios de sus gobiernos, por tanto, la producción interna dejó de ser autosuficiente y se comenzó a gestar una fuerte dependencia del exterior para el abasto de alimentos del que algún día fuéramos autosuficientes.

En este contexto, la competencia por la producción agrícola dejó de ser interna por el establecimiento de tratados de libre comercio con otros países, aunado a los niveles de subsidios de cada uno de los países con los que el campo mexicano compete. Bajo estas circunstancias, resulta más conveniente importar alimentos, que producirlos internamente. Datos del Monitoring and Evaluation de la Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) por sus siglas en Inglés, (OECD, 2017) reporta que el gobierno federal de Estados Unidos subsidia de forma generosa su sector primario, con seguros de cosecha (aplicable a la caída de los precios por exceso de oferta), precios de sustentación, subsidio tanto a las exportaciones como al consumo interno, cuyas prácticas lo han posicionado como uno de los principales productores y exportadores. A lo que México sustituye sus sistemas basados en los subsidios, el Programa de Apoyos Directos para el Campo (PROCAMPO), basado en el pago por hectárea o fracción de los nueve cultivos elegibles: algodón, arroz, cártamo, cebada, frijol, maíz, sorgo, soya y trigo.

Frente a la situación dada por un contexto añejo, se han promovido formas de asociación en la agricultura mexicana a fin de contrarrestar los impactos negativos del mercado que de manera individual ha resultado más complicado hacer frente y sobre ello es conveniente rescatar experiencias donde tal como lo plantea Boisier (2004) se diseñen formas de promover desarrollo a partir de las propias capacidades de los actores locales, aprovechando los procesos sociales, económicos, de

identidad y de pertenencia. A continuación se citan 2 casos mexicanos y 1 internacional donde es posible vislumbrar la viabilidad del trabajo con la SPR Campo Lima, tomando en cuenta la opinión propia de los integrantes de la sociedad.

Caso 1. Amigos de Ozolco S.P.R de R.L de C.V

En San Mateo Ozolco, municipio de San Andrés Calpan, Puebla., 22 socios; 11 hombres y 11 mujeres ejidatarios, se han dedicado al cultivo de maíz azul de subsistencia por herencia cultural y crean la organización denominada “Amigos de Ozolco S.P.R. de R.L. de C.V.”. Esta organización, se constituye jurídicamente en mayo del 2008 con la mira de buscar alternativas que permitan elevar la calidad de vida de sus miembros; pasando de un sistema de producción tradicional a orgánica en 4 ha de maíz azul, consiguiendo en 2009 productos con valor agregado como el pinole y tostadas cuya presentación es a través de empaques con descripción de sus características nutritivas de acuerdo a la norma correspondiente y con reciente obtención de su código de barras.

Los “Amigos de Ozolco S.P.R. de R.L. de C.V.”, han mostrado avances desde un aspecto asociativo a uno organizativo (empresarial), gracias al compromiso de diversos actores sociales que han dado seguimiento y continuidad al grupo como; el Colegio de Postgraduados con el Banco de germoplasma de maíz azul criollo, y el manual de producción, cosecha y postcosecha; la Fundación Produce Puebla A.C. con financiamiento para la innovación y transferencia de tecnología, gestión y enlace de recursos financieros y técnicos; la Fundación Hispanics In Philanthropy con sus aportes principales de capacitación para el fortalecimiento organizativo y empresarial; capacitación en buenas prácticas del proceso productivo para la certificación orgánica, imagen corporativa y comercial de la empresa, estudios de mercado en Filadelfia E.U.A., Distrito Federal y Estado de Puebla México. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2010)

Caso 2. Cooperativa Tosepan Titataniske

La unión de cooperativas Tosepan Titataniske, trabaja desde la Sierra Nororiental en el municipio de Cuetzalan, considerada principal cooperativa indígena productora de café en México, con 40 años de existencia fue originada por la carestía de alimentos de aquel entonces, lo que dio lugar a pensar en una estrategia donde el azúcar figuró como el primer bien que adquirieron por toneladas y la distribuyeron a un precio más bajo a la comunidad. Esta constante lucha, dio lugar a una organización fuerte y solidaria que en palabras de Don Luis Márquez Tirado, socio fundador citado en el sitio oficial de la Tosepan, 1977-2016 dice: *“nos dimos cuenta que juntos podíamos hacer cosas y que si nos manteníamos unidos, seríamos fuertes”*.

Es un ejemplo sumamente ilustre de un paulatino trabajo de mujeres y hombres agricultores, indígenas (nahuas y totonacos), que en afán de sufragar un problema comunitario recurrieron a un proceso asociativo que hoy día cobra la formalidad de una organización con estructura organizacional que hace frente a la diversidad de problemas que pudieran impedir o frenar el bienestar de todos los socios y socias que la conforman. La Tosepan Titataniske es una base referencial con miras a poder replicarse en otros ámbitos debido a la generación de capacidades paralelas que promueve procesos de acción colectiva a partir de las decisiones tomadas por los mismos miembros, dirigidas a cubrir necesidades colectivas que de forma individual sería casi imposible de lograr. (Gutierrez, 2011)

Caso 3. Camposeven

En la región de Murcia, España, a 3 Km del mar mediterráneo, me complace citar en el capítulo de resultados la experiencia de movilidad que tuve oportunidad de hacer el año 2018 en España sobre este caso de éxito que da cuenta de un modelo asociativo-organizacional que ha permitido un desarrollo económico y social en torno a 9 familias productoras que conforman esta empresa. Por tanto, es considerado uno

de los ejes que dirige el presente trabajo al representar un referente a partir de los componentes teóricos: asociación y organización.

La Sociedad Agraria de Transformación (SAT) Camposeven, es una experiencia internacional en Europa que incorpora el modelo GESPLAN¹ bajo un modelo “trabajando con personas” cuya participación se encuentra bajo el título “Innovación y aprendizaje social en la producción intensiva de hortalizas en la región de Murcia”.

La experiencia de Camposeven posee un carácter asociativo-organizacional, que nace en el año 2007 (figura legal como Sociedad Agraria de Transformación, SAT) con 7 familias productoras con más de 30 años de experiencia en la producción y comercialización de frutas y verduras, en aquel tiempo, formaban parte de una empresa comercializadora llamada Surinver, de la cual estos socios se desprenden para conjuntar esfuerzos en la creación de su propia comercializadora y así consolidar un emprendimiento propio.

La sociedad, como un grupo de productores especializados buscaron conectar su conocimiento y la experiencia poseída en el sector a un fin común, el cual, parte de la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar familiar de cada uno de los integrantes de la sociedad, que además del valor técnico de la producción de bienes y servicios, incorpora principalmente una serie de valores de las personas involucradas en la asociación, por ende, son capaces de afrontar las adversidades de manera conjunta a fin de lograr un mayor poder que es traducido en diversos beneficios que van desde compras y ventas consolidadas, poder de negociación y toma de decisiones. Este poder garantiza un principio subsidiario, en donde el proceso de desarrollo rural es responsabilidad de los agentes de las comunidades rurales. En el capítulo de resultados se presenta las características de este modelo asociativo-organizacional.

¹ Grupo de investigación de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM)

Resulta de vital importancia citar casos de éxito donde se muestren nuevas vías de desarrollo social basadas en esquemas de asociación acompañados con procesos de organización (empresarial). Los casos expuestos son muestra de que existe la posibilidad para los propios productores de tomar un camino de emprendimientos semejantes y sean ellos los promotores de un mejor bienestar.

IV. Justificación

Cuando nuestros antepasados iniciaron prácticas agrícolas domesticando al maíz, el valor que se le dio fue meramente alimenticio, por tanto, no se dimensionaba la importancia que dicho cultivo poseería hasta nuestros días a nivel mundial, y cuando su domesticación no fue suficiente, los progresos de la ciencia demostraron que un gran número de derivados se podría obtener de este grano ancestral, por lo que en nuestros días es posible emplearlo en la industria pecuaria, consumo humano y animal.

Las características propias del maíz lo han convertido en un cultivo representativo de México, y su importancia económica, social y cultural es tal, que representa aproximadamente el 14.47% del Producto Interno Bruto Agrícola Nacional², sin embargo, es importante destacar que el maíz grano en gran medida se obtiene del maíz blanco, amarillo y otros de color cuyos usos es de suma importancia para muchas comunidades indígenas y por diversas iniciativas para su conservación siendo el primero destinado principalmente al consumo humano con una participación del 86.94% de la producción nacional, el amarillo por su parte es empleado por la industria pecuaria para la producción de alimentos balanceados como cereales entre otros, de los cuales sólo se satisface el 24% de los requerimientos nacionales por lo que es necesario importarlo de países como Estados Unidos, Brasil, Argentina, Paraguay, Hungría y Rumanía. (SAGARPA, 2017)

² Representa la participación del valor de la producción de 2016 con respecto al PIB agrícola del mismo año.

La enorme trascendencia del maíz blanco para la nutrición y la seguridad alimentaria ha llevado a cultivarlo en una gran parte del territorio mexicano destacando que de esta actividad, el productor no recibe una cuantía real de lo que representa este grano. Pese a la situación dada, las prácticas agrícolas en torno a este grano se reproducen en virtud de representar una fuente de alimento, ingreso y ahorro, conduciendo a un mero modo de sobrevivencia del campesinado puesto que las condiciones de valor que el mercado impone a este commodity no son las mejores para la mano campesina, despertando así, el interés de trabajar desde una perspectiva de mejorar la participación de los productores en los mercados regional y estatal así como avanzar hacia un proceso que permita incrementar la rentabilidad económica de las unidades de producción agropecuaria que integra la SPR Campo Lima mediante un modelo de gestión empresarial cuyo sustento se origina a partir de las bases teóricas de Niño (1996).

V. Objetivos

VI. Objetivo General

1. Diseñar un modelo de gestión empresarial para incrementar la rentabilidad económica de las unidades de producción agropecuarias de los productores de maíz de temporal de la sociedad de producción rural de recursos limitados denominado Campo Lima.

VII. Objetivos específicos

- I. Realizar un diagnóstico socioeconómico de las unidades de producción agropecuarias que integran la sociedad de producción rural Campo Lima para conocer su actual funcionamiento respecto al proceso de gestión con la producción de maíz de temporal.

- II. Examinar esquemas dirigidos a aumentar la rentabilidad económica, de las unidades de producción, tanto en el ámbito nacional como internacional para identificar elementos clave que ayuden a la construcción de un modelo de gestión empresarial dirigido a los medianos productores de Campo Lima.
- III. Construcción del modelo de gestión empresarial para mejorar la rentabilidad económica, de los medianos productores de maíz de la sociedad de producción rural Campo Lima.

VIII. Hipótesis General

En las condiciones actuales en que la sociedad de producción rural desarrolla sus actividades productivas es posible identificar atributos que consoliden un modelo de gestión empresarial basado en la asociatividad y la organización del grupo de trabajo.

IX. Hipótesis Particulares

- I. Se identifica la asociación como mecanismo de cooperación y toma de decisiones que les permita incursionar en los mercados nacional e internacional para mejorar el valor de sus productos mediante un proceso de transformación.
- II. La asociación Campo Lima dispone de la materia prima sin embargo no cuenta con conocimientos técnicos, tecnología, capital y una estructura organizativa capaz de tomar decisiones para incursionar al mercado ni para transformar su materia prima.

2. Marco conceptual

En este apartado, se abordaron conceptos generales relacionados con el tema de investigación, destaca entre estos: la economía campesina, la unidad doméstica y el concepto del campesinado. En este proceso de elaboración del marco conceptual se puede distinguir como característica más importante que la producción agrícola ha sido el principal suministro de alimentos para la reproducción de la unidad doméstica disponiendo del excedente para ofertarlo al mercado a cambio de un beneficio económico. La estrategia de participación en el mercado por el campesino ha tenido un proceso de transformación, debido principalmente a sus características, (reducida superficie sembrada, producción enfocada a las necesidades de la familia, obtención de la producción en condiciones de temporal, escaso uso de tecnología, falta de financiamiento entre otros factores). Un esfuerzo importante por desarrollar conceptos para entender y ofrecer alternativas a la gran mayoría de la población campesina que se dedica a producir y comercializar maíz, la realiza el Dr. Edilberto Niño que introduce las nociones de asociación y de organización como componentes centrales que se desarrollan en la presente investigación.

2.1 La economía campesina

La noción de economía campesina fue desarrollada por A. Chayanov a principios del siglo XX. Sus trabajos suponen un intento de teorización de un tipo particular y específico de economía; la economía campesina como una forma de organización social de la producción existente junto a otras formas sociales.

Bajo esta noción, Chayanov explica la estructura interna y la lógica de funcionamiento de la producción agraria no capitalista basada en unidades económicas familiares no asalariadas. Al considerar a la economía campesina como una forma de producción que no es típicamente capitalista, Chayanov parte de un supuesto donde no se pueden determinar objetivamente los factores de producción campesina a base de parámetros utilizados para medir la dinámica agrícola capitalista. Para Chayanov, los conceptos afines a la economía clásica o a los

neoclásicos no son aplicables a una economía que está basada en el trabajo familiar y de la que están ausentes lógicamente las categorías salario y beneficio, en un sentido riguroso y preciso. (Chayanov, 1974)

El cuerpo medular de su teoría es el balance existente entre consumo familiar y la auto-explotación de la fuerza de trabajo, debido a que el fin último del proceso económico de la familia campesina es la subsistencia con sus consiguientes ciclos demográficos y no la obtención de una tasa media de ganancia.

Para Marx (1956) citado en el libro *La organización de la unidad económica campesina* realizado por el Instituto de Investigación Científica de Economía Agrícola de Moscú (1974), la economía campesina; por definición, es una economía mercantil: el campesino vende para comprar. La circulación simple de mercancías, o sea M (mercancías) $-D$ (dinero) $-M$ (mercancías), tiene como fin la satisfacción de necesidades. Utilizando palabras del propio Marx “la repetición o renovación del acto de vender para comprar, tiene su pauta y su meta, como el propio proceso, en un fin último exterior a él: en el consumo, en la satisfacción de determinadas necesidades...” Esta operación es posible por el propio hecho de que el campesino no aparece en el mercado como poseedor de dinero sino como vendedor de mercancías producidas por él mismo”.

Dicho de otra manera, es un productor que logra combinar los medios de producción con su propio trabajo, lo que significa que se encuentra en condiciones de controlar las adversidades técnicas de producción.

2.2 La Unidad Económica Campesina

La unidad doméstica campesina (UDC) o unidad económica campesina (UEC), figura un concepto posicionado por el economista Ruso A. Chayanov (1974) quien sustenta su posición en varias investigaciones sobre los procesos de producción de la organización agrícola en campos Rusos y lo describe como una unidad diversificada

de producción y consumo, aunado a un conjunto de acciones orientado al balance existente entre consumo familiar y la explotación de su fuerza de trabajo familiar.

Explica que a diferencia de la empresa mercantil que se integra por una estructura económica interrelacionada donde el cambio de sus funciones en un determinado momento puede acomodarse con el objetivo y medición de la ganancia, esto no ocurre con la unidad agrícola campesina.

En comparación con la empresa capitalista, la unidad agrícola no puede medirse con conceptos de mercado, oferta y demanda, precios y salarios, dado que el producto familiar es considerado como un satisfactor de las demandas de la unidad doméstica y por el grado de fatiga otorgado al satisfactor determinado. (Martínez, 1995)

A su vez, Palerm (1980), coincide con la propuesta de Chayanov y considera a la unidad doméstica como una unidad económica que es capaz de autoabastecerse al emplear su propia mano de obra familiar, aprovechando así, su fuerza de trabajo como elemento indispensable para su reproducción.

La familia campesina crece para poder aumentar su fuerza de trabajo: tiene más hijos para poder trabajar más. O bien, cuando se envuelve en la emigración temporal, aumenta el número de sus miembros para poder emigrar, y no es que emigra porque aumente el tamaño de la unidad doméstica (Palerm, 1998:197)

Para Cohen (2004) citado en Moctezuma (2006), las características que presenta una unidad doméstica son la pertenencia a una familia y el acceso a tierra cultivable, dado que la tierra no siempre es productiva o los productos agrícolas no son siempre económicamente rentables, Cohen sugiere que el papel de las remesas se suma a las estrategias de reproducción de la unidad como una pequeña capitalización del campo y una mejora económica de la unidad que en esencia da a sus miembros un sentido de identidad dentro de su comunidad y contiene recursos, miembros emparentados y habilidades.

Desde una mirada antropológica, en el caso particular de Mesoamérica, (Kellog 2005; citado en Moctezuma, 2010) considera que los Mexicas tenían una concepción de la unidad doméstica que “expresaba tanto la importancia del lugar donde acontecía la vida familiar como la unicidad e identidad común de los miembros” (Kellog en Robichaux, 2005). Además de destacar que la economía de Tenochtitlán ejercía una influencia muy fuerte para la conformación e integración de las unidades domésticas, explicando así el carácter multifamiliar de ésta.

Dicho esto, resulta indispensable el papel del campesino y la organización de la unidad económica campesina y la influencia de su desarrollo social en la actividad económica.

2.3 El campesinado

El campesinado, se ha estudiado desde 3 principales enfoques: 1) desde el Marxismo clásico de “el capital”, 2) a partir del enfoque propuesto por el economista Ruso A. Chayanov (1974-1981) desde la lógica productiva de “la organización de la unidad económica campesina” bajo un enfoque microeconómico y 3) los enfoques que abordan las visiones anteriores sobre la descripción de la lógica de funcionamiento de la producción campesina.

La concepción de Marx acerca del campesinado parte de su noción de la moderna sociedad capitalista – Burgueses y proletariados; siendo los primeros quienes viven de su capital y los segundos de la venta de su fuerza de trabajo, pero que excluye evidentemente el modo de producción del “campesinado”, hasta cierto punto propietario de los medios de producción y quien empeña su propia mano de obra, por tanto lo define como:

... dos personas; como propietario de los medios de producción es un capitalista; como trabajador es su propio trabajador asalariado (Marx, 1969, i: 408 citado en Olivé, 2016)

Según Figueroa (2005) basándose en Marx y Engels, es quien se vale de su fuerza de trabajo y de la mano de obra de los demás integrantes del hogar. Además, contrata jornales, no para incursionar en la generación de ganancia, sino para realizar el trabajo donde la mano de obra familiar es insuficiente.

La caracterización del campesinado proveniente de autores clásicos como Marx y Lennin sobre el campesinado nos lleva a identificarlo como un grupo social con rasgos propios de su actividad como un pequeño productor que es propietario o arrendatario de una pequeña extensión de tierra en la que futuramente obtendrá una producción que consumirá principalmente su familia, concibiendo al campesino en relación con una economía, cultura y clase social oprimida y explotada por la sociedad precapitalista, privilegiando el análisis de clases y su posición subordinada. (Alvaréz, 2005)

Para Wolf (1971) citado en (Mora, 2007), el campesino es un labrador o ganadero rural, que recoge sus cosechas y cría sus ganados en el campo, no en espacios especiales (invernaderos, jardines o establos) situados en centros urbanos; tampoco se trata de pequeños empresarios agrícolas (granjeros) tipo *farmer* norteamericano. El campesino y su finca no operan como una empresa en el sentido económico, pues sus actividades están orientadas a lograr el desarrollo del hogar y no el de un negocio.

Por otra parte, las aportaciones de Chayanov citado en (Álvarez, 2005) sugieren que la categoría social de campesino como elemento perteneciente a un modo de producción específico y con ello a una economía específica que coexiste en un sistema económico capitalista, enuncia el “principio de diferenciación demográfica”, partiendo del supuesto de tener disponibilidad ilimitada a recursos tales como la tierra, donde el campesino produce bienes y servicios destinados al autoconsumo y lo que no es posible producir con sus manos es capaz de conseguir mediante sus relaciones con otros campesinos hasta satisfacer la totalidad de sus necesidades.

2.4 Las Sociedades Campesinas y su papel en el desarrollo social

Desde el enfoque sectorial del desarrollo, se ve a los campesinos como un sector centrada en las actividades primarias cuyo papel ha sido el de suministrar materia prima a la industria sin o con poca relación con los demás sectores económicos que convergen en los territorios, esta noción se va superando cuando al desarrollo social se planifica pensando no únicamente en cierto sector en especial sino que, se busca que este proceso de planificación considere a la población en su conjunto, aspectos que se abordan en los siguientes párrafos.

2.5 Concepción de desarrollo

“¿Cuál es la razón de que algunas colectividades sociales, instituciones económicas y naciones avancen y prosperen? Este asunto ha fascinado y absorbido la atención a escritores, compañías y gobiernos durante todo el tiempo en el que ha habido unidades sociales, económicas y políticas. En campos tan diversos como la antropología, la historia, la sociología, la economía y la ciencia política se han hecho persistentes esfuerzos para comprender las fuerzas que explican los interrogantes planteados por el progreso de algunas entidades y la decadencia de otras”.

Michael Porter. 1991

Prefacio a *“La ventaja competitiva de las naciones”*

De acuerdo con Valcárcel (2006) los conceptos y categorías tienen un anclaje histórico, vale decir, un punto de partida, donde uno de los conceptos normativos más trascendentes del siglo XX: el concepto de desarrollo, se ha tratado de definir tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, en su mayoría bajo una noción occidental de “progreso” surgida en la Grecia clásica y consolidada en Europa durante el periodo de la ilustración bajo el supuesto de que la razón permitiría descubrir las leyes generales que organizan y regulan el orden social y así poder transformarlo en beneficio de la gente. Sin embargo, grandes pensadores economistas ingleses, como Adam Smith (1776) y John Stuart Mill (1848) coincidieron en la riqueza como

indicadora de prosperidad o decadencia de las naciones como el principal fundamento del pensamiento sobre el desarrollo.

Para Osvaldo Sunkel (citado en Giglio, 2006) el desarrollo descansa sobre un proceso que está ligado siempre a las capacidades productivas de una sociedad en desarrollo, con miras a elevar los ingresos económicos de una sociedad, transformando la estructura de clases, la organización social del trabajo y los valores culturales: lo que conduce a una elevación de la calidad de vida.

Se delimitaron ideas, con su propio sustento teórico en la economía, y se las presento como respuestas prácticas ante los desafíos de la pobreza y la distribución de la riqueza. Se distinguieron por un lado los países desarrollados y por otra parte a los subdesarrollados (entre ellos América Latina). Hace más de treinta años, el economista brasileño Celso Furtado (citado en Gudynas, 2011) advertía que el desarrollo era un mito que se concentraba en objetivos abstractos como son las inversiones, las exportaciones y el crecimiento económico, metas que se siguen escuchando hoy en día, incluso se cita en la Real Academia Española como la “evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida”. La idea de desarrollo, parece ser consecuencia de las actividades meramente económicas que se idealiza y se legitima sobre la destrucción de formas de culturas arcaicas, para explicar y hacer comprender la necesidad de destruir el medio físico, para justificar formas de dependencia que refuerza el carácter predatorio del actual sistema productivo.

En síntesis, parece ser un sustantivo muy versátil, cuyo empleo queda sometido a la intención de quien lo enarbola y a la interpretación del receptor del mensaje. Quizás esa riqueza de matices y la multiapropiación que se hace del término constituya el acicate para que no se detenga su estudio. (Becerra & Pino, 2005)

Ante esto, no se pretende analizar exhaustivamente todas las posturas sobre desarrollo, sin embargo, es trascendental retomar las posiciones más destacadas en

torno al concepto pues la finalidad de su orientación queda abierta y en lo que concierne a este trabajo es fundamental la parte social.

2.6 Desarrollo social

La construcción de la idea de desarrollo cuando se lo refiere a personas se convierte bajo el campo de las ciencias sociales en: desarrollo social, término que se adoptó oficialmente por las autoridades coloniales de Londres y el gobierno británico en 1954 en una reunión celebrada en Cambridge a la que asistieron gestores de bienestar social precedentes de diferentes partes del Reino Unido, definiéndola bajo este término como “nada menos que un proceso completo de cambio y avance de un territorio, considerado en términos de bienestar progresivo de la sociedad y del individuo”. (Mallarino, 2004)

Por su parte, Niño (1996) se refiere a desarrollo como un proceso social orientado hacia la creación de condiciones estructurales y culturales, tanto económicas y políticas, como sociales y de otros tipos que permitan al hombre realizar sus capacidades inminentes, realizar su naturaleza, realizarse a sí mismo.

Otra perspectiva es visualizar un desarrollo acompañado a partir de la propia gente, y sobre esto, Barbero & Cortés (2005) basan la definición de desarrollo social en proyectos comunitarios y su postura asume que es necesaria la participación comunitaria, donde el verdadero cambio social solo se puede lograr cuando el pueblo desafía, y en última instancia desmantela, las estructuras sociales que perpetúan la pobreza, la desigualdad y la opresión. Priorizando así, el activismo a escala local; y conceptos como la concienciación, el empoderamiento y el cambio social transformador cobran auge para desafiar a aquellos que, con su poder, oprimen a minorías vulneradas.

Otra postura muy considerada es la del autor Sen (2000), cuya perspectiva de desarrollo “puede concebirse (...) como un proceso de expansión de las libertades

reales de que disfrutaran los individuos”. Esta interpretación nos lleva a considerar el desarrollo humano como proceso paralelo y complementario al desarrollo social.

La idea de desarrollo de Sen, va más allá de las típicas mediciones tradicionales de desarrollo que consideran factores como el Producto Interno Bruto (PIB), el PIB per cápita, el nivel de industrialización, entre otras. En el enfoque propuesto por Sen, existen cinco tipos distintos de libertades: 1) las libertades políticas, 2) los servicios económicos, 3) las oportunidades sociales, 4) las garantías de transparencia y 5) la seguridad protectora, sin dejar de lado la importancia que para el desarrollo tiene el uso amplio de los mercados así como el papel singular del apoyo social, de la regulación pública o la política cuando pueden enriquecer, en lugar de empobrecer, vidas humanas.

Sobra decir que para Sen, el tema de la desigualdad es preocupante en su perspectiva de desarrollo ya que se debe contribuir al mejoramiento del bienestar social y la mitigación de la pobreza, sobre todo en el medio rural.

Otra mirada sobre desarrollo es del destacado sociólogo Inglés James Midgley, quien ha marcado un hito ya que, por primera vez, se define y se acentúa en su obra *Desarrollo social: Teoría y práctica*, tanto la dimensión conceptual como la práctica de la escurridiza noción del desarrollo social. En él, el autor señala el profundo significado del desarrollo social como prerequisite esencial para promover un progreso equilibrado de la sociedad y del bienestar humano, definiéndolo como un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico.

El desarrollo social, es percibida por este autor como un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en su conjunto en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente implica la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso. En este sentido, es decisivo

el papel del Estado como promotor y coordinador del mismo, con la activa participación de actores sociales, públicos y privados. (Midgley, 2014)

La posición de Midgley, basada en la promoción del bienestar descansa sobre un proceso de cambio planificado, diseñado para promover el bienestar de la población en su conjunto, aunada a la idea de desarrollo de Sen, donde enfatiza que es esencial el desarrollo humano dirigido a la creación de habilidades y destrezas, participación política, y disidencia o acceso a las oportunidades y servicios básicos. Posición, aunque acertada, pudiera resultar alejada de la realidad y significar al tiempo una aspiración nebulosa.

En este sentido, la igualdad debe ser inherente a todo integrante de la sociedad tomando en cuenta sus diferencias y respetando cada una de ellas, sin embargo, debemos ser capaces de asumir una realidad; la condición de un individuo a otro difiere desde su forma de vivir, su cultura y el contexto donde éste se desarrolló, es decir, su capacidad se encuentra ligada a una realidad que conforma sociedades de individuos especializados o no, en determinadas áreas, a fin de conformar un engranaje social donde unos se ven más favorecidos que otros. Los otros, (vulnerados por el sistema), son de especial interés por muchos que pretenden inducirlos a cambios profundos en búsqueda de su bienestar, lo cual demanda la construcción de un marco teórico y de un trabajo conjunto especializado y multidisciplinario donde converjan diversas áreas del conocimiento en búsqueda de ese bienestar.

Aunada a la perspectiva de desarrollo social antes expuesta y como referente del presente trabajo, se pretende abordar el despeje teórico entre los conceptos: asociación y organización, a fin de reconocer las bases teóricas entre ambos conceptos y su aplicación con la unidad de análisis a fin de entender el objetivo general del presente trabajo.

2.7 Asociación y organización en las sociedades campesinas

En la literatura ha sido posible encontrar una distinción fehaciente de los conceptos: asociación y organización, puesto que una importante mayoría los usa indiscriminadamente en una sinonimia inexistente; sin embargo, otros más han profundizado en sus grandes diferencias, manifestando sus posiciones al respecto contribuyendo a un entendimiento de su significado.

Rodríguez, Sánchez, Niño, & Carranza (1999), asumen que los orígenes de las asociaciones provienen de los movimientos del campesinado, dada la Reforma Agraria. Las primeras asociaciones se mostraron ligadas al poder público.

Para 1920 y 1938 las asociaciones, sirvieron de base de apoyo político para el Estado, instrumentando su esencia para impulsar la Reforma Agraria, su fuerte vínculo con el gobierno no permitía a este tipo de organización campesina defender los intereses económicos y sociales de sus agremiados, por el contrario, actuaban en determinadas ocasiones a favor del gobierno.

Las principales asociaciones campesinas de ese periodo, desempeñaron un papel esencialmente político al estar ligadas al poder público y legitimar decisiones del propio gobierno, tal es el caso de la Liga Nacional Campesina (LNC), la Confederación Nacional Agraria (CNA), y la Confederación Campesina Mexicana (CCM).

Por su parte, Granados (1983) sostiene que “por razones políticas, principalmente, pero también por la sociología del campesino, sólo las asociaciones campesinas que han contado con el apoyo del gobierno tienen la posibilidad de subsistir, en la medida, a su vez, de que demuestren su capacidad organizativa y su funcionalidad para el Estado como instrumentos de control político, y en menor grado, como impulsores y defensores de las políticas agrarias gubernamentales”.

