



**COLEGIO DE POSTGRADUADOS**

**INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS**

**CAMPUS MONTECILLO**

**PROGRAMA DE POSTGRADO EN SOCIOECONOMÍA, ESTADÍSTICA E  
INFORMÁTICA**

**DESARROLLO RURAL**

**“IDENTIFICACIÓN DE  
ESTRATEGIAS DE MERCADO DE  
EMPRESAS RURALES EXITOSAS  
DE LA CIUDAD DE MÉXICO”**

**YENISEY REYES ITURBE**

**T E S I S**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRA EN CIENCIAS**

**MONTECILLO, TEXCOCO, EDO. DE MÉXICO**

**2017**

**CARTA DE CONSENTIMIENTO DE USO DE LOS DERECHOS DE AUTOR Y DE LAS REGALIAS COMERCIALES DE PRODUCTOS DE INVESTIGACION**

En adición al beneficio ético, moral y académico que he obtenido durante mis estudios en el Colegio de Postgraduados, el que suscribe **YENISEY REYES ITURBE**, Alumno (a) 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 **ANÍBAL G. QUISPE LIMAYLLA**, por lo que otorgo los derechos de autor de mi tesis **“IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADO DE EMPRESAS RURALES EXITOSAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO”**, y de los producto de dicha investigación al Colegio de Postgraduados. Las patentes y secretos industriales que se puedan derivar serán registrados a nombre el 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.

Montecillo, Mpio. de Texcoco, Edo. de México, a 13 de Noviembre de 2017.

YENISEY REYES ITURBE

Firma del  
Alumno (a)

DR. ANIBAL G. QUISPE LIMAYLLA

Vo. Bo. del Consejero o Director de Tesis

La presente tesis titulada: **“Identificación de estrategias de mercado de empresas rurales exitosas de la Ciudad de México”** realizada por la alumna: **Yenisey Reyes Iturbe**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN CIENCIAS  
SOCIOECONOMÍA ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA  
DESARROLLO RURAL

CONSEJO PARTICULAR

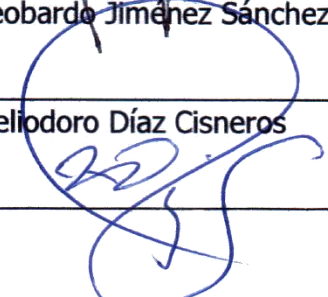
CONSEJERO (A)

  
\_\_\_\_\_

ASESOR (A)

  
\_\_\_\_\_

ASESOR (A)

  
\_\_\_\_\_

ASESOR (A)

Montecillo, Texcoco, Estado de México, noviembre de 2017

# **IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADO DE EMPRESAS RURALES EXITOSAS DE LA CIUDAD DE MEXICO**

Yenisey Reyes Iturbe, M.C.  
Colegio de Postgraduados, 2017

## **RESUMEN**

En una época de búsqueda de soluciones a los problemas del campo, como pobreza, falta de seguridad alimentaria, inequidad, deterioro de los recursos naturales e impactos negativos del cambio climático, identificar y analizar los casos de éxito, sobre todo de productores del campo de pequeña escala, es necesario e importante para aprender de sus experiencias y logros.

La investigación realizada tuvo como objetivo estudiar las estrategias de mercado de 15 micro y pequeñas empresas rurales exitosas que participaron en las reuniones de intercambio de experiencias de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS) en el periodo del 2012- 2016.

El método de investigación utilizado fue el Analítico Descriptivo con un enfoque mixto para obtener y analizar los datos de campo, prevaleciendo la encuesta. Para tal motivo, se obtuvo una muestra no probabilística y aplicación de un cuestionario previamente diseñado y probado. Para complementar la información requerida se usaron procedimientos cualitativos, como las entrevistas, a través de talleres y la observación directa.

Los resultados obtenidos indican que los representantes de los proyectos fueron capacitados mayormente en temas relacionados a los aspectos productivos, técnicos y administrativos, dejado de lado el tema del mercado. Este desconocimiento se ve reflejado en que la mayoría de las empresas rurales no realizó un estudio de mercado previo al establecimiento de su empresa, no ha realizado una segmentación de mercado y desconoce características importantes de su mercado meta. Sin embargo, estos casos exitosos han enfocado su atención en tener productos y servicios de calidad, ya que consideran que es el principal motivo por el que los consumidores los eligen. De tal modo que han destinado sus capacitación e inversión en temas relacionados al aspecto productivo y tecnológico.

La mayoría de las empresas rurales exitosas venden principalmente en locales comerciales de la Ciudad de México, y en los últimos años han extendido su mercado a diferentes partes de nuestro país. Los aspectos relacionados al lugar de venta y a la promoción resultaron de menor importancia para los representantes de las empresas por lo que desconocen si las estrategias que utilizan actualmente son las más efectivas y las que impactan positivamente al éxito de las empresas.

Así mismo, los datos indican que las empresas rurales exitosas necesitan espacios y eventos para difundir su producto, es por esto que las reuniones de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS) representan una gran oportunidad no solo para intercambiar sus experiencias exitosas sino también para establecer contactos y alianzas estratégicas. Es necesario fortalecer estas reuniones para crear redes de apoyo entre productores, instituciones y técnicos, que perduren en el tiempo.

**Palabras clave:** empresas rurales exitosas, estrategias de mercado, intercambio de experiencias.

# **IDENTIFICATION OF MARKET STRATEGIES OF SUCCESSFUL RURAL BUSINESSES OF MEXICO CITY**

Yenisey Reyes Iturbe, M.Sc.  
Colegio de Postgraduados, 2017

## **ABSTRACT**

In a time of finding solutions to the problems of the rural areas, such as poverty, lack of food security, inequity, deterioration of natural resources and negative impacts of climate change, identify and analyze success cases, specially of small producers, is necessary and important to learn from their experiences and achievements.

The objective of the research was to study the market strategies of 15 successful micro and small rural businesses that participated in the experiences of the National Sustainable Rural Development Network (RENRUS) during the period 2012-2016.

The research method used was the descriptive analytic with a mixed approach to obtain and analyze the field data, prevailing the survey. For this reason, a non-probabilistic sample was obtained and a previously designed and tested questionnaire was applied. Qualitative procedures such as interviews, through workshops and direct observation were used to complement the information required.

The results obtained indicate that the project representatives were trained mainly in topics related to the productive, technical and administrative aspects, leaving aside the issue of the market. This ignorance is reflected in the fact that most rural companies did not carry out a market study before to the establishment of their business, did not carry out market segmentation and ignore important characteristics of their target market. However, these successful cases have focused their attention on having quality products and services, as they consider that is the main reason why consumers choose them. So that they have destined their training and investment in subjects related to the productive and technological aspect.

Most successful rural businesses sell mainly in commercial premises in Mexico City, and in recent years have extended their market to different parts of our country. The aspects related to the place of sale and the promotion were less important for the representatives of the small

business, so they do not know if the strategies they use today are the most effective and those that positively impact the success of the companies.

Likewise, the data indicates that successful rural businesses need spaces and events to promote their products, that's why the meetings of the National Network of Sustainable Rural Development (RENDRUS) represent a great opportunity not only to exchange successful experiences but of contacts and strategic alliances too. These meetings need to be strengthened in order to create support networks between producers, institutions and technicians, that will last in time.

**Key words:** successful rural enterprises, market strategies, exchange of experiences.

## **DEDICATORIA**

A todas las mujeres, hombres y niños que viven en el medio rural de nuestro país, en especial aquellos que cuyo esfuerzo, actitud y compromiso me inspiraron a estudiar esta maestría y enfocarla a las empresas rurales y a sus estrategias de mercado. Con cariño especial a los productores de Villa del Carbón, Chapa de Mota y Timilpan, Estado de México.

A todas las mujeres, hombres y niños de México que provienen del medio rural, pero por diversas circunstancias se encuentran en los Estados Unidos, y desde allá siguen luchando, trabajando y poniendo en alto el nombre de nuestro país. Con cariño especial a los productores que se encuentran en la ciudad de Madison, Wisconsin.

A todos las mujeres y hombres que dedican su vida a estudiar y buscar alternativas de desarrollo para el bienestar de la personas del medio rural. Con cariño a todos los investigadores y administrativos que laboran en esta institución.



## **AGRADECIMIENTOS**

Al Colegio de Postgraduados Campus Montecillo por ser una institución de primer nivel que ha permitido desarrollar investigaciones importantes y de impacto para nuestro país.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el financiamiento de mis estudios y por la oportunidad de realizar un intercambio profesional a la Universidad de Madison – Wisconsin que ha representado un crecimiento invaluable en mi formación profesional y desarrollo personal.

A la Red Nacional de Desarrollo Rural y a la SAGARPA, Ciudad de México por su apoyo y facilidades brindadas a la presente investigación.

A la Universidad de Madison-Wisconsin, especialmente al Departamento de LACIS (Latin American and Caribbean Studies) por permitirme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, conocer nuevas perspectivas y conocer personas maravillosas.

A los miembros de mi Consejo Particular, al Dr. Aníbal G. Quispe Limaylla, al Dr. Leobardo Jiménez Sánchez, al Dr. Heliodoro Díaz Cisneros y a Dr. Martín Hernández Juárez, Dr. Aurelio León Merino y al Dr. Esteban Valtierra Pacheco, por su guía y por compartir su experiencia y conocimientos.

A Anita Peña y a la Sra. Elsa Sánchez por su apoyo en todo momento.

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO REFERENCIAL .....	4
2.1 Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable.....	4
2.2 Marco legal y político del sector rural y de la creación de MIPYMES en México.....	9
2.3 El medio rural en México .....	12
3. DEFINICIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN .....	15
3.1 Descripción del área de estudio .....	15
4. MARCO TEÓRICO .....	18
4.1 Empresa .....	20
4.1.1 Definición de empresa.....	20
4.1.2 Etapas de desarrollo de una empresa.....	21
4.1.3 Áreas funcionales de una empresa. ....	23
4.1.4 Tipos de sociedades mercantiles. ....	24
4.1.5 Clasificación de empresas. ....	26
4.1.6 Importancia de las MIPYMES en México.....	26
4.1.7 Cadenas productivas.....	28
4.2 Empresas rurales .....	31
4.2.1 Definición de empresa rural. ....	31
4.2.2 Clasificación de las empresas rurales.....	33
4.2.3 Iniciativa empresarial en el sector rural. ....	33
4.2.4 Retos de las empresas rurales.....	34
4.3 Empresarialidad .....	36
4.3.1. Definición empresarialidad. ....	36

4.3.2 Elementos de la empresarialidad.....	37
4.4 Planeación estratégica.....	38
4.4.1 Definición planeación estratégica.....	38
4.5 Mercado .....	39
4.5.1 Definición de mercado .....	39
4.5.2 Diferencia entre las ventas y mercadotecnia.....	40
4.5.3 Plan de mercadotecnia.....	41
4.5.4 Modelo básico del proceso de mercadotecnia.....	42
4.5.5 Estrategias de mercado.....	44
4.5.6 Componentes de las estrategias de mercado.....	44
4.5.7 Estrategia integral de mercado.....	46
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS E HIPÓTESIS .....	48
5.1 Situación problemática .....	48
5.2 Definición del problema .....	49
5.3 Justificación .....	50
5.4 Objetivos de la Investigación.....	52
5.5 Hipótesis .....	53
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
6.1 Enfoque.....	55
6.2 Muestra .....	56
6.3 Cuestionario .....	57
6.4 Captura y Análisis de datos.....	59
6.5 Presentación de resultados.....	59
7. RESULTADOS Y DISCUSION .....	60

7.1 Aspectos generales de las empresas estudiadas .....	61
7.1.1 Giro de las empresas rurales.....	61
7.1.2 Ubicación geográfica de las empresas rurales.....	61
7.1.3 Tipo de empresa rural según la organización para el trabajo.....	62
7.1.4 Figura legal del proyecto.....	63
7.1.5 Periodo transcurrido desde la idea del negocio hasta la operación .....	64
7.1.6 Antigüedad de las empresas. ....	64
7.1.7 Impacto de las empresas en las familias.....	65
7.2 Características generales de los representantes de las empresas .....	67
7.2.1 Género y edad de los representantes de la empresa. ....	68
7.2.2 Escolaridad de los representantes de las empresas rurales.....	69
7.2.3 Número de dependientes económicos.....	70
7.2.4 Capacidades empresariales de los representantes de las empresas .....	70
7.3 Estudio de mercado y planeación estratégica .....	73
7.3.1 Estudio de mercado previo al establecimiento de la empresa.....	73
7.3.2 Elementos estratégicos de las empresas rurales. ....	75
7.3.3 Fuentes para definir los elementos estratégicos .....	76
7.3.4 Plan de mercadotecnia.....	78
7.4 Elementos generales de las estrategias de mercado de las empresas rurales.....	78
7.4.1 Segmentación de mercado e identificación del mercado meta .....	79
7.4.2 Diferenciación y Posicionamiento. ....	81
7.5 Estrategia integral de mercado de las empresas rurales.....	84
7.5.1 Producto. ....	84
7.5.2 Precio.....	89

7.5.3 Plaza .....	91
7.5.4 Promoción .....	93
8. CONCLUSIONES .....	99
9. LITERATURA CITADA.....	102
10. ANEXOS .....	114
10.1 Lista de empresas rurales estudiadas .....	114
10.2 Cuestionario .....	116

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Aporte al PIB por sectores en el Distrito Federal .....	15
Cuadro 2. Productos agrícolas según su importancia en la Ciudad de México.....	16
Cuadro 3. Clasificación y características de las Sociedades Mercantiles.....	25
Cuadro 4. Clasificación de las empresas en México .....	26
Cuadro 5. Empresas rurales entrevistadas por giro .....	61
Cuadro 6. Localización de las empresas rurales por delegación .....	61
Cuadro 7. Periodo de tiempo desde que surgió la idea de negocio hasta la puesta en marcha .....	64
Cuadro 8. Antigüedad de las empresas por giro.....	65
Cuadro 9. Familias que tienen otra fuente de ingreso .....	65
Cuadro 10. Porcentaje que los ingresos de las empresas rurales representan del total del ingreso mensual familiar .....	66
Cuadro 11. Edad promedio por género de los representantes de las empresas .....	68
Cuadro 12. Rango de edades por género de los representantes de la empresa.....	68
Cuadro 13. Nivel de escolaridad de los representantes de la empresa por género.....	69
Cuadro 14. Conocimientos previos de los dirigentes de las empresas .....	71
Cuadro 15. Motivaciones de las dirigentes de los proyectos para la creación de las empresas .....	72
Cuadro 16. Fuentes de información a las que se acercaron los dirigentes de los proyectos ....	73
Cuadro 17. Motivos por los que no se realizó un estudio de mercado formal antes de iniciar la empresa. ....	74
Cuadro 18. Elementos estratégicos de las empresas rurales.....	76

Cuadro 19. Fuentes de donde se obtuvo información para la elaboración de los elementos estratégicos .....	77
Cuadro 20. Conocimiento de la edad y género de los clientes principales .....	79
Cuadro 21. Conocimiento de las características del cliente principal por parte de las empresas rurales .....	80
Cuadro 22. Rangos de las características del cliente principal conocidas por las empresas rurales .....	81
Cuadro 23. Principal motivo por el que los clientes eligen el producto o servicio .....	81
Cuadro 24. Forma en la que las empresas conocen la opinión de sus clientes.....	82
Cuadro 25. Actividades clave para lograr la diferenciación y el posicionamiento ante los consumidores principales .....	82
Cuadro 26. Actividades clave por giro de la empresa .....	83
Cuadro 27. Empresas que identifican su competencia .....	84
Cuadro 28. Información relacionada al número de productos ofertados por cada giro de empresas .....	85
Cuadro 29. Empresas por giro que han mantenido el mismo producto/ servicio desde sus inicios .....	86
Cuadro 30. Información de los productos y etiquetado.....	88
Cuadro 31. Características de los productos por giro.....	89
Cuadro 32. Formas de llevar el registro de costos generales .....	90
Cuadro 33. Formas de pago aceptadas por las empresas rurales.....	91
Cuadro 34. Lugares donde se venden los productos .....	91
Cuadro 35. Empresas que venden a nivel nacional e internacional por sectores .....	92
Cuadro 36. Lugares donde las empresas rurales ofrecen sus productos.....	93

Cuadro 37. Días de venta de las empresas rurales.....	93
Cuadro 38. Tipo de publicidad utilizada .....	94
Cuadro 39. Publicidad que se considera la más efectiva .....	94
Cuadro 40. Forma en la que los clientes se enteran de los productos o servicios que ofrecen las empresas rurales .....	95
Cuadro 41. Formas de conocer la opinión de los clientes .....	96
Cuadro 42. Formas en las que las empresas rurales se mantienen en contacto con su cliente después de la venta .....	97
Cuadro 43. Elementos que impulsarían el éxito de las empresas rurales .....	97



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Esquema de la cadena productiva .....	29
Figura 2. Aspectos clave para lograr el éxito empresarial.....	37
Figura 3. Comparación entre los conceptos de ventas y de marketing. ....	41
Figura 4 Modelo básico del proceso de marketing.....	42
Figura 5 Administración de las estrategias de mercadotecnia y de la estrategia integral de mercado. ....	46
Figura 6. Esquema de la estrategia funcional o mezcla de marketing.....	47
Figura 7. Porcentaje de empresas rurales según la figura jurídica .....	63

## 1. INTRODUCCIÓN

El panorama del sector rural en nuestro país es complejo y desafiante ya que hay temas relevantes por atender como el aumento de la productividad agropecuaria, la generación de ingresos, la búsqueda de igualdad de oportunidades, entre otros aspectos de índole social, económica y ambiental como elementos clave de la sustentabilidad.