Para 1970, la lucha más importante de los campesinos, se ha dado con el impulso de la Reforma Agraria, teniendo como objetivo principal “la tierra”, desembocando con ello en un enfrentamiento con los gobiernos en turno desde 1976. Aunado a esto, es dada una diversidad de formas asociativas que predominan en el sector social de los agricultores y campesinos mexicanos, reduciéndolo a dos tipos:

I. Asociaciones

- legales
- ilegales
- dependientes del gobierno
- independientes

II. Organizaciones

- Empresas económicas (producción, comercio, servicios)

Las asociaciones legales e ilegales son dadas en una forma común bajo estructuras para funcionar como entes políticos, centran su actividad en la esfera productiva de la agricultura y están reguladas por leyes específicas, como la Ley Agraria, la Ley General de Sociedades Cooperativas, la Ley de Sociedades de Solidaridad Social, la Ley de Asociaciones Civiles, etc., que determinan su estructura y funcionamiento. Por su parte, las independientes muestran una actividad centrada en la defensa y representación de intereses de los agricultores y campesinos, no solo en su calidad de productores agrícolas, sino en una dimensión más amplia de su actividad y posición de ciudadanos con ideología, ocupación y necesidades varias (Niño, Regalado & Hernández, 1998).

El artículo 9° constitucional, ampara la libre asociación para todos los ciudadanos mexicanos sin eximirlos de su actuación al margen de la ley. Así, la razón de ser de una asociación campesina reside en su capacidad de influencia, por lo que su relación con el Estado pueden ser de negociación o concertación, en la ausencia de algún tipo de legislación específica que establezca el carácter de interlocutor válido

para este tipo de asociaciones campesinas al ser definidas por los mecanismos corporativos del Estado, o bien, como producto de la confrontación contra el gobierno por servicios, materiales o recursos.

A lo largo de este periodo, las asociaciones disidentes han definido su identidad y legitimidad en relación a su "independencia" con el gobierno. Ejemplo de ello, han sido asociaciones tradicionales, como el caso de la Confederación Nacional Campesina (CNC), y la Central Campesina Independiente (CCI). La característica más prominente de la asociación es la de expresar desde un carácter local y regional sus necesidades y su desacuerdo con las asociaciones oficiales como únicas interlocutoras legítimas.

Una asociación en palabras de Niño (1996) es "un instrumento para establecer finalidades, para constituirse y desarrollarse como sujeto colectivo y para juntar fuerzas o poderes individuales para formar un poder mayor, suficiente para relacionarse positiva y exitosamente con otros sujetos en el camino hacia la realización de las finalidades establecidas por los mismos campesinos"

En cambio, una organización no es más que una empresa, es decir, un espacio que puede tener distintas dimensiones pero que no varía en cuanto a su objetivo genérico: *la maximización de la ganancia económica*. Para lo anterior se establecen "niveles jerárquicos que estipulan el grado de autoridad y responsabilidad de sus trabajadores así como la división del trabajo que deben observar para la consecución del objetivo para el que fue creada" (Niño, 1996).

A su vez, Niño, Regalado, & Hernández, (1998), sostienen que la organización funge como un ente económico, integrado por trabajadores más o menos especializados en una determinada área de estudio o conocimiento, lo que a su vez les permite tener una estructura básica jerárquica, en una modalidad de ente planificador, programador de acciones, ejecutora, distribuidora de tareas entre sus integrantes, de integrar, ordenar, coordinar el trabajo de sus trabajadores y de la realización exitosa

de las tareas necesarias al logro de las metas y los objetivos que le han sido asignados por la asociación correspondiente” (Niño, 1996)

Niño (1996), nos confiere un acercamiento evidente y nos permite vislumbrar desde su posición teórica la gran diferencia entre organización y asociación, pero sin dejar de lado que la primera necesariamente debe estar presidida por una asociación de personas que de trabajar en conjunto aportan un mayor poder (económico, político, social) para que consoliden y den visión de empresa a cualquiera que sea la actividad de la organización a fin de mejorar las condiciones en su mayoría económicas de los integrantes asociados.

2.8 La aplicación de los conceptos a la unidad de análisis: S.P.R de R. L Campo Lima

Los integrantes de la S.P.R de R.L Campo Lima, son sujetos organizados bajo una figura legal asociativa que les confiere características sociales heterogéneas respecto a las estrategias que emprenden para su reproducción social en el marco territorial de San Pedro, Tlaltenango Puebla y de sus relaciones con el mercado como productores y consumidores, pero donde es posible percatarse de un sistema organizacional inexistente donde confluyan actividades más lucrativas mediante personas con cierta especialización en temas de mercado, valor agregado y otros que lleven a una mayor rentabilidad a quien produce.

2.9 El concepto de “gestión”

El diccionario de la Real Academia Española da dos primeras acepciones de la palabra gestión: acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar. Por tanto, identifica los conceptos de gestión y administración en un plano empresarial.

El concepto de gestión toma un papel trascendental en casi cualquier actividad emprendida, especialmente en el entorno de los negocios donde en su operatividad predominan los preceptos administrativos y empresariales. Nos encontramos ante un término que Huergo (2004) analiza desde su significado etimológico para esclarecer

su sentido: la palabra gestión proviene de “*gestus*”, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. El autor incluso hace referencia a la *hexis* que el sociólogo Pierre Bourdieu denomina como el modo en que un *habitus* (serie de esquemas, dispositivos e interpelaciones culturales internalizadas por los sujetos) es expresado a través del cuerpo mediante gestos, movimientos, posiciones, etc. Lo que dice muy poco sobre la gestión, sin embargo, “*gestus*” es derivada de la palabra latina: “*gerere*” y dentro de sus diversos significados sobresale: “llevar adelante o llevar a cabo” y “conducir una acción”, por tanto, en la esencia del concepto predomina un carácter activo. Esta característica tiene razón de ser si se persigue un fin concreto mediante la conducción de acciones efectuadas por un grupo, una organización, una persona o una institución.

(...) el mismo autor hace otras precisiones sobre gestionar y enfatiza que no es exclusivamente administrar o “gerenciar”, ni simplemente organizar y, mucho menos conducir (en sus sentidos autocrático y paternalista). Añade que no es una lógica que persiga una serie de pasos como si de una “receta” se tratara, por tal, asume que pensar y realizar la gestión es el desafío de cada momento en que se encuentra el ser humano. La postura del autor se encuentra basada en el cambio constante de los escenarios de los cuales somos partícipes, es decir, los cambios permanentes de la realidad están determinados por el aquí y el ahora pese a encontrarnos en contextos repetitivos (trabajo, escuela) nunca nada se repite dos veces, bajo esta premisa estaríamos frente a una farsa tal como lo sugiere Karl Marx en su obra “*El 18 Brumario de Luis Bonaparte*”.³

Según expresan Villamayor & Lamas (1998) citado en (Oviedo, 2011), la gestión como acción lleva al término ‘gestionar’ y la definen como “acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos

³ Marx, K.: “*El 18 Brumario de Luis Bonaparte*”, Longseller, Bs.As, 2005, p. 17. La frase original de Marx, aparecida al comienzo del libro señala: “*Hegel dice, en alguna parte, que todos los grandes hechos y personajes de la historia universal se repiten, para decirlo de alguna manera, dos veces. Pero se olvidó de agregar: la primera, como tragedia, y la segunda, como farsa*”.

asumidos institucionalmente y que desearíamos que fueran adoptados de manera participativa y democrática” (p. 13). Esta acción involucra aspectos como toma de decisiones individuales y colectivas, que propenden por una mejor forma de actuación.

Más tarde, Lamas (2003) define gestionar como un proceso o un conjunto de procesos que tiene como resultado la transformación de una situación deseada en una situación real. Gestionar es construir realidades a partir de deseos, metas, propósitos u objetivos. Es materializar una idea y garantizar la continuidad de las situaciones alcanzadas. Es evidente que todo lo expuesto por el autor está vinculado con las diversas dimensiones del contexto y el entorno al momento de hacer gestión.

En esta línea, Huergo (2004) asume que gestionar implica una articulación entre procesos y resultados y a su vez de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones y alude a una contraposición desde la perspectiva empresarial capitalista que solo está basada en la idea de centralización/descentralización y en el problema de la verticalidad/horizontalidad en las decisiones, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias o direcciones ya que en este sentido, cuando se habla de gestionar se hace referencia a la forma a través de la cual un colectivo establece objetivos comunes, organiza articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos volviéndose así un proceso de construcción colectiva desde las identidades, experiencias y habilidades de quienes participan.

La insistencia de Huergo (2004) radica en que la acción de gestionar atraviesa toda institución desde sus relaciones inmediatas y deja de volverse sólo conducción y dirección, aunque las implique.

Por su parte, Oviedo (2011) asume que la gestión puede estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una

organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.

Otra definición es de Pacheco (2013) quien considera la gestión como una guía para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La finalidad de abarcar el término de gestión es dar a conocer que es un concepto aplicado de manera consciente o inconsciente por parte del productor a lo largo de su vida en sus prácticas agrícolas que respectan al cultivo de maíz blanco bajo condiciones de temporal, pero con una orientación dirigida a sobrellevar el “día a día”

La conceptualización de gestión adopta diferentes miradas de análisis pero en todas sugiere que es un mecanismo de acción dirigida a emprender una serie de diligencias abordadas de manera consciente en el logro de un objetivo a corto, mediano o largo plazo, mediante el aprovechamiento de las condiciones existentes. Las posibilidades de su interpretación pueden ser innumerables al ser un concepto relacional y figurar como prefijo de diversas áreas del conocimiento, lo cual, para efectos del presente estudio se abordará como prefijo de “empresarial” a fin de conocer las dimensiones figuradas de éste dúo donde resulta evidente el limitado acceso que tiene el productor en virtud de sus centradas capacidades en la producción.

2.10 La concepción de gestión empresarial

Con la finalidad de especificar los fundamentos y rasgos principales que conforman en términos orgánicos y funcionales el concepto de gestión empresarial, se ha realizado una revisión conceptual de este enfoque así como de sus posibles definiciones; materializándose en este apartado que representa el eje del presente estudio.

El entorno demasiado competido en el que actualmente vivimos, ha empujado a un sin número de organizaciones a buscar la eficiencia sobre la eficacia, es decir, lograr los objetivos propuestos pero con la menor cantidad de recursos posibles. Debido a esto, se han creado a través del tiempo, ramas especializadas en distintas esferas del conocimiento, tal es el caso de la reconfiguración de la administración en su estructura disciplinar. (Fleitman, 2000) y (Gaspar, 2011)

Teece, Pissano, & Shuen (1997) afirman que la gestión empresarial se desprende de las capacidades dinámicas organizacionales, la cual es definida bajo los preceptos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), pero con la presunción de ir más allá de la administración de empresas que Sisk (1976) define como un proceso de definición y organización de las funciones básicas de una compañía que consiste en la coordinación de todos los recursos a través del proceso administrativo a fin de lograr objetivos establecidos. Por su parte, la American Management Association define la administración como “la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros”.

En este sentido, la gestión se diferencia de la administración de empresas desde una mirada no solo al interior de la empresa, si no al entorno mismo, de modo que la organización pueda generar desarrollo propio, tomar recursos y producir más recursos, es decir, la gestión empresarial estaría centrada en los aspectos horizontales y transversales de la organización sin dejar de lado la importancia de su articulación con el rasgo estratégico en el sentido de abordar condicionantes que pudiesen repercutir en el alcance de finalidades y procesos con efectos multiplicadores, que pueden ser de corto, mediano o largo plazo y que figuren rentas para la organización. (Serra, 2004)

Blazey (2015) citado en Valdez, Rascón, Camacho, & Ramos (2016) sustenta que la gestión empresarial engloba importantes prácticas organizacionales como: 1) el liderazgo, 2) la planeación financiera, 3) administración del recurso humano, 4) el

enfoque a los clientes y 5) el énfasis en los procesos con el propósito de mejorar y alcanzar la eficiencia en la empresa.

Por su parte, Rubio (2008) hace un esfuerzo por concentrar las bases de la gestión empresarial en su obra "introducción a la gestión empresarial" concebida desde los conocimientos adquiridos a lo largo de su actividad profesional-empresarial, donde asume que el conjunto de actividades que engloba el concepto es muy compleja, empezando con la toma de decisiones; constante actividad intelectual basada en manejar eficazmente los recursos humanos buscando la rentabilidad desde los recursos técnicos y financieros que se tienen a disposición. En la misma línea, asume la importancia de los componentes pilares de la administración como una serie de elementos subordinados a la gestión empresarial.

En base a lo expuesto, Reyes (2012) cita otras categorías que cobija la gestión empresarial como la importancia de la innovación, de gestión del conocimiento, estrategia, adaptación creativa y generación de valor; como un conjunto de elementos que conlleva a la viabilidad económica y por tanto a la perdurabilidad de las unidades empresariales a través del tiempo en un entorno globalizado.

Otras posiciones semejantes son las de Muñoz, Cabrita, Ribeiro da Silva, & Diéguez (2015), al sugerir que la gestión empresarial se basa en la detección de actividades generadoras de valor en las empresas, lo cual puede ser traducido en una cultura de innovación y adaptación continua desde su actuación hasta su estructura organizativa como respuesta al actual escenario económico (complejo, global, volátil e incierto). Ante esto, la gestión empresarial parte de un principio de gestión estratégica en la dirección de las organizaciones que tiene en cuenta la toma de decisiones. Poniendo de manifiesto un actuar anticipado a las demandas actuales y futuras del mercado de consumo. (Hernández, 2011)

2.11 La gestión empresarial agrícola

Según, Delgado & Torres (2010) la gestión empresarial en el sector agrícola, tiene especial interés en que los pequeños productores aprovechen sus figuras jurídicas asociativas a la organización como medio para negociar mejores precios a sus producciones agrícolas y además se encuentren en condiciones de gestionar sus predios los cuales se encuentran en un escenario sumamente competitivo.

Hoy en día es necesario que los productores sean capaces de trabajar con otros de su condición con el fin de sumar fuerzas y dar pie al emprendimiento del que tanto carece este sector, que sean capaces de gestionar bien sus predios y si ya lo hacen de ese modo, que sean capaces de conjuntar esfuerzos y ofrecer algo más al mercado.

Un productor del sector agrícola siempre se ha enfocado a producir pero sin ninguna planeación que le lleve a una mejor renta de sus actividades, por lo tanto, le es difícil mantener una producción controlada con una venta bien dirigida al mercado. Desde esta noción, la actividad empresarial que acuñada en una unidad de negocio tiene operaciones a partir de un producto (producción), ventas (mercadotecnia) y resultados (finanzas o control) todo ello es lo que se llama gestión. (Barahona, 1988)

Objetivos de la gestión empresarial agrícola

- Desarrollo óptimo de los recursos
- Mejorar la productividad de las parcelas
- Obtener una adecuada rentabilidad por la producción
- Obtener el mejor precio por sus productos de calidad
- Lograr el crecimiento del negocio

2.12 La percepción de la gestión empresarial en el sistema hegemónico y su importancia en el agro

El transcurso del tiempo ha demostrado en todas las esferas del conocimiento, la creación de ramas especializadas, tal es el caso de la gestión empresarial, la cual

demuestra un cierto grado de complejidad en su propia configuración y estructura disciplinar donde convergen disciplinas varias que dan aporte y sustento en su actual importancia.

Betancourt (2003), afirma que el auge que ha cobrado la gestión empresarial no pudo darse por sí solo, de tal manera que la administración no es ajena a este fenómeno afirmando así su continua y permanente interacción con otras disciplinas como parte de su fundamento teórico y disciplinar, dadas las enormes complejidades de su objeto de estudio: las organizaciones.

Dicho esto, el autor sostiene que se evidencian dos tipos de configuraciones interdisciplinarias: por un lado se tiene una configuración pragmática, utilitarista y técnica a la que recurre la administración para hacer eficaz y eficiente a la organización; estas configuraciones se construyen con disciplinas como la mercadotecnia, las finanzas, la ingeniería, las matemáticas, la informática y la estadística, por mencionar las más importantes, entre otras. Por otro lado, se tienen construcciones interdisciplinarias que fuera de la tecnicidad buscan generar conocimiento, ayudan a la aprehensión de realidades que ocurren en el seno de tal configuración humana, compleja y multifacética, recalcando que puede no darse una utilidad pragmática concreta, pero sí la de construir saberes entorno a los fenómenos socio-organizacionales.

El actuar empresarial tal como lo afirma Dávila (1992) citado en Betancourt (2003), se ha centrado en temáticas como el poder, el empresario como conformante de la élite empresarial, su relación con facciones de la burguesía, su papel político y económico en el país y en general, el papel del empresario como principal actor económico del país o región.

Bajo la evolución del orden socioeconómico imperante, es común encontrar la lógica de la gestión empresarial aunque materializada bajo los principios del capitalismo, la cual se fundamenta en la acumulación de capitales, la iniciativa privada y la

reducción del papel del Estado. Sin embargo, no puede dejarse de lado el espíritu de progreso de aquellos que lo realizan en dimensiones más pequeñas (microempresa), y bajo esta lógica, los fines utilitaristas se encuentran vinculados a la subsistencia de los individuos de forma tal que se adecua a los parámetros provenientes propios del sistema que han sido creados por el mismo ser.

3 Marco de Referencia

3.1 Localización geográfica

El nombre del municipio de San Pedro Tlaltenango, proviene del náhuatl compuesta de *tlali*, tierra; *tenamitl*, muro, tapia, vallado o corral, y *co.*, que en conjunto significa “en los muros o tapias de tierra”. La región se encontraba habitada principalmente por grupos chichimecas, nahuas y alcohuas quienes dieron origen y fundación a este pueblo, mismo que sufrió las consecuencias de la conquista española. En 1750 formo parte de la jurisdicción eclesiástica de Cholula.

Perteneció al antiguo distrito de Cholula en el siglo XIX, y en 1985 es constituido como municipio libre. La cabecera municipal es el pueblo de Tlaltenango, cuyas características sociodemográficas se presentaran a continuación.

3.2 Aspectos físicos

3.2.1 Nomenclatura

Denominación: Toponimia

Tlaltenango, voz náhuatl compuesta de *tlalli*, tierra; *tenamitl*, muro, tapia, vallado o corral, y *co*, en; conjunto que significa " En los muros o tapias de tierra". Ocupa el 0.06% de la superficie del estado y cuenta con 7 localidades.

3.2.2 Extensión

Tiene una superficie de 20.88 kilómetros cuadrados que lo ubica en el lugar 181 con respecto a los demás municipios del estado.

3.2.3 Coordenadas

Entre los paralelos 19° 08' y 19° 11' de latitud norte; los meridianos 98° 19' y 98° 22' de longitud oeste; altitud entre 2 180 y 2 220 m.

3.2.4 Colindancias

Colinda al norte con el municipio de Huejotzingo y el estado de Tlaxcala; al este con el estado de Tlaxcala y los municipios de San Miguel Xoxtla y Coronango; al sur con los municipios de Coronango y Juan C. Bonilla; al oeste con los municipios de Juan C. Bonilla y Huejotzingo.

3.2.5 Clima

El municipio se localiza dentro de la zona climática templada subhúmeda del Valle de Puebla con lluvias en verano.

Rango de temperatura: 14 – 16°C

Rango de precipitación: 800 – 1 000 mm

3.3 Uso del suelo y vegetación

Suelo dominante: Arenosol (70%) y Phaeozem (1%)

3.3.1 Agrícola

El uso de suelo se caracteriza de la siguiente manera:

Agricultura (70%)

Zona urbana (29%)

Vegetación tipo pastizal (1%)

3.3.2 Uso potencial de la tierra

Agrícola

- Para la agricultura mecanizada continua (71%)
- No apta para uso agrícola (29%)

Pecuario

- Para el establecimiento de praderas cultivadas con maquinaria agrícola (71%)
- No apta para uso pecuario (29%)

3.3.2.1 Cambio de uso de suelo

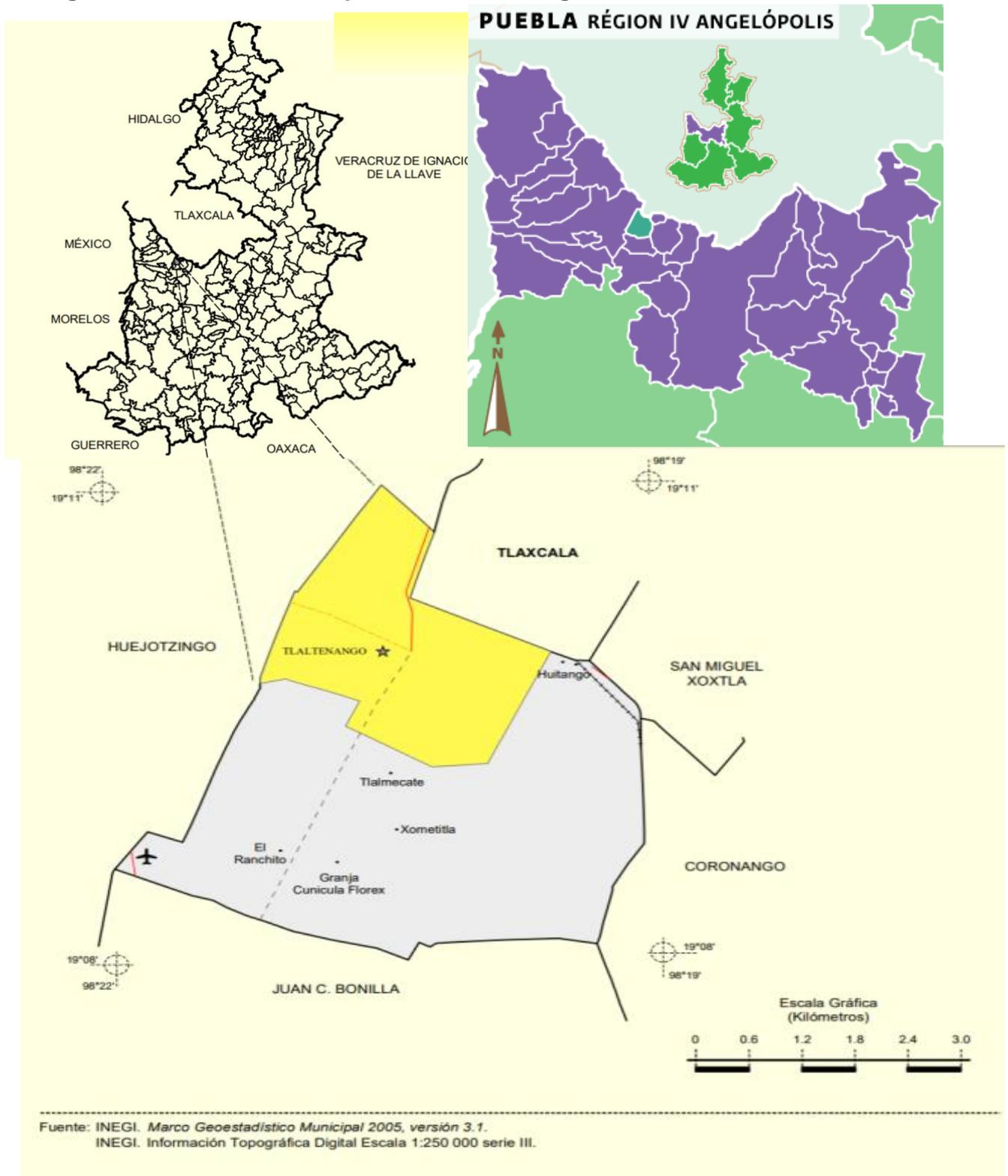
La agricultura en combinación con la ganadería siguen siendo las principales actividades para las que se destinan el suelo en San Pedro Tlaltenango. Esta agricultura se desarrolla utilizando maquinaria agrícola en las actividades de preparación de suelos y otras prácticas como las labores de siembra de cultivos se emplean tracción animal. Con respecto al uso potencial de la tierra y su relación con la ganadería, en el municipio, una parte de los suelos, se observa la presencia del cultivo de alfalfa en el área de riego de la localidad.

Con base al desarrollo inmobiliario que se observa en el área de la cabecera de Huejotzingo el suelo agrícola y la que se destina para la producción de forrajes permanecen intactos, sin embargo, en opinión de algunos líderes de la localidad, el cambio de uso de suelo agrícola por el desarrollo inmobiliario y de carácter industrial es irreversible, por lo que conjuntar esfuerzos relacionados la promoción de programas locales de desarrollo agrícola es importante porque contribuye a alargar este proceso de cambio de uso de suelo en el municipio.

En comunicación personal con algunos productores de maíz, comentaron que recientemente, un grupo de empresarios han tenido reuniones con productores dueños de las parcelas ubicadas en el paraje de Santo Domingo, para empezar a negociar la venta de esas tierras, situación que representa una amenaza a largo plazo para las actividades agrícolas desempeñadas en el municipio.

Recientemente se observa un movimiento maquinarias y trabajadores dentro de los terrenos del municipio de San Pedro Tlaltenango, lo que llevan a pensar que los productores dueños de estas parcelas posiblemente acabaron de vender sus terrenos para continuar con el desarrollo inmobiliario en la zona.

Figura 2. Ubicación Geoespacial de Tlaltenango



3.3.3 Caracterización del ayuntamiento

Ayuntamiento 2014-2018

Presidente Municipal: Armando Actual Saldaña

1 Síndico

6 Regidores de mayoría relativa

2 Regidores de representación proporcional

3.3.4 Principales comisiones del Ayuntamiento.

Comisión Responsable

I. Hacienda Regidor de Hacienda.

II. Gobernación y Policía. Regidor de Gobernación.

III. Industria, Comercio. Regidor de Industria y Comercio.

IV. Obras y Servicios Públicos. Regidor de Obras Públicas.

V. Salubridad y Asistencia Pública. Regidor de Salud.

VI. Educación, Actividades Culturales. Regidor de Educación

Otros. Regidor de Ecología.

Regidor de Agricultura y Ganadería. (INAFED, 2010)

3.4 Aspectos socioeconómicos

El conjunto de variables que se abordan en los aspectos socioeconómicos del municipio destacan las siguientes: pobreza, rezago social y ocupación.

3.4.1 Población del área de estudio

De acuerdo con la encuesta intercensal, levantada por el INEGI (2015), el municipio tiene una población de 7 125 habitantes, de los cuales 3 408 son hombres y 3 645 son mujeres y representan el 0.1% de la población en el estado con una densidad aproximada de 300 habitantes por kilómetro cuadrado. El municipio es considerado como no urbano.

3.4.2 Pobreza

Las estadísticas del informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social del CONEVAL (2010), muestra altos índices de pobreza en el municipio cuadro 1, ya que un importante número de habitantes se encuentran en situación de vulnerabilidad al no contar con seguridad social, acceso a salud, servicios básicos para la vivienda y carencia alimenticia. Estas condiciones de pobreza y vulnerabilidad, aunadas a las dificultades agrícolas de trabajar bajo condiciones de temporal a la que están sujetas la mayoría de los productores, son condiciones que deben abatirse para lograr un mayor bienestar de la población.

Cuadro 1. Índices de pobreza en el municipio de San Pedro Tlaltenango

Índices 2010	Porcentaje	Población
Pobreza	69.6%	4,907
Pobreza Extrema	15.3%	1,080
Pobreza moderada	54.3%	3,827
Vulnerabilidad por acceso a seguridad social	79%	5,565
Vulnerabilidad por acceso a salud	37.8%	2,667
Vulnerabilidad por servicios básicos	38.8%	2,735
Carencia por acceso a la alimentación	25.9%	1,822

Fuente: Elaboración propia con datos de CONEVAL (2010)

3.4.3 Índice de Rezago Social

Los índices de rezago social que corresponden al municipio de Tlaltenango, se muestra en el cuadro 2, con los años correspondientes del 2000 al 2010, de tal modo, que dicho índice permite ordenar a las entidades federativas, municipios y localidades de mayor a menor grado de rezago social. De 2010 a 2015, el municipio paso del lugar 35 al 38 en la escala estatal del rezago social debido a que instituciones como la SEDESOL (2018), reporta mejoras respecto a los siguientes

indicadores que conforman dicho índice; acceso a la salud, la cual pasó de 44.75% a 16.55%, lo que representa una reducción de 28.20 puntos porcentuales; acceso a servicios básicos en la vivienda que cayó de 31.63% a 20.37%, lo que implica una mejora evidente.

Cuadro 2. Índice de rezago social en el municipio de San Pedro Tlaltenango⁴

	Año 2000	Año 2005	Año 2010	Año 2015
Índice de Rezago Social	-0.26879	-0.21145	-0.38290	-0.44033

Fuente: Elaboración propia con datos del INAFED (2010) y CONEVAL (2015)

3.4.4 Grado de Rezago Social

A nivel municipal, se le atribuye un bajo grado de rezago social en virtud de resultados negativos en el índice de rezago social, por tal motivo es considerado un municipio cuya población tiene buen acceso a educación, vivienda, servicios básicos y salud. (SEDESOL, 2018)

Cuadro 3. Grado de rezago social en el municipio de San Pedro Tlaltenango

	Año 2000	Año 2005	Año 2010	Año 2015
Índice de Rezago Social	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia con datos del INAFED (2010) y CONEVAL (2015)

⁴ La construcción del Índice de rezago social incorpora cuatro indicadores de carencias sociales (educación, salud, servicios básicos y espacios en la vivienda) (CONEVAL, 2017).

3.4.5 Educación

De acuerdo con datos del CONEVAL (2010), en el municipio de San Pedro Tlaltenango el grado promedio de escolaridad es de 7.4 años lo que a su vez justifica un 43.67% de población de 15 años y más con educación básica incompleta. El municipio cuenta con una infraestructura educativa en los siguientes niveles y de acuerdo al Anuario estadístico y geográfico de Puebla del INEGI (2017) con el siguiente alumnado inscrito: Preescolar con 3 escuelas y una población de 337 alumnos; Primaria con 2 escuelas y una población de 1 100 alumnos; Secundaria, con una escuela y una población de 389 alumnos y en Bachiller con un plantel y 210 alumnos.

3.4.6 Ocupación y empleo

La ocupación de la población de Tlaltenango se encuentra resumida en los tres sectores de la economía del cuadro 4. Es posible apreciar una dinámica donde la población ha sumado porcentualmente al sector industrial, por lo que la actividad agrícola representa el sector con menos gente empleada; las principales características del sector agrícola es la agricultura de temporal a la cual se destina aproximadamente el 70% de la superficie municipal (INAFED, 2010), traducido en personas que basan su sustento económico y alimenticio en esta actividad, esto equivale a 1 639 personas.

Esta situación vulnera las condiciones del municipio, por un lado la producción agrícola es en su mayoría bajo condiciones de temporal sujeta a eventos climatológicos como heladas y sequías, aunado a que el municipio no está considerado en el anuario estadístico y geográfico de Puebla con superficie incorporada y rehabilitada para el riego con datos recientes del año agrícola 2016. (INEGI, 2017)

Cuadro 4. Población ocupada en el municipio de Tlaltenango según división ocupacional y sector de la actividad económica 2015

División Ocupacional	Porcentaje	Sector de la actividad económica				
		primario	secundario	Comercio	Servicios	Otros
Trabajadores agropecuarios	23	24.73%	42.02%	10.41%	21.71%	1.13%
Trabajadores en la industria	35.8					
Comerciantes y trabajadores en servicios diversos	29.6					
Funcionarios, profesionistas, técnicos y administrativos	10.8					
No especificado	0.8					

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2015)

De acuerdo con el INEGI (2015), en el anuario estadístico y geográfico de Puebla 2015, la economía municipal de Tlaltenango respecto al sector primario está basada en su mayoría en el cultivo de maíz de temporal, tan solo en el ciclo agrícola 2014 en una superficie sembrada de 1 835 ha., este municipio aportó una producción de 4 771 toneladas lo que representó un valor económico de 24 214 en miles de pesos.

3.5 La producción de maíz blanco bajo condiciones de temporal en San Pedro Tlaltenango

En 1967, productores de maíz de Tlaltenango tienen un referente de producción de 600 kg/ha, insuficientes para el abasto familiar si consideramos que el consumo medio anual por persona en esa región es de 250 kilos y la media familiar de aquel entonces oscilaba en 4.5 personas por familia. A partir de este año, se comienza a gestar un periodo de importantes cambios que trae consigo una estrategia de innovación: el Plan Puebla, programa de estrategia de desarrollo agrícola dirigido a agricultores minifundistas de subsistencia que al aplicar las innovaciones tecnológicas generadas por el programa de investigación agronómica y difundida por

el personal del programa de divulgación agrícola lograron incrementar los rendimientos de su producción de maíz hasta 3 000 kg/ha en 1974 a más de 5 000 kg/ha para 1992, este último en el marco de la operación del programa de estímulos regionales implementado por instituciones nacionales, posteriormente y basado en la tecnología de alta productividad se diseñó el Programas Intensivo para la Producción de Maíz (PIPMA). Los procesos de reestructuración llevados a cabo en el Colegio de Postgraduados ocasiono una disminución en las actividades de investigación y divulgación, sin embargo, los productores por si solos continuaron con el uso de la información tecnológica.

3.5.1 El Plan Puebla 1967 - 1973

Con base a los siete años de experiencia: 1967 – 1973 del Centro de Mejoramiento del Maíz y Trigo (CIMMYT, 1974). El Plan Puebla, nace como experimento estructurado para atacar simultáneamente dos problemas: a) los escasos de alimentos y b) bajos ingresos y desnutrición, esto mediante el incremento productivo del maíz entre pequeños agricultores que producían a nivel de subsistencia y con métodos tradicionales, donde sus parcelas representan el abasto de su propio consumo y en algunos casos de animales domésticos sin excedentes para ser posicionados al mercado para mejorar sus ingresos económicos.

Los agricultores tradicionales conforman una gran porción de la población y su desarrollo fue considerado por este programa como esencial para su progreso social. Se expuso la necesidad de hacer asequibles para los productores los siguientes factores de cambio:

- a) variedades de maíz de alto rendimiento; b) información sobre prácticas eficientes de producción; c) difusión efectiva de información agronómica a productores dirigentes agrícolas; d) abastecimiento adecuado y oportuno de insumos agronómicos en puntos de fácil acceso; e) seguro agrícola; f)

relaciones favorables entre el costo de los insumos y el precio de los productos; g) crédito de producción adecuado a tasas de interés razonables; y h) mercados accesibles con un precio estable para el maíz. (CIMMYT, 1974, p.8)

3.5.2 Objetivos del Plan Puebla

1. Desarrollar, probar en el campo y refinar una estrategia para aumentar con rapidez los rendimientos de un cultivo alimenticio básico entre minifundistas.
2. Adiestrar técnicos de otras regiones sobre los componentes y uso efectivo de esta estrategia.

3.5.3 Operación del Plan Puebla

El establecimiento de experimentos en el campo se inició el 18 de abril de 1967

El área del plan cubrió alrededor de 117 000 ha ubicadas en 32 municipios al occidente de Puebla, conforme el Plan evolucionó el área se dividió en 5 zonas, a cada una de las cuales se les asignó un técnico divulgador.

El Centro de Mejoramiento de Maíz y Trigo CIMMYT (1974) en su análisis de siete años del Plan Puebla, reporta que para 1967, y con la escasa información disponible se procedió a explorar el área y mediante entrevistas a los agricultores se obtuvo información acerca de sus prácticas de producción, lo que para 1968 permitió introducir los primeros tres cambios esenciales: a) aumento de crédito por hectárea para la adquisición de fertilizante; b) sustitución de la fórmula 10-8-1 y c) disponibilidad de crédito y fertilizantes. Con el avance del programa (...). Para 1969, se desplegaría un esfuerzo para que unos 5 000 agricultores emplearan las recomendaciones del Plan Puebla sobre unas 10 000 hectáreas de maíz, por lo que queda sentado en este año una importante fase organizativa de los productores en grupos de trabajo como medio efectivo de adquisición de conocimientos por parte de la asistencia técnica del programa y mayor posibilidad de gestión de créditos para fertilizantes (...)

Para 1970, se siguió en el camino de orientar a nuevos grupos que se sumaban al programa sobre la gestión del financiamiento, destacando un convenio entre el CIMMYT y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), dando posibilidad de réplica de las actividades del equipo técnico y asesores del Plan en otras áreas; para la segunda mitad de 1970 ya se capacitaba en Puebla un grupo de técnicos de Colombia (...). Para 1971, siendo la operación muy similar al año anterior, se rescata una segunda encuesta que tiene el propósito de evaluar los cambios económicos y sociales lo que para 1972 el trabajo generó preocupación respecto a la generación de dependencia del productor con el programa pues se había ignorado la búsqueda de fortalecer las capacidades del agricultor respecto a búsqueda de soluciones a sus problemas de producción, con tal propósito se contrató de tiempo parcial, a un sociólogo con experiencia en organizaciones de agricultores a fin de traducir su apoyo en formas de trabajo más eficaces.

(...) para 1972, el CIMMYT, tomo la decisión de dejar de participar en el Plan Puebla debido a que considero que su área de acción no era tan amplia como para abarcar las actividades del Plan explicando sus razones a las autoridades del Estado de Puebla y a la Secretaría de Agricultura Ganadería y Pesca. Para 1973, la continuidad del programa y sin la participación del CIMMYT, quedo relegada como una actividad del Colegio de Postgraduados de Chapingo, lo que gestó un centro de capacitación sobre personal que operara programas tendientes a incrementar la productividad de áreas de temporal.

En términos de productividad, el Plan Puebla concluye en 1974 con un referente de crecimiento del 20%, pasando de 600 a 3 000 kg/ha, y hasta 5 000 kg/ha para 1992.

3.5.4 Actividades de investigación 1994

Los resultados generados por esta experiencia promovieron en 1994 la creación del híbrido HS-2 desarrollado por un grupo de investigadores del Colegio de Postgraduados del Campus Montecillo y Campus Puebla mediante un proceso de investigación convencional, donde de acuerdo a evidencias empíricas reportadas por

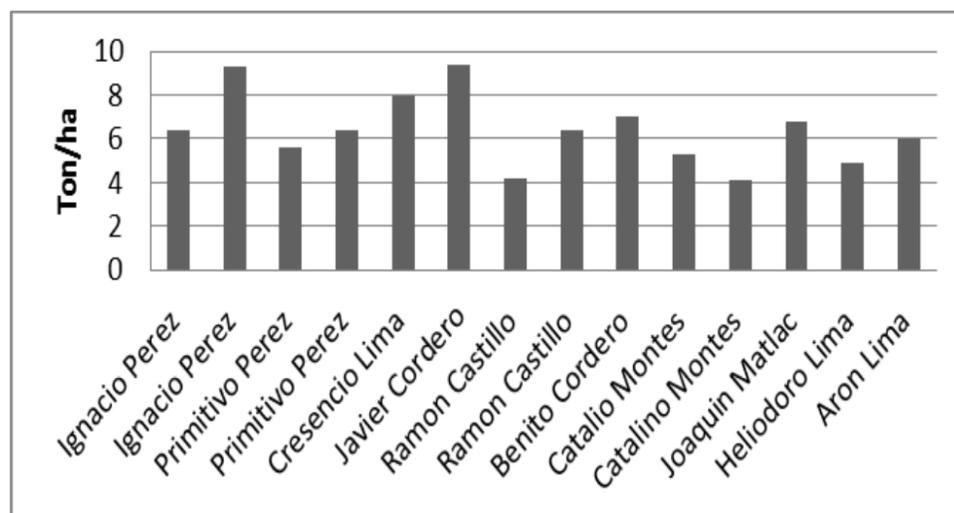
Regalado, Pérez, Méndez, & Ramírez (2017), es de los más rendidores, con un potencial de hasta 15 t/h.

La etapa más importante sobre la semilla en cuestión, fue el establecimiento de un proyecto piloto en donde los productores mostrarían la aplicación de este conocimiento acumulado. El proceso para llevarlo a cabo comenzó con la identificación de 10 productores de maíz sobresalientes, gestión de recursos financieros para la siembra de lotes demostrativos, y por último la siembra de los lotes como medio para realizar demostraciones.

Con los antecedentes mencionados, en 2010 se organizó con los mejores productores de la zona una estrategia que con la participación de actores locales como la presidencia municipal, el productor y su familia, abastecedores de insumos e industriales de la tortilla, además del apoyo técnico del Colegio de Postgraduados, lo cual permitió un formidable crecimiento en los rendimientos pasando a una producción de 7 000 kg/ha en promedio, lo cual vino acompañado de una buena producción de rastrojo para el ganado así como la generación de empleos temporales. (Regalado et al, 2013).

Los resultados más sobresalientes se pueden resumir de la siguiente forma: 1) los productores mostraron amplias capacidades de innovar y 2) se mejoraron los niveles de producción. En la Figura 1, se muestra que el rendimiento más bajo en este experimento corresponde al del señor Catalino Montes al emplear maíz criollo en su parcela y siendo más alto el de Javier Cordero, con un rendimiento de 9.4 t/ha con uso de ésta semilla híbrida y aplicación de la siguiente tecnología: 160 kg de nitrógeno, 70 kg de fosforo y 30 kg de potasio, con una densidad de población de 60 mil plantas/ha.

Figura 3. Rendimiento estimado en lotes de productores participantes en el proyecto de Maíz



Fuente: Rendimientos estimados derivados del trabajo de campo de los doctores Regalado et al, (2017)

Los resultados obtenidos mostraron mejoras significativas en los rendimientos, por lo que se ambicionó el crecimiento del proyecto a una extensión de tierra mayor, sin embargo, este desafío representaba un mayor empleo de recursos económicos que en su momento rebasaba la capacidad financiera del grupo y ante esto se promovió la gestión de dichos recursos con la presidencia municipal de la localidad y mediante la presentación de los resultados obtenidos con la prueba piloto, la experiencia de los productores en conjunto con la dirección del Campus Puebla, se logró un esquema de financiamiento 50 – 50, es decir, la presidencia adopto un subsidio del 50% en la compra de insumos y el otro 50% fue asumido por los productores. De esta manera, se logró por primera vez una compra consolidada que permitió al productor conocer las ventajas de este tipo de compras al minimizar sus costos de producción.

Para 2013, el proyecto concedió tales resultados que se sumaron otros 10 productores, ampliando así la superficie a 127 hectáreas, bajo la premisa de trabajar arduamente y lograr como meta de producción; 7 t/ha con maíces híbridos y 5.5 t/ha

con semillas nativas a cambio de un financiamiento del 50% municipio y 50% productor.

3.5.4.1 Escalonamiento del proyecto HS-2

Con la experiencia generada, se identificaron los siguientes elementos (figura 2) como estratégicos en el escalonamiento en un proceso de crecimiento productivo del maíz en la zona de Tlaltenango: la participación institucional del Campus Puebla en el ámbito local, los productores y la aplicación de las innovaciones como medios para producir cambios a nivel productivo como respuesta a la pregunta ¿Qué se aprendió con esta experiencia? Después de experimentar procesos de participación con los productores, las instituciones públicas y centros de investigación, el trabajo comprobó la hipótesis de que productores que practican una agricultura a pequeña escala y utilizan mano de obra familiar fundamentalmente, son capaces de innovar tal como lo hacen grandes productores, siempre y cuando se encuentren presentes las condiciones que permitan utilizar dichas innovaciones.

Figura 4. Componentes asociados a la producción de maíz blanco de temporal en San Pedro Tlaltenango



Fuente: Resultados del aprendizaje con la semilla HS-2 en Tlaltenango, Puebla. (Regalado, Perez, Méndez, & Ramírez, 2017)

4 Metodología

De acuerdo con Ragin (1994), la investigación social consiste en producir representaciones que describan y expliquen la realidad de la sociedad. Se espera que estas representaciones hagan referencia a fenómenos socialmente relevantes basados en evidencias adecuadas y sean el resultado de un análisis sistemático encausado a construir la teoría social; para tal fin, resulta conveniente identificar un método que nos conduzca a esto.

4.1 Tipo de investigación

El presente trabajo se llevara a cabo mediante el estudio de caso al mostrar un importante potencial como método de investigación de la sociedad Coller (2005), que según Sampieri, Fernández, & Baptista (2010), definen como una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto; se analiza a profundidad una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría.

4.2 Unidad de análisis

La tesina pretende realizar una aproximación al modo en que actualmente la unidad de análisis: Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada denominada Campo Lima; integrada por 9 socios dedicados a la producción de maíz bajo condiciones de temporal ubicados en San Pedro Tlaltenango Puebla, lleva a cabo sus actuales prácticas agrícolas.

Esta elección responde a dos criterios. Por una parte, conocer su actual modelo productivo bajo su condición de productores comerciales en base a una figura legal de carácter asociativo. Por otra, identificar su proceso de gestión respecto al posicionamiento de su producción al mercado.

4.3 La obtención de datos

Las dinámicas agrarias de la unidad de estudio se documentaron mediante cuestionarios y entrevistas aplicadas a los miembros de la SPR. Los recorridos de campo y la observación participante fueron técnicas que permitieron la construcción del caso de estudio.

Considerando los objetivos e hipótesis del presente estudio, la obtención de datos se encuentra basada en las siguientes variables que componen el instrumento de investigación (cuestionario socioeconómico):

- Composición familiar
- Sistema agrícola
 - .Mano de obra
 - Superficie y tenencia de la tierra
 - Fuerza de trabajo
- Producción agrícola
 - Ciclo agrícola
 - Insumos
 - Rendimientos por hectárea
 - Destino de la producción
 - Hectáreas sembradas y modalidad
- Recursos económicos
 - Transferencias gubernamentales
 - Transferencias familiares
- Recursos financieros
 - Tipo de financiamiento
- Recursos tecnológicos
 - Maquinaria y equipo
- Rentabilidad
 - Costos de producción

- Gestión técnica
 - Compras
 - Preparación del terreno siembra
 - Fertilización
 - Cosecha
 - Venta/comercialización

4.4 Estancia Internacional

En el marco del programa de movilidad estudiantil auspiciada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), se realizó una estancia internacional en la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) durante el periodo octubre a noviembre cuya finalidad fue conocer por medio de esta institución el caso de éxito de la SAT (Sociedad Agraria de Transformación) Camposeven, empresa ubicada en Murcia, España como el referente más apropiado que fundamenta los resultados de la presente investigación.

La recopilación documental se realizó mediante una técnica basada en la conversación que adquiere carácter científico a partir de la finalidad de su propósito, su fiabilidad y la precisión en el intercambio de la información, es decir, se aplicó una entrevista semiestructurada dirigida a Adolfo García Ferrer, gerente de Camposeven, con la finalidad de documentar su testimonio mediante una guía de entrevista basada únicamente en su experiencia asociativo-organizacional

4.5 Colecta de información secundaria y espacial

La recolección de datos se hizo mediante revisión de la literatura y registros estadísticos, socioeconómicos y de producción agrícola de las siguientes instituciones: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), Consejo Nacional de Evaluación de la Política de

Desarrollo Social (CONEVAL), Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural y Pesca (SAGARPA) ahora Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), libros, antologías, artículos científicos, publicaciones en revistas (*Agrociencia*) y proyectos de investigación así como trabajos de tesis.

5 Resultados y discusión

La presentación y discusión de los resultados de la presente investigación, se hará considerando los objetivos planteados en la presente investigación. El Diagnóstico socioeconómico, tecnológico, de las unidades de producción agropecuarias de la sociedad de producción rural Campo Lima y funcionamiento respecto al proceso de gestión para la producción de maíz de temporal se aborda en los siguientes párrafos.

5.1 Integrantes de Campo Lima S.P.R. de R.L

La recopilación de información permitió conocer la estructura y funcionamiento de la sociedad de producción rural Campo Lima, la cual actualmente se encuentra en un proceso de toma de decisiones respecto a la posibilidad de comenzar a transformar los excedentes de maíz blanco bajo un esquema de gestión empresarial.

Para el análisis del funcionamiento de la SPR Campo Lima se retoman y se distingue los conceptos de Niño (1996), que plantea una distinción entre la asociación y organización, caracterizando a la segunda como un ente de carácter económico o empresa económica cuyo objeto genérico es la maximización de la ganancia económica, lo que conduce al establecimiento de niveles jerárquicos que estipulan el grado de autoridad y responsabilidad en cada nivel de la jerarquía, por tanto, la colectividad que lo conforma basa sus esfuerzos en la consecución del objetivo para el que fue creada dicha organización; la primera, como un ente motivado a establecer finalidades a la hora de constituirse y desarrollarse como sujeto colectivo, es decir, puede identificarse como la suma de fuerzas o poderes individuales que en conjunto son capaces de formar un poder mayor que les permite una relación positiva y exitosa en el camino al logro de sus finalidades establecidas

5.2 Origen de la SPR Campo Lima

A partir de los trabajos expuestos en el marco de referencia, se dio lugar a los primeros antecedentes de organización campesina en virtud de la dificultad que representaba trabajar de manera individual.

Al conformarse grupos de trabajo, los agricultores daban cuenta de la importancia de unir esfuerzos para el logro de metas productivas. El origen de la SPR Campo Lima, inicia con el involucramiento de productores con lotes de alto rendimiento en los procesos de investigación del Colegio de Postgraduados, en el que demostraron su capacidad de producir por arriba de las 10 t/ha, proyecto que tuvo una participación activa de las autoridades locales sobre todo en lo que se refiere al financiamiento para la compra de insumos y semillas para producción de maíz, posteriormente, y con el propósito de avanzar en el proceso de transformación del grano para mejorar su rentabilidad y su participación en los programas nacionales del gobierno federal a través de la SAGARPA plantearon la posibilidad de constituirse en una asociación legal bajo una forma jurídica denominada Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada.

La idea nace de manera inmediata de 17 productores y el 08 de diciembre del 2016 se da inicio a un proceso de formación legal que culmina el 14 de marzo del 2017 en un acta constitutiva de valor jurídico, con la firma de los siguientes socios fundadores: Primitivo Pérez Tlaxca, Francisco Rodríguez Moreno, José Ignacio Catalino Montes Gómez, Everardo Pérez Tlaxca, Gabriel Lima Hernández, Francisco Pérez Ramos, Crescencio Lima Rodríguez, Ignacio Pérez Ramos y Ramón Castillo Cordero, de conformidad con las disposiciones legales aplicables, constituyen una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada de nacionalidad mexicana, la cual acordaron denominarla Campo Lima, pudiendo abreviarse CAMPO LIMA S.P.R de R.L.

El Colegio de Postgraduados fue el facilitador en el proceso asociativo para la formación legal. Una vez integrada la sociedad se comenzaron a realizar asambleas generales con una participación mayoritaria en donde se nombraron a los representantes de la asamblea general, presidente, secretario, tesorero y vocal, y se fijó el principal propósito de dicha sociedad.

Lo antes expuesto da cabida a la importancia de agentes externos y su influencia en la conformación de un grupo. Al respecto Niño, Rodríguez, Sánchez, & Carranza (1999) señalan que toda asociación campesina debe tener un origen preferentemente independiente para evitar, en un principio, la dependencia de agentes externos como son: el gobierno, partidos políticos, etc.; si bien esta sociedad es acompañada de diversos agentes externos para su formación y seguimiento a nuevos proyectos, se enfatiza la importancia de que cualquier iniciativa debe venir en común acuerdo por parte de los miembros y por tal, el agente externo toma un papel de acompañamiento y asesoramiento.

5.3 Objetivos de la SPR Campo Lima

De acuerdo al acta constitutiva de la SPR, los principales objetivos fijados además de atraer recursos económicos para la producción maicera son:

- I. La producción, acopio, transformación, distribución, compra venta y comercialización de maíz grano, en todas sus variedades y colores, así como frijol y demás granos básicos;

- II. La cría, engorda y producción de leche de ganado bovino, ovino y caprino y la cría y engorda de ganado bovino y porcino, conejos, y aves de corral, así como la explotación de todo tipo de productos hortícolas, acuícolas, apícolas y silvícolas;

III. La industrialización de los productos agropecuarios o de cualquier tipo, producidos por sus asociados enfocados al sector primario, sector rural o sector agropecuario;

IV. La compra de todo tipo de insumos, como fertilizantes químicos y orgánicos, semillas, fungicidas, insecticidas, etc., bienes, servicios e instalaciones, maquinaria y equipo que facilite a la sociedad cumplir con su objetivo social;

V. La comercialización de lo que produzcan sus asociados en fresco, industrializado o semi-industrializado, tanto en los mercados nacionales como extranjeros;

VI. Adquirir, operar y/o administrar los bienes muebles o inmuebles, centros de acopio, viveros, invernadero, maquinaria, instalaciones y equipo necesario para que cumpla de manera óptima con su objeto social;

VII. Gestionar y contraer apoyos para recibir asistencia técnica y capacitación, a través de cursos, talleres y planes de formación, que sean necesarios, para que la sociedad sea competitiva y más eficiente en su actividad, así como asociarse con personas físicas o morales del mismo sector o de otros sectores económicos con la finalidad de operar sus proyectos económicos y sociales para cumplir de mejor forma con su objeto social;

VIII. La gestión, negociación, concertación y obtención de apoyos y servicios de cualquier índole, con las instancias públicas, federales, estatales y/o municipales;

IX. Otorgar hipoteca, prenda, fideicomiso de garantía, fianza, obligación solidaria y y aval; emitir, girar, endosar, aceptar, adquirir, vender, descontar, suscribir, negociar y recibir en depósito de guarda o de administración toda clase de acciones, obligaciones o participaciones, títulos de crédito, y toda clase de títulos permitidos por la ley, siempre y cuando las leyes lo permitan, celebrar toda clase de operaciones respecto a activos o pasivos de cualquier naturaleza, así como otorgar

garantías a favor de terceros y la apertura y manejo de toda clase de cuentas bancarias, con instituciones de crédito que requiera el buen manejo y desarrollo de la sociedad;

X. Otorgar y recibir créditos de instituciones financieras, bancarias o de cualquier entidad pública o privada, celebrar toda clase de contratos de crédito, incluyendo los de habilitación o avió, multiciclos, refaccionarios, prendarios, simples, de cuenta corriente o cualquier que sea necesario para cumplir con el objeto social de la sociedad;

XI. Recibir créditos y otorgar servicios financieros para las actividades productivas y distribuirlos a diferentes usuarios o beneficiarios finales, ya sean personas físicas o morales, con las cuales tengan establecidas diferentes relaciones de asociación de tipo mercantil y a la población que lo requiera.

5.4 Estructura de la SPR Campo Lima

Respecto al funcionamiento y a la estructura de la sociedad podemos encontrar dos consejos; administración y vigilancia cuyos cargos se asignaron de la siguiente manera.

5.4.1 Consejo de administración

Se encuentra integrado por las siguientes personas:

Presidente: Primitivo Pérez Tlaxca

Secretario: Francisco Rodríguez Moreno

Tesorero: José Ignacio Catalino Montes Gómez

Vocal: Everardo Pérez Tlaxca

Vocal: Gabriel Lima Hernández como vocal

5.4.2 Consejo de vigilancia

Presidente: Ramón Castillo Cordero

Secretario: Francisco Pérez Ramos

Vocal: Crescencio Lima Rodríguez

Actualmente, las cuestiones administrativas u organizativas respecto a la planeación, organización y ejecución de proyectos productivos o de otra índole, se han promovido con el asesoramiento y acompañamiento del Prestador de Servicios Profesionales (PSP) José Barrera Oloarte y el Dr. José Regalado López (Colegio de Postgraduados).

Respecto a la toma de decisiones, los socios productores han sido capaces de actuar bajo los preceptos democráticos mediante la emisión de su voto en cada tema concerniente a las actividades agrícolas que en figura asociativa se deba tratar esto es, en algún programa gubernamental dirigido a la mejora de los procesos productivos, ayuda por parte del municipio en la compra de insumos, etc., en el rubro de compras consolidadas se ha trabajado y los integrantes manifiestan que han podido notar una mejora en los costos de sus insumos, sin embargo, a pesar de notar dicho beneficio han ido dejando de lado sus prácticas de compras consolidadas y han optado por trabajar de manera individual en las necesidades de sus predios.

5.5 Perfil de los socios respecto a su edad

Los socios productores que conforman Campo Lima poseen una serie de características que conviene enunciar para conocer la condición de éstos en sus actividades agrícolas. La edad es un indicador que permite conocer el ciclo de vida en que se encuentran los miembros del grupo; además de ser un factor que repercute en la capacidad de carga de trabajo productivo.

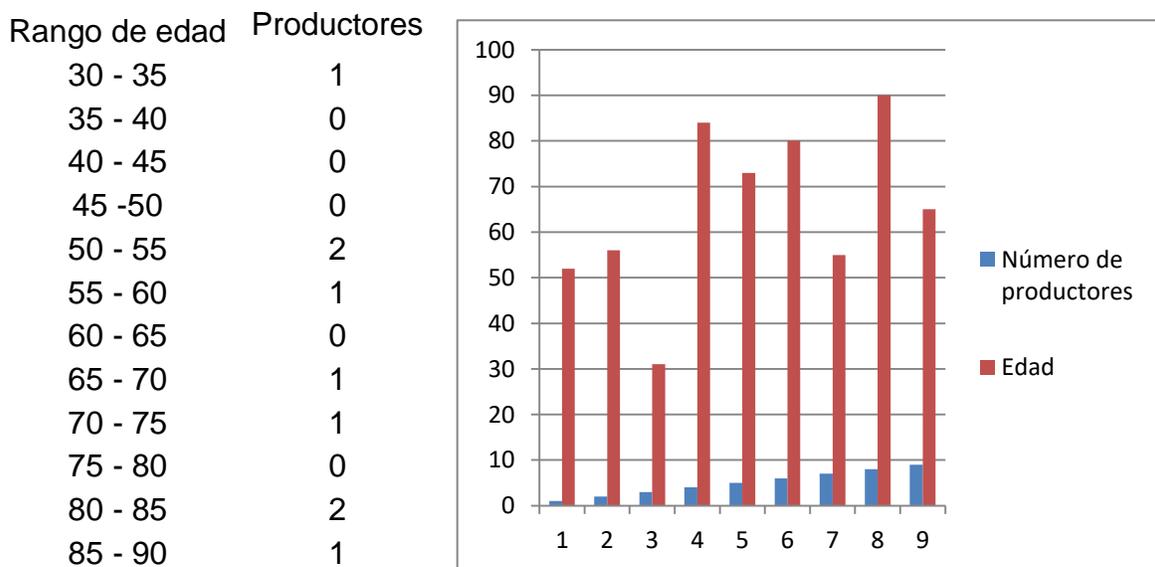
Los datos analizados reflejan que la edad mínima de los integrantes es de 31 y la máxima de 90 cuadro 5, resultando como promedio de edad 65 años, esto quiere decir que los productores se encuentran en una etapa biológica donde el trabajo disminuye en proporción directa al incremento de su edad lo cual, pese a significar un factor de resistencia al cambio, éstos han incursionado y adoptado nuevas formas de producción en sus prácticas agrícolas lo que ha llevado a un progreso evidente en términos económicos, sociales, políticos y de experiencia respecto al cultivo de maíz.

Cuadro 5. Distribución de edades de los miembros de la SPR Campo Lima.

Socios	Edad
1. Everardo Pérez Tlaxca	52
2. Primitivo Pérez Tlaxca	56
3. Francisco Rodríguez Moreno	31
4. Crescencio Lima Rodríguez	84
5. José Ignacio Catalino Montes Gómez	73
6. Francisco Pérez Ramos	80
7. Ramón Castillo Cordero	55
8. Ignacio Pérez Ramos	90
9. Gabriel Lima Hernández	65

Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas, 2018.

Figura 5. Rango de edades de los miembros de la SPR Campo Lima



Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas, 2018.

5.6 Escolaridad de los miembros de la SPR Campo Lima

La mayoría de los miembros cuenta con estudios básicos como la primaria, es decir, un rango de 6 años de escolaridad cursada cuadro 6 lo que indica que saben leer y escribir. De acuerdo con McMahon, Valdés, & Jankowska (2011), la educación, es considerada un medio para abatir diversos males sociales, como la pobreza, por tanto, cumple un papel esencial al influenciar el desarrollo de capacidades que para los productores daría lugar a una mejor toma de decisiones con el objetivo que en sí persigue la asociación.