El número de personas en nuestro país que viven en zonas rurales ha disminuido a través de los años, en 1950 el porcentaje de las personas que habitaban en comunidades rurales era un poco más de 57%, para 1990 fue del 28.7% y, finalmente, para el 2010 fue de 22.4% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2010a). A pesar de esta notoria disminución relativa de la población rural, en términos absolutos el número de familias que aún viven en el medio rural es considerable; de acuerdo con datos del Banco Mundial (2016) la población rural de nuestro país se estima en 26, 367,387 habitantes lo que representa el 21% de la población total, de los cuales el 62.4% vive por debajo de la línea de pobreza rural nacional.

En búsqueda de nuevas oportunidades, muchos campesinos han optado por migrar a las grandes urbes o incluso al extranjero en busca de una mejor situación de vida, causando el abandono de sus tierras y la desintegración familiar. Estas características se acentúan especialmente en los productores de pequeña escala, específicamente en aquellos cuya producción es destinada al autoconsumo o subsistencia.

Sin embargo en el medio rural aún hay opciones de mejora de las condiciones de vida y algunas familias las han encontrado integrándose al mercado a través de la venta de sus productos. En este sentido, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA, 2012) realizó una estratificación de las unidades económicas rurales (UER) de acuerdo a su vinculación con el mercado.

En esta clasificación existen varios estratos; desde los productores que no generan ingresos por ventas en actividades primarias ( estrato 1: estrato familiar sin vinculación a mercado), los que tienen vinculación al mercado pero a pequeña escala (estrato 2: estrato familiar de subsistencia con vinculación al mercado), los que están en transición al medio empresarial (estrato 3: estrato en transición) y los que ya tienen una vinculación al mercado mucho mayor (estrato 4:

empresarial con rentabilidad frágil, estrato 5:empresarial pujante y estrato 6: empresarial dinámico)

En nuestro país existen entre 5.3 y 5.4 millones de unidades económicas rurales, de las cuales el 22.4% corresponde al primer estrato (sin acceso al mercado), el 50.6% al segundo estrato (con vinculación al mercado), el 8.3% al tercer estrato (transición), y el 18.6% restante se distribuye en los estratos empresariales.

Es importante señalar que el segundo y el tercer estrato, (subsistencia con vinculación al mercado y el de transición) son los más frágiles y vulnerables ya que cualquier cambio en su mercado podría significar el cierre o la conclusión de sus actividades.

Debido a esta vulnerabilidad y a que representan el mayor porcentaje de unidades económicas rurales en nuestro país (50.6 % y 8.3%), el conocer la experiencia de algunas microempresas o pequeñas empresas rurales que están funcionando y son consideradas exitosas representa una gran oportunidad, especialmente, para conocer cuáles son las estrategias de mercado que actualmente están utilizando.

Una de las iniciativas del gobierno federal a través de la SAGARPA y del Colegio de Postgraduados para ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas del medio rural fue la creación en 1996 de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS). (SAGARPA, 2013).

LA RENDRUS surgió después de casi una década de poca participación y poco apoyo del Estado al campo mexicano, por lo que las condiciones de la población rural eran desfavorables, se enfrentaban a situaciones de pobreza, descapitalización, bajos niveles de producción y productividad, y deterioro de sus recursos naturales, entre otros. (Mendoza- Zazueta, 1997, citado en Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable [RENDRUS], 2015)

Sin embargo, a pesar de esta situación existían a lo largo del país experiencias de proyectos productivos del medio rural que resultaban sobresalientes, dignas de analizar y difundir por los buenos resultados que habían obtenido. De tal forma que a través de la RENDRUS se crearon espacios adecuados que propiciaron el intercambio de experiencias y saberes entre pequeños

productores que, a su vez, propiciarían el desarrollo de capacidades de los participantes a través de una nueva forma de extensionismo rural (RENDRUS, 2015).

De tal forma, desde la creación de la RENDRUS cada año se han realizado ininterrumpidamente las reuniones de intercambio de experiencias donde numerosos proyectos exitosos del sector rural han participado en diferentes niveles ya sea nacional, estatal y/o distrital.

Así que la RENDRUS se ha convertido en una estrategia importante de la SAGARPA que concentra cada año proyectos exitosos (micro, pequeñas y medianas empresas) del medio rural de todo el territorio nacional, convirtiéndose en un medio propicio para quienes buscan investigar y entender situaciones específicas de proyectos y empresas rurales de nuestro país.

Por lo anterior, se ha decidido realizar esta investigación que está enfocada a identificar las estrategias de mercado de empresas del medio rural que se consideran exitosas y que han participado en las reuniones de intercambio de experiencias de la Ciudad de México en los últimos 5 años (2012-2016).

Se espera que los resultados de la presente investigación sean una fuente valiosa de experiencias y conocimientos que puedan ser útiles y replicables para otros proyectos del medio rural que estén en crecimiento o en situaciones semejantes.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable

La Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS), como su nombre lo indica, pretende crear una red a nivel nacional que propicie el intercambio de experiencias exitosas y de saberes entre los mismos productores acerca de los proyectos en los que cada uno está involucrado.

Cabe aclarar que, aunque se utiliza el concepto red, aún no se cuentan con los elementos que demuestren que realmente se ha construido la denominación de Red Nacional que se anticipaba como un objetivo implícito deseable. Sin embargo, esta denominación es utilizada para referirse a las reuniones anuales de intercambio de experiencias exitosas que tienen como fin el intercambio de saberes entre los productores. Del mismo modo cabe aclarar que todos los proyectos que participan en las reuniones son considerados exitosos; sin embargo, no existen parámetros que permitan evaluar si realmente lo son o que ayuden a determinar qué tan exitosos son. (RENDRUS, 2015).

El modelo de extensión utilizado en las reuniones de intercambio de experiencias permite aprovechar los conocimientos y experiencias de los productores y generar un modelo de aprendizaje basado en el compartir-construir que tiene como objetivo que todos los involucrados aprendan (Bakker & Gómez, 2010) y, por consecuencia, a partir de este aprendizaje, generen y detonen procesos empresariales que fortalezcan a las micro, pequeñas y medianas empresas participantes.

Este modelo de extensión surge tal y como lo señala Engel (2000, citado en Russo, 2009) como una alternativa a los enfoques y metodologías tradicionales de extensión, y se alinea a los nuevos paradigmas del extensionismo que buscan fortalecer la capacidad de autoaprendizaje e innovación permanente de las comunidades rurales hacia la competitividad y la sostenibilidad.

**2.1.1 Objetivo general de la RENDRUS.** Desde su creación hasta la actualidad, la RENDRUS ha modificado algunos de sus objetivos, por lo que a continuación se señalan tanto los objetivos iniciales como los que desde 2014 a la fecha la rigen.

De acuerdo al acta de constitución de la RENDRUS (SAGAR 1996 citado en RENDRUS, 2015) los objetivos iniciales eran:

1. Atender la necesidad de comunicación que el desarrollo rural demanda entre los habitantes del sector rural y sus organizaciones, instituciones privadas y públicas, de enseñanza, investigación y servicio, técnicos interesados y sociedad civil en general.
2. Promover y propiciar la comunicación expedita entre los actores participantes en el desarrollo rural sustentable, sean productores o integrantes de instituciones públicas y/o privadas, con los demás sectores de la sociedad o de la economía.
3. Sistematizar, difundir (...) y evaluar los resultados de las reuniones, en sus diferentes niveles con fines de aprendizaje y mejora continua
4. Retroalimentar con información a las instituciones públicas de promoción del desarrollo rural, sean municipales, estatales y federales con información, para enriquecer sus políticas y programas.
5. Asegurar (propiciar) el vínculo de investigadores y técnicos con los proyectos, organizaciones e instituciones públicas y privadas participantes en las reuniones de la red, con el fin común de que estos mejoren sus acciones y servicios.
6. Identificar y promover la oferta de recursos, apoyos y subsidios que, a través de esta red se pudieran ofrecer para proyectos de desarrollo rural.

Como ya se mencionó anteriormente, el objetivo general de la RENDRUS se modificó en el 2014, siendo éste el que actualmente está vigente.

Ayudar a fortalecer, difundir y consolidar, en las 32 entidades federativas las capacidades de los productores rurales para generar micro, pequeñas o medianas agroempresas participantes en la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (SAGARPA, 2013).

Los objetivos particulares de la RENDRUS se enumeran a continuación:

1. Promover a nivel nacional entre los productores de las micro, pequeñas o medianas agroempresas del sector rural, la nueva visión de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable.

2. Elaborar un directorio de las micro, pequeñas o medianas agro empresas de la RENDRUS que se encuentren funcionando.
3. Analizar y evaluar las perspectivas y potencialidades de la estrategia RENDRUS, como proceso de extensionismo y desarrollo sustentable para fortalecer a las micro, pequeñas y medianas agro empresas a fin de mejorar el bienestar personal, social y económico de las familias rurales.
4. Fortalecer el vínculo de los agro empresarios rurales, prestadores de servicios profesionales, instituciones de investigación, educación superior y media superior, organizaciones, grupos de productores e instituciones públicas y privadas relacionadas con el sector rural.
5. Promover en las delegaciones de la SAGARPA que las agroempresas que formen parte de la Red puedan ser beneficiadas con el Componente de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural.
6. Identificar y promover la oferta de recursos, apoyos, subsidios e inversiones que los organismos del sector público y privado, las instituciones de investigación, educación superior y media superior, pudieran ofrecer en beneficio de los productores.
7. Fortalecer el extensionismo que les permita a los productores rurales desarrollar sus capacidades personales, productivas, organizativas, creativas, empresariales y gerenciales para mejorar su productividad, competitividad, su nivel de ingresos y su calidad de vida.

**2.1.3 Mecanismo de operación de las reuniones anuales.** Cada año la SAGARPA, a través de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario de cada estado, lanza una convocatoria para participar en las reuniones de intercambio de experiencias.

Desde sus inicios las reuniones se realizaban en cuatro diferentes niveles; se comenzaba a nivel distrital; posteriormente, las mejores experiencias llegaban a nivel estatal; los proyectos seleccionados a este nivel llegaban a nivel regional y, finalmente, a nivel nacional llegaban los proyectos seleccionados en las reuniones regionales. Actualmente, las reuniones solo se dan en dos etapas que son la estatal y, posteriormente, la reunión de intercambio de experiencias a nivel nacional.

Para que los proyectos participen en las reuniones anuales se debe cumplir con ciertos requisitos, tal como lo señala la convocatoria emitida por la SAGARPA-SEDAGRO (2015):

1. Tener al menos un año de operación continua en su proyecto y contar con resultados concretos y medibles.
2. Estar integrado como grupo u organización económica rural (OER).
3. Presentar un escrito abierto en donde manifieste el interés de formar parte de la Red.
4. Que produzcan y/o comercialicen productos agropecuarios, acuícolas, pesqueros o brinden servicios dentro del sector rural.
5. El proyecto deberá estar ubicado dentro del estado en que se lleva a cabo la convocatoria.
6. No podrán participar proyectos que hayan asistido a una reunión nacional durante los últimos tres años.

En cada una de las reuniones se establecen mesas de trabajo de acuerdo al giro de los proyectos participantes; generalmente, éstos se dividen de la siguiente manera: 1) Producción primaria (agrícola y pecuaria), 2) Transformación y comercialización de producción primaria, 3) Servicios e industria rural no agropecuarios.

En las mesas de trabajo son los representantes de cada una de las empresas quienes exponen los aspectos generales de su experiencia con base a un guion que es proporcionado por la SAGARPA, que entre otros puntos incluye: nombre de la organización, objetivos, proceso de producción, principales innovaciones tecnológicas o productivas, organigrama, capacitación y asistencia técnica, financiamiento, impacto social económico y ambiental, factores de éxito y factores adversos.

En estos eventos también se realiza una feria con los productos de las empresas participantes lo que permite continuar con el intercambio de experiencias entre productores/empresarios y que permite al público asistente conocer los diferentes productos y comprar lo que sea de su agrado.



Es importante señalar que son los mismos participantes de cada mesa quienes evalúan a los proyectos participantes. Algunos de los puntos a considerar en la evaluación son la organización, administración, capacitación, asistencia técnica, impacto social y ambiental.

Al final de cada reunión son seleccionadas por los mismos productores las dos empresas con mayor puntaje que serán quienes asistan a la Reunión Nacional representando a su estado. Esta reunión nacional se lleva a cabo año con año en diferentes sedes de la República Mexicana donde se reúne a las empresas ganadoras de cada estado, de tal manera que están presentes experiencias exitosas de todo el país. Cabe señalar que esta reunión tiene el mismo mecanismo utilizado en las reuniones estatales (Aranda, Callejas, Esparza y Martínez, 2012).

En la Reunión Nacional del 2015 celebrada en Guadalajara, Jalisco se realizaron varias actividades con el fin de lograr un evento con mayores beneficios para los asistentes. Como cada año la actividad central fue la presentación de las empresas representantes de los estados, sin embargo, en esta reunión también se compartieron experiencias de los técnicos y extensionistas que han asesorado casos destacados en el medio rural.

Así mismo, se montó una feria en el centro de Guadalajara donde no solo estaban las empresas participantes en la reunión nacional, sino también algunas empresas que habían tenido una participación sobresaliente en las reuniones estatales.

Durante los tres días en los que transcurrió la reunión, se presentaron algunas ponencias sobre temas empresariales de interés para los asistentes. Así mismo, se hicieron mesas de negocios donde estuvieron presentes empresas internacionales de Latinoamérica y del continente europeo que estaban en busca de proveedores, por lo que realizaron entrevistas con varios de los empresarios participantes en las reuniones, con el fin de establecer lazos comerciales.