La consecuencia de una baja instrucción educativa puede traducirse en una limitación respecto al acceso a información disponible y de interés para el desarrollo del grupo en aspectos productivos, de asesoría, programas gubernamentales, capacitación y otros recursos que fortalezca sus actividades.

Cuadro 6. Escolaridad de los miembros de la SPR Campo Lima.

Socios	Escolaridad
1. Everardo Pérez Tlaxca	Secundaria
2. Primitivo Pérez Tlaxca	Preparatoria
3. Francisco Rodríguez Moreno	Bachillerato
4. Crescencio Lima Rodríguez	Primaria
5. José Ignacio Catalino Montes Gómez	Primaria
6. Francisco Pérez Ramos	Primaria
7. Ramón Castillo Cordero	Primaria
8. Ignacio Pérez Ramos	Primaria
9. Gabriel Lima Hernández	Secundaria

Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas, 2018.

5.7 Tipología de productores

La actividad agropecuaria representa el porcentaje más alto respecto a las actividades que desarrollan las unidades familiares que componen la sociedad; la producción, venta de grano, forraje y leche, constituyen las principales fuentes de

ingreso para los integrantes de la SPR. Siete de los nueve integrantes asocian dicha actividad con la producción de ganado de leche con una cantidad promedio de 2300 litros de leche diario que se comercializa en la localidad por agentes de comunidades cercanas como Santa Ana Xalmimilulco y del estado de Tlaxcala; estos indicadores de productividad, les permitió trascender de pequeños productores de subsistencia a medianos productores de acuerdo a la tipología expuesta en el cuadro 7, producto del instrumento aplicado en el presente estudio . Con base a esta información se presenta una tipología de productores considerando como característica principal los niveles de rendimientos que obtienen, de tal manera que, con base a esta variable aquellos que poseen rendimientos por arriba de la media municipal, estatal y nacional, en el ámbito municipal el nivel de rendimiento es de (1.43 t ha⁻¹); estatal (1.81 t ha⁻¹) y nacional (2.93t ha⁻¹) (SIAP, 2002), independiente del tipo de maíz utilizado ya sea local y materiales híbridos ofertados por empresas nacionales y el propio Colegio de Postgraduados a través de una empresa familiar ubicado en el Municipio de San Miguel Huejotzingo.

De acuerdo con los datos obtenidos por la estimación de rendimientos, se observa la presencia de productores que integran la sociedad con rendimientos de más de 9 t ha⁻¹ en condiciones de temporal mediante la aplicación más precisa de la tecnología de alta productividad, pero en general este grupo tiene los niveles más altos de producción de maíz en Tlaltenango y en otras zonas del Valle de Puebla. Pasar de un nivel de rendimiento promedio de 600 a 800 kg/ha a niveles de producción que está muy por encima de la media regional y nacional. Con base a esta información y de acuerdo a las características de la tipología utilizada, es como este grupo de productores que forman la sociedad se ubican en el grupo de medianos productores.

Cuadro 7. Tipología de Productores

PEQUEÑOS PRODUCTORES	MEDIANOS PRODUCTORES	GRANDES PRODUCTORES
<p>Cultivan una extensión menor o igual a 2 hectáreas. Tienen las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajos rendimientos • Producción orientada al autoconsumo • Escasa conexión a los mercados • Alto grado de marginación • Alta dependencia a los programas de apoyo directo • Tecnología propia y obsoleta, con grandes necesidades de investigación y transferencia de tecnología • Necesidades primarias basadas en la subsistencia 	<p>Cultivan una extensión mayor a 2 y menos a 50. Tienen las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendimientos por arriba de la media • Producción orientada a unos pocos clientes • Conexión aceptable con los mercados • Uso intensivo de los apoyos del sector público • Manejan utilidades positivas • Manejan en su mayoría semillas mejoradas • Adecuan la tecnología existente a sus necesidades <p>Necesidades enfocadas a desarrollar programas de capacitación constante.</p>	<p>Cultivan superficies mayores a 50 hectáreas. Tienen las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos rendimientos • Generación de economías de escala • Costos de producción por debajo del promedio • Adopción de tecnología • Orientación a los mercados externos • Cultura y vocación empresarial • Manejo de semillas mejoradas y/o transgénicas • Disponen de asesoría particular de manera permanente • Rotación de cultivos, o bien, generan producción en la mayor parte del año.

Fuente: Elaboración propia como resultado del instrumento aplicado en la presente investigación.

Otra caracterización a este tipo de productores es dada por Salcedo & Lya (2014), quien confiere que a razón del sistema económico imperante y la apuesta a la globalización, se han emprendido labores de modernización del campo dando lugar a una agricultura empresarial, cuyas características van desde disponibilidad de mayores recursos en la finca, una importante área agrícola, recursos financieros para la inversión, buen nivel tecnológico y gestión de la finca con criterio empresarial; confrontado con los recursos de la sociedad en sí, sus recursos se componen principalmente por tenencia de la tierra, mano de obra propia, financiamiento externo y propio, maquinaria y equipo para llevar a cabo sus labores de siembra y cosecha.

5.7.1 Superficie y tipo de tenencia de la tierra

La explotación agrícola se realiza en medianas explotaciones, es decir, cada productor posee más de 5 hectáreas para trabajar y en su mayoría bajo los siguientes tipos de tenencia de la tierra: ejidal, pequeña propiedad, arrendatario, y mediero Cuadro 8. Con base a este cuadro, se puede observar el predominio de las modalidades de tenencia de la tierra de tipo pequeña propiedad y ejido en los socios, es decir, disponen de las dos modalidades que se destina fundamentalmente para la producción de maíz y alfalfa.

Es importante mencionar que los socios utilizan un riego de auxilio durante el ciclo vegetativo de la planta de maíz, gracias a la presencia de pozos profundos ubicados en distintos parajes que abastecen una superficie de 600 ha, destinadas a la siembra de cultivos hortícolas y alfalfa principalmente. Dicho riego es efectuado, sobre todo cuando la humedad es insuficiente para realizar la siembra. La alfalfa, se considera junto con el maíz uno de los componentes más importantes para la alimentación del ganado en la producción de leche y carne, de allí la estrategia de combinar la siembra de maíz bajo condiciones de temporal y alfalfa bajo riego.

Cuadro 8. Datos de los integrantes de la SPR Campo Lima: superficie y tipo de tenencia de la tierra en hectáreas

La unidad familiar; composición familiar, producción y disponibilidad de recursos			Superficie y tipo de tenencia de la tierra en hectáreas								
			ejidal		Pequeña propiedad		Arrendatario		Mediero		TOTAL has
Nombre	edad	estudio	Riego	Temporal	Riego	Temporal	Riego	Temporal	Riego	Temporal	
1. Everardo Pérez Tlaxca	52	secundaria		4.5	3.5	6	1	2			17
2. José Ignacio Catalino Montes Gómez	68	primaria	1	5.5	2	5		3		3	19.5
3. Primitivo Pérez Tlaxca	56	preparatoria		2	2	2				2	8
4. Francisco Rodríguez Moreno	31	bachillerato	1.75			2.5				1	5.25
5. Crescencio Lima Rodríguez	84	primaria	4	7	1.5	6					18.5
6. Francisco Pérez Ramos	80	primaria		5	5.5	5					15.5
7. Ramón Castillo Cordero	55	primaria	1	1	1.5	1.5		8			13
8. Ignacio Pérez Ramos	90	primaria	4		5.7						9.7
9. Gabriel Lima Hernández	65	secundaria				1.25					1.25
Total			11.75	25	21.7	29.25	1	13	0	6	107.7
promedio	62		1.30	2.77	2.41	3.25	0.1	1.44		0.66	11.96

Fuente: Elaboración propia con datos registrados de la SPR Campo Lima

5.7.2 Superficie y cultivos sembrados

De acuerdo con el cuadro 9 se observa que de la superficie cultivada de maíz de cada integrante destaca aquella que es bajo condiciones de temporal, destinando casi la totalidad de sus tierras a esta modalidad de siembra.

Cuadro 9. Superficie sembrada de maíz de los miembros de la SPR Campo Lima

Nombre	Superficie sembrada de maíz	
	Riego	Temporal
1. Everardo Pérez Tlaxca	1	9.5
2. José Ignacio Catalino Montes Gómez		14.5
3. Primitivo Pérez Tlaxca	1	6
4. Francisco Rodríguez Moreno	1.75	3.5
5. Crescencio Lima Rodríguez	1	5
9. José Ignacio Catalino Montes Gómez		10
6. Francisco Pérez Ramos	1.75	10
7. Ramón Castillo Cordero		10.5
8. Ignacio Pérez Ramos		22.55
9. Gabriel Lima Hernández	2	1
Total	8.5	91.5
promedio	0.94	10.16

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas, 2018

5.7.3 Destino de la producción

El destino de la producción de maíz obtenida en un ciclo agrícola, difiere de un miembro a otro debido a las variadas necesidades existentes, mismas, que le sugieren tres principales destinos: mercado (95%), ganado (entre 8% y 50%) y autoconsumo (entre 1% y 20%).

5.7.4 Maquinaria y equipo

Respecto al nivel de equipamiento, se observa que todos los integrantes de la sociedad cuentan con tractor y un conjunto de equipos que contribuye de manera importante la realización de siembra, labores de cultivo y cosecha, entre los implementos disponibles por los integrantes del grupo destacan: yunta de acémilas, arado, barbecho, sembradora-fertilizadora, rastra, cultivadora, arado surcador, rastra de picos, aspersor manual, aspersor de motor, remolque, picadora de rastrojo, desgranadora.

5.7.5 Financiamiento

El origen de sus recursos financieros ha sido un ciclo derivado de la actividad agropecuaria, es decir, el producto monetario que se obtiene por la cosecha, retorna para financiar el siguiente ciclo productivo, sin embargo, es preciso destacar que el 76% de los miembros de la sociedad ha obtenido transferencias gubernamentales en su mayoría de PROCAMPO con apoyos de 10 000 a 20 000 pesos por productor, o traducido de otra forma, 1100 pesos por hectárea.

5.7.6 Organización

La organización de estudio lleva por nombre Campo Lima, y es una figura asociativa constituida legalmente bajo un régimen de Sociedad de Producción Rural, cuya naturaleza está avalada en un acta constitutiva legal que dio formalidad en el año 2016, la finalidad principal de integrarse fue incrementar la probabilidad de éxito en la gestión de transferencias gubernamentales, pese a que en un inicio se reunieron 17 productores, a la fecha nueve permanecen activos.

Uno de los grandes beneficios que percibe el grupo al haberse constituido es cumplir con uno de los requisitos de SAGARPA más demandados que es ser miembro de un colectivo, por tal, han adquirido una serie de recursos otorgados por esta dependencia del poder ejecutivo federal. Como toda organización, Campo Lima se enfrenta a procesos de integración de todos sus miembros y en cada reunión existe la probabilidad de tomar acuerdos, los cuales son registrados en una minuta y en reuniones futuras son retomados para dar el debido seguimiento.

5.7.7 Costos directos de producción ciclo agrícola 2018 Campo Lima

Los costos directos de producción de maíz en los que incurre el productor de temporal incluyen una serie de prácticas que de manera permanente utilizan los productores durante el ciclo vegetativo. El conocimiento del conjunto de prácticas que se realiza y sus costos para la producción, permite, por un lado, actualizar estos costos y por el otro, conocer las diferencias de estas prácticas y los costos de producción para precisar la relación del costo beneficio que en estos momentos recibe el productor por dedicarse a producir maíz durante un año.

Cuadro 10. Componentes de los costos directos de producción en el cultivo de maíz

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Preparación del terreno	Siembra	1er. Fertilización	Labores culturales	2da. fertilización	Control de plagas	Actividades de cosecha	Cosecha
Rastra Rastra (2) Rastra (3)	No. Jornales Semilla Tipo 1: Tipo 2: Tipo 3: Surcado	Tipo 1: Tipo 2: Tipo 3: No. Jornales	Cajón	Tipo 1: Tipo 2: Tipo 3: No. Jornales Deshierbe No. Jornales	Tipo 1: Tipo 2: Tipo 3: No. Jornales	Tipo 1: Tipo 2: Tipo 3: No. Jornales Rastreo	Pizca No. Jornales Acarreo No. Jornales Desgran e No. Jornales

Fuente: Elaboración propia

Los costos comprenden desde la preparación del terreno hasta la cosecha y son representados en los siguientes apartados donde participaron siete socios y se procedió a la interpretación de la información.

5.7.7.1 Preparación del terreno

En promedio la preparación de una hectárea de terreno para la siembra de maíz blanco de temporal le cuesta al productor \$1 414 pesos, destacando que dentro de dicha actividad hay quienes emplean o no el barbecho y un determinado número de rastras. Esta actividad, es fundamental para el comienzo de las labores agrícolas

pues consta del volteo de tierra (barbecho) y de allanarla (rastra) a fin de dejarla sin hierba y de una consistencia capaz de mejorar la absorción de humedad.

Cuadro 11. Costos en la preparación del terreno para el cultivo de maíz / hectárea

	Barbecho	rastra 1	rastra 2	rastra 3	Costo x ha
1. Primitivo Pérez Tlaxca	1100	1100	1100		3300
2. Crescencio Lima Rodríguez		500	500		1000
3. Gabriel Lima Hernández		450	450		900
4. Francisco Pérez Ramos		300	300	300	900
5. Ignacio Pérez Ramos		400	400	400	1200
6. José I. C. Montes Gómez			500	500	1000
7. Francisco Rodríguez Moreno		500	500	600	1600
Promedio					1414

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

5.7.7.2 Siembra

En la siembra, la mayoría de los productores emplea semilla híbrida pues ofrece mayores rendimientos y mejor resistencia a la agricultura de temporal cuyo sistema de producción depende del comportamiento de las lluvias durante el ciclo de producción y de la capacidad del suelo para captar el agua y conservar la humedad. Estas particularidades le confieren incertidumbre al productor. En promedio, el productor gasta \$1 852 por concepto de compra de semilla pues se emplea 1 bulto por hectárea, por otra parte, el pago a la mano de obra ya sea familiar o externa oscila entre los \$ 120 y \$150 pesos por día, destacando que para esta actividad se necesitan de dos jornales por hectárea, los costos se resumen en el cuadro 12.

Cuadro 12. Costos en la etapa de siembra de maíz / hectárea

	tipo	bultos x ha	\$ x bulto	Jornales	costo x ha
1. Primitivo Pérez Tlaxca	híbrida/niebla	1.25	1650	300	2362.5
2. Crescencio Lima Rodríguez	híbrida/niebla	1	1650	300	1950
3. Gabriel Lima Hernández	Criollo	propio	0	300	300
4. Francisco Pérez Ramos	Híbrido	1	1700	300	2000
5. Ignacio Pérez Ramos	Híbrido/niebla	1	1700	450	2150
6. José I. C. Montes Gómez	Híbrido/niebla	1	1650	450	2100
7. Francisco Rodríguez Moreno	Híbrido/niebla	1	1650	450	2100
Promedio					1852

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

5.7.7.3 Primera fertilización

En una producción rentable, el maíz de temporal requiere del uso de fertilizantes para el desarrollo de las plantas y bajo este concepto, los productores que integran la sociedad incurren en un costo promedio de \$2 346 pesos por hectárea destacando que los principales insumos que se utilizan son una mezcla 18-46-00 (Di fosfato de amonio), Potasio y Urea. De acuerdo con el cuadro 13 se puede observar cantidades que el productor emplea por hectárea y los costos de estos insumos. En la mayoría de los casos las cantidades coinciden con la recomendación se sugiere el programa de investigación agronómica para la producción de maíz con tecnología de alta productividad.

Cuadro 13. Costos de primera fertilización del maíz / hectárea

	18 – 46	Precio	Potasio	Precio	Urea	Precio	costo por ha
1. Primitivo Pérez Tlaxca	3	500	1	350	1	350	2200
2. Crescencio Lima Rodríguez	3	470	3	350	1	350	2810
3. Gabriel Lima Hernández	2	480			2	340	1640
4. Francisco Pérez Ramos	2	480			2	340	1640
5. Ignacio Pérez Ramos	3	470	2	370	1	370	2520
6. José I. C. Montes Gómez	3	480	1	380	1	380	2200
7. Francisco Rodríguez Moreno	4	480	3	370	1	380	3410
Promedio		480		260		359	2346

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

5.7.7.4 Segunda fertilización

En su mayoría, la segunda fertilización solo comprende la Urea, y este es empleado a partir de 4 bultos por hectárea, lo que refiere un costo promedio de \$ 844, sin embargo como puede apreciarse en el cuadro 14, la mayoría de los miembros utilizaron la misma fertilización dentro de un rango similar de precios, a excepción de dos productores que no aplicaron segunda fertilización.

Cuadro 14. Costos de la segunda fertilización de maíz / hectárea

	Fertilizante	Cantidad	Precio \$	Costo por Ha
1. Primitivo Pérez Tlaxca	UREA	4	350	1400
2. Crescencio Lima Rodríguez	UREA	1	350	350
3. Gabriel Lima Hernández	UREA	4	340	1360
4. Francisco Pérez Ramos	UREA	0	0	0
5. Ignacio Pérez Ramos	UREA	4	350	1400
6. José I. C. Montes Gómez	UREA	4	350	1400
7. Francisco Rodríguez Moreno	UREA	0	0	0
	Promedio			844

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

5.7.7.5 Deshierbe

En esta etapa de la producción de maíz, es común combatir la hierba pues significa una competencia para el cultivo de maíz al desviar ciertos nutrientes del suelo y retrasar su crecimiento, el cuadro 15 muestra que para esta actividad, se emplea un litro de Yerbamina y un litro de Gesaprim para una hectárea de cultivo de maíz a fin de controlar la maleza. El costo promedio de esta actividad es de \$ 296 por hectárea considerando que algunos no emplean ambos herbicidas.

Cuadro 15. Costo del deshierbe para el cultivo de maíz / hectárea

	Tipo	Cant ha	Precio	tipo	Cant ha	Precio	costo x ha
1. Primitivo Pérez	Yerbamina	1L	135	Gesaprim	1L	180	315
2. Crescencio Lima	Yerbamina	2L	130				260
3. Gabriel Lima	Yerbamina	1L	85	Gesaprim	1L	180	265
4. Francisco Pérez	Yerbamina	1L	110	Gesaprim	1L	150	260
5. Ignacio Pérez Ramos	Yerbamina	1L	135	Gesaprim	1L	180	315
6. José I. C. Montes	Yerbamina	1L	135	Gesaprim	1L	180	315
7. Francisco Rodríguez	Yerbamina	1L	160	Gesaprim	1L	180	340
	Promedio						296

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

5.7.7.6 Actividades de cosecha

Las actividades de cosecha corresponden a la ciega (corte de maíz), el amogote (amontonar) y una rastra; para esta actividad es indispensable contar con mano de obra la cual es pagada por surco, es decir, según la densidad de la siembra por hectárea y entre los precios pagados por jornal cabe destacar que los precios van desde los \$25 hasta los \$35 considerando una densidad de 55 hasta los 63 surcos por hectárea. El costo promedio por hectárea es de \$ 2 135, aunque cabe destacar que los productores asumen dentro de este precio por surco dos comidas para los jornaleros.

Por la cantidad de mano de obra que se requiere para realizar estas prácticas y dada la escases de la mano de obra disponible en la localidad, los productores recurren a la contratación de jornaleros que provienen de las zonas más marginadas del estado de Puebla principalmente de las regiones de la Sierra Negra y Norte del Estado de Puebla.

Cuadro 16. Costo de las actividades de cosecha en el cultivo de maíz por ha

	Ciega y Amogote					
	Surcos	Precio	Jornales	Rastreo	precio	costo
1. Primitivo Pérez Tlaxca	58	35	18	1	500	2530
2. Crescencio Lima Rodríguez	60	30	8	1	500	2300
3. Gabriel Lima Hernández	55	30	7	1	450	2100
4. Francisco Pérez Ramos	62	25	6	1	400	1950
5. Ignacio Pérez Ramos	56	25	10	1	400	1800
6. José I. C. Montes Gómez	63	30	10	1	500	2390
7. Francisco Rodríguez Moreno	55	25	4	1	500	1875
Promedio						2135

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

5.7.7.7 Cosecha

Las actividades que corresponden a la cosecha son la pisca, es decir, la recolección de mazorca, el acarreo y por último el desgrane. En promedio estas tres actividades

representan un costo de \$ 3 540 por hectárea, el pago al jornal es por bulto y éstos varían según el rendimiento obtenido por hectárea que dentro de los datos proporcionados por los socios van desde los 70 hasta los 105 bultos. Es importante mencionar que al igual que las prácticas de siega y amogote, estas actividades se realizan por los jornaleros que proviene de otras regiones del estado de Puebla.

Cuadro 17. Costo en pesos de la cosecha en el cultivo de maíz / hectárea

	Pizca (por costal)		Jornales	Acarreo	Desgrane	Jornales	Costo x ha
	Bultos ha	Precio bulto					
1. Primitivo Pérez	80	32	18	300	600	10	3460
2. Crescencio Lima R.	70	33	4	150	525	4	2985
3. Gabriel Lima H.	105	30	4	100	780	6	4030
4. Francisco Pérez	78	35	10	100	585	3	3415
5. Ignacio Pérez Ramos	85	30	15	200	637	3	3387
6. José I. C. Montes G.	80	30	9	150	600	3	3150
7. Francisco Rodríguez	100	35	1	100	750	6	4350
Promedio							3540

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

5.7.8 Análisis técnico / económico sobre los costos de producción de maíz blanco de temporal de los socios de la SPR Campo Lima

El análisis técnico/económico correspondiente al ciclo agrícola 2018 se encuentra resumido en el cuadro 18 cuyos indicadores principales son el rendimiento de maíz por hectárea, el cual oscila en promedio 6 t/ha; los precios, factor variable debido a la búsqueda de compradores dentro de los cuales destacan tortilleros, molineros y procesadores de alimento de la zona a lo que el precio puede ir desde los \$ 4.50 hasta los \$6 pesos el kg, arrojando un precio promedio de \$ 4 857 la tonelada.

El promedio de los egresos por hectárea asciende a \$11 960 y estos son variables debido a que los miembros de Campo Lima gestionan toda su actividad técnica agrícola de manera individual a pesar de estar constituidos en una sociedad de producción las actividades consolidadas no son una constante.

Por otra parte, en el cálculo de los ingresos por hectárea se considera el precio de venta que el productor logre al ofertar su grano y éste puede ir desde los \$4.50 hasta los \$6 el kilo, estos precios están dados en su mayoría por la actividad del comprador, es decir, un tortillero demandará cierta calidad en el maíz al igual que un procesador de alimentos para animales, a su vez, es necesario añadir el valor de las pacas obtenidas por hectárea debido a que son un derivado de la actividad y poseen un valor comercial de entre \$14 y \$15 pesos c/u estimando alrededor de 250 por hectárea, lo que arroja un ingreso promedio de \$31 500 para el productor.

Cuadro 18. Costos e ingresos por ha de maíz de los socios de la SPR Campo Lima

	Rendimiento maíz grano (t/ha)	Precio kg maíz grano	Precio (\$/t) maíz grano	Egresos por hectárea	250 pacas x hectárea	Ingresos por hectárea
1. Primitivo Pérez Tlaxca	6	5.5	5500	11361	3750	36750
2. Crescencio Lima Rodríguez	6	5.5	5500	11430	3750	36750
3. Gabriel Lima Hernández	5	4.5	4500	11255	3750	26250
4. Francisco Pérez Ramos	4.5	4.5	4500	9420	3750	24000
5. Ignacio Pérez Ramos	5.5	4.5	4500	11372	3750	28500
6. José I. C. Montes Gómez	6	6	6000	14565	3750	39750
7. Francisco Rodríguez Moreno	5.5	4.5	4500	14315	3750	28500
Promedio	6	5	5000	11960		31500

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

5.7.9 Análisis Costo - Beneficio

La relación costo/beneficio, se encuentra dado en el cuadro 19 en base a los siguientes indicadores económicos:

- 1. Costo total de producción:** representa el costo incurrido por el productor desde la preparación del terreno hasta la siembra (hectárea).
- 2. Beneficio bruto:** comprende las toneladas producidas del ciclo agrícola 2018 multiplicado por el precio de venta.
- 3. Beneficio neto:** representa el beneficio bruto menos el costo total de producción mediante el cual se percibe el beneficio económico por hectárea de maíz.

4. Relación costo/beneficio: Antes de dicho análisis resulta importante destacar que el ciclo agrícola 2018 estuvo acompañado de factores climatológicos desfavorables para el cultivo de maíz en especial el atraso de las lluvias en un momento crucial de desarrollo de la planta, por otro lado, la lluvia llegó en tiempo de cosecha mientras el cultivo de encontraba amogotado (amontonado), lo que dio lugar a la putrefacción de mucha producción.

Dicho esto, la relación costo - beneficio se obtuvo de dividir el beneficio neto entre el costo total de producción, de este modo obtenemos valores que nos permite dar una percepción de cuan rentable resulta para cada productor su actividad agrícola a partir de sus costos en una relación 1 a 1, a sabiendas que sobrepasando la unidad es considerada una actividad rentable.

Como puede verse en el cuadro 19, la mayoría de los productores rebasaron la condición 1 a 1, es decir, por un peso invertido recuperaron ese mismo peso y el excedente representa la ganancia de su actividad. El promedio entre la relación de beneficios a costos es de \$2 de retorno sobre \$1 gastado.

5. Costo para producir una tonelada: obtenido de dividir el costo total de producción entre el beneficio bruto que es multiplicado por el precio por tonelada.

Este valor nos permite conocer el costo de producir una tonelada, ya que finalmente los indicadores están basados en esta unidad a la hora de analizar los costos por lo que su entendimiento resulta más viable. A su vez figura como referente para conocer el incremento o disminución del costo año con año sobre el que incurre el productor en su actividad agrícola.

Cuadro 19. Indicadores económicos del costo/beneficio en el cultivo de maíz blanco de temporal de los integrantes de la S.P.R Campo Lima

	1. Costo total de producción (\$/ha)	2. Beneficio bruto (rendimiento/ha x precio de venta)	3. Beneficio neto (2-1) (\$/ha)	4. Relación beneficio/costo (3/1)(beneficio por peso invertido)	5. Costo para producir una tonelada (1/rendimiento por ha)(1/t)
1. Primitivo Pérez Tlaxca	14632.5	36750	22117.5	1.51	2190
2. Crescencio Lima Rodríguez	11430	36750	25320	2.22	1711
3. Gabriel Lima Hernández	11255	26250	14995	1.33	1929
4. Francisco Pérez Ramos	9420	24000	14580	1.55	1766
5. Ignacio Pérez Ramos	11372	28500	17128	1.51	1796
6. José I. C. Montes Gómez	14565	39750	25185	1.73	2198
7. Francisco Rodríguez Moreno	12315	28500	16185	1.31	1944
Promedio	12141	31500	19359	2	1934

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

Los conceptos que constituyen los principales costos de producción se describen en el cuadro 10 y están conformados principalmente de los insumos y actividades que demanda el cultivo de maíz en condiciones de temporal y a las necesidades respectivas de cada productor ya que el número de hectáreas que posee cada uno es diferido y por tal, los costos de producción. Con base a la información sobre el conjunto de prácticas que realizan los productores para la producción de maíz bajo condiciones de temporal, se observa un costo de producción de \$ 9 420 mínimo y de \$ 14,632 costo máximo.

Con esta inversión, los productores obtienen un rendimiento promedio con semillas híbridas de entre 5 a 6 t/ha y con material criollo por encima de las 4 t/ha. Con esta inversión y el volumen de grano y de forraje que se obtiene y su venta en el mercado local, los productores registran un beneficio-costo que supera a 1, es decir, se recupera lo invertido en la actividad más un extra que representa ganancia. En

análisis realizado por separado de las practicas más comunes para la producción de maíz en el que se elevan los costos de producción, se destaca la compra de insumos, preparación de suelos y la cosecha.

Aun cuando los productores en el pasado han tenido la experiencia de comprar sus insumos de manera consolidada resulta más atractivo porque reducen el costo y obtienen productos de mejor calidad, sin embargo, no dejan de comprar sus insumos de manera individual.

Con respecto a la preparación de suelos constituyen un grupo de prácticas que se realizan con el propósito de conservar la humedad de los suelos después de la cosecha y en muchos de los casos ayuda a realizar la siembra de maíz en los meses de marzo y abril sin que se registre la presencia de lluvias durante estos meses.

El enfoque de conservación de suelos critica este esquema de preparación de suelos que han desarrollado por años los productores del Valle de Puebla, debido al movimiento de suelos, sin embargo, los productores siguen haciendo uso de su experiencia para enfrentar los cambios que se está dando en el ambiente sobre todo por la escases de lluvias y la humedad suficiente para realzar de manera oportuna la siembra del maíz.

Otro componente que tiene una mayor importancia y que repercute en los costos de producción es lo concerniente a la cosecha; se observa que cada vez más, los productores se enfrentan con dificultades para realizar esta práctica sobre todo por la poca mano de obra local disponible para realizar esta práctica. En los últimos años esta situación problemática de la falta de mano de obra, se ha resuelto contratando jornaleros provenientes de las zonas marginada del estado del Puebla que durante los meses de septiembre a noviembre se desplazan de sus zonas de origen para trasladarse al Valle de Puebla para realizar las prácticas de siega y amogote dejando listo el suelo para realizar el rastreo con el propósito de conservar la humedad.

Con base al análisis de esta información se construyó un esquema gráfico del modelo productivo de maíz que emplean los socios de la Sociedad de Producción Rural Campo Lima en condiciones de temporal con base a las siguientes variables: Figura legal, aspectos generales de los productores y sus familias, tipo de tenencia de la tierra, sus niveles de rendimientos, la tecnología empleada, así como las fuentes de recursos financieros con las que disponen para la siembra de maíz. Ahora bien, y retomando los objetivos específicos de la investigación de identificar los componentes principales del modelo de gestión empresarial que se pretende construir se explora con base a estas variables distinguir el cómo se realiza el proceso de gestión considerando los componentes asociativo y organizativo.

5.7.10 Proceso de gestión en el modelo productivo de maíz de la Sociedad de Producción Rural Campo Lima

Durante el proceso de recolección de información, el instrumento comprendió un apartado sobre el proceso que el productor tiene en la gestión técnica que conforma el modelo productivo de maíz, dentro del cual se quiso hacer destacar el grado de participación de la sociedad a la que pertenecen en dicha gestión. Sin embargo, los productores argumentaron que dicha participación es nula en actividades como la compra de insumos tales como semillas, fertilizantes, herbicidas o en la venta y comercialización de su grano, mientras que en la actividad de siembra destaca una programación calendarizada en el uso de la sembradora de precisión la cual se encuentra a nombre de la sociedad.

Pese a estar conformados como grupo, las gestiones en las actividades agrícolas se realizan de manera individual a sabiendas de que pueden reducir sus costos si incursionaran en compras consolidadas o a obtener un mejor precio de venta. Como grupo ha sido un tanto difícil la cohesión del mismo, aunque existen antecedentes de haber trabajado ya bajo esquemas de consolidación teniendo excelentes resultados.

Se puede establecer que todo el proceso de producción de maíz tal como se establece en la figura 5, se realiza mediante la gestión de manera individual y familiar, es decir, es el productor junto con la familia quienes toman las decisiones para la producción de maíz.

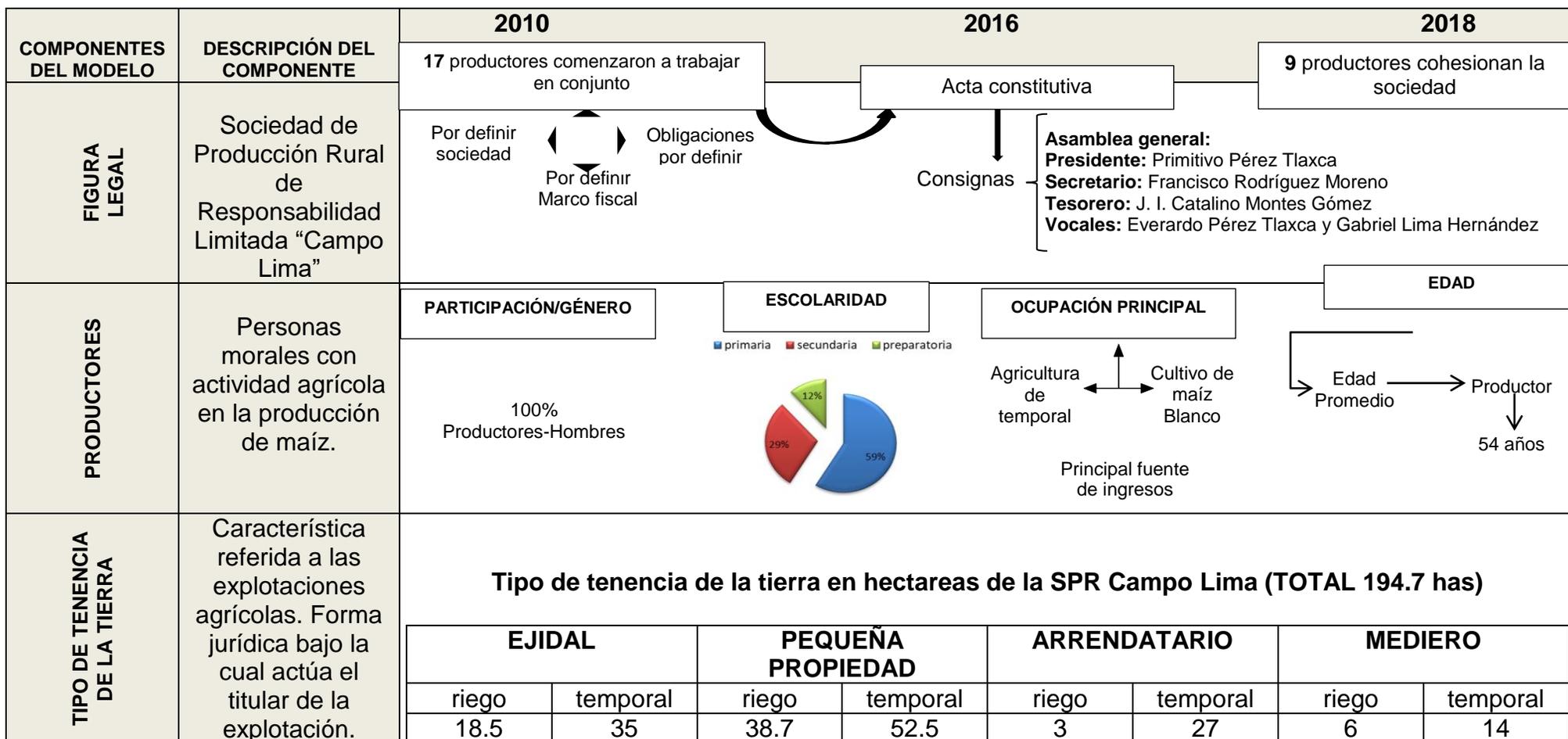
Cuadro 20. Participación de la sociedad de producción rural Campo Lima en la gestión técnica agrícola de los productores

¿La asociación a la que pertenece es de ayuda en las siguientes actividades: ?									
	Prepara ción del terreno	Siembr a	1er. Fertiliza ción	Labor es cultur ales	2da. Fertiliza ción	Cont rol de plag as	Activid ades de cosech a	Cose cha	Venta y/o comercializ ación
1. Primitivo Pérez	NO	Sembra dora	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
2. Crescencio Lima	NO	Sembra dora	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
3. Gabriel Lima	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
4. Francisco Pérez	NO	Sembra dora	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
5. Ignacio Pérez	NO	Sembra dora	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
6. José I. C. Montes	NO	Sembra dora	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
7. Francisco Rodríguez		Sembra dora							

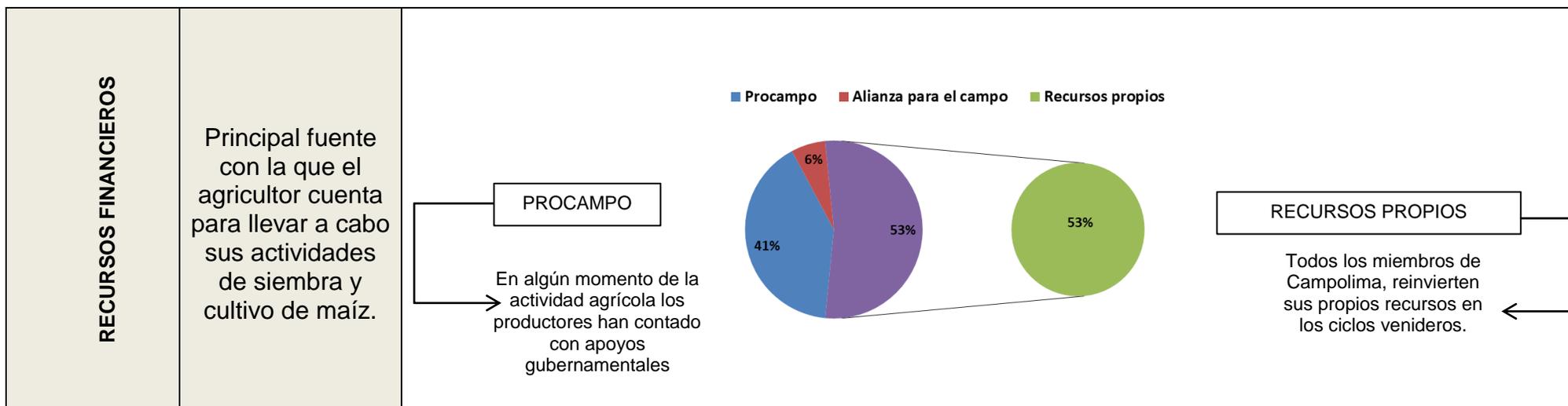
Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

5.7.11 Modelo de producción rural de maíz blanco de temporal de la SPR Campo Lima

Figura 6. Componentes del modelo de producción de maíz blanco de temporal



<p style="text-align: center;">RENDIMIENTOS</p>	<p>Relación total del cultivo de maíz cosechado por hectárea bajo la modalidad de riego y temporal durante un ciclo productivo.</p>	<p>CRIOLLO</p> <ul style="list-style-type: none"> Riego: >5 ton/ha (Amarillo, Blanco, Rojo, Azul) Temporal: 5 a 6 ton/ha <p>HÍBRIDO</p> <ul style="list-style-type: none"> Riego: > 7 ton/ha Temporal: > 6 ton/ha (Aspros 12 y 17, HS-2, XR-12 y 10, Niebla, Gladiador, Pioner)
<p style="text-align: center;">PAQUETE TECNOLÓGICO</p>	<p>Dirigidos a incrementar la productividad del maíz mediante uso de fertilizantes en cantidades específicas.</p>	<p>PLAN PUEBLA → Asesoría Técnica → Programas gubernamentales → { - Procampo, - Pequeños productores } → Colegio de Postgraduados</p>
<p style="text-align: center;">CICLO PRODUCTIVO</p>	<p>Es el tiempo que requiere la planta de maíz para desarrollarse, ya sea bajo condiciones de temporal o de riego.</p>	<p>SIEMBRA (Abril) → Destino de la producción (Autoconsumo 8%, Ganado 25%, Mercado 68%) → COSECHA (Noviembre)</p>



ETAPAS DE PRODUCCIÓN DE MAÍZ BLANCO DE TEMPORAL

PREPARACIÓN DEL TERRENO	SIEMBRA	FERTILIZACIÓN	CONTROL DE MALEZA	CONTROL DE PLAGAS	COSECHA
<ul style="list-style-type: none"> - Barbecho - Rastra 1 - Rastra 2 - Rastra 3 - 	<ul style="list-style-type: none"> - Semilla - Jornales - Surcada 	<ul style="list-style-type: none"> - Urea - Potasio - 18-46-00 	<ul style="list-style-type: none"> - Herbicidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Insecticidas 	<ul style="list-style-type: none"> Corte de Maíz - Pizca - Desgranada - Jornales - Acarreos

Fuente: Elaboración propia con datos del instrumento aplicado

5.8 Modelo Asociativo-Organizacional de la SPR Campo Lima

El modelo obtenido sobre el estudio de caso de la SPR Campo Lima Figura 6, muestra estructuralmente su componente asociativo y organizacional en aspectos relacionados a su actividad como socios de una figura jurídica asociativa, así como de su actividad productiva en el sector agrícola de lo que podemos destacar lo siguiente:

El componente asociativo

- Figura jurídica: Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada Creada con fines de búsqueda de recursos varios como capacitación, transferencias gubernamentales y otros.
- La cooperación existente entre los socios se da de manera irregular y se persiguen fines individualistas.
- La toma de decisiones respecto a algún tema se da cuando el grupo logra reunirse, aunque de manera irregular.

El componente organizacional

- Tal como se aprecia en la figura 6, la gestión técnica agrícola se da de manera autónoma, es decir, los socios no cuentan con un sistema de organización que les permita gestionar la compra de insumos de manera consolidada a sabiendas que esto acarrea importantes ahorros en los costos de producción, por lo tanto las ventas se efectúan de tal manera que brinda distintos beneficios económicos.
- Existe una sembradora de precisión a nombre del grupo, y los acuerdos entorno a su uso se dan mediante una calendarización en la época de siembra (abril).

- Existe un completo desconocimiento del mercado, por esta razón, el productor siembra a intuición empleando recursos propios o buscando algún apoyo gubernamental para hacer más rentable su actividad.
- No existe un gestor como brazo técnico que articule las actividades de los productores al mercado mediante un sistema de organización de los socios que pueda traducirse en mejores rentas.
- Con las características de los socios pese a que realizan su actividad de manera individual, cuentan con grandes fortalezas; una de ellas es que son excelentes productores de maíz blanco bajo condiciones de temporal ya que sus rendimientos obtenidos en ciclos agrícolas previos se encuentran por arriba de la media nacional, lo cual confiere una oportunidad de generación de valor mediante la transformación de su grano en algún derivado.
- Ni la sociedad, ni el productor, emplea mecanismos propios o diferenciales que cataloguen su producción de maíz según su calidad, por ejemplo, sus características nutricionales o el rendimiento de éste en masa y en tortilla.

Se puede concluir que el componente organizacional se encuentra ausente en la unidad de estudio, si bien es cierto que los productores han adquirido una basta experiencia que los ha llevado a la obtención de excelentes rendimientos de maíz, sin embargo, en otros aspectos se ven limitados sobre todo cuando se trata de incorporar otras innovaciones, así como todo lo relacionado con los aspectos de mercado y de los procesos de transformación. Esto se observa cuando la gestión de todo el proceso de producción de maíz se realiza de manera individual lo que ocasiona mayor desgaste de energía y de recursos económicos.

Figura 7. Modelo Asociativo – organizativo de la SPR Campo Lima



Fuente: Elaboración propia

6 CAMPOSEVEN, el caso de éxito asociativo-organizacional

En la parte metodológica de la investigación se planteó una etapa para revisar los casos de éxitos de procesos de carácter social y económicos, ambos relacionados con los conceptos de asociación y organización; con el propósito de documentar estos casos y aprovechando las oportunidades de financiamiento vía Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) y las relaciones institucionales realizado por el Colegio de Postgraduados, así como la asignatura de Estancia de Vinculación contemplada en el Plan de Estudios de la Maestría en Gestión del Desarrollo Social, se realizó una estancia en Madrid España que contemplo la ejecución de un trabajo de campo en la Asociación denominada CAMPOSEVEN, para documentar las experiencias generadas para desarrollar actividades conectando los procesos asociativo y organizativo. Los resultados que se documentaron durante este periodo se organización en distintas variables y que se presentan en los siguientes párrafos.

Una vez desarrollados los componentes asociativo y organizacional del presente caso de éxito, es posible configurar gráficamente su modelo de trabajo lo cual ha sido retomado y citado en el presente trabajo como un proceso de desarrollo socio-empresarial que tiene la finalidad de retomar algunos elementos importantes en la aplicación de éste en el territorio de estudio con la sociedad de producción rural Campo Lima con la que se está trabajando. Al mismo tiempo, se pretende que este caso no se límite a un capítulo más de tesina, y la experiencia sea compartida con la SPR en cuestión para discutir sobre su sentir en la propuesta y que ellos mismos sean capaces de identificar sus limitantes.

6.1 Sociedad Agraria de Transformación (SAT) CAMPOSEVEN

Séneca nos decía *"Si el hombre no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento le es favorable"*.

La Sociedad Agrícola de Transformación (SAT) CAMPOSEVEN, Ubicada en San Pedro del Pinatar, Murcia (España) a 3 km del mar mediterráneo, es una sociedad integrada por agricultores con casi 40 años de experiencia en producción, transformación y comercialización de cultivos hortofrutícolas, orgánicos y convencionales a cielo abierto y en invernaderos modernos, lo que ha llevado a un proceso de aprendizaje social significativo dentro del sector, donde su desarrollo social y empresarial actual lo hace interesante para ser analizado y replicado en base a su éxito sostenido.

La SAT está considerada como una experiencia exitosa de carácter cooperativo gracias a su modelo asociativo-organizacional cuya finalidad económico-social comprende un beneficio incluyente hacia el productor y la empresa.

6.1.1 Figura legal de Camposeven

Se llama SAT 994 CAMPOSEVEN, que significa Sociedad Agraria de Transformación, esto es, sociedades personalistas en la que todos los miembros conforman el capital social son socios de la asociación o sociedad productora, es decir, se debe mostrar que los socios son productores y que además, tienen un compromiso de entregar toda su producción única y exclusivamente a la SAT. Las ventajas fiscales que existe en torno a esta figura legal van desde el tema de impuestos, de constitución y asesoría en la comercialización internacional.

Luego entonces, la SAT posee un reconocimiento a nivel nacional de OPFH, que significa Organización de Productores de Frutas y Hortalizas como reconocimiento por parte de la Unión Europea a los Estados miembros, en este caso de España, lo que les permite acceder a ciertas subvenciones como créditos a largo plazo, intereses muy bajos, asesoría legal, etc.

6.2 El componente asociativo de la SAT CAMPOSEVEN

La experiencia de Camposeven posee un carácter asociativo-organizativo, que nace en el año 2007 (figura legal como Sociedad Agraria de Transformación, SAT) con 7 familias productoras con más de 30 años de experiencia en la producción y comercialización de frutas y verduras, en aquel tiempo, formaban parte de una empresa comercializadora llamada Surinver, de la cual estos socios se desprenden para conjuntar esfuerzos en la creación de su propia comercializadora y así consolidar un emprendimiento propio.

La sociedad, como un grupo de productores especializados buscaron conectar su conocimiento y la experiencia poseída en el sector a un fin común, el cual, parte de la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar familiar de cada uno de los integrantes de la sociedad, que además del valor técnico de la producción de bienes y servicios, incorpora principalmente una serie de valores de las personas involucradas en la asociación, por ende, son capaces de afrontar las adversidades de manera conjunta a fin de lograr un mayor poder de negociación que es traducido en diversos beneficios que van desde compras y ventas consolidadas, poder de negociación y toma de decisiones. Este poder garantiza un principio subsidiario, en donde el proceso de desarrollo rural es responsabilidad de los agentes de las comunidades rurales.

6.2.1 Integrantes de la asociación

La SAT Camposeven se encuentra integrada con los siguientes socios, que en su conjunto forman la junta rectora de la empresa, más adelante se propone un esquema de la posición que ocupa dicha junta y su relación con la empresa.

Presidente: Francisco José De Gea Sáez	Antonio Zapata Ortuño
Vicepresidente: Guillermo García	Clemente Zapata Ortuño
Henarejos	Miguel Martínez Sánchez
Adolfo García Albaladejo	David Samper Martínez

Gerente: Adolfo García Ferrer

Adolfo De Gea Sáez

Isabel Zapata

Joaquín De Gea Sáez

Francisco Sáez Martínez

Guillermo García Pérez

6.2.2 Tipología de los socios

Socios Agrícolas (9 familias): Son aquellos que están involucrados de tiempo completo a la gestión de la producción en sus predios pero también a la gestión empresarial de su comercializadora teniendo una participación importante en la toma de decisiones de la misma, es decir, son consultados en las actividades afines a la empresa.

Cada socio posee una determinada extensión de tierra que trabaja y explota bajo un enfoque de agricultura ecológica y biodinámica, la producción obtenida es comerciada a través de su propia empresa (Camposeven), con ella evaden el tema del intermediarismo, lo que hace posible vender de manera consolidada bajo un poder de negociación alto.

Socios sin actividad en la finca: Son socios que han decidido delegar su participación a otros miembros de la SAT, es decir, no se encuentran involucrados en la producción, sino sólo en compartir los beneficios económicos, este caso es particular y como ejemplo es la socia Isabel Zapata, a quien su padre le hereda su posición de socio y percibe los beneficios económicos pero no tiene nada que ver con las actividades de la SAT respecto a producción y comercialización.

Socios no agrícolas (3 familias): Son socios de la SAT que no necesariamente están involucrados en la producción, ejemplo de esto es el socio que ha puesto el activo fijo que corresponde a las instalaciones de la empresa, (antes Biocampo), quien en lugar de cobrar la renta de las instalaciones, tiene una participación económica en la organización.

6.2.3 La toma de decisiones bajo el componente asociativo

Con base a la tipología expuesta y la información recabada en entrevistas, los socios agrícolas son un filtro donde la organización está obligada a consultar la toma de decisiones pues bajo la normativa europea ellos conforman la junta rectora de la ahora empresa Camposeven, es decir, los componentes: social y organizativo trabajan en conjunto con plena autonomía uno del otro dejando de lado la subordinación para dar paso a la consulta de acciones que lleven a un mayor beneficio tanto para la empresa como para los socios pese a que estos últimos carecen de conocimientos empresariales.

La clave de una relación asociativo-organizacional en Camposeven es y siempre han sido los valores y la confianza entre los socios fundadores y la gerencia, quienes han mantenido una relación preexistente.

El gerente (socio-fundador) hace del conocimiento a la junta rectora sobre los próximos movimientos administrativos de la SAT, con ello, se ha logrado establecer una regla que comprende que los socios asumen tanto un papel empresarial por su participación en la organización, como un control absoluto de los recursos, que van desde la tierra, mano de obra, activos y pasivos.

Se realizan reuniones frecuentemente, de ser posible se tiene 1 reunión por semana donde se exponen problemas a resolver, las necesidades que surgen, y se toman acuerdos.

Respuesta de un socio que denota el modo de trabajo entre la organización y la asociación y sobre todo los valores existentes que han permitido esta forma de trabajo.

*¿Quién es la persona de comunicar los principales problemas que tiene la empresa?
Bueno, pues es Adolfo, él es quien nos da la información y nos dice pues se tiene que comprar una máquina o en tal departamento pasa esto y ya nosotros nos*

ponemos de acuerdo para poder resolverlo pero él nos tiene una propuesta y nosotros ya solo votamos, normalmente todos confiamos en cada uno y sabemos que vamos por el mismo camino entonces siempre hemos sido rápidos para estar de acuerdo con Adolfo y solo le damos el respaldo y la mayoría de votos para estar de acuerdo y ya él empieza a hacer lo que tiene que hacer.

Respecto a los valores, y contra una cultura de “cangrejo”, los socios fundadores de esta empresa han podido desarrollar una experiencia social a partir de la agricultura y de la individualidad de intereses. Al sumarse, han demostrado que este sector tiene mayores flaquezas cuando se trabaja de manera individual.

Dada esta experiencia, el grupo fundador se complace en transmitir y abrir sus puertas a aquellas personas que se encuentran interesadas en conocer su experiencia, ellos asumen que cada caso es único y que no han llegado al éxito con ayuda de extraterrestres o de ingenieros de la NASA, ni se ha hecho nada del otro mundo, más bien han sabido aprovechar las condiciones existentes basando el trabajo de un grupo sobresaliente y experto en la producción de hortalizas en absoluta confianza y transparencia.

6.3 El componente organizacional de la SAT CAMPOSEVEN

El componente organizacional, dio origen en el año 2007 como producto de la iniciativa de 9 familias productoras agrícolas que decidieron emprender un proyecto empresarial con fines económico-sociales de la cual actualmente son dueños. La idea del nombre se dio en función al campo y a las 7 familias agrícolas; “Campo” y “Seven”.

6.3.1 La inversión inicial en el componente organizacional

Como todo proyecto por emprender, el tema de la inversión se discutió de tal forma que el riesgo fue asumido por todas las familias socias, una vez constituidos como Sociedad Agraria de Transformación se solicitaron grandes préstamos donde la intervención del gobierno consistió en otorgar beneficios como una deuda a largo

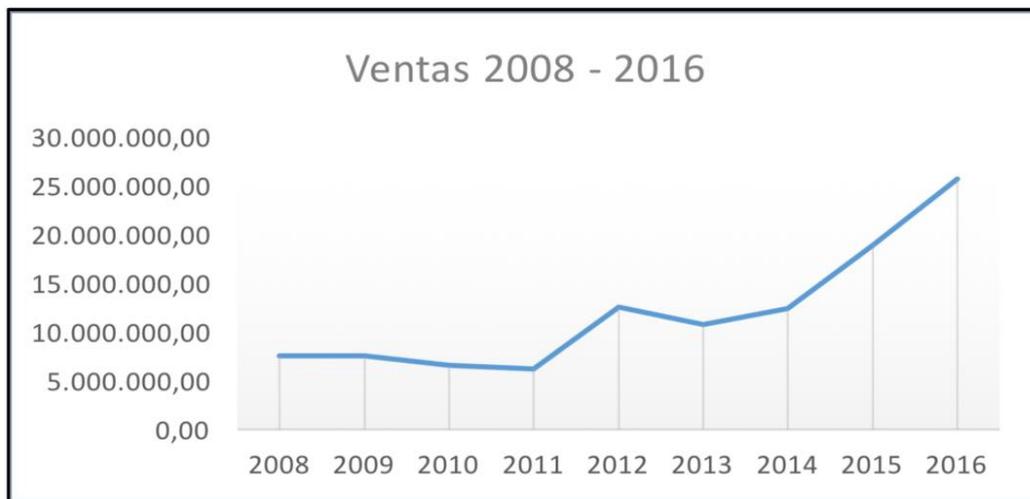
plazo a intereses muy bajos, así, el riesgo quedo compartido entre todos. Ante el panorama tan competido y el reto de iniciar la cimentación de la empresa, sería Adolfo García (gerente) quien asumiría un compromiso bastante grande con 8 familias incluyendo la suya. A sabiendas de los riesgos venideros, el da crédito a que esta experiencia a pesar de haber sido un reto con sus debidas dificultades durante los primeros 4 años, pudo llegar al éxito gracias a un acuerdo de solidaridad entre él y los socios.

(Adolfo) Yo dije a los socios: Vamos a hacer una cosa, nos sentamos en una mesa como esta... yo me comprometo con vosotros, si vosotros somos capaces de hacer una cosa que os voy a proponer –socios: tú dirás, - Adolfo: es trabajar como una familia y eso que quiere decir: que cuando haya problemas son de todos, que cuando ganemos dinero es de todos y que todas las cosas que salgan del proyecto se echan encima la mesa como si fuera una familia. Como cuando vas con tu madre y con tu padre y se le cuenta todo y si el hermano tiene un problema, se le ayuda... ósea se ha gestionado esto como una familia. Entonces qué es lo que pasa, que como tuvimos muchos problemas en un principio pues tuvimos que poner de aquí el dinero que no teníamos, pero el dinero se ha tenido que poner sin mirar que porcentaje tenía uno ni otro ni nada ósea como una familia de verdad, yo le achaco mucho a eso el éxito que ha tenido Camposeven porque eso creó un vínculo y parece una tontería pero esa palabra “familia” siempre que hago una presentación no pongo que somos 5 socios, 7 socios, pongo que somos una familia porque esa palabra familia no la quiero perder nunca y cuando tenemos una comida le llamo una comida fraternal y todos comemos con nuestra familia y es para todo el mundo.

Como todo emprendimiento, Camposeven atravesó por duros momentos, especialmente con las ventas del periodo 2008-2011 (véase figura 7), sin embargo, no era posible declinar cuando todos sus ingresos provenían de la agricultura y con el paso del tiempo, la organización fue basando sus objetivos en áreas

empresariales especializadas que le permitió obtener utilidades a partir del año 2012. Los socios agricultores de la SAT, figuran un papel empresarial que les ha permitido gozar de plena autonomía en la empresa al ser involucrados en la toma de decisiones.

Figura 8. Ventas en euros del 2008 al 2016 de la empresa Camposeven



Fuente: Información obtenida de la tesis doctoral de Becerril (2017) con información de la SAT Camposeven.

La gestión empresarial al interior de la organización no demanda que el productor sea quien se especialice en áreas como finanzas, marketing, producción o ventas debido a que la especialización que el productor tiene, tal como su nombre lo indica es más de 35 años de experiencia, lo cual se traduce en una distinción que aunada a un brazo técnico-administrativo bien puede figurar un elemento que sume al desarrollo económico-social de agricultores que se encuentran haciendo en cada ciclo agrícola un formidable esfuerzo en la obtención de mejores rentas de su cultivo, deseando que con cada ciclo aparezca el mejor acaparador que pague bien.

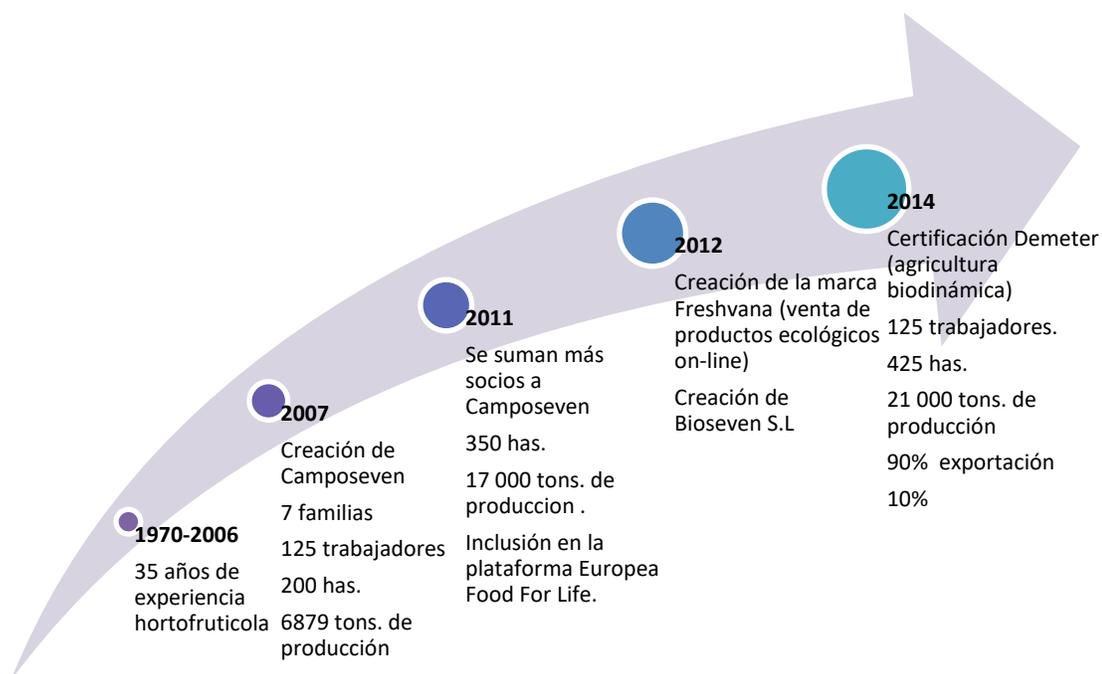
La misión actual de Camposeven es “promover la salud de las personas a través del desarrollo de líneas de productos orgánicos utilizando técnicas sostenibles”. La SAT cuenta con 425 hectáreas de tierra.