Las reuniones anuales están diseñadas para que exista intercambio de saberes entre los participantes. Por ejemplo, los productores pueden intercambiar experiencias con diferentes grupos de interés: con productores a fin de desarrollar y fortalecer sus capacidades; con instituciones públicas a fin de conocer los programas o apoyos a los que pueden ser acreedores; con técnicos y prestadores de servicios profesionales (PSP) para conocer la oferta de servicios técnicos y capacitación técnica que podrían recibir; y, finalmente, con universidades o institutos

de investigación que les permita acercarse a nuevos conocimientos, desarrollo de tecnologías e innovación de procesos (RENDRUS, 2015).

La cantidad y diversidad de proyectos que han participado en las reuniones de los diferentes niveles (distritales, estatales y nacionales) a lo largo de los 20 años que ha operado la RENDRUS es muy amplia. De acuerdo con datos oficiales de SAGARPA hasta 2012 se tenían registrados un total de 4,759 proyectos exitosos, siendo las categorías: agroindustrial, desarrollo rural, agrícola y bovinos los de mayor incidencia (SAGARPA, 2013).

La RENDRUS se ha convertido en una estrategia importante para promover el desarrollo rural con la participación directa de micro, pequeñas y medianas empresas de todo el territorio nacional en donde cada año se comparten conocimientos y saberes para la mejora continua de las empresas. Sin embargo, pocos son los proyectos que han sido estudiados en detalle, por lo que cada uno de ellos representa una fuente valiosa de experiencias y conocimientos que pueden ser útiles y replicables para otras empresas del medio rural que estén en crecimiento o en situaciones semejantes.

## **2.2 Marco legal y político del sector rural y de la creación de MIPYMES en México**

La creación de micro, pequeña y medianas empresas debe estar sustentado y alineado con los objetivos macro económicos que persigue nuestro país, de ahí que es necesario identificar cuáles son las líneas estratégicas que inciden en este aspecto a nivel nacional.

En este apartado se mencionarán cuatro documentos de suma importancia que rigen el rumbo del país y por ende, las estrategias y acciones que se realizarán en el medio rural, a saber:

- a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- b) Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
- c) Ley de Desarrollo Rural Sustentable
- d) Programa especial concurrente para el desarrollo rural sustentable 2014-2018

**2.2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.** La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es el documento en el que establece el marco político

y legal de nuestro país, y por lo tanto establece las relaciones entre los tres poderes de la federación, entre los ciudadanos y los derechos y obligaciones de cada uno.

En relación al medio rural y su desarrollo se destaca el Artículo 27 Constitucional Fracción XX que señala lo siguiente:

“El Estado promoverá las condiciones para el desarrollo rural integral, con el propósito de generar empleo y garantizar a la población campesina el bienestar y su participación e incorporación en el desarrollo nacional, y fomentará la actividad agropecuaria y forestal para el óptimo uso de la tierra, con obras de infraestructura, insumos, créditos, servicios de capacitación y asistencia técnica. Asimismo expedirá la legislación reglamentaria para planear y organizar la producción agropecuaria, su industrialización y comercialización, considerándolas de interés público.

De este modo, la carta magna de nuestro país señala que el Estado buscará las estrategias que generen empleo y mejoren las condiciones de vida de la población que vive en el medio rural a través de obras, créditos, servicios de capacitación y asistencia técnica que como se mencionará más adelante son piezas clave para el buen funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales.

**2.2.2 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.** El Plan Nacional de Desarrollo para este sexenio traza los grandes objetivos de las políticas públicas de nuestro país y establece las acciones específicas para alcanzarlos. De tal manera que se basa en cinco grandes ejes de acción: 1) México en Paz, 2) México Incluyente, 3) México con educación de calidad, 4) México Próspero y 5) México con Responsabilidad global.

Específicamente, en la línea de acción México próspero se mencionan dos objetivos importantes (4.8 y 4.10), por un lado, uno enfocado al apoyo de emprendedores y a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas; y, por el otro, el enfocado al sector agropecuario (Gobierno de la República Mexicana, 2013).

Objetivo 4.8 Desarrollar los sectores estratégicos del país. Cuya estrategia va dirigida a impulsar a los emprendedores y fortalecer a la micro, pequeñas y medianas empresas.

Objetivos 4.10 Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país. Cuya estrategia va dirigida a impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante la inversión en el desarrollo de capital físico, humano y tecnológico.

Es importante señalar que la RENDRUS a través de sus objetivos generales y de su mecanismo de operación encaja en estos dos objetivos nacionales; por un lado en el que se refiere a apoyar la creación y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas y por el otro el que se refiere a la mejora en el sector agropecuario.

**2.2.3 Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS).** La Ley de Desarrollo Rural Sustentable en su Título primero señala que es considerado de interés público el desarrollo rural sustentable, que incluye la planeación y organización de la producción agropecuaria, su industrialización y comercialización; y de los demás bienes y servicios y todas aquellas acciones tendientes a la elevación de la calidad de vida de la población rural.

En esta ley se señalan aspectos importantes que se relacionan con el papel que juega el Estado en el desarrollo rural y las diferentes acciones que impulsa para lograrlo.

Cabe señalar que en esta ley LDRS, en el Artículo 14 da pie a la autorización del Programa Especial concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable 2014-2018 (PEC) mismo que se describe a continuación (Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión, 2001).

**2.2.4 Programa Especial concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable 2014-2018.** El Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable 2014-2018 (PEC) está integrado por las políticas públicas orientadas a la generación y diversificación de empleo y a garantizar a la población campesina el bienestar y su participación e incorporación al desarrollo nacional, dando prioridad a las zonas de alta y muy alta marginación y a las poblaciones económica y socialmente débiles.

El Programa Especial Concurrente está estructurado en nueve vertientes a las que concurren las diversas instituciones. A través de todas estas líneas de acción se busca el desarrollo integral y sustentable de la comunidad rural. (Secretaría de Gobernación, 2014)

### **2.3 El medio rural en México**

En nuestro país es el número de habitantes el indicador que determina si una localidad es considerada rural o urbana. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) las localidades rurales son aquellas que tienen hasta 2,500 habitantes y las localidades que superan los 2,500 habitantes son consideradas urbanas.

En 1980, el número de localidades rurales en nuestro país era de 123,169 y en ellas vivían 22,584,104 habitantes, lo cual representaba el 34% de la población nacional. Para el año 2010 había un total de 188,596 comunidades rurales con una población de 26 millones de personas, lo que representa el 23% de la población total (INEGI, 2010a). Es decir, a pesar de que el porcentaje de la población rural ha disminuido a través del tiempo, (debido al rápido crecimiento de la población total del país) en la actualidad existe más población que vive en el medio rural que hace 40 años.

De acuerdo a los datos del Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable 2014-2018 (Secretaría de Gobernación, 2014), el ingreso corriente promedio mensual de los hogares de las localidades rurales en 2012 fue de \$6,938 pesos y en las localidades urbanas de \$14,275 pesos, lo que muestra que los ingresos de los hogares urbanos son dos veces superior al que perciben los hogares del medio rural.

Es importante señalar que la mayor parte del ingreso de los pobladores del medio rural depende de las actividades primarias y la estacionalidad de la producción, por lo que está sujeto a variaciones importantes a lo largo del año. Los datos de la encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2012) señalan que los ingresos en promedio de las personas ocupadas en las comunidades rurales presentan variaciones de hasta 10.5 % entre un trimestre y otro, mientras que las personas que viven en las zonas urbanas presentan una variación máxima de 2.2%.

Esta información refleja la inestabilidad económica que viven la mayoría de las familias del campo. De acuerdo con datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) que realizó la medición de la pobreza en el año 2012 reportó que el 61.6% de la población rural vive en situación de pobreza y de éstos el 21.5% vive en pobreza extrema.

Del mismo modo, la información del CONEVAL (2012) señala que el 93.5% de la población que vive en el medio rural tiene al menos una carencia social y 47.4% al menos tres; por el otro lado, en la ciudad estos mismos indicadores revelan un 68.2% y 16.9% respectivamente.

De acuerdo con los datos del CONEVAL (2016) en el primer trimestre de este año el valor mensual por persona de la canasta alimentaria rural fue de \$31.99 pesos diarios lo que representa \$959.72 pesos al mes contra \$1,138.86 pesos mensuales que costaría la canasta alimentaria urbana.

En el medio rural, 32.7% de la población cuenta con un ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo, es decir, que 8.9 millones de personas no tienen los ingresos suficientes para adquirir los alimentos que en promedio una persona necesitaría al mes. Los datos también señalan que el 62.8% de la población que vive en el medio rural no percibe los ingresos suficientes ni para cubrir el valor total de la canasta alimentaria ni para la no alimentaria, es decir, en los cuidados personales, salud, educación cultura y recreación (CONEVAL, 2016).

Ante esta situación, el gobierno federal ha buscado diversas acciones que detonen el desarrollo rural sustentable, mismo que es definido por la ley de desarrollo rural sustentable (Cámara de Diputados, 2012) como el mejoramiento integral del bienestar social de la población y de las actividades económicas en el territorio comprendido fuera de los núcleos considerados urbanos de acuerdo con las disposiciones aplicables, asegurando la conservación permanente de los recursos naturales, la biodiversidad y los servicios ambientales de dicho territorio.

Por otra parte, la Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades (SEDEREC, 2011) define como desarrollo rural el derecho a realizar actividades agropecuarias, acuícolas, artesanales, turísticas y demás de corte rural, con base en procesos productivos, comerciales, distribución y auto abasto, de manera individual y colectiva, que conduce al mejoramiento integral del bienestar de las mujeres, su educación, salud, vivienda y alimentación, y que promueve la equidad con justicia social, distribución justa del ingreso, participación plena en la toma de decisiones, implicando cambios del paradigma económico y asegurándose la conservación de los recursos de los cuales depende la sociedad rural.

En ambas definiciones se menciona que uno de los objetivos primordiales es mejorar las condiciones de la población rural y una manera de hacerlo es buscar que las familias tengan un mayor ingreso económico. Y para hablar de esta situación es importante mencionar que el medio rural puede tener dos variantes, por un lado, la agricultura familiar o campesina donde la totalidad de su producción es destinada al consumo familiar; y, por el otro, la existencia de productores cuya producción está vinculada al mercado, que si bien no significa que la actividad se realice a grandes escalas sí introduce el término económico donde existe una venta y compra de productos.

Tal como lo menciona Boucher (1994, citado en Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2004), la mayoría de los productores campesinos de Latinoamérica y El Caribe no pueden sobrevivir solamente produciendo materias primas agropecuarias baratas, sino que deben tener acceso al valor agregado producido a lo largo de las cadenas agro productivas, en las etapas posteriores a la cosecha, desde la transformación hasta la comercialización.

Y es justamente bajo este argumento que se considera que una alternativa para mejorar las condiciones de la población del medio rural es la creación de empresas rurales, las cuales funcionan como ejes de desarrollo y tienen como finalidad la generación de utilidades (ganancias) a partir de la utilización de los factores y capitales que existan en el territorio. (IICA, 2004).

De ahí que la creación de micro, pequeñas o medianas empresas representa una alternativa de desarrollo para los pobladores del medio rural y no tan solo para los que se dedican a actividades agropecuarias si no para los pobladores que viven en zonas rurales pero que realizan otro tipo de actividades como artesanías, cosméticos o que son capaces de brindar otro tipo de servicios por la belleza escénica de su lugar de origen, de este modo la diversidad de empresas que pueden ser creadas en el medio rural es cada vez más amplia.

### 3. DEFINICIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Descripción del área de estudio

La Ciudad de México se localiza en las siguientes coordenadas geográficas: Al norte 19°36', Al Sur 19°03' Al Este 98°57', Al Oeste 99°22', colinda al Norte Este y Oeste con el estado de México y al Sur con el estado de Morelos. (Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México, s.f.). El clima está catalogado como seco y templado, con un rango de temperatura media anual de 17.7° C y un promedio anual de 615 m.m. (Comisión Nacional del Agua [CNA], 2014). La Ciudad de México es la entidad federativa más pequeña a nivel nacional con una extensión de 1,499 km<sup>2</sup> y de acuerdo con datos del INEGI (2010b) la Ciudad de México tiene un total de 8,851,080 habitantes (7.5% del total del país), lo que la convierte en una de las ciudades más habitadas del mundo. En cuanto al territorio de la Ciudad de México, éste se divide con base al uso de suelo, de tal forma que el 41% (61,458 has) del territorio es considerado como Suelo de Uso Urbano y el 59% restante (88,442 has) como Suelo de Conservación. Este a su vez se divide en 38,252 hectáreas de bosque, 28,599 hectáreas de uso agrícola y 500 hectáreas de matorrales. (Gobierno del Distrito Federal, 2009)

Las actividades económicas de la Ciudad de México se dividen de la siguiente manera:

Cuadro 1. Aporte al PIB por sectores en el Distrito Federal

<b>Sector de actividad económica</b>	<b>Porcentaje de aportación al PIB estatal</b>
Actividades primarias (agricultura , ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza)	0.04
Actividades secundarias (minería, construcción y electricidad, industrias manufactureras)	11.39
Actividades terciarias (comercio , restaurantes , hoteles, trasportes e información de medios masivos servicios financieros e inmobiliarios y servicios médicos)	88.57
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sistema de Cuentas Nacionales de México (INEGI, 2014)



A pesar de que el sector primario pareciera que no tiene relevancia por el poco porcentaje que aporta al PIB estatal (0.04%), de acuerdo con los datos de INEGI (2014), la Ciudad de México ocupa en algunos sectores los primeros lugares de producción a nivel nacional, por ejemplo en la producción de flores (geranio, rosas, entre otras), nopales, noche buena y árboles de navidad.

**3.1.1 Sector primario.** La Ciudad de México cuenta con 17, 067 unidades de producción que en conjunto ocupan 26,571 hectáreas, de las cuales 18,967 hectáreas (71.38%) son de labor y 6,008 hectáreas (22.61%) son de agostadero. En cuanto a la tenencia de la tierra, la mayor proporción la ocupan la forma de propiedad comunal y privadas con el 37 %, respectivamente, seguidas por el ejido con 25.2% y la propiedad pública con 0.8 %. Entre las unidades de producción con disponibilidad de agua fueron 11,414 lo equivale a 18,814 hectáreas, de las cuales 17, 671 hectáreas (93%) son de temporal y 1,142 hectáreas (7%) de riego. (INEGI, 2013)

Los principales productos agrícolas y su valor de producción se muestran en la siguiente tabla:

Cuadro 2. Productos agrícolas según su importancia en la Ciudad de México

<b>Principales productos agrícolas</b>	<b>Producción</b>	<b>Porcentaje en el total nacional</b>	<b>Lugar nacional</b>
Geranio	2 170 000 plantas	100	1° de 1
Rosa	1 140 000 plantas	100	1° de 1
Romerito	4 905 toneladas	100	1° de 1
Flores	7 698 750 plantas	100	1° de 1
Nopalitos	322 102 toneladas	43.3	1° de 26
Noche buena	2 774 400 plantas	20.6	2° de 5
Árbol de Navidad	10 000 plantas	9.0	2° de 2

Fuente: Perspectiva Estadística. Serie por entidad federativa (INEGI, 2010c).

**3.1.2 Población rural de la Ciudad de México.** Del total de la población de la Ciudad de México, 8,806,824 habitantes, es decir, el 99.5% residen en el sector urbano y solamente

44,256 habitantes, es decir, el 0.5% pertenece al sector rural (INEGI, 2010b) La clasificación de población rural se tomó del criterio usado por el INEGI que define a una localidad rural como aquella que tiene menos de 2,500 habitantes.