6.3.2 Hitos importantes en la evolución de la Asociación a la organización de la SAT Camposeven

La SAT se ha caracterizado por atravesar procesos de menos a más, es decir, con el afán de superar un reto tras otro nos les quedaba más que impulsar sus actividades debido a que los beneficios o inconvenientes caerían sobre sus hombros. En palabras de Guillermo García Pérez, agricultor de toda la vida y socio fundador de Camposeven dice lo siguiente:

Nosotros tuvimos el afán de superación y de superar un reto importante en nuestras vidas que te hace pasar malos y buenos momentos y dices... pues nada, solo nos queda tirar pa´adelante juntos porque si al final echas marcha atrás, hay que pensar primero en todo lo que se ha perdido. No es lo mismo empezar de cero que teniendo ya experiencia, conociéndonos y armar todo de cero.

Figura 9. Evolución de la SAT Camposeven



Fuente: Hitos importantes de la SAT Camposeven Becerril (2017)

El componente organizacional que ha configurado esta experiencia abarca hallazgos jerárquicos en la integración de los individuos con sus diversas formas de trabajo diario especializado, es decir, está basado en una gestión empresarial totalmente ordenada, justificada a través de una planificación integral.

La SAT CAMPOSEVEN, es una empresa constituida que ofrece bienes y servicios a la sociedad pero a su vez a sus fundadores, la especialización de las tareas ha llevado a diferenciar a los socios agricultores y no agricultores, dedicados a la gestión de la SAT. En ambos casos, todos los ingresos familiares de los socios provienen de la agricultura y de la actividad de la SAT. (De los Ríos, C. I., Becerril, H. H., & Rivera, M. 2016)

Como cualquier empresa, la SAT ha basado su éxito en las relaciones interinstitucionales y el amplio conocimiento del mercado, los factores que influyen en la gestión empresarial y que provienen de la asociatividad son básicamente la confianza mutua, la ética, el respeto, el compromiso, la iniciativa y fundamentalmente el trabajo en equipo. La influencia de estos factores en el interior de la organización tiene una alta significancia en la construcción de desarrollo social.

6.3.3 Estructura Organizacional

La operatividad de la empresa está dada bajo una estructura organizacional figura 3, y muestra la interacción entre los departamentos que constituyen la organización. La estructura empresarial da respuesta a cada una de las demandas de los procesos productivos y necesidades de los clientes.

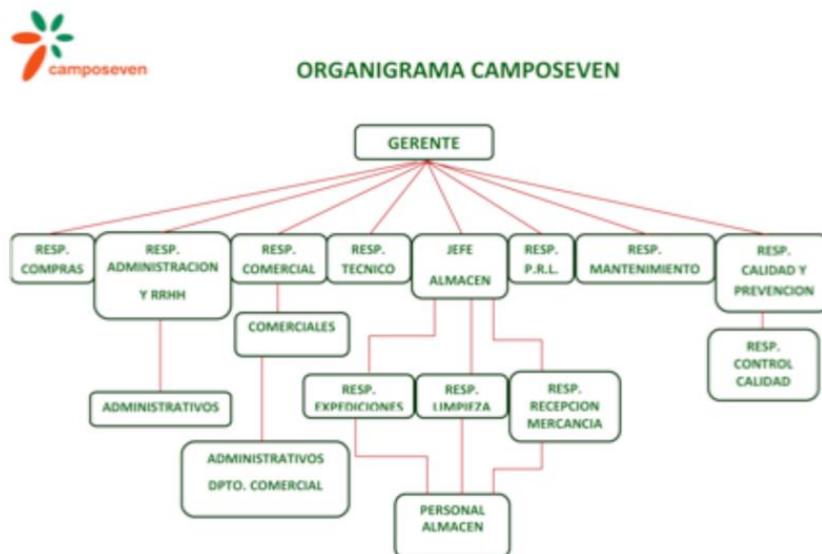
Los departamentos creados al interior de la organización han sido parte clave en el éxito de la SAT, bajo la perspectiva de Alfonso Hernández responsable financiero, asume que para compensar el desarrollo agrario es necesario incurrir en el asociacionismo por parte de pequeños productores como medio para hacer una suma de pequeños poderes y constituir uno mayor, a su vez, enfatiza que solo así pudieran formar grandes empresas como parte de un dúo que les permita mejorar

sus plantaciones, su infraestructura, tener su propio almacén etc., para poder fomentar el desarrollo rural de una zona por lo que es imprescindible tocar temas de mercado, enfatiza a su vez que una de las grandes limitaciones del sector agrícola son los precios, pues éstos aprietan mucho al productor y de aquí que el productor vea el fruto de su trabajo poco rentable y con riesgos de abandonarlo, lo que se traduce en abandono del campo y es un problema más del sector y en relación a la experiencia de Camposeven comenta:

Pero Camposeven tiene que marcarle a los socios que es lo que necesita producir por el bien de todos, al final del día el productor lo que sabe es producir pero el que tiene que estar especializado en los mercados tiene que ser la empresa...

A continuación de cita de manera gráfica esta estructura organizacional, pero más adelante se presentara la estructura que conecta la parte asociativa a esta estructura tradicional de empresa.

Figura 10. Organigrama estratégico de Camposeven



Fuente: Información de tesis (Becerril, 2017)

Las partes interesadas que promueven desde su posición procesos de gestión son partes que intervienen en la cadena de valor de los productos y se dividen en dos grandes grupos a) los socios agrícolas de Camposeven y b) los actores que se encuentran al entorno de la organización como el gobierno, instituciones educativas, empresas, clientes, proveedores, etc., y con los que mantienen relaciones y vínculos para la elaboración y ejecución de proyectos.

6.3.4 Función de la organización

La gestión empresarial de la SAT es una administración totalmente transparente que se ve fortalecida con valores sociales basadas en la confianza de sus socios con la gerencia, esta visión, se trata de una propuesta conceptual que supera la visión técnica y económica, poniendo énfasis en el comportamiento de las personas y en el contexto de las sociedades y entornos medioambientales en donde viven y trabajan.

Del otro lado del mundo, el bienestar de los agricultores que concentraron sus esfuerzos en la construcción de un nuevo sendero que los llevaría a un estado de bienestar insisten en que la tendencia del desarrollo de zonas agrarias de cualquier parte del mundo, debe necesariamente estar basado en los valores, de lo contrario, el sector seguirá esperando del sistema lo poco que éste quiera darle propiciando el declive del valor real de su trabajo por lo que este caso estudiado permite demostrar que el modelo es más que una simple acumulación de riqueza pues se encuentra asociado directamente con las capacidades de los individuos que trabajando desde un enfoque integral, cobija un bienestar que propicia el mejoramiento de la calidad de vida de los involucrados y por ende son capaces de generar su propio desarrollo.

Las actividades productivas inmersas en un sistema económico dominante han permitido que hasta el día de hoy pocos sean beneficiados con el trabajo de muchos que a su vez han sido vulnerados.

Las relaciones asociativo-organizacionales pueden figurar una propuesta de desarrollo que coadyuven a dignificar el trabajo de temporal en las zonas maiceras

como es el caso de Tlaltenango, sin embargo, sus alcances pueden ir más allá de un solo cultivo, de un solo grupo de productores, de una sola zona mediante el aprovechamiento de las competencias y capacidades de cada individuo.

6.4 Modelo Asociativo-Organizacional de la SAT CAMPOSEVEN

Una vez desarrollados los componentes asociativo y organizacional del presente caso de éxito, es posible configurar gráficamente su modelo de trabajo lo cual ha sido retomado y citado en el presente estudio como un proceso de desarrollo socio-empresarial que tiene la finalidad de retomar algunos elementos importantes en la aplicación de éste en el territorio de estudio con la sociedad de producción rural Campo Lima con la que se está trabajando. Al mismo tiempo, se pretende que este caso no se limite a un capítulo más de tesina, y la experiencia sea compartida con la SPR en cuestión para discutir sobre su sentir en la propuesta y que ellos mismos sean capaces de identificar sus limitantes.

El componente asociativo

- La cooperación existente entre los socios se encuentra basada en la confianza mutua, lo que les ha permitido perseguir fines comunes.
- Los socios intercambian sus saberes y conocimientos en virtud de un beneficio mutuo.
- Los socios fundadores no cuentan con conocimientos especializados de mercado, empresa o algún componente administrativo, sin embargo, su especialización es saber hacer producir la tierra con productos de alta calidad.

El componente organizacional

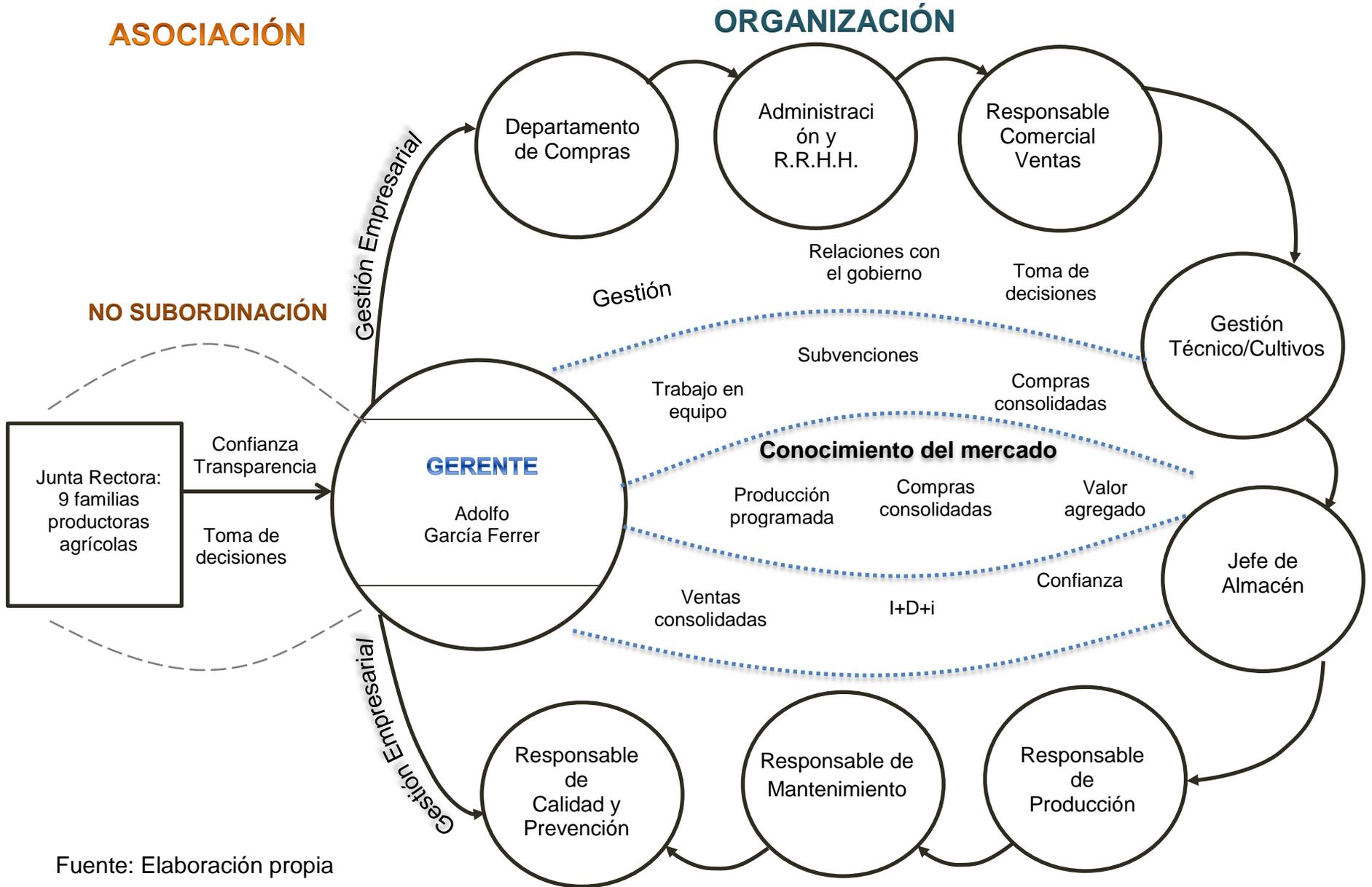
- Tal como se aprecia en la figura 10, la parte organizativa de empresa trabaja de manera autónoma con las respectivas funciones administrativas que conciernen a cada área que la compone y de forma integral con la sociedad.

- La toma de decisiones se lleva a cabo de manera incluyente, es decir, la parte organizativa (empresa) a través del gerente expone a la sociedad un escenario que requiere de aprobación, la cual se consigue por medio del voto.
- Las actividades que corresponden a la compra de insumos se lleva a cabo de manera consolidada debido a que representan un importante ahorro en la iniciación de su producción.
- Las necesidades que se fueron dando a través del tiempo en la consolidación de lo que hoy es Camposeven, se traducen en la creación de departamentos especializados en funciones que respecta a: Recursos humanos, finanzas, comercialización, producción, almacén, calidad y Ventas.

Por otra parte, las familias productoras también estuvieron dispuestas a generar un área especializada en gestión técnica de cultivos.

- Existe conocimiento del mercado, lo que permite hacer producciones programadas por año dejando atrás la producción por mera intuición.
- Las ventas se llevan a cabo de manera consolidada por medio de la SAT, aunque el beneficio económico del productor se traduce según la calidad y cantidad aportada a la empresa y en lo que respecta a la programación anual.
- Con afán de mantenerse y ganar más mercado, han incurrido en actividades de I + D + i (Innovación más Desarrollo más Investigación) sobre sus productos.
- La SAT ha sido capaz de generar importantes alianzas de las cuales destaca la Universidad Politécnica de Madrid, empresas y actualmente recibe subvenciones del gobierno.

Figura 11. Modelo Asociativo – Organizativo de Camposeven



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones del modelo asociativo-organizativo de la SAT CAMPOSEVEN

- La inclusión del caso de éxito de la SAT Camposeven en el presente trabajo sirve como referente, pese a ser un modelo internacional y Europeo, un grupo de productores muestra un importante desarrollo social-empresarial.
- La vinculación COLPOS-UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID-CAMPOSEVEN, es un recurso donde el estudiantado encuentra elementos que sostienen cambios estructurales que plasmadas en una tesina como la presente, deben ser propuestas retomadas y tomadas en cuenta en la generación de desarrollo social.
- La referencia de este caso de éxito, motiva la discusión sobre su posible aplicación. La idea está expuesta a un profundo cuestionamiento dado a partir de diversos enfoques tanto teóricos como posicionales de los revisores del presente trabajo.
- Las figuras legales asociativas figuran más un medio para la obtención de ciertos recursos, pero no mantienen una línea de trabajo enfocado a la búsqueda de beneficios económico-sociales.
- Pese a que las asociaciones están conformadas por recurso humano altamente especializado en temas técnico-productivos, las relaciones interpersonales, la conducta de los integrantes y su comportamiento poco solidario son factores que les han impedido superar conflictos potenciales que abarcan temas de cultivos, tierra y precio de venta,. Aunado a la carencia de brazos técnicos-administrativos que consoliden un trabajo.

- Desde las organizaciones, se puede establecer una mirada de desarrollo hacia el productor agrícola bajo un enfoque de confianza y compromiso mutuo mediante un grupo de individuos que se unen libremente y son capaces de establecer objetivos comunes.
- La SAT Camposeven está dotada de un órgano de gobierno y dos equipos especializados en diferentes áreas, por un lado los socios agrícolas tienen un expertis en cultivar la tierra y por el otro se cuenta con capacidades administrativas y de relación con otros agentes (gobierno, empresas, clientes, etc.) lo que los ha llevado a configurar una red de beneficio socio-organizacional incluyente y ausente de subordinación hacia el productor.

7 Propuesta del modelo de gestión empresarial para pequeños productores de maíz de temporal

Con base a los datos recabados en campo para conocer los aspectos de la producción de maíz entre los miembros de la SPR Campo Lima, así como las evidencias del caso CAMPOSEVEN en el que los componentes asociativo-organizativo constituyen elementos para mejorar la rentabilidad de sus socios, se desarrolla una propuesta de modelo de gestión empresarial para los productores de maíz de temporal basado en dichos componentes. En este proceso de construcción del modelo se realizó un análisis FODA de la sociedad Campo Lima, así como el desarrollo de los dos elementos del modelo.

7.1 Análisis FODA del caso de estudio de la SPR Campo Lima

A partir de la observación del grupo de estudio y de un análisis exhaustivo mediante la aplicación del instrumento de investigación, de la observación participante, recorridos de campo y lo expresado por los propios productores sobre su principal actividad agrícola, se concreta un análisis al interior (fortalezas y debilidades) y al exterior (oportunidades y amenazas) mediante la herramienta FODA, véase el cuadro 21. Dicha herramienta, resume de manera clara los

elementos a favor en la construcción del modelo propuesto, así como las áreas de oportunidad a las que puede aspirar la sociedad mediante el abatimiento de sus debilidades que han de llevar a la sociedad a trascender hacia un desarrollo que involucra un beneficio mayor pero equitativo a todos los miembros.

El análisis interno cuyo peso recae en la asociación expone dentro de las principales fortalezas del grupo, la alta productividad de maíz que logran en cada ciclo agrícola pese a las condiciones climatológicas, en contra peso, una de las principales debilidades no solo de este grupo si no de forma general en el sector agrícola, es la poca cooperación entre productores que fuera de fortalecer su actividad, es blanco del intermediarismo y sus efectos negativos respecto al precio ofertado al productor.

Con lo antes mencionado, se pretende que el modelo propuesto fortalezca la asociatividad de la unidad de análisis tratando de convertir el trabajo individual en una fortaleza cohesionado el grupo a través de objetivos comunes. La información recabada en campo indico que la toma de decisiones dentro de las unidades de producción agropecuarias que integran la SPR se efectúan de manera individual por los miembros de la familia en todos los procesos de producción y mercadeo lo que constituye una de las debilidades más importantes del grupo, así como la falta de separación entre las funciones de la asociación y el componente técnico en la misma, esta confusión representa serios problemas para avanzar en la mejora de la rentabilidad de la sociedad.

Con respecto al ámbito organizativo en el análisis FODA se detectó que este componente es nulo en la asociación, es decir, la sociedad, no dispone de un componente técnico permanente, un profesional (gerente) que convierta las iniciativas del grupo en acciones dirigidas a la búsqueda de una mejor rentabilidad para las unidades familiares que integran la sociedad, la falta de este brazo técnico representa la debilidad principal de la sociedad, por lo que, una propuesta de estructura organizativa en la asociación debe ser la parte esencial de la

propuesta de modelo de gestión empresarial, sin dejar de fortalecer la parte asociativa.

La integración de los mejores productores de maíz y leche en la sociedad y los altos niveles de productividad que obtienen en estos productos representa las fortalezas más importantes del grupo, sin embargo, estas fortalezas se ven limitadas cuando esos productos son apropiados por intermediarios locales a un precio que aporta un margen de ganancia muy reducido que apenas cubre los costos de producción o que no compensa el esfuerzo físico y emocional que se emplea y lo que implica la producción de maíz durante un ciclo agrícola.

Una relación estrecha entre los dos componentes pero con una definición clara del papel que deben jugar para mejorar la rentabilidad de la asociación constituye la aportación más importante del planteamiento de la construcción del modelo de gestión empresarial.

Cuadro 21. Análisis FODA, comprendiendo el sentido práctico que tuvo el análisis de la SPR de RL Campo lima

		ASOCIATIVIDAD SPR DE RL CAMPO LIMA	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>INTERNAS</p> <p>Analiza las condiciones o circunstancias que representan una fortaleza o debilidad como figura asociativa que de elementos que permitan trascender a una figura empresarial</p>			
		<ul style="list-style-type: none"> • Grupo especializado en la producción de maíz blanco de temporal. • Rendimientos productivos por arriba de la media nacional. • Cuentan con figura legal como personas morales con actividad agrícola: (S.P.R de R.L) denominado Campo Lima. • Consignas definidas en el acta constitutiva (presidente, secretario, tesorero y vocales). • Cuentan con amplias extensiones de tierra para sus explotaciones agrícolas. • Emplea semillas mejoradas (híbridos) y maíces criollos. • Relación costo – beneficio positivo, por cada peso invertido en la actividad, el productor obtiene 2, lo cual, quiere decir que alcanza a cubrir sus costos de producción. • Productores que cuentan con asesoría técnica respecto al cultivo de maíz. • Buena relación con actores como el Colegio de Postgraduados y Municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la sociedad trabajan de manera individual en la gestión técnica productiva de maíz. • La mayoría de los socios solo cuenta con primaria. • Agricultura de Temporal. • Alta edad biológica en la mayoría de los productores. • No realiza compras de insumos de manera consolidada. • No realiza ventas de manera consolidada. • No emplea mecanismos propios o diferenciales en su producto. • La SPR figura más como un medio para obtener recursos gubernamentales, lo que indica la persecución de objetivos individualistas. • Confianza insuficiente entre los socios para emprender proyectos de manera conjunta. • Bajo precio del maíz • El intermediarismo impone un precio muy bajo. • No existe un brazo técnico de gestión empresarial que promueva otro tipo de emprendimientos con su producción. • Nulo conocimiento empresarial. • Es un grupo que no ha incursionado en ningún tipo de emprendimiento de negocio. • Escaso apoyo gubernamental. • Desconocimiento del mercado • No cuenta con alguna programación productiva en la siembra, por lo que siembra a intuición
<p>EXTERNAS</p> <p>Analiza las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que le puedan beneficiar, así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.</p>			
		<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen industrias que representan oportunidades importantes de desarrollo económico: industria de la masa y la tortilla, harina de maíz, alimento para ganado y molienda. • Es muy probable un sistema de precios de garantía en el actual gobierno • La cadena productiva del maíz permite incursionar de forma segura a sus eslabones principales (figura 11) 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio climático • Escases de agua • Cambiantes precios internacionales del maíz que en su mayoría dependen del extranjero • Desplazamiento por cultivos más rentables

7.2 Bases teóricas y empíricas que fundamenta el modelo de gestión empresarial

El modelo sugerido se basó en la propuesta teórica de Niño (1996) quien hizo una importante diferenciación de los conceptos: asociación y organización, este último desde la perspectiva del autor, constituye una empresa. Ambos fueron expuestos en el marco teórico de la investigación.

En México, ha sido difícil identificar una propuesta tal como lo sugiere Niño, sin embargo, existen algunas evidencias de como asociaciones han podido establecer una relación con el exterior, creando sus propias propuestas organizativas, es decir, sus empresas para mejorar el nivel de ingreso de sus socios, este es el caso de la Cooperativa Tosepan Titataniske. Existen otras asociaciones que basan su propuesta en el rescate y uso de recursos nativos propios utilizándolos para el proceso de transformación, este el caso de la Sociedad de Producción Rural Amigos de Ozolco quienes emplean el uso de maíz azul para la elaboración de tostadas, y otros derivados del maíz azul. En esta empresa se observa que los jóvenes que integran la sociedad, son los mismos que conducen el proceso de transformación y de comercialización, aunque con poca estructura organizativa para llevar a cabo ambos procesos. En los dos casos, se distingue de manera parcial la separación entre los componentes asociativo y organizativo, tal vez en la Cooperativa Tosepan, se muestra esta integración en forma de comisiones, pero en la SPR Amigos de Ozolco, no es posible hacer esta distinción.

En el marco del convenio entre la Universidad Politécnica de Madrid y el Colegio de Postgraduados, se realizó una visita al Grupo de investigación GESPLAN⁵ durante el mes de febrero de 2015 con el propósito de afinar algunas acciones en campo en el área de la Microrregión de Atención Prioritaria Huejotzingo. La visita incluyó algunos recorridos de campo, de los cuales destacó conocer la empresa

⁵ Grupo de investigación de la Universidad Politécnica de Madrid que trabaja en el área de proyectos y planificación para un desarrollo rural sostenible de las comunidades en España.

Camposeven ubicada en la Comunidad Autónoma de Murcia, la experiencia que allí pudo conocerse fue la producción de hortalizas mediante técnicas de agricultura ecológica. Los resultados obtenidos en el recorrido por las instalaciones de la empresa y la reunión sostenida por el Gerente de la empresa, permitió concluir que en donde mejor se ha observado la integración de los componentes asociativos y organización es en la empresa Camposeven, sobre todo, por la separación de las funciones de quienes integran la asociación y quien funge como responsable de la organización. Esta fue la razón por la que se decidió llevar a cabo la estancia académica con el propósito de documentar a mayor profundidad este modelo asociativo-organizativo.

Dicho modelo ha sido el referente para proyectar la forma en que hoy día la SPR Campo Lima lleva a cabo sus actividades asociativas para producir, así como la existencia o no de un sistema o medio organizativo para vender (figura 6), lo cual con base a la labor que se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo, se construyó un modelo que permita a nuestra unidad de estudio avanzar hacia uno semejante al de Camposeven, no sin antes esclarecer que es un modelo construido sobre las expectativas del propio productor y con avances que sugieren éxito en su aplicación, figura 12.

8 La asociación y organización componentes del modelo

8.1 El componente asociativo

Dentro de los componentes clave del modelo propuesto se rescata en la parte asociativa la figura legal que ya posee el grupo que en este caso es una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada conformada por 9 socios, cuya principal característica, es ser un grupo especializado en la producción de maíz blanco de temporal al obtener rendimientos por arriba de la media nacional. Todos los integrantes del grupo son de la localidad y casi todos, excepto uno de ellos, iniciaron el proyecto de producción de maíz en el 2010 aplicando tecnología de alta productividad. Entre todos logran conformar una superficie de más de 100 ha,

disponen de equipos e implementos suficientes para realizar actividades que les permite obtener niveles altos de producción. De acuerdo al trabajo desarrollado con la asociación, se observa la necesidad de mantenerse agrupados para hacer frente a las dificultades que se derivan de la obtención de insumos a mejores precios e incursionar en algún eslabón de la cadena productiva del maíz (figura 11), con especial interés en la industria de la masa y la tortilla, sin embargo, se requiere el desarrollo de un plan de acción que permita al grupo precisar el papel que deben desempeñar en la ejecución y toma de decisiones en la producción de maíz, por lo que la asociación requiere necesariamente del componente organizativo, ausente en la misma, factor asociado a la baja rentabilidad de la producción de maíz.

De acuerdo con la SADER se plantea entre otros objetivos específicos para el desarrollo rural, "Impulsar la incorporación de Unidades de Producción Familiar asociadas, a proyectos de inversión para el establecimiento de empresas cuyo objeto social sea desempeñar funciones económicas de las cadenas productivas, entre ellas compras y ventas de productos e insumos" (DOF, 2019) para el caso de la SPR Campo Lima, se propone desarrollar la parte organizativa con miras a mejorar los ingresos económicos de sus miembros.

8.2 Componente organizativo

El componente organizativo que se plantea en el modelo de gestión empresarial considera una estructura bajo la forma de empresa dirigida por un Gerente y un grupo técnico experto en las actividades que se dedica la asociación. Este componente se integra a la asociación y establece una relación laboral en donde la sociedad es el patrón y el grupo de técnicos que forman la empresa son los trabajadores. El componente gerencial es clave por el papel de liderazgo, responsabilidad y honestidad que desempeña en el proceso de gestión empresarial.

La propuesta de actividades que el gerente desarrollara en el modelo de gestión empresarial para mejorar la rentabilidad de la SPR Campo Lima destacan las siguientes: 1) compra consolidada de insumos, 2) organizar, supervisar y desarrollar actividades enfocadas a la mejora técnica del proceso productivo del maíz, 3) apoyar en los trámites para la contratación de jornaleros previo a la cosecha, 4) presentar un esquema de comercialización de la cosecha, 5) desarrollar un plan de negocio para la industria de la masa y de la tortilla así como del proceso de transformación y 6) Análisis de factibilidad de la propuesta que dé a conocer una proyección de la rentabilidad a obtener.

8.3 Compra consolidada de insumos.

La compra consolidada de insumos constituye una actividad importante a nivel de la asociación puesto que se establece una línea primordial que tiene el propósito de disminuir la adquisición de insumos de manera individual que, por años, ha dado como resultado elevados costos de producción, con esta actividad, se espera que a largo plazo se fortalezca las relaciones entre los socios. La programación de las cantidades de insumos y semillas mejoradas, así como su abastecimiento debe estar cubierto antes del inicio de la fecha de la siembra para que todos los integrantes apliquen con mayor precisión la tecnología que les permita lograr altos rendimientos. La función de la asociación en este proceso de compra de sus insumos, es definir el tipo de semillas e insumos y la aportación de los recursos financieros que se requiere para su adquisición; la ejecución de esta decisión corresponde a la gerencia de la empresa, quien será la encargada de cotizar precios de los insumos y semillas y todo aquello que se requiere para que se lleve a cabo la compra consolidada y con los mejores precios.

8.4 Seguimiento del proceso productivo

En las prácticas donde más conocimiento tienen los integrantes de la sociedad es en el manejo del cultivo de maíz bajo condiciones de temporal: las labores de preparación de suelos, la siembra con tracción animal y con sembradora de precisión, el tipo de semilla mejorada y nativa que se utiliza para la siembra, dosis de fertilización empleada así como el tipo de agroquímicos que se requiere para el combate de malezas y las plagas, son actividades que los socios desarrollan con una destreza cuyos resultados se traducen en altos rendimientos de maíz. Sin embargo, dentro de estas prácticas, los socios observan cierta dificultad en el combate de malezas, debido a los constantes cambios climatológicos actuales que repercuten al ambiente lo que se torna cada vez más difícil combatir las malezas que impiden mantener limpio el cultivo de maíz. Cada vez más este problema se asocia con la calidad de los productos químicos que actualmente se utilizan para esta práctica, ante esto, han sugerido que instituciones como el Colegio de Postgraduados inicie un programa de evaluación de algunos productos químicos para determinar la relación que guarda la calidad del producto y el combate de las malezas que afecta el cultivo de maíz.

La pregunta que conviene plantear es ¿por qué no se ha dado seguimiento a esta inquietud planteada por los algunos socios de la sociedad? la respuesta es que no disponen de una instancia que ejecute o traduzca esta iniciativa en una acción y porque los socios no disponen de tiempo ni de conocimiento sobre cómo abordar este asunto. En este sentido, cobra importancia la presencia de un brazo técnico de la asociación representada por un gerente que se encargue en la definición de un plan de acción que permita a los socios resolver la problemática relacionada con el combate de malezas.

8.5 Apoyar en los trámites para la contratación de jornaleros previo a la cosecha

En un recorrido de campo uno de los productores más experimentados de la sociedad menciona que el día en que los jornaleros que viajan de zonas marginadas del Estado de Puebla no lleguen al Valle de Puebla para segar, amogotar y pizar el maíz, habrá serias dificultades para realizar estas prácticas. Por cada ciclo agrícola los socios emplean cerca de 100 jornaleros y sus familiares por un lapso de 3 meses para la realización de las actividades antes mencionadas, mediante un convenio que se realiza de manera individual, entre el socio y el representante del grupo de jornaleros. La presencia de un gerente de la sociedad, podría facilitar la contratación de los jornaleros a nivel de la sociedad y no de manera individual como se realiza actualmente, incluso, se pudiera llevar a cabo planteamientos que busquen un financiamiento con recursos públicos para sufragar los gastos que se eroga en la alimentación y en hospedaje que requiere esta población mientras dura su estancia en la localidad.

8.6 Elaboración de un esquema de comercialización de la producción.

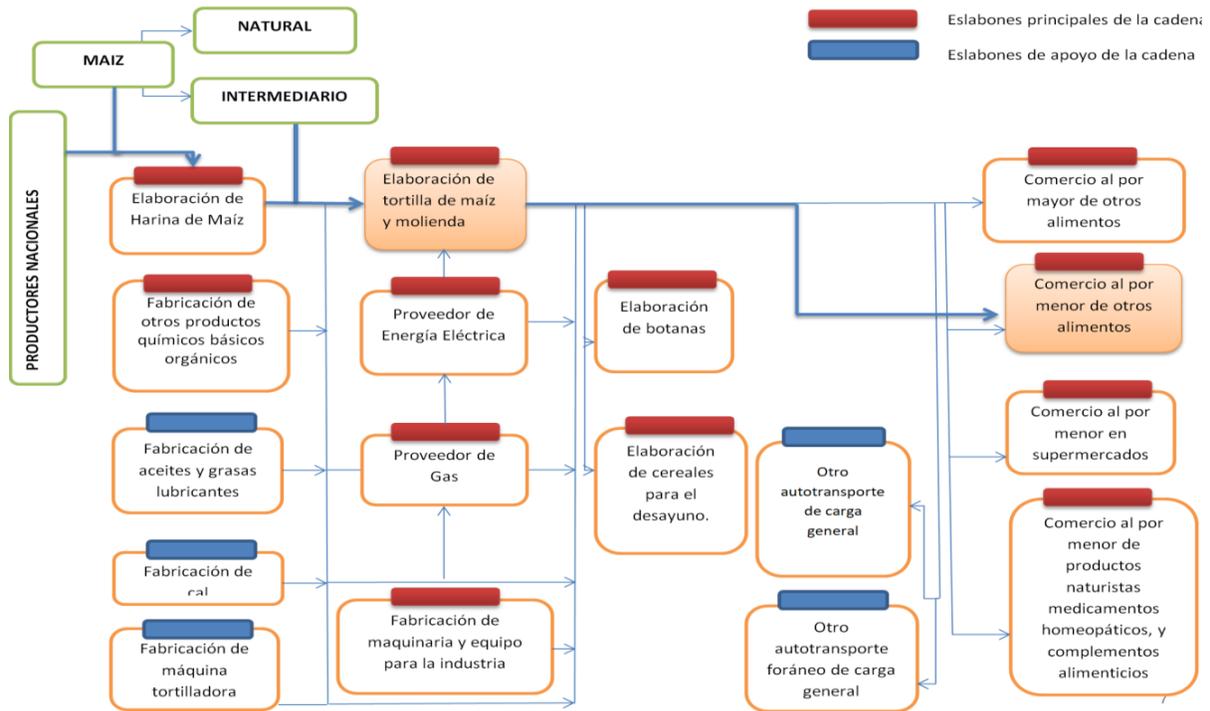
Un poco antes de la cosecha es posible realizar una estimación del volumen de producción de maíz que se obtendrá por los integrantes de la sociedad que bien puede ser utilizando la experiencia de los productores más experimentados, o mediante métodos de estimación de rendimientos utilizados por el área de evaluación el Plan Puebla; tarea que se sugiere se lleve a cabo por la organización de la empresa con la participación del gerente o mediante la contratación de técnicos vía programas nacionales de extensión rural. Con esta práctica, el gerente hará un plan de acción para comercializar el grano a un mejor precio del que reciben los socios cuando vende de manera individual su producción a los intermediarios locales o los dueños de tortillerías de las localidades de Santa Ana Xalmimilulco, Huejotzingo, Nativitas y Tlaxcala. Se ha observado que, no existe una diferencia en los precios, independientemente del tipo de maíz ya sea mejorado o nativo, esto, obedece que los socios no conocen el valor nutrimental de sus maíces y el rendimiento de un kilogramo de grano por

masa y cantidad de tortilla obtenida, esta sería otra actividad a desarrollar por el ámbito gerencial.

8.7 Desarrollar un plan de negocio para el proceso de transformación del grano en masa, tortilla y otros productos.

El volumen de grano que obtienen los socios de la SPR oscila entre 700 toneladas de grano por año; esta producción se utiliza para satisfacer la demanda interna de la familia y para abastecer el mercado local y regional. En el pasado ciclo agrícola uno de los socios mencionó haber obtenido cerca de 40 toneladas de grano que le resulto complicado colocar al mercado debido a los bajos precios en que se cotizaba el año pasado el maíz en la zona y preocupado, mencionó que era necesario iniciar con el establecimiento de esquemas de negocios para la transformación de grano mediante la instalación de una tortillería. Esta idea se había comentado inicialmente con algunos miembros de la sociedad por separado y posteriormente en asamblea, se suministró la información de que, agregando valor al grano, era posible mejorar la rentabilidad del maíz. Se observaron algunas limitantes en los socios que indicaba la nula experiencia de realizar un esquema de negocio con otras unidades, porque esta actividad, generalmente se realiza a nivel familiar, otros mencionaban que no confiaban en otras personas para manejar sus recursos económicos, finalmente no consideraban adecuado pasar de ser productores primarios a desempeñar el papel de productores secundarios. En el fondo del asunto se percibe que no cuentan con la información para incursionar en los proyectos de transformación, por el grado de especialización que esto requiere, pero también del potencial que existe, tal como se observa la propuesta de cadena productiva de maíz de la figura 11.

Figura 12. Cadena Productiva del maíz publicada por la Secretaría de Economía



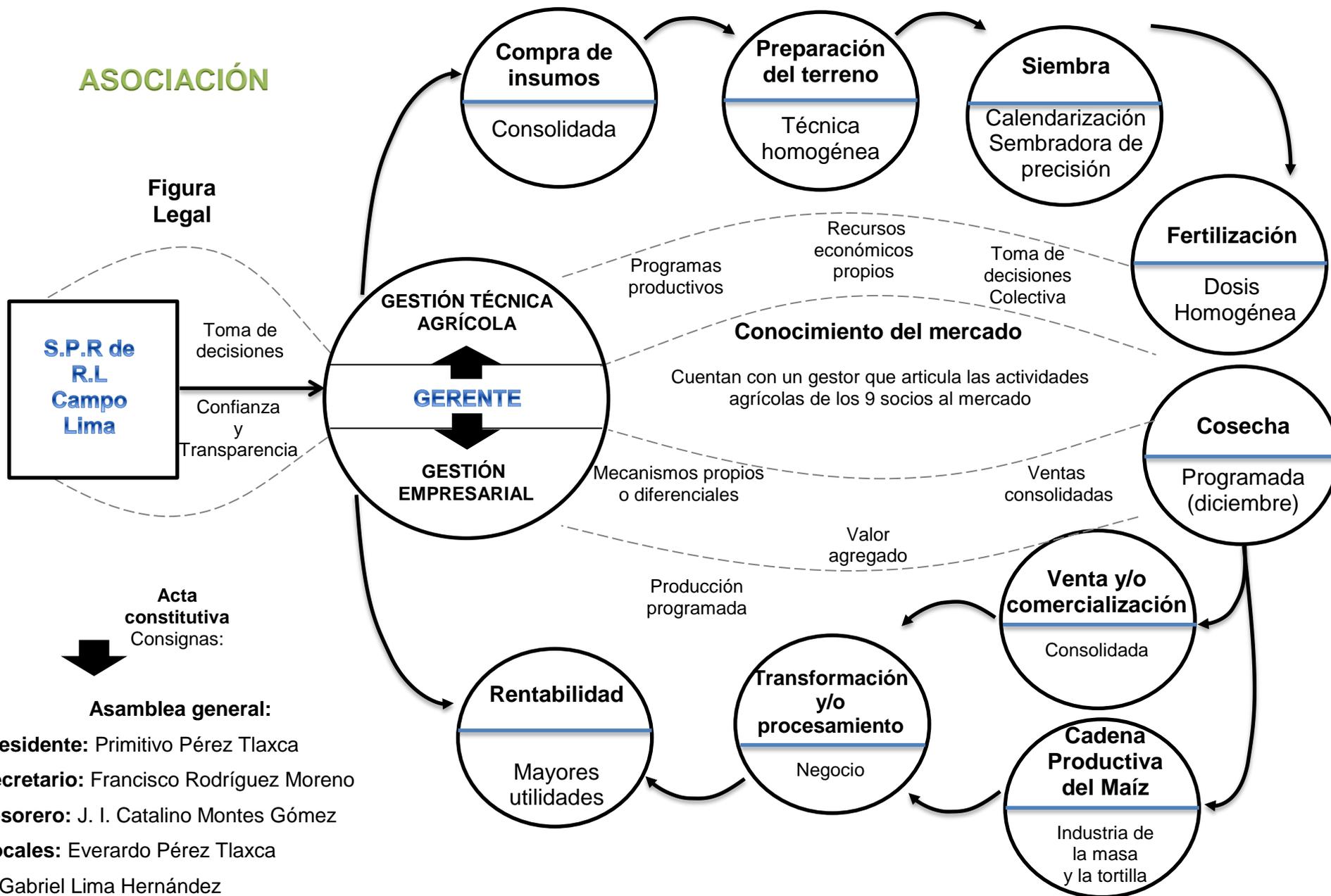
Fuente: Elaboración propia con datos de la secretaria de economía

Por si solos los productores socios no pueden hacer estos procesos por lo que se requiere del gerente que además de poseer una serie de valores también requiere tener conocimientos técnicos - administrativos necesarios para echar andar un negocio con altas probabilidades de éxito y fortalecer las actividades agrícolas de la asociación. Sin perder de vista la propuesta de la instalación de la tortillería, acordaron que cada socio haría una aportación económica para la compra de la maquinaria en la cuenta bancaria registrada a nombre de la sociedad.

Figura 13. Propuesta esquemática del modelo de intervención

ORGANIZACIÓN

ASOCIACIÓN



Asamblea general:
Presidente: Primitivo Pérez Tlaxca
Secretario: Francisco Rodríguez Moreno
Tesorero: J. I. Catalino Montes Gómez
Vocales: Everardo Pérez Tlaxca
 y Gabriel Lima Hernández

9 Prueba de hipótesis

En la presente investigación se planteó la hipótesis general y dos específicas que orientaron el proceso de investigación. En la hipótesis general se estableció que: *en las condiciones actuales en que la sociedad de producción rural desarrolla sus actividades productivas es posible identificar atributos que consoliden un modelo de gestión empresarial basado en la asociatividad y la organización del grupo de trabajo*. Esta hipótesis se acepta por las siguientes razones:

- La sociedad de producción rural es una Sociedad especializada en la producción de maíz blanco de temporal que lo combina con la producción de leche. Para el caso de maíz obtienen un rendimiento por arriba de la media municipal, estatal y nacional.
- Combinan el conocimiento empírico y tecnológico, este último generado por el programa de investigación agronómica del Plan Puebla que permita obtener niveles de rendimientos hasta por 12 t ha⁻¹. Que les permite una relación costo – beneficio positivo, en el que por cada peso que invierten el socio obtiene 2.
- Los socios se encuentran integrados bajo una figura legal como persona moral con personalidad jurídica denominado (S.P.R de R.L) Campo Lima, base para la construcción de un proceso de gestión empresarial.

De la hipótesis general se derivaron dos hipótesis particulares, en la primera se asumió que: se identifica la asociación como mecanismo de cooperación y toma de decisiones que les permita incursionar en los mercados nacional e internacional para mejorar el valor de sus productos mediante un proceso de transformación. Esta hipótesis se acepta; los fundamentos en los que se basa esta aseveración son los siguientes.

- En las reuniones sostenidas con la asociación se observa que la identifican como un mecanismo de cooperación y toma de decisiones, la utilización de la sembradora de precisión es una evidencia del cómo se implementan estos

mecanismos en la sociedad por un lado y por el otro, la adquisición de los insumos en algunas ocasiones de forma consolidada a inicios del proyecto y en el que participo la presidencia municipal y la compra de una sembradora de precisión.

- En los objetivos de la asociación se destaca el de fomentar el desarrollo de unidades productivas, impulsar programas agroindustriales, proyectos de inversión productivos y social de carácter regional, ampliar y mejorar la comercialización de los productos agropecuarios y agroindustriales. Aunque de manera paulatina, la asociación avanza hacia la búsqueda del proceso de transformación de la producción de maíz en tortillas y otros productos que tenga impactos en ámbitos nacional e internacional, por ejemplo, la elaboración de tostadas del maíz HS-2 semilla híbrida generada por investigadores del Colegio de Postgraduados.

La siguiente hipótesis, *la asociación Campo Lima dispone de la materia prima sin embargo no cuenta con conocimientos técnicos, tecnología, capital y una estructura organizativa capaz de tomar decisiones para incursionar al mercado ni para transformar su materia prima*, se acepta por lo siguiente:

- De acuerdo con los datos de rendimientos de maíz en condiciones de temporal, la asociación se ubica como la mejor productora de maíz en la región y en el ámbito nacional, sin embargo, este volumen de producción tiene un mercado limitado y se concreta en la entrega del grano a intermediarios locales que son quienes lo procesan y generan mejores relación costo beneficio.
- Se observa que la asociación por si sola se ve limitada para incursionar y buscar nuevos mercados para mejorar el precio de sus productos, sin embargo, esto requiere de personal especializado que tenga información,

además de recursos financieros. y la creación de una estructura organizativa que se encargue de estas actividades.

- La Asociación se ve muy limitada para incursionar en el mercado y en el proceso de transformación del grano de maíz en otros productos si no avanza en la creación de una estructura organizativa que se encargue de estas actividades tal como se plantea en la propuesta de modelo.

10 Conclusiones

La presente tesina tuvo como objetivo central diseñar un modelo de gestión empresarial para incrementar la rentabilidad económica de las unidades de producción agropecuarias de los productores de maíz de temporal de la sociedad de producción rural de recursos limitados denominado Campo Lima. Por primera vez en la zona del Plan Puebla, se generó el presente modelo como una propuesta basada en los componentes asociativo y organizativo con un sustento teórico aplicado en los ámbitos donde operó el Colegio de Postgraduados los Planes Regionales para el Desarrollo Agrícola, particularmente en las zonas del Istmo de Tehuantepec del Estado de Oaxaca y en el Valle de Puebla, en el estado de Puebla. Si bien es cierto que los componentes del modelo se probaron en el proyecto de estructuración de empresas campesinas, en la Comisión Campesina de la Coalición Obrera, Campesina y estudiantil del Istmo (COCEI), sin embargo, fue en la localidad de San Pedro del Pinatar de la Comunidad Autónoma de Murcia, España donde se observó mejor su aplicación en una empresa denominada CAMPOSEVEN, integrada por un grupo de productores (Asociación) para producir y comercializar la producción de hortalizas bajo el enfoque de la agricultura biodinámica (organización).

Los resultados derivados del diagnóstico socioeconómico de las unidades de producción de la sociedad de producción rural Campo Lima permitió construir el modelo en el que se distinguen los elementos del mismo para producir un volumen

de producción de maíz que se encuentra por encima de la producción promedio en la región y en el ámbito nacional.

Entre estos elementos se destaca el conocimiento que construyeron y que les permitió lograr estos niveles de producción para cubrir sus necesidades internas y un excedente que se ubica en el mercado local. Esta ventaja se limita cuando el volumen de producción obtenida se destina en el mercado local y es en donde presenta dificultades en cuanto al precio que se comercializa que, si bien no representa pérdidas para las familias, pero si disminuye el costo beneficio y en consecuencia la rentabilidad de la producción de maíz.

La iniciativa de formar una asociación que hiciera frente a las dificultades de mercado representa una alternativa de toma de decisiones para mejorar aspectos relacionados con el proceso productivo y transformación del maíz en productos, sin embargo, la falta del componente organizativo para avanzar hacia estos procesos, continúa siendo una seria dificultad para concretar estos procesos.

En México son pocas las experiencias que han fundamentado y mejorado su rentabilidad económica a partir del proceso asociativo y la combinación del componente organizativo, en este sentido y mediante el contacto con la empresa CAMPSOVEN, se concluyó que esta podría aportar los elementos para construir el modelo de gestión empresarial para la producción de maíz, entre estos destacan:

- La creación de una estructura en el que la asociación constituye el órgano máximo de toma de decisiones que afecta a todos los integrantes de la Asociación.
- Los productores integrantes de la Asociación desempeñaran la función específica de mantener los niveles de producción que obtiene actualmente, sin embargo, será necesario que permanezcan al margen del proceso de comercialización y valor agregado, actividad que se le asignará a la empresa.
- La estructura de la empresa representada por un gerente y demás trabajadores designadas a las tareas administrativas y de carácter técnico son

los que se encargan de llevar a cabo todo el proceso de comercialización y agregación de valor de los productos de maíz y no tienen injerencia en la toma de decisiones de la asociación.

- En la propuesta de modelo de gestión empresarial para los productores de maíz, los socios además desempeñar la función de tomar las decisiones, se encargarán de seguir produciendo los volúmenes necesarios de grano y si es posible buscar mayores incrementos, la diferencia y el reto, consistirá en crear una empresa que se encargue de buscar mejores mercados y procesos para transformar de maíz en otros productos.
- El gerente es el elemento innovador que se introduce en el modelo para la gestión empresarial para el CAMPO LIMA dado que en el Valle de Puebla no existe una propuesta de este tipo, mucho menos para los productores de maíz, por lo que se requiere de su contratación y mínimo de trabajadores para su funcionamiento.
- Finalmente se concluye que, si los socios no logran consolidar los componentes asociativos – organizativos para mejorar su rentabilidad, sus terrenos dedicados a la agricultura estarán sometidas con mayor presión para convertirse en desarrollos inmobiliarios como se puede observar en Tlaltenango en el que empresarios de la construcción empieza a establecer negociación con algunos productores no integrantes de la sociedad para la venta de sus terrenos.
- Un modelo de este tipo puede contribuir a alargar el proceso de transformación en el uso del suelo en el municipio porque, en la opinión de algunos miembros este proceso es irreversible, por lo que cualquier iniciativa que vaya en la línea de dilatar este proceso es bienvenida, el modelo propuesto, cumple con este propósito.

11 Recomendaciones generales

El esfuerzo que representa el presente trabajo de tesina no debe figurar un mero requisito de titulación puesto que en su contenido se ancla la posibilidad de emprender una línea de desarrollo socio-económica pionera en México entorno a la propuesta de Niño (1996) respecto al despeje teórico de los conceptos: asociación y organización, mismos, que de manera enlazada han sido capaces de dar a conocer una propuesta, un modelo, que para los fines prácticos que persigue, se sugieren una serie de recomendaciones a fin de que la propuesta alcance el mejor éxito posible.

Respecto al análisis técnico-productivo de Campo Lima, y el interés de los socios por incursionar en la cadena productiva de maíz se sugiere incursionar en la industria de la masa y la tortilla mediante el establecimiento formal de este negocio.

Con respecto el emprendimiento de una tortillería:

Para hacer posible la operación del modelo propuesto, es necesario contar con el componente organizacional, puesto que la asociativa se encuentra presente en la figura legal: S.P.R de R.L Campo Lima.

Al iniciar operaciones bajo el esquema de un negocio de tortillería, existen una serie de reglamentos oficiales que habrá que seguir con la finalidad de obtener los permisos necesarios para que la tortillería funcione dentro del régimen que corresponda, entre estos se destacan: 1) Servicio De Administración Tributaria (SAT), 2) Ley de Impuesto Sobre la Renta (ISR). 3) permiso de uso de Suelo y 4) Licencia Sanitaria.

Con respecto a la contratación de un Gerente

Uno de los principales componentes del modelo propuesto es el gerente, cuyo papel tal como en el caso de Camposeven es conectar todas las actividades que emanen de la asociación con la empresa debido a que el modelo diferencia las funciones asociativas de las organizacionales y para ello es necesario que éste cuente con los

conocimientos y habilidades necesarios para gestionar las acciones pertinentes en la conformación de una empresa.

A su vez, el gerente debe trabajar de manera transparente a fin de consolidar relaciones de confianza con los socios, hasta el momento los productores consideran que esa persona debe ser de total confianza para ellos al manejar no solo sus recursos productivos sino económicos, y en cuanto al avance de esta actividad se tiene lo siguiente:

- Acuerdo por escrito de los productores interesados en operar el modelo propuesto
- Creación de una cuenta bancaria a nombre de la S.P.R en HSBC
- Se entablan reuniones para establecer acuerdos respecto a:
 - o La aportación económica que se destinará a la cuenta bancaria
 - o Calendarización de la maquinaria que posee la sociedad
 - o Cuestiones personales entre los socios

Con respecto al impulso del capital social de Campo Lima

El éxito de Camposeven está dado gracias a las características de su modelo asociativo-organizacional pero no sin que éste descansa en un valor ético de confianza entre los socios el cual le ha permitido sortear diversas dificultades y por ello es indispensable que Campo Lima asuma la importancia que representa este valor en la operación del modelo propuesto.

Pese a la poca confianza entre los socios, es indispensable mostrar los resultados del valor en marcha como paliativo ante la cultura de “cangrejo” muy dada en diversos sectores de la sociedad mexicana donde el productor no es la excepción y que es capaz de abatir lo que el productor describe como “cada quien que se rasque con sus propias uñas”.

En el caso de Camposeven resulto muy interesante la forma en que el productor decía con gran ímpetu la solidaridad existente entre los socios a tal grado de

compartir técnicas nuevas y enseñarse unos a otros, cuando se les pregunto por qué lo hacían de esa forma, la contestación fue coherente a su modelo: *“si trabajamos juntos... los beneficios son para todos, no para unos cuantos, si nuestra empresa gana...ganamos todos así de simple”* (socio de Camposeven)

12 Bibliografía

- Álvarez, H. S. (2005). Adopción tecnológica y dimensiones ambientales en un programa de desarrollo rural. Estudio de caso: PRONADER – GUANO (*Tesis de maestría*). De la base de datos del repositorio FLACSO ANDES. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10469/984>
- Arés, M. (2015). *Dos décadas del TLCAN. México, Canadá y Estados Unidos en el espacio norteamericano*. Obtenido de Cuadernos de conflicto y paz : Recuperado de <http://www.udem.edu.mx/Esp/Investigacion-y-Desarrollo/Centro-Politica-Comparada-Estudios-Internacionales/Documents/Cuadernos-de-Conflicto-y-Paz.pdf>
- Barahona, H. J. (1988). La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su concepto. *Anales de estudios económicos y empresariales. Servicio de publicaciones*(3), 225-238.
- Barbero, J. M., & Cortés, I. F. (2005). *trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. Madrid, España: Alianza. Recuperado de <http://terceridad.net/wordpress/wp-content/uploads/2011/10/Trabajo-Comunitario-organizaci%C3%B3n-y-desarrollo-social.pdf>
- Becerra, L. F., & Pino, A. J. (2005). Evolución del concepto de desarrollo e implicaciones en el ámbito territorial: experiencia desde cuba. *Economía, sociedad y territorio*, 5(17), 85-119. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11101705>
- Becerril, H. H. (2017). La agricultura ecológica y su influencia en la prosperidad: hacia una gestión sostenible desde el modelo Working With People (Tesis Doctoral). *Departamento de Ingeniería Agroforestal. Universidad Politécnica de Madrid* .

- Betancourt, Z. G. (2003). De la historia empresarial a la historia organizacional. *INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales*(22), 199-210. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/25034>
- Boisier, S. (2004). Desarrollo endógeno: ¿Para qué?, ¿Para quién?. El humanismo en una interpretación contemporánea del desarrollo. *History Studies International Journal of Historyes*. Recuperado de http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/ponencia_boisier.pdf
- Burgueño, L. F. (1988). El pacto de solidaridad económica y la inflación en México. *Momento económico*, (34-35). Recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/1819/>
- Blazey, M. L. (2015). Insights to Performance Excellence 2015 2016. Estados Unidos: Baldrigue.
- Camacho, M. (2004). Intermediarios en Puebla encarecen maíz, café y frijol hasta en 360%: FAS. *La Jornada de Oriente*, págs. 8-10.
- Cano, J., & Winkelmann, D. (1972). Plan Puebla: Análisis de beneficios y costos. *El trimestre económico*, 39(156), 783-796. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/i20856306>
- Cárcar, I. A. (2013). Las reformas agrarias en México y los proyectos de desarrollo rural en un Municipio del estado de Veracruz. *Revista científica Complutense. Nómadas. Critical Journal of Social Science and Juridical Sciences*, 38(2), 277-299. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/view/42917>
- Chayanov, A. V. (1974). *La organización de la unidad económica campesina*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- CIMMYT. (1974). El Plan Puebla: Siete años de experiencia 1967 - 1973. Análisis de un programa para ayudar a agricultores minifundistas de subsistencia a

aumentar su producción en una región de temporal de México. Recuperado de <http://libcatalog.cimmyt.org/Download/cim/25891.pdf>

COFUPRO. (2003). Programa estratégico de necesidades de Investigación y Transferencia de tecnología del Estado de Chiapas. Cadena Agroalimentaria del Maíz Tropical. Recuperado de <https://www.cofupro.org.mx/cofupro/Publicacion/Archivos/penit123.pdf>

Coller, X. (2005). *Estudios de casos* (segunda ed.). Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.

CONEVAL. (2010). Informe Anual Sobre La Situación de Pobreza y Rezago Social. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/40658/Puebla_181.pdf

CONEVAL. (2015). Medición de la pobreza en México y en las entidades federativas 2014. Recuperado de http://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Pobreza%202014_CONEVAL_web.pdf

De los Rios, C. I., Becerril, H. H., & Rivera, M. (2016). La agricultura ecológica y su influencia en la prosperidad rural: visión desde una sociedad agraria (Murcia, España). *Agrociencia*, 50(3), 375-389. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-31952016000300375

Delgado, A. C., & Torres, Q. T. (2010). Gestión empresarial Agrícola. *Perú: CEDEP*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/GastonAugustoAlvarado/gestion-empresarial-agrcola>

DOF. (2019). Diario Oficial de la Federación. Recuprado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4534793&fecha=09/12/2019

Escalante, R., & Rodríguez, C. (1996). La agricultura Latinoamericana: los casos de México, Brasil y Chile. *Estudios agrarios*, 2, 1-20. Recuperado de http://www.pa.gob.mx/publica/cd_estudios/Paginas/autores/escalante%20roberto%20la%20agricultura%20latinoa.pdf

Escalante, R., Galindo, L. M., & Catalán, H. (2005). La evolución del producto del sector agropecuario mexicano, 1960-2002: algunas regularidades empíricas. *Cuadernos de desarrollo rural*(54), 87-112. Recuperado de [file:///C:/Users/Beatriz/Downloads/1250-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3874-1-10-20110412%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Beatriz/Downloads/1250-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3874-1-10-20110412%20(1).pdf)

Figueroa, V. M. (2005). América Latina: descomposición y persistencia de lo campesino. *Problemas del desarrollo*.36 (142), 27-50. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/pde/article/view/7586>

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: Mc Graw Hill.

García, V., & Selene, M. D. (2016). Producción y comercialización del maíz en México, cobertura de riesgo con derivados. Recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/3444/>

Giglio, V. N. (2006). Estilos de desarrollo y medio ambiente en América Latina, un cuarto de siglo después. *Medio ambiente y desarrollo*. CEPAL, (126), Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5658/S0600341_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gudynas, E. (2011). Debates sobre el desarrollo y sus alternativas en América Latina: Una breve guía heterodoxa. *Más allá del desarrollo*, 1, 21-54. Recuperado de <http://www.gudynas.com/publicaciones/capitulos/GudynasDesarrolloGuiaHeterodoxaFRLQuito11.pdf>

- Gutierrez, H. F. (2011). Sociedad cooperativa agropecuaria regional Tosepan Titataniske (unidos venceremos). *Observatorio de Soberanía Alimentaria y Agroecología*. Recuperado de http://osala-agroecologia.org/IMG/pdf/Ficha_Final_Gutierrez-Hermosillo_Tosepan_Titatanise.pdf
- Granados, E. (2011). Debates sobre el desarrollo y sus alternativas en América Latina: Una breve guía heterodoxa. *Más allá del desarrollo*, 1, 21-54. Recuperado de <http://www.gudynas.com/publicaciones/capitulos/GudynasDesarrolloGuiaHeterodoxaFRLQuito11.pdf>
- Hernández, P. H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.
- Huergo, J. (2004). Los procesos de gestión. material de lectura para los cursos de "comunicación en las organizaciones públicas. *Buenos Aires: IPAP*. Recuperado de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- IICA, I. I. (2011). Programa de elaboración de casos de éxito de innovación en el sector agroalimentario. *Red InnovaAgro*. Recuperado de <https://www.redinnovagro.in/casosexito/41.pdf>
- INAFED. (2010). Ficha municipal 2010. Obtenido de <http://www.snim.rami.gob.mx/>
- INEGI. (2007). Agricultura. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/agricultura/>
- INEGI. (2015). Anuario estadístico y geográfico de Puebla 2015. Recuperado de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/conteni

dos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2015/702825077129.pdf

- INEGI. (2015). *Banco de Indicadores*. Tlaltenango, Puebla. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/indicadores/?ind=1002000001>
- INEGI. (2017). *Anuario estadístico y geográfico de Puebla 2017*. Recuperado de http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/PUE_ANUARIO_PDF.pdf
- Lamas, E. (2003). *Gestión integral de la radio comunitaria*. Recuperado de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/04202.pdf>
- Mallarino, U. C. (2004). Desarrollo Social y bienestar. *Universitas Humanística*, XXXI(58), 11-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/791/79105802/>
- Martínez, S. T. (1995). De la antropología del campesinado a la antropología del desarrollo. *Nueva antropología*.48, 39-65. Recuperado de <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/nueva-antropologia/article/view/14728/13133>
- Marx, K. (1946). *El capital: Crítica de la economía política, el proceso de producción de capital Tomo I*. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de http://www.elsarbresdefahrenheit.net/documentos/obras/476/ficheros/KM_capital_libro1.pdf
- McMahon, A. M., Valdés, A., & Jankowska, A. (2011). *Análisis del Extensionismo Agrícola en México*, OCDE. Recuperado de <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Documents/EXTENSIONISMO/ESTUDIO%20OCDE%20EXTENSIONISMO.pdf>
- Mertens, D. M. (2015). *Research and Evaluation in Education and Psychology (4° ed.)*. United States of America: Thousand Oaks.