Las principales características territoriales de la zona rural de la Ciudad de México son: pequeñas superficies de temporal, producción de traspatio, huertos familiares o granjas domésticas predominando el uso de técnicas y proactivas tradicionales. Estos territorios están concentrados en siete delegaciones: Álvaro Obregón, Cuajimalpa de Morelos, La Magdalena Contreras, Tlalpan, Xochimilco, Tláhuac y Milpa Alta. (Gastelum, 2011). De tal forma que la zona urbana comprende la mayor parte del centro y norte de la Ciudad, mientras que el sur concentra la zona rural.

Con base en la clasificación que realiza el Consejo Nacional de Población (CONAPO) sobre los niveles de marginalidad, casi el 50% de la población que vive en las localidades del sector rural está catalogada como de marginalidad alta y muy alta, lo que hace suponer que los pobladores viven con carencias económicas y niveles de bienestar intermedios-bajos.

Ante este panorama, resulta importante identificar empresas que han sido catalogadas como exitosas para conocer cuáles son las estrategias que han utilizado para la promoción y venta de sus productos y servicios, para que esta información resulte enriquecedora no tan solo para la población rural de la ciudad de México, si no para los habitantes de otros lugares que se enfrentan a la misma situación de marginación y ante procesos de continuo cambio al estar en contacto cada vez más cercano con las ciudades.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

Los elementos que una empresa debe de tomar en cuenta para alcanzar el éxito son diversos; varios autores han tratado de definir cuáles son los factores que determinan el éxito y fracaso de las empresas (Altman, 1983; D'Aveni, 1989; Dugan and Zavgren, 1989; Hofer and Sanberg, 1987; Ibrahim and Goodwin, 1986 citados en Lussier, 2005), y el resultado ha sido una lista de muchas y diversas variables.

En general, los elementos de éxito se relacionan con factores como: capacitación y asistencia técnica, tecnología e innovación, organización y administración, impacto social y económico, sustentabilidad y medio ambiente, desarrollo de mercados, entre otros.

Sin embargo, en la presente investigación se abordó únicamente el tema del mercado, específicamente para identificar los elementos que determinan las estrategias de mercado que empresas rurales exitosas de la Ciudad de México están implementando y algunos elementos que se consideraron de influencia para el diseño de las mismas.

Es importante señalar que las estrategias de mercado son el resultado de una planeación estratégica mayor, no se podrían determinar las estrategias de mercado si no se conocieran los objetivos y las metas generales de la empresa.

Estas grandes directrices son establecidas por los representantes de las empresas, de ahí que se decidió explorar los aspectos relacionados con los antecedentes personales y familiares de los representantes (empresarialidad) e identificar elementos que de manera directa e indirecta influyen en la manera en que dirigen la empresa y por ende la manera en que diseñan las estrategias generales.

Una vez que se identificaron estos elementos, es posible enfocarse en el mercado, realizar una definición del mismo, identificar los elementos que integran las estrategias de mercado y aquellas herramientas y acciones utilizadas en dichas estrategias.

Es por esto que en la presente investigación se realizó una revisión teórica de diversos elementos que permitirán entender aquellos factores que se consideraron de influencia para el

diseño y elaboración de las estrategias de mercado. Los elementos teóricos que se abordarán en este capítulo serán los siguientes:

- Aspectos generales de una empresa. Independientemente del giro al que pertenecen, fue necesario entender qué es una empresa, cuáles son sus etapas de desarrollo y sus áreas funcionales. Así mismo se identificaron los tipos de sociedades mercantiles de acuerdo a la forma de organización, la clasificación de las empresas con base en el número de empleos generados y la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país.
- Empresas rurales. En este apartado se define qué es una empresa rural, su clasificación de acuerdo a las actividades que realiza, la iniciativa empresarial en este sector y, finalmente, se mencionan algunos de los retos a los que actualmente se enfrentan las empresas rurales.
- Empresarialidad. En las micro y pequeñas empresas la mayor parte de las decisiones (incluyendo las relacionadas con las estrategias de mercado) dependen directamente del líder de la empresa. Situación por la que se consideró importante abordar aspectos relacionados con la empresarialidad que incluyen antecedentes familiares del representante, experiencia en el giro y motivaciones personales que lo llevaron a formar la empresa.
- Planeación estratégica de las empresas. Toda empresa requiere una planeación estratégica donde se plasmen las grandes metas y objetivos por alcanzar. Todas las acciones y estrategias de mercado dependen directamente de las metas generales que ahí se plasmen. En este apartado se hablará de la importancia de la planeación y los elementos que la integran.
- El Mercado y estrategias de mercado. El nuevo enfoque del mercado se basa en los consumidores y la satisfacción de sus necesidades, con base en esta información se planean y llevan a cabo las estrategias y programas de mercado integrales. En la última parte se aborda el tema del mercado, sus fundamentos, el proceso de marketing que

cualquier empresa debe seguir para establecer sus estrategias de mercado y los elementos que componen dichas estrategias: producto, precio, plaza y promoción.

## **4.1 Empresa**

**4.1.1 Definición de empresa.** Para estudiar el fenómeno empresarial en primera instancia es necesario definir lo que es una empresa, de tal modo que no se confunda con términos que se reduzcan solo a términos de sociedad mercantil. El concepto de empresa es amplio y es definida de diferentes maneras, algunas de ellas se presentan a continuación:

De acuerdo a Aragón y Rubio (2005), la empresa puede definirse como la institución económica cuyo fin es la producción, así mismo menciona otras definiciones que son utilizadas en la literatura económica como:

- Órgano especializado en la producción de bienes y servicios
- Unidad económica de producción
- Conjunto de bienes, derechos y agentes de producción organizados en determinadas unidades cuya finalidad es producir, esto es, transformar bienes y servicios con intencionalidad económica

Por otro lado, Gil (2007) señala que el concepto de empresa se puede definir a partir de varios puntos de vista, entre las más importantes están:

a) Como unidad de beneficio. Se refiere a una unidad económica cuyo único sentido es la obtención de un excedente económico, es decir que produzcan un superávit a los empresarios privados.

b) Como combinación de factores. Define a la empresa como aquella unidad que dispone de los factores de producción elementales (Materias primas y auxiliares, mano de obra y equipo) y dispositivos relacionados a la dirección y planificación técnico-económico, empresarial, organización y control. Los cuales se combinan por decisión del hombre, para conseguir unos productos y/o servicios que se venden. (García, 1974 citado en Gil, 2007)

c) Como organización. Se define a la empresa como un conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre los diferentes elementos que la componen. (Zerilli, 1992 citado en Gil, 2007)

Una de las definiciones que comprende una visión general de lo que es una empresa es la proporcionada por la SAGARPA (2006) que la define como una entidad conformada por una o más personas o famiempresas que se organizan y allegan recursos para la producción de un bien o servicio que satisface las necesidades de la sociedad obteniendo un valor agregado que permita la correcta remuneración de las partes. También se considera como un espacio donde se propicia la relación humana de todos sus integrantes y el bien común.

En esta definición se señalan dos aspectos importantes y que es necesario destacar, la empresa como unidad humana que tiene dos finalidades principales: la finalidad económica y la social.

Por un lado, el objetivo económico se centra en generar utilidades y remunerar el trabajo; así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del consumidor. En cuanto al aspecto social lo que se busca es contribuir por, un lado, al desarrollo integral de los socios - trabajadores y, por el otro, a la consecución del bien común.

Sin embargo, para que una empresa logre satisfacer la función social, generalmente, es necesario que ésta cubra la función económica ya que al ser rentable y tener una producción eficiente (bienes / servicios) generará beneficios económicos a sus asociados. (SAGARPA, 2006).

De tal forma que para que una empresa cumpla su función económica es de suma importancia determinar acciones y estrategias relacionadas con el mercado y el logro de la remuneración económica suficiente para todas las partes involucradas.

**4.1.2 Etapas de desarrollo de una empresa.** Las empresas pasan por momentos bien diferenciados, en general, se pueden percibir cuatro etapas: etapa previa, iniciación de la empresa, crecimiento y expansión-consolidación. (SAGARPA, 2006).

a) La etapa previa es la base para la creación de la nueva empresa ya que es aquí es donde surge la idea y se sientan las bases para su creación. Dentro de los aspectos que se deben de considerar son:

- Definición de manera concreta y completa el tipo de empresa que se va a establecer
- Conocimiento y evaluación del mercado,
- Selección de la ubicación,
- Definición de la forma jurídica y de los medios de producción, y
- Selección del equipo y de los recursos humanos.

b) El inicio de la empresa se refiere al inicio de operaciones que implica realizar todas aquellas acciones necesarias para lograr que el producto o servicio llegue a los clientes, entre otras actividades se mencionan: cumplimiento de los requerimientos legales; tramites, permisos y licencias; contactos con proveedores y clientes, planificación de las operaciones, etc.

c) El crecimiento de una empresa se da al aumentar el volumen de los negocios e incluye elementos como el aumento de ventas, mayor complejidad de la administración, aumento de personal, control de precios, entre otros.

Cabe destacar que la etapa previa a la creación de la empresa, es sumamente importante, ya que establece las bases para todas las demás actividades. Una de las actividades clave en esta etapa es lograr obtener un conocimiento del mercado, ya que esto permite conocer la oferta y la demanda de los productos, conocer la competencia que ayuda a evaluar la situación y decidir de qué manera se va a integrar al mercado seleccionado.

Si no se realiza un buen estudio de mercado, se corre el riesgo de invertir en tecnología, en infraestructura, en capacitación y que el producto final o servicio no tenga una buena aceptación ni venta lo que finalmente conduciría al cierre de la empresa. De ahí la importancia de las acciones y estrategias relacionadas con el conocimiento del mercado y de las necesidades de los consumidores.

**4.1.3 Áreas funcionales de una empresa.** Las actividades de diverso tipo que se desarrollan en una empresa requieren de un adecuado ordenamiento. Estas actividades se han agrupado y ordenado en cuatro áreas funcionales que son: el área de marketing, el área de producción, el área de recursos humanos y el área de finanzas. A continuación se detallan cada una de ellas:

a) Área de producción. Es el área encargada de la transformación de las materias primas en productos terminados, mediante la utilización de mano de obra y maquinas. Algunas de las funciones del área de producción son: la selección de máquinas y equipos adecuados para la producción, el abastecimiento de materias primas, la organización del espacio físico dedicado a la producción, el mantenimiento de máquinas y equipos, el almacenamiento de materias primas, productos en proceso y productos terminados y el control de calidad.

b) Área de recursos humanos. Es el área encargada del manejo eficiente del personal que colabora en la empresa. Actividades del área personal son las siguientes: El reclutamiento y selección del personal con el perfil y las características necesarias para cada puesto, entrenamiento y capacitación del personal, la orientación y evaluación al personal, y la creación de un ambiente de trabajo agradables y, en lo posible, libre de conflictos.

c) Área de administración y finanzas. Es el área encargada de fijar los objetivos y metas a alcanzar así como del manejo óptimo de los recursos financieros de la empresa. Son actividades del área financiera las siguientes: la consecución de los recursos financieros, tanto internos como externos requeridos para el cumplimiento de los planes fijados por la empresa, cuidar de que los recursos externos que requiere la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables, llevar el control de la cartera y las cobranzas, la organización de un sistema contable, el manejo de las relaciones con los bancos y las entidades financieras.

d) Área de mercadeo. Es el área encargada de dirigir el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor. Algunas de las funciones del área de mercadeo son: la investigación de mercados, la definición del diseño, estilo y empaque del producto, la distribución y venta de los productos, la determinación de precio de los productos, el diseño y lanzamiento de nuevos productos , la promoción y publicidad.



Generalmente, en las micro y pequeñas empresas el dueño o representante de la empresa es el encargado de planear y decidir aspectos importantes relacionados con cada una de las áreas funcionales. Esto implica que ellos tengan una formación previa o que se capaciten en estos temas, ya que son los que establecen las directrices de la empresa.

Particularmente, hablando del área del mercado es de suma importancia que el dueño o encargado tenga nociones generales de esta área, ya que si no se establecen bien las estrategias de mercado no se lograrán las ventas establecidas, y con ello la empresa corre riesgo de cerrar todas sus actividades.

Es importante señalar que conforme la empresa vaya creciendo, vendrá acompañado de la integración de más personal y, por lo tanto, de una mayor especialización y división del trabajo que justificará posteriormente la contratación de especialistas que se harán responsables de las actividades de cada área funcional.

**4.1.4 Tipos de sociedades mercantiles.** La constitución de una empresa es uno de los pasos iniciales más importantes ya que a partir de ese momento la empresa adquiere personalidad jurídica. Por lo tanto, el conocer los derechos y obligaciones que cada una de las diferentes figuras jurídicas conlleva es determinante para elegir la opción que mejor convenga al empresario.

De acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2016) existen siete tipos de sociedades mercantiles:

1) Sociedad en nombre colectivo, 2) Sociedad en comandita simple, 3) Sociedad de responsabilidad limitada, 4) Sociedad anónima, 5) Sociedad en comandita por acciones, 6) Sociedad cooperativa y 7) Sociedad por acciones simplificadas. Del tipo de sociedades antes mencionadas, la sociedad cooperativa es una de las más utilizadas en las micro y pequeñas empresas del medio rural debido a sus características y a las ventajas que tiene para tener acceso a los programas del gobierno federal y estatal.

En la siguiente tabla se mencionan las características principales de los diferentes tipos de sociedades mercantiles que existen en México.

Cuadro 3. Clasificación y características de las Sociedades Mercantiles

<b>Nombre</b>	<b>Mínimo accionistas</b>	<b>Mínimo capital social</b>	<b>Capital representado por</b>	<b>Obligaciones de los accionistas</b>	<b>Tipo de administración legal</b>
Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C.)	Sin mínimo legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)	No más de 50 socios	\$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos	\$50,000.00	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C.)	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad.	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata.	Asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y demás comisiones de designe la asamblea general.

Fuente: Nuño, 2012.

**4.1.5 Clasificación de empresas.** De acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2002) la clasificación del tipo de empresa se relaciona con el sector de la empresa, el rango de número de trabajadores y el rango de monto de ventas, tal y como lo señala la siguiente tabla:

Cuadro 4. Clasificación de las empresas en México

<b>Estratificación</b>			
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de números de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$ 4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

Fuente: (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros [CONDUSEF], 2013)

**4.1.6 Importancia de las MIPYMES en México.** En nuestro país las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen pieza clave en la economía nacional por dos factores: el impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (PROMEXICO 2014). Estos datos reflejan la importancia que tienen las MYPMES en México para el desarrollo económico, social y productivo, dado que son piezas claves para la creación de riqueza y desarrollo local.

La creación de MIPYMES surge en la mayoría de los casos como una respuesta al panorama de desempleo y falta de oportunidades por el que ha atravesado nuestro país en los últimos años. De tal modo que las personas se han visto obligadas a generar su propia fuente de empleo, transformándose en empresarios (Arroyo y Nebelung, 2002 citado en Lucas, 2003) con el fin de lograr su desarrollo como seres humanos, de generar mayor ingreso familiar y mejorar sus condiciones de vida.

Un estudio reciente (OCDE, 2001 citado en Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2002) señala que existe una relación positiva entre las tasas de nacimiento de empresas de los países de la OCDE durante el período 1988-96 y las de crecimiento económico entre los años 1989-99. Estos datos reflejan que en aquellos países donde se crearon una mayor cantidad de empresas tuvieron mayor crecimiento en su PIB, y por el contrario, las naciones con baja creación de firmas, muestran un desempeño económico más limitado. Por lo que se sugiere que existe una relación entre el nivel de la actividad empresarial y las tasas de crecimiento económico (Audretsch y Thurik 2001 citados en BID, 2002).