- Midgley, J. (2014). *Desarrollo Social: Teoría y práctica*. Universidad Politécnica Salesiana. Madrid, España: ABYA AYALA.
- Moctezuma, S. (2006). La unidad doméstica dentro del proceso migratorio. *Entreverando. Universidad Veracruzana Intercultural* , (6), 04-08. Recuperado de https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/9079/ar1_p4-8_2010-6.pdf;jsessionid=46AB59B091B58E4BD817C4C48FEB3E58?sequence=1
- Mora, D. J. (2007). Sociedades campesinas, agricultura y desarrollo rural. *Luna Azul*, 24, 52-58. Rcuperado de <https://www.redalyc.org/html/3217/321727226007/>
- Muñoz, D. M., Cabrita, M. d., Ribeiro da Silva, M. L., & Diéguez, R. G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. (U. d. Zuila, Ed.) *Revista de ciencias sociales*, XXI(3), 346-357. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/280/28042299006/>
- Niño, V. E. (1996). Asociación campesina independiente, su organización para la producción y sus relaciones con el Estado; Centro de Estudios para Desarrollo Rural. México: Colegio de Postgraduados.
- Niño, V. E., Regalado, L. J., & Hernández, G. T. (1998). La asociación campesina independiente y sus relaciones con el Estado e instituciones. *Revista Interdisciplinaria en estudios regionales*(9), 62-72.
- Niño, V. E., Rodríguez, E. F., Sánchez, H. M., & Carranza, C. I. (1999). La asociación campesina como elemento estratégico para el desarrollo agrícola regional: propuesta teórica. 3(1).
- OECD. (2017). *Monitoring and Evaluation of Agriculture 2017*. París Francia: OECD.stat. Recuperado de http://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=MON2017_REFERENCE_TABLE&lang=en#

- Olivé, A. (2016). Marx y los campesinos. Blog dedicado al estudio de Carlos Marx y el Marxismo Recuperado de <https://kmarx.wordpress.com/2016/07/17/marx-y-los-campesinos/>
- Oviedo, B. M. (2011). Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa fiscomisional experimental compensatoria a distancia Dr. Camilo Gallegos Domínguez de Macas-Morona Santiago durante el periodo lectivo 2010-2011 (Tesis de maestría). Universidad Técnica particular de Loja. Loja. Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6773/1/Tesis%20APROBADA.pdf>
- Palerm, A. (1980). Antropología y Marxismo. México: Centro de Investigaciones y Estudios Antropológicos (CIESAS)
- Palerm, A. (1998). Antropología y Marxismo. México: Centro de Investigaciones y Estudios Antropológicos (CIESAS) *Recuperado de <https://www.ciesas.edu.mx/publicaciones/clasicos/libros/antropologiaymarxismo.pdf>*
- Pacheco, S. H. (2013). Gestión, tipos, investigativa, enfoque. Recuperado de http://doctxs6.blogspot.mx/2013/01/gestion-tipos-gestion-investigativa_27.html
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara
- Ragin, C. (1994). La Construcción de la Investigación Social. Introducción a los Métodos y su Diversidad. Bogotá, Colombia: Sagle Publications. Recuperado de http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/Ragin_La-construccion-de-la-investigacion-social.pdf
- Regalado, L. J. (1992). Factores asociados a la aceptación de la tecnología de alta productividad entre productores de maíz. San Pedro Tlaltenango, Puebla. Recuperado de

http://www.colpos.mx/drural/TRIPTICO/RESUMENES_TESIS/REGALADO_JOSE.htm

Regalado, L. J., Pérez, R. N., Méndez, E. A., & Ramírez, J. J. (2017). Innovación para la integración de la red de valor en la agricultura familiar en el valle de Puebla: El caso del maíz HS-2 para incrementar la producción y el ingreso. En A. Carzola, & R. Stratta, *La universidad: Motor de transformación de la sociedad* (págs. 142-160). Madrid, España : Grupo GESPLAN UPM.

Regalado, L. J., Pérez, R. N., Méndez, E. J., & Ramírez, J. J. (2013). Modelo de participación local en los procesos de innovación productiva e institucional en el Municipio de San Pedro Tlaltenango, Puebla. Recuperado de https://www.aepro.com/files/congresos/2013logronio/CIDIP2013_1253_1264.4046.pdf

Reyes, E. G. (2012). Proyecto de investigación gestión empresarial y desarrollo (Proyecto de investigación). Bogotá D. C. Universidad del Rosario. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/61/61c6376b-3223-4826-874e-3baa8bc32133.pdf

Rodríguez, E. F., Sánchez, H. M., Niño, V. E., & Carranza, C. I. (1999). La asociación campesina como elemento estratégico para el desarrollo agrícola regional: Propuesta teórica. *RESEI Revista electrónica de socioeconomía, estadística e informática*, 3(1), 1-29.

Rubio, D. P. (2008). Introducción a la gestión empresarial . Madrid, España: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

SAGARPA. (2016). 2016. Año positivo para los productores de maíz . Recuperado de <https://www.gob.mx/sagarpa/puebla/es/articulos/2016-ano-positivo-para-los-productores-de-maiz-sagarpa?idiom=es>

SAGARPA. (2017). *Boletín mensual Balanza disponibilidad-consumo de maíz blanco*. Recuperado de

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/214365/Bolet_nes_Balanzas_productos_agropecuarios.pdf

SAGARPA. (2017). Planeación Agrícola Nacional 2017-2030. Maíz blanco y amarillo mexicano. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/256429/B_sico-Ma_z_Grano_Blanco_y_Amarillo.pdf

Sen, A. (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica* (55), 14-20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/539/53905501/index.html>

Salcedo, S., & Lya, G. (2014). Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política. Santiago, Chile. *Organización de las Naciones Unidas*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/i3788S/i3788S.pdf>

Sampieri, H. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta edición ed.). México: McGraw Hill.

SEDESOL. (2018). Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2018. Recuperado de https://www.extranet.sedesol.gob.mx/pnt/Informe/informe_municipal_21181.pdf

Serra, A. (2004). La gestión transversal. Expectativas y resultados. Madrid, España: *CLAD Reforma y Democracia*(32), 1-17. Recuperado de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/0049633.pdf>

SIAP. (2002). Anuario estadístico de la producción agrícola. *InfoSIAP* . Recuperado de http://infosiap.siap.gob.mx/aagricola_siap_gb/icultivo/index.jsp

SIAP-SAGARPA. (2017). *Boletín mensual. Balanza disponibilidad - consumo. Maíz Blanco*. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/254357/boletines.pdf>

- SIAP-SAGARPA. (2018). *Atlas Agroalimentario 2012 - 2018*. Recuperado de https://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2018/Atlas-Agroalimentario-2018
- Sisk, H. L. (1976). *Administración y gerencia de empresas* Administración y gerencia de empresas. Cincinnati, Estados Unidos : Ohio South Western Publishing. Recuperado de <https://biblioteca.ufm.edu/library/index.php?title=11681&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@field1=clasificacion@value1=622@mode=advanced&recnum=1>
- Teece, J. D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. Recuperado de [https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)
- Tosepan, U. d. (1977-2016). Recuperado de <http://www.tosepan.com/>
- Valcárcel, M. (2006). Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo. *Departamento de Ciencias Sociales. Pontificia Universidad Católica del Perú* . Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-01/SEMANA1/71583949-Genesis-y-Evolucion-Del-Concepto-de-Desarrollo.pdf>
- Valdez, J. L., Rascón, R. J., Camacho, R. L., & Ramos, E. E. (2016). La gestión empresarial y las barreras para la rentabilidad en la microempresa. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*(6), 108-131. Recuperado de http://publicaciones.caf.com/media/42957/modelo_gestion_negocios_verdes.pdf
- Villa, I.M. (2011). *¿Qué hacemos con el campo mexicano?*. México: BBA Biblioteca Básica de Agricultura

Villamayor, C., & Lamas, E. (1998). Gestión de la radio comunitaria y ciudadana. Quito, Ecuador:FEST/ AMARC. Recuperado de http://www.vivalaradio.org/comunicacion-alternativa/PDFs/COM_manualdegestion_mod4.pdf

Warman, A. (s/f). *La reforma agraria mexicana: una visión de largo plazo*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/006/j0415t/j0415t09.htm>

13 ANEXOS

13.1 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. UNIDAD DOMÉSTICA CAMPESINA (Aspecto social)

1.1 COMPOCISIÓN FAMILIAR

CONCEPTO	1. EDAD	2. ACTIVIDAD		3. % QUE APORTAN A LA UNIDAD FAMILIAR				
		AÑOS DE ESTUDIO	LUGAR DE TRABAJO 1. UND. FAM 2. MUNICIPIO 3. OTRO MUNICIPIO 4. FUERA DEL PAÍS	VIVIENDA	EDUCACIÓN	SALUD	RECREACIÓN	ACT. AGROP.
JEFE								
ESPOSA								
HIJO (1)								
HIJO (2)								
HIJO (3)								
HIJO (4)								

2. SISTEMA AGRÍCOLA

2.1 MANO DE OBRA

4. ¿Quiénes de la familia se emplean en las actividades agrícolas del cultivo de maíz y que labor realizan?

MANO DE OBRA	ACTIVIDAD
JEFE	
ESPOSA	
HIJO (1)	
HIJO (2)	
HIJO (3)	
HIJO (4)	

2.2 SUPERFICIE Y TENENCIA DE LA TIERRA

5. Bajo los siguientes conceptos de tenencia de la tierra, describa el número de hectáreas que posee

CONCEPTO	RIEGO HAS.	TEMPORAL HAS.	HUMEDAD RESIDUAL HAS.
EJIDAL			
COMUNAL			
PEQUEÑA PROPIEDAD			
ARRENDATARIO			
MEDIERO			

6. ¿En cuántos predios realiza la siembra de sus cultivos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Más de 5 _____

7. ¿De qué tamaño son las parcelas?

	# DE PREDIOS		# DE PREDIOS
1. <1.0		4. DE 3.1 a 4.0	
2. DE 1.1 a 2.0		5. DE 4.1 a 5.0	
3. DE 2.1 a 3.0		6. MÁS DE 5.0	

2.3 FUERZA DE TRABAJO

8. ¿Qué tipo de implementos utiliza para realizar sus prácticas para el cultivo de maíz?

1. YUNTA	2. TRACTOR	OTROS

3. PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

3.1 CICLO AGRÍCOLA

9. ¿Generalmente cuál es su fecha de siembra que emplea para el maíz?

1. MARZO	2. ABRIL	3. MAYO
-----------------	-----------------	----------------

3.2 INSUMOS

10. ¿Qué insumos necesita para la producción y cuánto necesita por hectárea?

ETAPA	INSUMO	CANTIDAD X HECTARÉA
Preparación del terreno		
Siembra		
Fertilización		
Control de Maleza		
Control de Plagas		
Cosecha		
Post-cosecha		

11. ¿Qué tipo de maíz utiliza?

Tipo de Maíz	Color	¿Dónde las obtiene?
HIBRIDA ()	_____	_____
CRIOLLA ()	_____	_____

12. ¿Qué opina de la semilla híbrida?

13. ¿Con cuántas variedades de maíz criollo cuenta y que uso les da?

3.3 RENDIMIENTOS POR HECTAREA

14. Con las practicas que realiza. ¿Cuántas toneladas de maíz produce por hectárea?

1. de 1.0 a 2.0	4. de 4.1 a 5.0
-----------------	-----------------

2. de 2.1 a 3.0	5. de 5.1 a 6.0
3. de 3.1 a 4.0	6. > de 6, especifique

3.4 DESTINO DE LA PRODUCCIÓN

15. De la producción que obtiene de sus cultivos. ¿Qué porcentaje destina para el consumo y cuántas ubica en el mercado?

CONCEPTO	CONSUMO %		
	FAMILIAR	ANIMAL	MERCADO
MAÍZ			
FRIJOL			
ALFALFA			
LECHE			
HUEVO			
CARNE			

3.5 HECTAREAS SEMBRADAS Y MODALIDAD

16. Superficie y cultivos sembrados

CONCEPTO	RIEGO	TEMPORAL	HUMEDAD RESIDUAL
MAÍZ			
FRIJOL			
ALFALFA			
MAÍZ-FRIJOL			

4. RECURSOS ECONÓMICOS

INGRESOS

17 ¿Aparte de la actividad agropecuaria, se emplea en otro lugar de trabajo?

Si () no () ¿Donde? _____

4.1 TRANSFERENCIAS GUBERNAMENTALES

18. ¿Recibe algún apoyo por parte del gobierno?

Oportunidades _____

ProGan _____

60 y más _____

Otro _____

4.2 TRANSFERENCIAS FAMILIARES

19. ¿Recibe apoyos de familiares migrantes?

Si () no ()

5. RECURSOS FINANCIEROS

5.1 FINANCIAMIENTO

20. ¿Cuál es el origen de los recursos financieros destinados a la producción?

1. CRÉDITO		4. ALIANZA PARA EL CAMPO	
2. RECURSOS PROPIOS		5. PROCAMPO	
3. DE LOS HIJOS		6. OTROS (ESPECIFIQUE)	

21. ¿Cómo se enteró de esta fuente de financiamiento?

1. PRESIDENCIA MUN		3. TÉCNICO PSP	
2. COOR. DE CONJ. MPAL		OTRO MEDIO/ESPECIFIQUE	

22. ¿Cuál fue el monto del financiamiento?

1. 10 000 a 20 000		3. 31 000 a 40 000		5. más de 50 000	
2. 21 000 a 30 000		4. 41 000 a 50 000		Especificar ayuda x ha. _____	

23. ¿En que actividad agropecuaria aplico los recursos financieros?

1.		2.		3.		4.	
----	--	----	--	----	--	----	--

CULTIVOS		PECUARIO		FRITÍCOLA		OTRAS	
----------	--	----------	--	-----------	--	-------	--

6 RECURSOS TECNOLÓGICOS

6.1 MAQUINARIA Y EQUIPO

24. Con que equipo cuenta para llevar a cabo sus actividades agropecuarias

1. RENTA TRACTOR Y YUNTA		9. SEMBRADORA	
2. TRACTOR		10. RASTRA DE PICOS	
3. ARADO Y BARBECHO		11. ASPERSORA MANUAL	
4. SEMBRADORA-FERTILIZADORA		12. ASPERSORA DE MOTOR	
5. RASTRA		13. REMOLQUE	
6. CULTIVADORA		14. COSECHADORA DE ALFALFA	
7. YUNTA		15. PICADORA DE RASTROJO	
8. ARADO SURCADOR		16. DESGRANADORA	

7. RENTABILIDAD

7.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	CANTIDAD	\$ PRECIO UNITARIO	\$ COSTO TOTAL
Preparación del terreno			
Rastra			
Rastra (2)			
Rastra (3)			
Siembra			
No. Jornales			
Semilla			
Tipo 1:			
Tipo 2:			
Tipo 3:			
Surcado			
1er. Fertilización			
Tipo 1:			
Tipo 2:			

Tipo 3:			
No. Jornales			
Labores culturales			
Cajón			
2da. fertilización			
Tipo 1:			
Tipo 2:			
Tipo 3:			
No. Jornales			
Deshierbe			
No. Jornales			
Control de plagas			
Tipo 1:			
Tipo 2:			
Tipo 3:			
No. Jornales			
Actividades de cosecha			
Ciega			
Amogote			
No. Jornales			
Rastreo			
Cosecha			
Pizca			
No. Jornales			
Acarreo			
No. Jornales			
Desgrane			
No. Jornales			
Costo total \$			

Si () no ()

Cual _____

¿La asociación a la que pertenece es de ayuda en la preparación del terreno?

Si () no ()

¿Cuándo da inicio esta actividad y cuando la concluyen?

inicio _____ fin _____

8.3 SIEMBRA

¿Quién toma las decisiones respecto a la actividad de sembrar?

¿A quién se le asigna esta actividad?

1. Familia () 2. Jornales/trabajadores () 3. S.P.R ()

4. Otros () ¿quiénes? _____

¿Cuántos jornales necesita por ha? # _____ ha

¿De dónde vienen los jornales que contrata? _____

¿Cómo consigue esa mano de obra? _____

¿Cómo es el pago al jornalero?

1. X día () \$ _____ 2. Semanal () \$ _____ 3. Quincenal () \$ _____
4. Mensual () \$ _____

¿Cuánto tiempo en total ocupa al jornalero? Días _____

semanas _____ meses _____

¿Existe algún apoyo gubernamental respecto a la actividad de siembra? Si ()

no () Cual _____

¿La asociación a la que pertenece es de ayuda en sus actividades de siembra? Si ()
no ()

¿Cuándo da inicio esta actividad y cuando la concluyen?

inicio _____ fin _____

8.4 FERTILIZACIÓN

¿Quién toma las decisiones respecto a lo que concierne fertilizar un terreno?

¿Quién tiene destinada esta actividad (fertilización)?

1. Familia () 2. Jornales/trabajadores () 3. S.P.R ()
4. Otros () ¿quiénes? _____

¿Cuándo realiza la compra de fertilizantes?

¿Cómo realiza la compra de fertilizantes?

De manera individual () Compras consolidadas ()

¿Existe algún apoyo gubernamental respecto a este insumo?

Si () no () Cual _____

¿En qué momento de la actividad agrícola fertiliza?

¿Qué tipo de fertilizantes utiliza?

¿Qué cantidad se utiliza de cada uno por hectárea?

¿La asociación a la que pertenece es de ayuda en la gestión de la compra de fertilizantes? Si () no ()

¿Cuándo da inicio esta actividad y cuando la concluyen?

inicio _____ fin _____

8.5 COSECHA

¿Quién toma las decisiones respecto a lo que implica cosechar?

¿De qué manera realiza esta actividad?

1. Familia () 2. Jornaleros/trabajadores () 3. S.P.R
() 4. Otros () ¿quiénes? _____

¿Cómo es el pago al jornalero?

1. X día () \$ _____ 2. Semanal () \$ _____ 3. Quincenal () \$ _____
4. Mensual () \$ _____

¿Cuánto tiempo en total ocupa al jornalero? Días _____

semanas _____ meses _____

¿De dónde vienen los jornaleros que contrata?

-

-

-

-

¿La asociación a la que pertenece es de ayuda en sus actividades de cosecha? Si

() no ()

¿Cuándo da inicio esta actividad y cuando la concluyen?

inicio _____ fin _____

En su experiencia. ¿Pueden los miembros de la SPR incurrir en prácticas consolidadas?

¿Cuál ha sido su principal aportación en este proceso?

PREPARACIÓN DEL TERRENO

¿Cómo se programan los miembros de la SPR para saber cuánto terreno preparar?

¿Existe alguna persona, institución que les indique cuanto terreno preparar año con año?

¿En base a que indicador el productor decide cuanto terreno preparar?

¿Se han capacitado para saber cómo preparar su terreno de manera eficiente?

¿Quién los ha capacitado?

¿Cómo ha incidido usted en este proceso?

¿Cómo miembros de la SPR, se han reunido con fines solidarios entorno a esta actividad?

SIEMBRA

¿Cómo han profesionalizado el actual conocimiento que poseen los miembros de la SPR Campo Lima en tema de siembra?

¿Han recibido capacitación o cursos? Si () no () ¿Quiénes se la han brindado?

¿Cuál ha sido su principal aportación en este proceso?

¿Cómo miembros de la SPR, se han reunido con fines solidarios entorno a esta actividad?

VENTA Y COMERCIALIZACIÓN

¿Cuál es la forma en la que ellos venden su maíz?

¿Por qué lo realizan de esa manera?

En su experiencia, existe una forma en la que ellos vendan con mejores rentas?

¿Cuál es su opinión y postura ante esta opción?

¿De qué forma la SPR Campo Lima contribuye en la venta y comercialización de maíz?

¿Existen los medios técnico-administrativos que permitan programar de forma oportuna y adecuada las ventas?

Existe información del mercado que les permita posicionar al mejor precio su producción agrícola?

En su experiencia, ¿Cuál sería el camino a recorrer para que los productores eleven sus ingresos mediante su actividad agrícola?

¿Qué papel ha desempeñado en el actual proceso de comercialización y venta de la SPR Campo Lima?

13.2 GUÍA DE ENTREVISTA A LA SAT CAMPOSEVEN / ESTANCIA INTERNACIONAL (ESPAÑA)

Grupo de Productores (iniciación)	Asociación	Organización/Empresa
<p>ORIGEN ¿Quiénes fueron los primeros que conformaron el grupo que dio inicio a lo que hoy es Camposeven?</p> <p>TENENCIA DE LA TIERRA ¿Cuánta superficie de tierra poseían para sus actividades agrícolas antes de producir en masa? ¿La tierra que poseían era propia, rentada o por parte del gobierno?</p> <p>FINANCIAMIENTO ¿Las inversiones destinadas a su actividad provenían de recursos propios, públicos o privados?</p>	<p>Nombre: Edad: Profesión:</p> <p>¿Quiénes conforman la asociación y que cargo ocupa cada uno de los miembros?</p> <p>¿Cómo determinaron quien ocuparía esos cargos?</p> <p>¿Quién o quienes gestionaron la figura legal de su grupo?</p> <p>¿Cuál es su figura legal hasta este momento? ¿Ha tenido alguna modificación?</p> <p>¿Cuál es el objeto social de su figura legal?</p>	<p>COMERCIALIZACIÓN/COMERCIO Experiencia: grupo/ organización</p> <p>Nombre: Luis Miguel Valero García Edad: 47 años Profesión: Técnico Agrícola Trayectoria Laboral: I+D +i, 10 años 7 años asesor técnico en otra cooperativa</p> <p>1. ¿Desde cuándo forma parte de Camposeven? 2007</p> <p>2. ¿Cuáles son las principales funciones que desarrolla en la SAT Camposeven? Responsable Comercial programación comercial de la empresa.</p> <p>3. ¿Cómo se vincula a éste equipo de trabajo?</p> <p>4. ¿Quién determina y como es el proceso para dirigir la producción al mercado? Socios- - Gerente</p>

<p>DESTINO DE LA PRODUCCIÓN ¿Cuál era el destino de su producción? familiar____ mercado____ otros____</p> <p>COMERCIALIZACIÓN ¿Cómo comercializaban su producción hortícola?</p> <p>RENTABILIDAD ¿Su actividad productiva antes de ahora era rentable? ¿Usted considera que su actividad respecto a la producción de hortalizas era rentable?</p> <p>¿Al ya pertenecer a una cooperativa de trabajo, que les motivó a conformar una nueva?</p> <p>¿</p>	<p>TOMA DE DECISIONES ¿Cada cuando se reúnen y cuáles son los principales temas a tratar?</p> <p>¿Cuáles son las principales características que diferencia a los 7 socios que decidieron emprender este proyecto empresarial?</p> <p>¿Cuál es el objetivo que persiguen en común y que los ha mantenido unidos hasta el día de hoy?</p> <p>¿Cómo identificaron a los actores que les permitiría en ese momento alcanzar esa meta?</p> <p>¿Qué elementos incidieron para lograr prosperar su grupo de trabajo?</p> <p>¿Cómo superaron los trances del trabajo en equipo? - Toma de decisiones - Acuerdos</p> <p>¿Cómo se estableció la inversión inicial por cada socio? ¿Hasta dónde tuvo incidencia el gobierno?</p> <p>¿Qué cualidades debe poseer el gestor que los hizo prosperar?</p> <p>PROYECTOS ¿Cuáles fueron los primeros proyectos que emprendieron ya conformados en</p>	<p>5. ¿Cómo y quienes establecieron que la producción se canalizara al mercado internacional?</p> <p>6. ¿Cómo fue el proceso de transición de una comercialización convencional a internacional?</p> <p>7. ¿Qué actores (personas clave) son necesarias para lograr perpetrar en ese mercado?</p> <p>9. ¿Cuál fue el principal reto al que se enfrentó la asociación para poder incursionar al mercado internacional? a) Buscaron personas especializadas b) Se involucraron actores clave</p> <p>10. ¿Cómo fueron superados?</p> <p>11. ¿En qué medida el gobierno subvenciona la actividad agrícola de los socios productores? en un 4,1% de la facturación, interviene el gobierno.</p> <p>12. ¿Hacia dónde van dirigidas esas subvenciones? a) Proyectos productivos (agregación de valor, maquinaria y equipo, etc) b) Comercialización c) otros/describa (administración)</p> <p>13. ¿Todos los socios estaban de acuerdo en asumir el riesgo económico que implica acceder a un mercado internacional?</p>
--	---	---

	<p>sociedad?</p> <p>En relación a los proyectos. ¿Cuál fue el papel desempeñado por parte de la Universidad Politécnica de Madrid?</p> <p>RENTABILIDAD ¿Considera que su rentabilidad era buena cuando producía convencionalmente?</p> <p>¿Cuáles serían las bases mínimas que los productores requieren para iniciarse en un proyecto de emprendimiento?</p> <p>En el actual contexto de México donde el productor posee un expertis en la producción de maíz, ¿Qué consejo le daría, a partir de su experiencia como productor y actual socio de Camposeven?</p> <p>COOPERATIVA Compra conjunta Venta conjunta Rentabilidad Ahorro de costes y manipulación del producto.</p> <p>Nombre: Ignacio Sanchez Edad: 49 años Profesión: Ingeniero Agrónomo</p> <p>Cuál ha sido su trayectoria profesional: Sector de producción de fruta y hortaliza</p>	<p>14. ¿Cómo asumieron los costos que representaba esa transición?</p> <p>En su opinión ¿Cuáles serían las bases mínimas que los productores convencionales requieren para iniciarse en una actividad empresarial?</p> <p>ADOLFO CAZORLA / GERENTE <i>Detrás de un desafío, hay una historia que merece ser conocida.</i></p> <p>Nombre: Adolfo Edad: Profesión:</p> <p>Director de Surinver</p> <p>Cuál ha sido su trayectoria profesional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Desde cuándo forma parte de Camposeven? 2. ¿Cuáles son las principales funciones que desarrolla en la SAT Camposeven? 3. ¿Cómo se vincula a éste equipo de trabajo? <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué factores influyeron para que usted decidiera incursionar sobre el tema empresarial-ecológico/orgánico como una oportunidad para establecer las bases en la consolidación de lo que hoy es Camposeven? 3. Con el proyecto en mente respecto a la creación de una empresa ¿Que competencias tuvo que desarrollar para hacer frente a tal desafío? Y ¿De qué organismos se valió para consolidar sus conocimientos? <p>Desde su punto de vista. ¿Cuál es el factor determinante para que la organización lograra avanzar en el establecimiento de una empresa?</p> <p>¿Cuál era la principal limitante que tenían los productores para acceder a un mercado tan</p>
--	--	--

	<p>1. ¿Desde cuándo forma parte de Camposeven? Junio de 2011</p> <p>2. ¿Cuáles son las principales funciones que desarrolla en la SAT Camposeven? - Programación de todos los cultivos - seguimiento sobre el cumplimiento de la programación -</p> <p>3. ¿Cómo se vincula a éste equipo de trabajo?</p> <p>¿Qué factores influyeron para que usted decidiera incursionar sobre el tema empresarial-ecológico/orgánico como una oportunidad para establecer las bases en la consolidación de lo que hoy es Camposeven?</p>	<p>restringido?</p> <p>¿Qué actores solventaron la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto?</p> <p>¿Cuáles fueron los actores principales que impulsaron económicamente el proyecto en su fase inicial?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actores públicos - Actores privados - Sector educativo <p>¿Cuáles fueron las principales limitantes a las que se enfrentaron para crear la organización, quiénes y cómo lo solventaron?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos: <ul style="list-style-type: none"> o Humano o Económico/financiero o Técnicos/conocimiento <p>¿A partir de estas limitantes, qué actores participaron o se involucraron con el proyecto?</p> <p>¿Qué características diferenciaba a los 7 socios que se desprendieron de la cooperativa?</p> <p>¿En qué momento identificaron que el mercado de productos ecológicos/orgánicos era la vía que debía seguir la asociación?</p> <p>¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta Camposeven en la actualidad?</p> <p>¿Cuál cree que ha sido su mayor aportación en esta experiencia exitosa?</p> <p>¿Qué cualidades debe poseer el brazo técnico – administrativo que apoye a un grupo de productores decididos a incursionar en el ámbito empresarial?</p> <p>¿Cómo se da la plena autonomía en Camposeven respecto al control y manejo de recursos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tierra
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo - Conocimiento - Redes / actores <p>¿Cómo ha logrado integrar el conocimiento experto del productos y la planificación para la generación de aprendizaje?</p> <p>¿Considera que existe un ambiente favorable que permite la integración y la interacción entre los que conforman la empresa?</p> <p>¿Cómo se toman las decisiones en Camposeven? ¿Qué proceso siguen? Cuando se toman decisiones de manera colectiva, ¿Se da un seguimiento a la situación planteada?</p> <p>¿Qué elementos permitieron que el grupo persistiera, se adaptara y prosperara en estos años?</p> <p>Las políticas públicas de Europa han sido un impedimento</p>
--	--	---