Ante este panorama, el gobierno federal le ha apostado a la creación de MIPYMES especialmente a partir del sexenio del presidente Vicente Fox (2000-2006) que a través del Fondo Nacional para empresas sociales (FONAES) otorgó apoyos para transformar a los “changarros” en micro y pequeñas empresas, además de crear los Centros de Vinculación Empresarial. Cabe señalar que es justamente en este periodo cuando la RENDRUS cambió el término de proyectos exitosos por el de empresas o agroempresas exitosas con el fin de estar alineados a las estrategias de desarrollo nacional.

En el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) también se realizaron acciones para fomentar el emprendedurismo, una de las más importantes fue la creación de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, acompañada por la estrategia “México Emprende” cuyo objetivo era la creación de más y mejores empresas, más y mejores empleos y con más y mejores emprendedores (Alatríste, 2013).

En la gestión del actual presidente Enrique Peña Nieto (2012-2018) el tema del emprendimiento ha sido una de sus más altas prioridades, y al inicio de su sexenio crea el Instituto Nacional del emprendedor con el objetivo de “tener una instancia rectora del ecosistema emprendedor

cercana al interés de emprendedores, micro, pequeños y medianos empresarios que propicie el ambiente adecuado para que la capacidad creativa de los mexicanos pueda prosperar y consolidarse; para que sus ideas de negocio se conviertan en realidad. (Alatraste, 2013)

**4.1.7 Cadenas productivas.** El uso del concepto de cadena productiva ha ido en aumento en Latinoamérica (Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola [CICDA], 2004) al referirse a temas relacionados con los agronegocios, a las industrias agroalimentarias y las empresas rurales. Es por esta situación que es necesario definir que es una cadena productiva y los elementos que la componen.

Existen varias definiciones de lo que es una cadena productiva, a continuación se enlistan las más relevantes:

- Itinerario o proceso que sigue un producto agrícola, pecuario, forestal o pesquero a través de las actividades de producción, transformación e intercambio hasta llegar al consumidor final. (SAGARPA, s.f.);
- Es un sistema constituido por actores y actoras interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado” (CICDA, 2004);
- La cadena productiva incluye, además, el abasto de insumos y equipos relevantes, así como todos los servicios y normas que afectan de manera significativa dichas actividades, como los servicios financieros y de investigación, el marco jurídico y los acuerdos comerciales, entre otros.
- Conjunto estructurado de procesos de producción que tienen en común un mismo mercado y en el que las características tecno productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y la productividad de la producción en su conjunto. De ahí que las cadenas productivas se subdividan en eslabones, los cuales comprenden conjuntos de empresas con funciones específicas dentro del proceso productivo. (ONUDI 2004 citado en Antúnez y Ferrer, 2016).

Si bien existen diversas definiciones que señalan la presencia de diferentes eslabones o actividades específicas dentro del proceso productivo que va desde la producción hasta el consumidor final.

Es factible que cada uno de los eslabones de la cadena este representado por una empresa o bien, o que una empresa realice más de un eslabón. Sin embargo, todas las empresas que participen están sometidas a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales o las políticas.

De una manera simplificada, la cadena productiva se puede esquematizar de la siguiente manera:

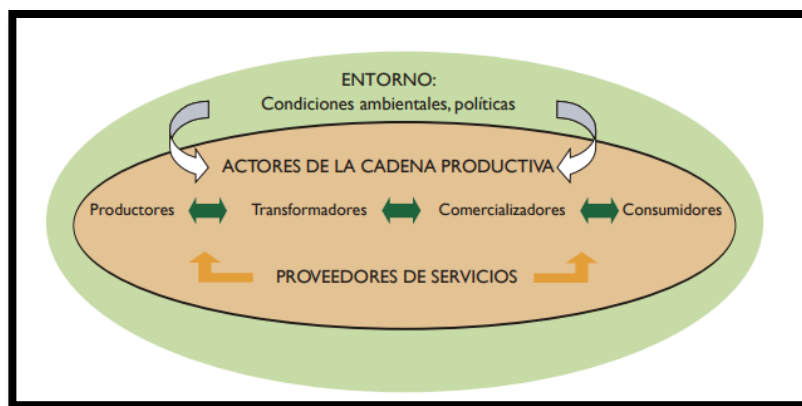


Figura 1 Esquema de la cadena productiva (Heyden y Camacho, 2006).

Sin embargo, es necesario aclarar que la figura anterior solo representa un esquema simplificado, ya que en la realidad una cadena productiva refleja una situación dinámica: sus actores cambian y pueden pertenecer también a otras cadenas productivas independientes. Su entorno también evoluciona y se modifica. Una cadena productiva es un sistema en el cual intervienen muchos actores que mantienen entre ellos relaciones complejas.

A continuación se describirá brevemente cada uno de los eslabones de la cadena productiva:

- Eslabón de producción

Se incluye la adquisición de insumos por parte del productor (semillas, fertilizantes, y demás insumos adecuados a las condiciones locales del suelo). Este eslabón se refiere a las unidades de producción comercial ya sea especializado (monocultivo) o exista variedad.

- Eslabón de transformación

Debido a las características de la producción agropecuaria (estacional, dispersa, perecedera y variable); es necesario acopiar, almacenar y en algunos casos reservar la producción (Brambila, 2011). Una vez que se tiene la producción, existen empresas especializadas (agroindustrias) en transformar las materias primas agrícolas y ganaderas en alimentos.

- Eslabón de comercialización

Una vez que ya se tiene el producto es necesario hacerlo llegar a los diferentes centros de distribución, ya sea a gran escala (centrales de distribución donde se compran los productos agrícolas y ganaderos en grandes cantidades para de ahí distribuirlos a las tiendas al menudeo) o distribución al menudeo, es decir en pequeñas tiendas que se encuentran estratégicamente situadas cerca del consumidor (Brambila, 2011).

- Eslabón de consumidores

El último eslabón de la cadena productiva se refiere al momento en que el producto llega a manos del consumidor final. El consumidor es quien compra los alimentos, es esta etapa la parte fundamental del canal comercial, ya que sin la venta del producto todas las actividades previas se verán devaluadas.

El proceso de la cadena productiva está conformada por cuatro eslabones, existen casos en que cada eslabón es representado por alguna empresa distinta, es decir, una empresa es la que produce, otra la que transforma y otra la que comercializa y hace llegar los productos a los consumidores.

Es necesario tener en cuenta la cadena de productiva e identificar cual es el proceso que cada uno de los productos recorre, es decir habrá casos en que efectivamente exista una empresa por cada eslabón, o por el contrario que una sola empresa realice todo el proceso de la cadena productiva desde la producción hasta la comercialización. Para las micro y pequeñas empresas que se encuentran en esta última situación, es primordial contar con conocimientos de cada una de las áreas, sin embargo, resulta importante señalar de nueva cuenta que el final de la cadena productiva es la comercialización y venta de los productos.

Existen varios elementos y factores que intervienen e influyen para que el consumidor final elija un producto en específico, ya que en el mercado seguramente existirán varias empresas que ofrezcan el mismo producto o productos con usos y beneficios similares. Por tal motivo es sumamente importante conocer el mercado al que va dirigido el producto y realizar las estrategias adecuadas para que todo el proceso previo llegue a su destino final con los consumidores.

## **4.2 Empresas rurales**

**4.2.1 Definición de empresa rural.** Es una realidad que una alternativa para lograr el desarrollo en las zonas rurales, es que los campesinos tengan acceso al valor producido a lo largo de las cadenas productivas, en las etapas posteriores a la cosecha: transformación-comercialización y no sólo a la producción de materias primas (Boucher 1994, citado en IICA, 2004); sin embargo, aunque la transición ha sido lenta y compleja, el surgimiento de empresa rurales representa nuevos ejes de desarrollo en el medio rural.

Una empresa rural se define como una organización ubicada en territorios rurales, que tiene como finalidad la generación de utilidades (ganancias) a partir de la utilización de factores y capitales que existen en dicho territorio ( IICA, 2004). Estos factores se pueden resumir en tres áreas: el capital natural (recursos naturales), capital humano (conjunto de recursos humanos que integra la empresa) y capital social (Índice de confianza que se da entre los diferentes agentes económicos y sociales para cooperar en beneficio mutuo).

De igual manera, Parra (2000) define a la empresa rural como aquella unidad permanente de producción de bienes y servicios en el sector rural, capaz de generar valor agregado, en la que



el empresario y su familia participan directamente en el proceso de producción, existe una escasa división técnica del trabajo y se labora en pequeña escala para el mercado introduciendo sistemas y equipos modernos de producción y tecnología media.

En general, las pequeñas empresas rurales tienen grandes obstáculos para ser competitivas. La opción no necesariamente es su desaparición o sustitución por empresas de mayor tamaño, como se ha señalado insistentemente, si no más el establecimiento de una estrategia que permita hacer competitivas las explotaciones rurales de pequeña escala. (Gutiérrez, Montañez & Santamaría, 2006).

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2007), FAO por sus siglas en inglés, menciona que una de las principales características de las empresas rurales es que generalmente cuentan con recursos limitados (mano de obra especializada y capital) por lo que es difícil que cumplan en su totalidad los estándares que pide el mercado nacional e internacional. Esta situación a su vez limita a las empresas rurales a expandirse, llegar a más mercados o ser proveedores de empresas más grandes.

En la micro empresa rural es común que el empresario y su familia participen directamente en los procesos de producción. Es común que la misma familia deba integrarse a los procesos productivos de la organización que conforman y que además deban integrarse a otras personas con distintos orígenes y experiencias.

Otro de los aspectos que deben cumplir las empresas rurales es ofrecer lo que la FAO (2016) ha denominado “empleo rural decente” que se refiere cualquier actividad, ocupación, trabajo negocio o servicio realizado por mujeres y hombres, adultos y jóvenes, a cambio de remuneración o beneficios, en las zonas rurales que cumplan con las siguientes características:

- a) Cumple con las normas fundamentales que se establecen en los convenios de la Organización Internacional del Trabajo: no es trabajo infantil, no es trabajo forzoso, no implica ningún tipo de discriminación y garantiza la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.
- b) Proporciona un ingreso vital adecuado.
- c) Implica un grado adecuado de seguridad y estabilidad en el empleo.

- d) Adopta medidas básicas de seguridad y salud ocupacional.
- e) Evita el exceso de horas de trabajo y permite suficiente tiempo para el descanso.
- f) Promueve el acceso a la formación técnica y profesional.

**4.2.2 Clasificación de las empresas rurales.** Se puede realizar una clasificación general de las empresas rurales con base a las actividades que éstas realizan (Parra, 2000):

- 1) Producción agropecuaria. Se refiere a las actividades productivas del sector primario que dependen de la utilización de los recursos naturales y seres vivos, en gran medida se centran en la producción agrícola y pecuaria.
- 2) Comercialización. Son unidades empresariales que surgen de la integración de unidades agropecuarias que buscan por un lado adquirir ciertos insumos o comercializar sus productos con las condiciones (volumen y calidad) que exige el mercado. De tal manera que realizan actividades que permitan agregarle valor a la producción primaria, tal como selección, empaque y transporte.
- 3) Agroindustria. Actividades productivas de elaboración y o transformación de la producción primaria, con el objetivo de llevarla al mercado con un valor agregado.
- 4) Bienes o servicios no agropecuarios. Unidades empresariales conformadas por integrantes de la comunidad que no realizan actividades agropecuarias, más bien se dedican al comercio, la manufactura y servicios, por ejemplo las artesanías y el turismo.

**4.2.3 Iniciativa empresarial en el sector rural.** La iniciativa empresarial es un elemento que con el tiempo se ha vinculado cada vez más al sector rural ya que el emprendimiento ahora es visto como una estrategia que puede detonar y acelerar el desarrollo en las comunidades rurales y por ende mejorar la calidad de vida de las personas, familias y comunidades involucradas que permitan tener una economía y ambiente sano (FAO, 1994).

De acuerdo con Petrin (1999, citado en FAO, 1994) la iniciativa empresarial no forzosamente implica la creación de algo nuevo a nivel global o nacional, si no la adopción de nuevas formas de organizaciones empresariales, nuevas tecnologías y nuevas empresas que produzcan bienes o servicios que no estaban disponibles con anterioridad en un lugar determinado.

Hay estudios que arrojan evidencias que para activar una iniciativa empresarial, en todos los sectores, no es suficiente la inyección de recursos económicos, sino que también es indispensable desarrollar las capacidades empresariales del factor humano. En el sector rural, es indispensable que la iniciativa empresarial surja de la estimulación del talento empresarial local para generar puestos de trabajo que agreguen y conserven el valor económico a la comunidad.

De tal manera que al generar grupos de empresarios rurales se estimula un proceso empresarial autónomo y dinámico que garantiza el desarrollo rural continuo. La empresarialidad rural se puede basar tanto en actividades agrícolas como no agrícolas, de tal manera que un empresario rural es alguien que está dispuesto a permanecer en el área rural y contribuir a la creación de riqueza local, es por esto que, generalmente, las empresas rurales tienen un impacto importante en las familias y en la comunidad (FAO, 1994).

Del mismo modo, la FAO menciona que al fomentar el establecimiento de empresas rurales (agrícolas y no agrícolas), la familia campesina reduce los riesgos, incrementan la resiliencia y se contrarresta la estacionalidad de la agricultura.

**4.2.4 Retos de las empresas rurales.** Según la SAGARPA (2006), para que las empresas rurales contribuyan al desarrollo de su territorio deben reunir las siguientes características:

1. Ser competitiva. Lograr que la empresa se introduzca en el mercado, se establezca y lo amplíe, produciendo a menor costo y conservando la calidad de sus productos o servicios.
2. Estar orientada al mercado. La producción debe estar enfocada a satisfacer las necesidades del consumidor (volumen y calidad).
3. Ser generadora de valor agregado transferible a los asociados. Al agregar valor a los productos se busca que el cliente pague un precio justo por ellos, de tal manera que permita cubrir los costos de operación y capitalización de la empresa y, además, crear beneficios económicos que permitan mejorar las condiciones de vida a los socios.

4. Ser socios-clientes-proveedores. Es necesario que los socios entiendan el papel que la empresa juega en los diferentes procesos de la empresa, ya que algunas ocasiones estará en el papel de cliente (por ejemplo por la compra de insumos), otras veces en el de proveedor si es que vende sus productos a alguna otra industria. De tal forma que si los papeles entre los socios son claros, las relaciones entre ellos serán más eficientes y eficaces con lo que las posibilidades de permanencia y generación de riquezas son mayores.
5. Tener apropiación. Es de vital importancia tener una identidad de la empresa, contar con un nombre, misión y visión que permita a los integrantes tener los mismos objetivos y orientar las estrategias y acciones para lograrlos. En una empresa rural es importante lograr que los socios sean propietarios de su empresa a través de certificados de aportación o de las actas constitutivas, ya que de esta manera se asegura el compromiso de cada uno en la toma de decisiones, en los riesgos y en las demás situaciones que se pueden presentar.
6. Dar satisfacción al cliente. Los productos/ servicios deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades de un nicho de mercado específico, de tal forma que asegure su permanencia y crecimiento.
7. Tener sentido empresarial. Las empresas rurales se enfrentan a un medio competitivo, por lo que los socios deben de estar listos para enfrentar las condiciones del mercado, los competidores, los aspectos económicos y fiscales del país, entre otros. En una empresa rural el sentido empresarial debe buscar el uso sustentable de los recursos naturales (agua, tierra, bosques, aire), recursos financieros (capital, préstamos y aportaciones), humanos (socios y empleados), materiales (equipo y maquinaria) y biológicos (animales y plantas).
8. Generar capacidad de cambio. Se refiere a la capacidad que las empresas deben desarrollar para prever los cambios del mercado, y adaptarse a los cambios del entorno. De igual manera, incluye la capacidad que tiene para sobrellevar las etapas de crisis (resiliencia).
9. Establecer auditoria de gestión financiera (externa). Llevar registros y controles financieros claros que permitan que los socios, instituciones gubernamentales o auditores puedan tener acceso en caso de ser necesario.

10. Tener acceso a tecnología adecuada. Las empresas rurales deben de mantenerse actualizadas en tecnología, formas de producción, sistemas de mercado y administración para lograr abatir los costos de producción.
11. Tener acceso a financiamiento adecuado. Buscar las mejores fuentes de financiamiento.
12. Integrar una gerencia profesional. Implica tener bien definidos los puestos y las funciones de cada uno, así como una estructura organizativa definida.

### **4.3 Empresariedad**

**4.3.1. Definición empresariedad.** La Oficina de Cooperación Alemana ( citado por MAG, 2015), define empresariedad como la actitud personal orientada a la búsqueda, creación, fortalecimiento, conexión y desarrollo de oportunidades de negocios o acciones de índole socioeconómico, respaldada por una adecuada capacidad técnica en el manejo de la tecnología, administración, mercadeo, finanzas y producción.

En los últimos años la empresariedad ha sido uno de los tópicos que ha recobrado importancia de ámbitos políticos y académicos debido a que la generación de empresas contribuye a la dinamización de procesos de innovación, a la generación de empleos, creación de oportunidades laborales (especialmente para jóvenes), al relanzamiento de los espacios regionales y al crecimiento económico (Reynolds, 1999 y 2000; OCDE, 1999; OCDE, 2001; Audrestsch y Thurik, 2001 citado en BID, 2002).

El Banco Interamericano de Desarrollo (2002) se ha enfocado al estudio de la empresariedad, término que define como la capacidad para crear y desarrollar nuevas iniciativas empresariales, misma que puede ser estudiada en tres momentos:

- 1) La gestación del proyecto empresarial. Se refiere a la adquisición de la motivación y las competencias para ser empresario, la identificación de la oportunidad de negocio y la elaboración del plan de negocio.
- 2) La puesta en marcha. Se enfoca en los motivos que llevaron al empresario a tomar la decisión final de ser empresario y al acceso y la movilización de los recursos necesarios para comenzar.

3) El desarrollo inicial de la empresa. Incluye la introducción al mercado de los bienes y servicios, la gestión de la empresa en los primeros tres años.

**4.3.2 Elementos de la empresarialidad.** El estudio de la empresarialidad puede ser estudiada desde diferentes enfoques, por un lado se puede centrar solamente en el empresario y sus atributos de personalidad y por el otro en el proceso de emergencia de la empresa como un fenómeno más complejo en el que interactúan varios factores sociales, culturales y económicos.



Figura 2. Aspectos clave para lograr el éxito empresarial (BID, 2002).

De acuerdo a Gibb y Ritchie (1982, citado en BID, 2002) el desarrollo exitoso de emprendimiento depende de cuatro factores clave: la idea en sí misma, la disponibilidad y obtención de recursos, la habilidad del emprendedor y sus asociados y el nivel de motivación y compromiso.

En el esquema anterior (Figura 2) se observa como en las tres etapas para lograr el éxito empresarial, se encuentran los aspectos relacionados con el mercado: en la etapa de gestación de proyecto se menciona la identificación de la oportunidad de negocio, lo cual se obtiene a

través del estudio de mercado; posteriormente, en la etapa de puesta en marcha uno de los factores principales es conocer las condiciones económicas y de los mercados más a fondo y, por último, en el desarrollo inicial el evento principal es entrar de lleno al mercado con toda la información que ya se investigó y analizó. Por lo tanto, el conocimiento del mercado y las estrategias derivado de esto son cruciales para lograr el éxito desde las primeras etapas de la empresa.

#### **4.4 Planeación estratégica.**

**4.4.1 Definición planeación estratégica.** De acuerdo con Goodstein, Nolan & Pleiffer (1998), la planeación estratégica se define como el proceso por el cual los miembros guían de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Es de vital importancia que una empresa tenga un plan estratégico ya que este señala la dirección de la empresa, además de establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y por lo consiguiente la asignación de recursos.

Contar con un plan estratégico a su vez señala en qué tipo de negocio se encuentra, las debilidades y las fortalezas internas así como las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

Generalmente, se responde a las preguntas ¿Hacia dónde va la empresa? ¿Cuál es el entorno? ¿Cómo se van a lograr las metas y objetivos? ¿Cuál va a ser el modelo de negocio específico que puede posibilitar que la organización logre sus metas y como se deben de distribuir los recursos para hacer que funcionen estos modelos?

Del plan estratégico y de las metas que se fijan aquí, se desprenden los planes estratégicos financieros, de recursos humanos, de organización, de desarrollo de tecnología de la información y de marketing, por mencionar algunos.

## 4.5 Mercado

**4.5.1 Definición de mercado.** Un término importante que es necesario definir y entender es la palabra “mercado” por lo que a continuación se enlistaran algunas definiciones según diferentes autores:

- El mercado es donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto (Bonta, 2002).
- Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio (Armstrong, Cruz & Cámara, 2004).
- Un mercado es grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta" (Mankiw, 2004).

Son varias las definiciones, sin embargo, se puede generalizar que el mercado es un espacio ya sea físico o virtual (con la entrada de las nuevas herramientas tecnológicas, la compra y venta en espacios y plataformas virtuales es cada vez más común) donde las fuerzas de la oferta y la demanda se conjuntan y se realiza un intercambio de productos y servicios a un determinado precio.

De la palabra mercado, se desprenden diferentes términos como mercadotecnia o marketing. Este último, es un término que actualmente es muy utilizado y es de origen anglosajón. De tal manera que con el paso del tiempo, nuestra lengua ha ido utilizando el concepto de “marketing” como sinónimo de términos como mercadeo, mercadología, comercialización y mercadotecnia. Por lo tanto también es utilizado para referirse a diferentes actividades como las ventas, la publicidad o a la investigación de mercados.

Hoy en día existen varias definiciones, usos y enfoques para el uso de este término, por lo que vale la pena mencionar dos definiciones que se consideran importantes dentro de este sector:



- El marketing es el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas (McCarthy, 1964; citado en Carasila & Milton, 2008). Esta definición marcó las bases para el desarrollo de las “4P” del enfoque clásico del marketing que son: producto, plaza (distribución), precio y promoción (comunicación).
- El marketing o mercadotecnia es una función de la organización y un conjunto de procesos para la creación, comunicación, la entrega de valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien, la organización y sus grupos de interés (AMA 2004, citado en Carasila & Milton, 2008).

El marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen las relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio el valor de los clientes. De tal forma que se puede definir que el Marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con los otros (Kotler & Armstrong, 2012).

En resumen, un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio. El marketing implica administrar mercados para dar lugar a relaciones rentables con los clientes. Sin embargo, en este proceso es complejo ya que los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, establecer sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas (Kotler & Armstrong, 2012).

**4.5.2 Diferencia entre las ventas y mercadotecnia.** Existe una gran diferencia entre el enfoque de ventas con el de mercadotecnia o marketing, mientras que el concepto de ventas se centra en el producto, es decir, bajo una filosofía de “hacer y vender”, la mercadotecnia se centra en el cliente y en una filosofía de “detectar y responder” sus necesidades. El trabajo no es encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino encontrar los productos adecuados para los clientes (Kotler & Armstrong, 2012). Esto es, el foco de atención está en satisfacer las necesidades de los clientes.

Con base a la Figura 3 el concepto de ventas tiene una perspectiva de adentro hacia afuera, es decir, se inicia en la fábrica o en el centro de producción y se centra en los productos existentes para lograr venderlos a través de alguna campaña de promoción y ventas. En contraste, el concepto de marketing empieza de afuera hacia adentro, dicho en otras palabras, empieza con un mercado bien definido, se enfoca en las necesidades del cliente e integran todas las actividades de marketing que afectan a los consumidores.

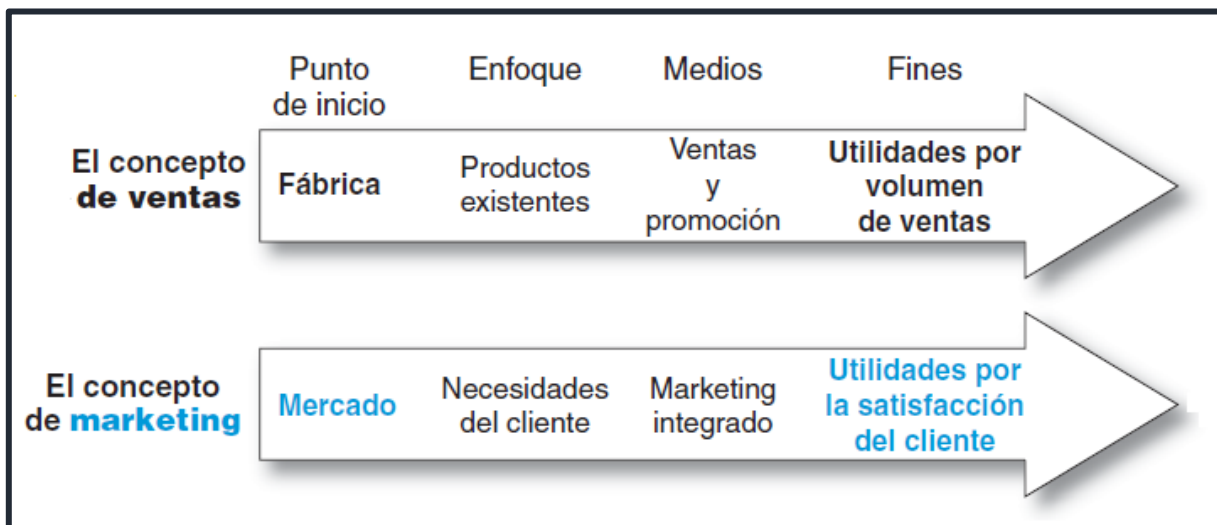


Figura 3. Comparación entre los conceptos de ventas y de marketing (mercadotecnia). (Kotler & Armstrong, 2012).

**4.5.3 Plan de mercadotecnia.** El plan de mercadotecnia o marketing incluye todas las estrategias de mercado que ayudarán a la compañía para alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Generalmente, este plan está conformado por un análisis FODA detallado de la situación del mercado, los objetivos más importantes y las estrategias de mercado para alcanzarlos.

Una estrategia de marketing consiste en estrategias específicas para los mercados meta, lograr el posicionamiento del producto o marca y utilizar una mezcla de herramientas de marketing clásicos (producto, precio, plaza y promoción). En el plan de marketing se establece un programa de acción para llevar a cabo las estrategias, junto con los presupuestos y un plan para verificar el progreso y medir el rendimiento sobre la inversión de marketing y posteriormente tomar las medidas correctivas

**4.5.4 Modelo básico del proceso de mercadotecnia.** De acuerdo con Kotler & Armstrong (2007) quienes son considerados especialistas en el área de Mercadotecnia o marketing, presenta un modelo de cinco pasos señalando el proceso de Marketing.

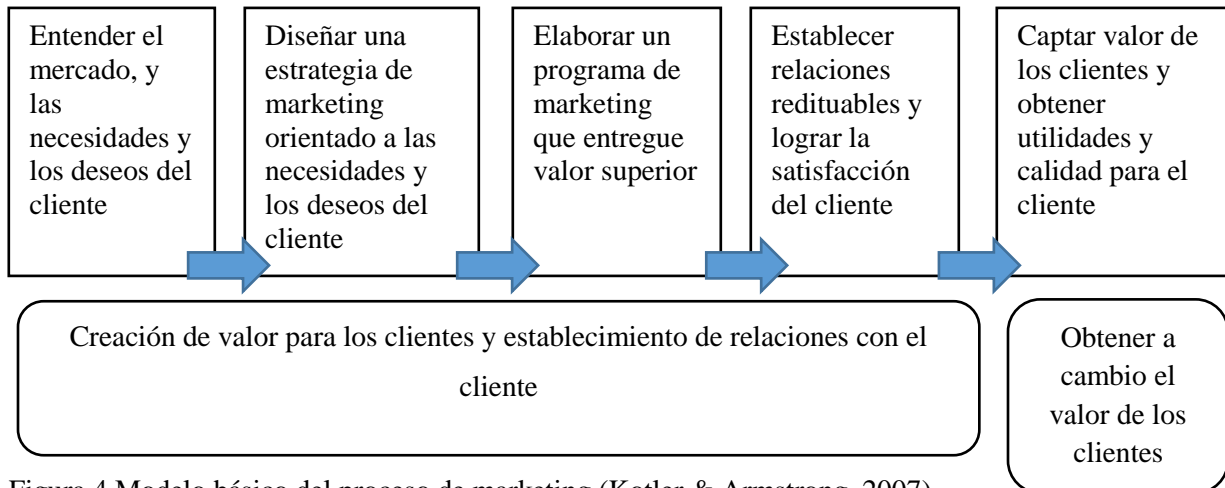


Figura 4 Modelo básico del proceso de marketing (Kotler & Armstrong, 2007).

**4.5.4.1 Entender el mercado y las necesidades del consumidor.** El primer paso consiste en entender cuáles son las necesidades, los deseos y la demanda de tu público objetivo. Es decir, una necesidad se refiere a las necesidades básicas de los seres humanos, por ejemplo, el alimento, la ropa, así como el sentido de pertenencia y el afecto. Un deseo es la forma específica que adopta la necesidad, y cuando estos deseos están respaldados por el poder de compra, se convierten en demandas. A partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción.

**4.5.4.2 Diseñar estrategias de mercado orientado a los deseos y a las necesidades del cliente.** Se entiende por estrategias de marketing o de mercado el arte y la ciencia de elegir mercados meta y diseñar relaciones beneficiosas con ellos. El objetivo es encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes metas mediante la creación la entrega y la comunicación de la propuesta de valor. En síntesis se refiere a:

- a) Identificar el mercado meta, que se refiere a segmentar el mercado al que se quiere llegar y elegir únicamente a la porción de consumidores al que se quiere servir.

- b) identificar cual es la propuesta de valor que se le está ofreciendo y la manera en la que se va hacer llegar al consumidor. Este punto se refiere a la manera en que la marca se diferenciará y se posicionará en el mercado. La propuesta de valor se refiere al conjunto de beneficios que el consumidor obtiene al adquirir el producto o servicio. Esta propuesta de valor es sumamente importante ya que es la que va a diferenciar una marca de otra y la que define por que los consumidores deberían preferir a una empresa en lugar de a otra.

**4.5.4.3 Elaborar un programa de marketing que entregue valor superior.** Una vez que está identificado el mercado meta y la propuesta de valor, el siguiente paso es diseñar la manera en que se va a entregar el valor pretendido a los clientes meta. Las principales herramientas de la estrategia integral de mercado se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las 4P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de marketing que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Finalmente, debe comunicarle a los clientes meta la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción).

**4.5.4.4 Establecer relaciones redituables y lograr la satisfacción del cliente.** Este concepto se refiere no solo a la administración de la información de los clientes, si no abarca un sentido más profundo que comprende el establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, la entrega de valor y la satisfacción después de la compra o del uso del producto/servicio. En este apartad también se incluyen la adquisición, la conservación y el crecimiento de los clientes.

Para tal fin existen varios puntos clave que se deben tomar en cuenta:

- Satisfacción del cliente: El grado de satisfacción depende del desempeño percibido del producto o servicio en relación con las expectativas del comprador.
- Percepción de valor del cliente: El cliente elige el producto o servicio que le ofrece mayor valor, una vez que haya evaluado las diferentes opciones que le brinda la competencia.

- Nivel de relación. Una empresa se puede relacionar con sus clientes a diferentes niveles dependiendo de la naturaleza del mercado meta, ya sea que busque establecer relaciones básicas con los clientes o por el contrario busque generar relaciones estrechas, como es el caso de las empresas que tienen pocos clientes y buscan desarrollar vínculos más estrechos con sus clientes.

**4.5.5.5 Captura de valor de los clientes.** El último paso del modelo consiste en captar el valor de los clientes y obtener ganancias monetarias a través de la venta de los productos y servicios. La meta es tener clientes satisfechos ya que esto representa la posibilidad de realizar ventas futuras e implica mayores ganancias para la empresa a largo plazo.

Una de las características de nuestro entorno es el continuo cambio, por lo que la manera de realizar la mercadotecnia también se tiene que adaptar a las nuevas circunstancias. Ante este panorama, el uso de las tecnologías es indispensable para llegar a mercados cada vez más grandes y globales. Aunado a esto, las compañías deben de integrar a sus estrategias acciones que vayan dirigidas al cuidado del medio ambiente y acciones socialmente responsables.

**4.5.5 Estrategias de mercado.** Una estrategia de mercado se define como la lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones rentables con él.

Cada empresa debe decidir cuales clientes atenderá, es decir analizar el mercado total, después dividirlo en segmentos más pequeños, elegir los más promisorios y posteriormente servir y satisfacer a los clientes de esos segmentos. Guiada por la estrategia de marketing, la compañía diseña una mezcla de marketing integrado, el cual está conformado por factores que controla: producto, precio, plaza y promoción.

**4.5.6 Componentes de las estrategias de mercado.** De acuerdo con Kotler & Armstrong (2012), las estrategias de mercado se componen fundamentalmente por los siguientes elementos:

1. Segmentación de mercado y establecimiento del mercado meta.
2. Diferenciación y posicionamiento.

**4.5.6.1 Segmentación de mercado y mercado meta.** En primera instancia es necesario definir a quienes se va a atender, es decir, quiénes serán los clientes a satisfacer.

De tal modo que primero se realiza una segmentación de mercado, que se define como el proceso en el que se divide un mercado en grupos distintos de compradores con distintas necesidades, características o comportamiento, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

Posteriormente, se evalúa el atractivo de cada segmento del mercado y se selecciona uno o más segmentos para ingresar en ellos, a los que se les llamará mercado meta.

**4.5.6.2 Diferenciación y posicionamiento.** Una vez que se tiene definido quienes son los clientes, es decir el mercado meta, es importante determinar de qué manera se creará valor para ellos. Es necesario definir de qué manera se va a posicionar el producto o servicio, es decir cómo se va a lograr que el producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en mentes de los consumidores meta.

Una vez definido el posicionamiento, es importante definir de qué manera se va a diferenciar la propuesta en comparación con las diferentes ofertas existentes en el mercado, y de qué manera se va a crear un mayor valor al cliente.

**4.5.6.3 Creación de una mezcla de marketing integral.** Una vez que la compañía decidió su estrategia general de marketing, diseña un programa con una mezcla de elementos de marketing, que es uno de los conceptos más importantes del marketing moderno.

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto.

Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “4P”, ya que son cuatro elementos que empiezan con esa letra: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

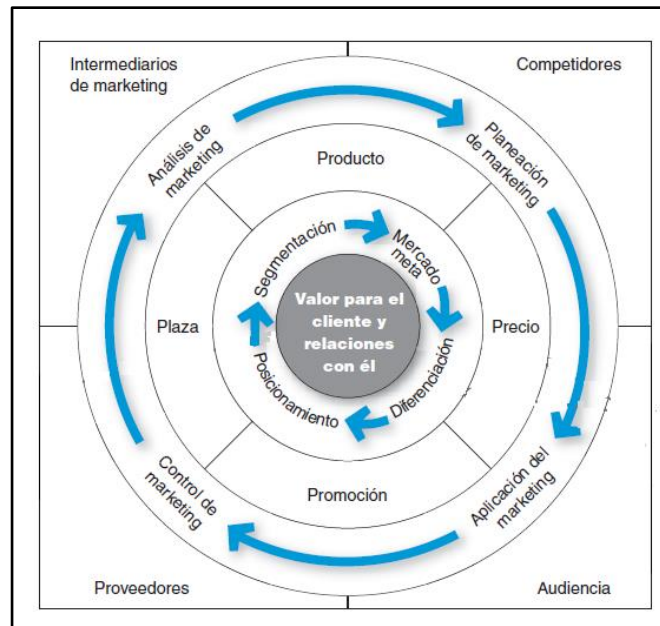


Figura 5 Administración de las estrategias de mercadotecnia y de la estrategia integral de mercado. (Kotler, 2012).

**4.5.7 Estrategia integral de mercado.** La estrategia integral trata de seleccionar las herramientas del marketing que, en cada caso en concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultarán más eficaces y adecuadas (marketing mix).

La descripción de los 4 elementos de esta estrategia conocida como estrategia funcional o mezcla de marketing es la siguiente:

- **Producto:** Es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta. Los elementos contemplados son: variedad, calidad, diseño, características, nombre de la marca, empaque y servicios.
- **Precio:** El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. Se incluye el precio de lista, descuentos, bonificaciones, periodo de pago, planes de crédito para cada cliente o mercado meta.
- **Plaza:** La plaza incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto este a disposición de los consumidores meta. Incluye los conceptos de canales de comercialización, cobertura, ubicación, inventario, transporte y logística.

- **Promoción:** Implica las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. Incluye las ventas personales, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

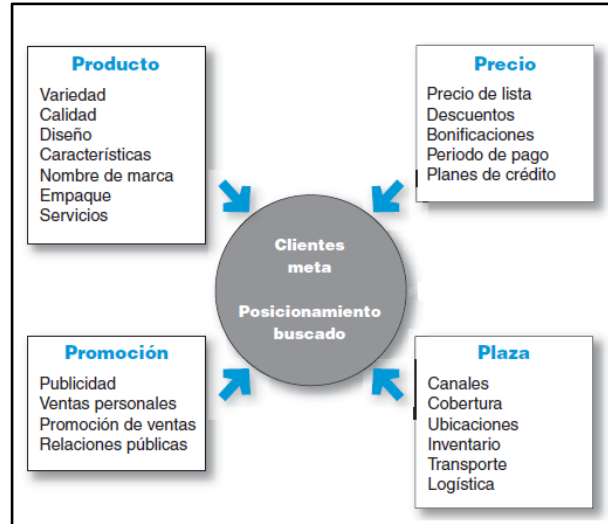


Figura 6. Esquema de la estrategia funcional o mezcla de marketing.



## **5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

### **5.1 Situación problemática**

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen una pieza clave en la economía nacional por dos factores: el impacto en la generación de empleos y en la contribución a la producción nacional.

Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (PROMEXICO, 2014).

Estos datos reflejan la importancia que tienen las MYPMES en nuestro país, para el desarrollo económico, social y productivo, dado que son piezas claves para la creación de riqueza y desarrollo local.

Sin embargo, las cifras que proporciona la Confederación Nacional de Cámaras Industriales (2012) no son tan alentadoras, ya que menciona que de las 350 y 400 mil Pymes que se crean en nuestro país, la mitad no sobrevive al primer año; y solo el 10% de estas empresas logran pasar los cinco años de vida (Gascón, 2012).

Por su parte, el INEGI (2015) señala que para los primeros cinco años, 70% de los negocios muere y a los 20 años sólo sobrevive 11 %. Así mismo menciona que la probabilidad de muerte es mayor conforme los negocios son más pequeños, de tal forma que para negocios con 0-2 personas ocupadas la probabilidad de muerte al primer año es de 38%, de 3 a 5 personas es de 32% y de 6 a 10 personas, 17%.

De acuerdo con esta información, la probabilidad de que un negocio muera decrece conforme las unidades económicas son más grandes; y, a su vez, la esperanza de vida tiene un comportamiento creciente conforme aumenta el tamaño (INEGI, 2015).

A pesar de que no se tienen cifras exclusivas del sector rural, se puede suponer que el comportamiento de las MIPYMES rurales es semejante a los datos nacionales, incluso probablemente con mayor riesgo entre otros factores por ser pequeñas.

Existen varias causas por las que los emprendimientos en nuestro país tengan estas cifras de cierre tan alta. En un estudio realizado a casi 500 emprendedores de nuestro país, Dávila, Layrisse, Lozano, Riojas y Urbina (2016) encontraron que las principales causas de fracaso de los negocios fueron la falta de ingresos para subsistir, falta de indicadores, falta de procesos de análisis, planeación deficiente y problemas en la ejecución.

Estas cinco causas principales se relacionaron con tres áreas de las empresas: la financiera, la administrativa y la de mercadotecnia. En el área de mercadotecnia los principales problemas fueron un estudio de mercado débil (41%), punto de venta no adecuado (41%), promoción o publicidad inadecuada (38%), mercado meta mal seleccionado (38%). Cabe resaltar que a pesar de que las empresas contaban con un producto de calidad, el no realizar estrategias de mercado que incluyeran las otras variables del marketing (precio, plaza y promoción) hizo que el 75% de las empresas cerrara en el primer año.

Por otro lado, a nivel internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo en su publicación *Empresarialidad en economías emergentes para América Latina* (2002) que el principal problema de las empresas en sus tres primeros años se relaciona con el tema del mercado, específicamente a conseguir clientes que deseen comprar su producto, lo que se relaciona con la segmentación de mercado y la definición del mercado meta.

De tal modo, ya sea a nivel internacional o a nivel nacional, a gran o pequeña escala conseguir clientes y mantenerlos, y tener un mercado estudiado resultan puntos cruciales para la sobrevivencia de las empresas en sus primeros años de vida ya que estos factores se traducen en la generación de ingresos para las empresas.

## **5.2 Definición del problema**

### **5.2.1 Pregunta general de investigación.**

¿Cuáles son las estrategias de mercado que las empresas rurales exitosas de la Ciudad de México utilizan para la comercialización y venta de sus productos y servicios?

### **5.2.2 Preguntas particulares de investigación.**

1. ¿Cuál es el giro de las empresas rurales estudiadas? ¿Cuáles son sus características generales y su forma de organización?
2. ¿Cuáles son las características generales (género, edad, escolaridad) de los representantes de las empresas? ¿Cuáles fueron los elementos personales y familiares que estimularon sus capacidades empresariales en las primeras etapas de la empresa y de qué manera inciden en las decisiones que toman en la empresa?
3. ¿Las empresas realizaron un estudio de mercado previo a la apertura de la empresa? ¿Las empresas cuentan con un plan estratégico? ¿Las empresas cuentan con un plan de mercadotecnia?
4. ¿Cuáles son los elementos que integran las estrategias de mercado que utilizan las empresas rurales? ¿Se tiene identificado el segmento de mercado al que van dirigido? ¿Se tiene identificado un mercado meta? ¿Identifican cuál es la propuesta de valor por la que sus clientes los están eligiendo?
5. ¿Cuáles son los componentes que integran la estrategia integral de mercado? ¿Cuáles son las características de los productos? ¿Cuál es la forma en que las empresas rurales fijan sus precios? ¿En dónde venden sus productos y servicios actualmente? ¿Cuáles son los canales de comercialización que utilizan para la venta? ¿Cuáles son las diferentes formas de promocionarse?

### **5.3 Justificación**

En México existen entre 5.3 y 5.4 millones de unidades económicas rurales (UER), de las cuales 22.4% corresponden al primer estrato denominado de subsistencia sin vinculación al mercado (UER 1); 50.6% al estrato familiar de subsistencia con vinculación al mercado (UER 2), 8.3% al estrato en transición (UER 3), 9.9% empresarial con rentabilidad frágil (UER 4), 8.4% empresarial pujante (UER 5), 0.3% empresarial dinámico (UER 6). (SAGARPA, 2012)

De esta clasificación, la mayor cantidad de unidades económicas rurales se centra en aquellas que tienen vinculación con el mercado (UER 2), las cuales se caracterizan por contar con

ingresos bajos, por llevar un pequeño excedente de producción agropecuaria al mercado y por complementar sus ingresos con recursos provenientes de empleos fuera de la unidad de producción.

Por otro lado, las unidades en transición (UER 3) se caracterizan por obtener ingresos suficientes para cubrir las necesidades básicas de una familia, pero enfrentan problemas para mantener y mejorar la rentabilidad de la pequeña empresa. En este sentido, estas unidades presentan mayor vulnerabilidad ya que cualquier tipo de efecto externo (caídas en la demanda, baja de precios, eventos climatológicos adversos, problemas de salud de los integrantes de la familia) puede llevar a la quiebra al negocio (SAGARPA, 2012).

Esta clasificación realizada por la SAGARPA inicia con familias que solamente dedican su producción al autoconsumo, posteriormente acceden al mercado (pequeña escala), pasan por un periodo de transición y finalmente se direccionan a la actividad empresarial.

La mayoría de las familias rurales ya tienen acceso al mercado, sin embargo, existen condiciones (baja productividad, bajos ingresos en los hogares, bajo desarrollo de capital humano) que no permiten la mejora de las condiciones de vida las familias que se encuentran en este sector. Así mismo, las familias que han logrado pasar a la etapa de transición también resultan sumamente vulnerables y resulta complicado consolidar la empresa.

De tal forma resulta valioso estudiar aquellos casos de familias que tienen acceso al mercado y que están buscando o ya están en el proceso de transición a una actividad empresarial. Ante este panorama, los proyectos participantes en las RENDRUS y seleccionados para la presente investigación resultan importantes ya que se encuentran dentro de estos dos estratos de interés y permitirán obtener información valiosa al respecto.

Por otro lado, el Colegio de Postgraduados realizó una evaluación (RENDRUS, 2016) a 112 representantes de agroempresas de siete estados del centro de México: Ciudad de México, Estado de México, Puebla Hidalgo, Querétaro, Morelos y Tlaxcala que participan en las Reuniones Nacionales de la RENDRUS en dos quinquenios 2003 -2007 y 2010-2014.

Dentro de los puntos obtenidos en esta evaluación se destaca el apartado que aborda la problemática que han enfrentado los proyectos participantes. Los resultados señalan que entre

los tres principales problemas que han afectado el desarrollo de las agroempresas se encuentra la falta de un mercado seguro.

Sin embargo, si se analiza a un nivel más profundo, realizar la venta es el resultado de una serie de estrategias y acciones previas bien definidas; por ejemplo, conocer y determinar tu cliente objetivo, identificar sus necesidades, diseñar el producto, promocionarlo y lograr la venta. Todas las acciones y estrategias previas a la venta, resultaran improductivas si no logran el objetivo final que es la generación de ingresos para la empresa.

Es así como las estrategias de mercado resultan un punto clave para cualquier empresa, sin importar el producto, servicio o sector al que vayan dirigido; por lo que las empresas del sector rural no son la excepción.

Ante este panorama, el estudio de las estrategias de mercado de proyectos del sector rural que son considerados exitosos representa una fuente sumamente valiosa de experiencias y conocimientos.

Es por esto que estudiar a los proyectos que participaron en las reuniones de intercambio de experiencias de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable en la Ciudad de México representa una gran oportunidad para conocer cuáles son las estrategias de mercado que están utilizando, si les están funcionando o no y cuales pudieran ser replicables para otros proyectos del medio rural que estén en crecimiento o en situaciones semejantes.

## **5.4 Objetivos de la Investigación**

### **5.4.1 Objetivo general**

Identificar las estrategias de mercado que utilizan empresas rurales exitosas de la Ciudad de México que han participado en las reuniones de intercambio de experiencias de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS) de la Ciudad de México del periodo 2012 al 2016.

### **5.4.2 Objetivos particulares**

1. Identificar las características generales de las empresas rurales exitosas estudiadas con el fin de conocer el giro de las mismas, la forma de organizarse para realizar sus actividades y el impacto que han traído al bienestar de las familias involucradas.
2. Identificar las características sociodemográficas de los representantes de las empresas rurales exitosas, así como los elementos clave que estimularon sus capacidades empresariales en las primeras etapas de la empresa.
3. Determinar si las empresas rurales exitosas realizaron un estudio de mercado previo a la apertura de la empresa que les aportara fundamentos para realizar una planeación estratégica general y un plan de mercadotecnia que apoyara los objetivos y las metas generales de la empresa.
4. Identificar los elementos básicos que integran las estrategias de mercado utilizadas por las empresas rurales exitosas.
5. Describir los cuatro componentes (producto, precio, plaza y promoción) que integran la estrategia integral de mercado utilizada por las empresas rurales exitosas.

## **5.5 Hipótesis**

### **5.5.1 Hipótesis general**

Las empresas rurales exitosas que participan en las reuniones de intercambio de experiencias de la RENDRUS son micro empresas de carácter familiar que son dirigidas por líderes que cuentan con una formación académica a nivel licenciatura y tienen deseos de tener su propia empresa. A lo largo del tiempo los proyectos han logrado identificar las características generales de su mercado meta, sin embargo, no tienen tan claro cuáles son las necesidades y gustos específicos de sus consumidores.

Las empresas rurales exitosas cuentan con productos de calidad y han mejorado su presentación lo que les permite llegar a más lugares de venta. Los canales de venta que utilizan son

tradicionales, es decir, realizan la mayor parte de sus ventas de manera física/ presencial y los mercados a los que llegan son en su mayoría locales, que abarcan diferentes puntos de la Ciudad de México, y en menor proporción a diferentes estados del centro de nuestro país.

La manera en que se promocionan es a través de la recomendación de boca en boca aunque algunas de las microempresas están desarrollando estrategias que involucran el uso de las redes sociales, páginas web y venta por internet.

## 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El método general de investigación que se utilizó en el presente trabajo fue el Analítico – Descriptivo. En una primera fase a través de la aplicación de una encuesta y de observación directa se recolectaron datos para su posterior análisis. La información obtenida permitió describir a la población seleccionada y conocer las características deseables relacionadas al tema de investigación.

Este método de investigación permitió obtener información para conocer las características de cada una de las microempresas seleccionadas, los perfiles de los integrantes e identificar y describir las estrategias de mercado utilizadas por cada una de ellas.

### 6.1 Enfoque

El enfoque de la presente investigación fue mixto, ya que implicó un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos que fueron necesarios para obtener la información requerida.

Este enfoque permitió tener una perspectiva más amplia y profunda de la situación a estudiar.

**6.1.1 Enfoque cuantitativo.** El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El método seleccionado para la recolección de datos fue la encuesta, ya que es una forma de obtener información de la muestra seleccionada en una forma sistemática y estandarizada, que permita conocer las características de la población y describirla.

De tal forma que se aplicaron cuestionarios a las empresas seleccionadas con el fin de conocer entre otra información las estrategias de mercado que utilizan al realizar la promoción y comercialización de sus productos y servicios.

**6.1.2 Enfoque cualitativo.** El enfoque cualitativo permite obtener más información a través de otros métodos de recolección de datos como la observación directa, entrevistas abiertas, discusión en grupos, testimonios y análisis documental (Hernández et al., 2014).



Como primer acercamiento a las empresas rurales exitosas, se asistió a diferentes reuniones de intercambio de experiencias de la RENDRUS, dos a nivel estatal (Tlaxcala y Ciudad de México) y una más a nivel nacional que se llevó a cabo en la Ciudad de Guadalajara. En dichas reuniones se tuvo la oportunidad de contactar a varios representantes de las microempresas provenientes de diferentes partes de la República Mexicana. Este acercamiento permitió conocer entre otras cosas, su testimonio, la problemática a la que se enfrentaban en esos momentos y algunos de los retos que afrontaban en el tema del mercado.

Por otro lado, se tuvo la oportunidad de reunir a varios representantes de microempresas rurales que participaron en las reuniones de intercambio de experiencias de la RENDRUS de la Ciudad de México en los años 2012-2016 para realizar una presentación que acerca de las estrategias de venta de las empresas rurales de la Ciudad de Madison, Wisconsin. Al finalizar dicho evento se abrió un espacio de intercambio de opiniones donde los representantes de los proyectos expresaron sus ideas y su situación actual. Así mismo, se tuvo la oportunidad de platicar con cada uno de ellos de manera personal y también por teléfono, situación que permitió recabar información de manera directa y conocer un poco más su experiencia personal.

## **6.2 Muestra**

### **6.2.1 Definición de la población y la muestra**

**6.2.2.1 Definición de la población.** El proyecto de investigación se centró en la Ciudad de México, antes Distrito Federal, ya que aunque es la metrópolis más grande e importante de nuestro país, aún conserva dentro de su población a familias del medio rural que se han adaptado a la forma de vida de esta gran ciudad y que se han integrado a las actividades empresariales con buenos resultados.

Con ayuda de la SAGARPA Ciudad de México se obtuvo una base de datos con los nombres de las empresas rurales que han participado en las reuniones de intercambio de experiencias de RENDRUS de los últimos cinco años (2015-2015) que es el periodo en el que se centra esta investigación.

Durante este quinquenio se registraron un total de 45 empresas rurales, sin embargo, al momento de cotejar esta información, cuatro empresas habían participado en dos ocasiones, por lo que el número total de empresas participantes en estas reuniones se redujo a 41.

**6.2.2.2 Definición muestra.** El método para la selección de la muestra fue el denominado muestreo no probabilístico o intencionado, que es aquel en el que los sujetos de la muestra no son elegidos siguiendo las leyes del azar, si no de alguna forma intencionalmente.

Dentro de este método de muestreo, se eligió el muestreo por conveniencia que se caracteriza por ser aquel que se integra con un grupo de individuos quienes convenientemente están disponibles para el estudio (Quispe, 2013).

Se eligió este método debido a las circunstancias prevalecientes para contactar a las microempresas. Como ya se mencionó anteriormente, en la base de datos depurada estaban registradas 41 empresas, sin embargo, solo se logró hacer contacto con 23 empresas rurales, ya que de las 18 restantes la información de la base de datos fue insuficiente por contener información incorrecta en cuanto a números telefónicos y correos electrónicos inexistentes o que no correspondían a las empresas, motivo que no permitió localizarlas.

Se invitó a las 23 empresas rurales a participar en la presente investigación y fueron 15 empresas las que accedieron y respondieron el cuestionario.

## **6.3 Cuestionario**

**6.3.1 Diseño de cuestionario.** Con base a los objetivos de esta investigación se diseñó un cuestionario para ser aplicado a todos los representantes de las microempresas rurales con el fin de obtener información para dar respuesta a las preguntas de investigación.

El cuestionario estuvo integrado por 57 preguntas, de las cuales únicamente 2 preguntas fueron abiertas. Las 55 preguntas restantes fueron preguntas cerradas, es decir, se proporcionaba a los encuestados una lista de posibles respuestas para ser seleccionadas. El tipo de preguntas cerradas fue diversa, ya que se incluyeron preguntas con respuesta de dos opciones, con múltiples opciones de respuesta y de escalas o categorías.

El cuestionario se dividió en diferentes secciones: Introducción (donde se explican los objetivos del cuestionario), Información general del encuestado, Datos sociodemográficos del encuestado, Identificación del proyecto, Antecedentes del representante del proyecto, Estrategias de mercado, Impactos del proyecto, retos actuales y participación en la reuniones de Intercambio de experiencias de la RENDRUS.

Una vez que se estructuró el cuestionario, se realizó el piloteo del mismo con representantes de proyectos rurales de la región de Estado de México y posteriormente se realizaron los cambios pertinentes para obtener la versión final del cuestionario.

**6.3.2 Aplicación del cuestionario.** A través de la SAGARPA de la Ciudad de México se convocó a las 23 empresas rurales para que asistieran a las instalaciones de la subdelegación de Xochimilco a la presentación titulada “Estrategias exitosas de venta utilizadas por las empresas rurales de la Ciudad de Madison, Wisconsin, USA”.

En esta presentación se mostraron las diferentes estrategias que los productores de las empresas visitadas en la Ciudad de Madison utilizan para la promoción y venta de sus productos o servicios. Dicha presentación fue el resultado de la estancia profesional realizada en la Universidad de Wisconsin en el departamento de LACIS (Latin American and Caribbean Studies), donde se tuvo la oportunidad de conocer experiencias e historias de vida de diferentes productores del medio rural en esta ciudad.

Al concluir dicha presentación, se realizó un intercambio de ideas y puntos de vista entre los representantes de las empresas rurales para conocer sus impresiones y comentarios acerca de la información compartida.

Finalmente, se repartió a cada uno de los representantes de las empresas el cuestionario diseñado para la presente investigación, se explicaron los objetivos del mismo, el contenido y la información requerida de cada una de las secciones que integraban el cuestionario. Cada uno de los encuestados respondió de manera personal el cuestionario, cabe señalar que estuvieron tres personas de apoyo, a quienes previamente se les capacitó para que conocieran el cuestionario, su diseño, el significado de las preguntas y demás conocimientos necesarios para apoyar a los encuestados.

Así mismo, se contactó vía telefónica a los representantes de las empresas que no pudieron asistir a dicho evento para que si así lo deseaban respondieran el cuestionario. Finalmente, fueron 15 empresas a las que se les aplicó el cuestionario y participaron en la presente investigación.

#### **6.4 Captura y Análisis de datos.**

El cuestionario fue diseñado (estructurado y codificado) de tal manera que los datos se pudieran capturar de una manera ordenada y sistematizada. En este caso, se capturó toda la información en una hoja de cálculo de Excel que tiene la ventaja de ser un programa en donde se pueden analizar los datos y además es compatible con el programa Statical Package for Social Sciences (SPSS), que es un programa específico para el análisis de datos en las ciencias sociales.

Con ayuda del programa estadístico SPSS y Excel se analizaron los datos obtenidos en los cuestionarios. Los datos se analizaron utilizando procedimientos estadísticos descriptivos que incluyen en gran medida frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central.

#### **6.5 Presentación de resultados.**

La discusión y el análisis de datos se plasmaron en la presente investigación en el capítulo denominado “Resultados y Discusión” en donde se presentan los resultados de la investigación y se realiza un análisis de los mismos apoyado con el uso de cuadros, tablas y gráficas.

## **7. RESULTADOS Y DISCUSION**

En esta sección se muestran los resultados que se obtuvieron en la presente investigación. Cabe mencionar que los resultados y la discusión de los mismos se muestran en cinco apartados con la siguiente información: en el primero se muestran los resultados relacionados a los aspectos generales de las empresas rurales estudiadas; en el segundo apartado se describen algunas características sociodemográficas y empresariales de los representantes de los proyectos; en el tercero se presentan los resultados relacionados al estudio de mercado, la planeación estratégica y el plan de mercadotecnia; en el cuarto se describen los elementos que integran las estrategias de mercado identificadas y finalmente en el quinto se describen los elementos que integran la estrategia funcional de mercado utilizado por las empresas.

En la presente investigación participaron 15 empresas. Las personas que fueron entrevistadas en su mayoría fueron los representantes de los proyectos, sin embargo, en dos casos el representante no se encontraba disponible y el cuestionario fue respondido por alguno de los socios o miembros de la mesa directiva, por lo que todos ellos contaban con pleno conocimiento de las actividades de la empresa y representaban una fuente confiable de información.

El punto de partida de la presente investigación se sitúa en la reuniones de intercambio de experiencias de la RENDRUS, que como ya se mencionó con anterioridad reúne cada año experiencias empresariales del medio rural que son consideradas exitosas. En estos espacios se promueve el intercambio de conocimientos, de experiencias y de contactos que contribuya a cada proyecto.

En este sentido, el 87% de los entrevistados reconoció haber obtenido algún beneficio al asistir a este tipo de reuniones y recomendaron la asistencia a más productores ya que este evento representó una oportunidad para adquirir nuevos conocimientos empresariales, contribuyó a un intercambio de experiencias con otros productores del mismo y de diferentes giros y representó una oportunidad para ampliar su mercado ya que establecieron relación con posibles contactos para vender su producto o servicio en nuevos lugares.

## 7.1 Aspectos generales de las empresas estudiadas

**7.1.1 Giro de las empresas rurales.** De las 15 empresas que se estudiaron, el 40% correspondieron a empresas rurales enfocadas a la producción agrícola, el otro 40% a empresas agroindustriales y el otro 20% a empresas que realizan diversas actividades (artesanías, servicios agroecoturísticos y cosméticos) (Cuadro 5).

Cuadro 5. Empresas rurales entrevistadas por giro.

<b>Giro de la empresa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Agrícola	6	40
Pecuario	0	0
Agroindustrial	6	40
Otros**	3	20
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

\*\*Otros: Se refiere a empresas relacionadas con la elaboración de artesanías y cosméticos y, servicios agroecoturísticos).

**7.1.2 Ubicación geográfica de las empresas rurales.** De las 16 delegaciones que tiene la Ciudad de México, las empresas rurales se ubicaban en seis de ellas, siendo la delegación de Milpa Alta la que alberga un mayor número de empresas con el 40%, de ahí le siguió Xochimilco con el 27% y la Magdalena Contreras con el 13%. Por su parte, en cada una de las delegaciones de Álvaro Obregón, Tlalpan e Iztapalapa se localiza una empresa rural (Cuadro 6).

Cuadro 6. Localización de las empresas rurales por delegación.

<b>Localización</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Milpa Alta	6	40
Xochimilco	4	27
La Magdalena Contreras	2	13
Álvaro Obregón	1	7
Tlalpan	1	7
Iztapalapa	1	7
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**7.1.3 Tipo de empresa rural según la organización para el trabajo.** De acuerdo al estudio se encontró que las empresas poseen dos formas de integrarse para realizar las actividades: en la primera existe algún tipo de parentesco, es decir son empresas de carácter familiar y en la segunda los integrantes no comparten parentesco alguno, es decir, son de carácter grupal.

En este caso, el 67% de las empresas rurales estudiadas correspondieron a empresas de origen familiar y el 33% a empresas conformadas por un grupo de personas que no tiene algún tipo de parentesco.

**7.1.3.1 Características de las empresas de origen familiar.** El tamaño promedio de las empresas rurales de origen familiar fue de siete integrantes, siendo de cuatro la más pequeña y de 10 la más grande. Cabe aclarar que este número refleja cuantas personas laboraban en el proyecto, es decir, que en este número ya se incluyen empleados, que pueden o no pueden ser familiares de los socios de las empresas. En este caso, los datos arrojaron que en promedio que el 72% de las personas laborando en este tipo de proyecto tienen algún lazo familiar con los dueños del proyecto.

De acuerdo con la clasificación de empresas en nuestro país, todas las empresas de origen familiar estudiadas están dentro del rango de microempresa, ya que cuentan con hasta 10 integrantes.

Del total de las personas que laboran en este tipo de empresas el 47% fueron mujeres y el 53% hombres y en promedio, tenían una escolaridad de nivel bachillerato. En 80% de estas empresas por lo menos uno de los hijos de los dueños está involucrado en las actividades de la empresa, aunque de manera temporal. Este dato resulta interesante debido a que significa que de alguna manera los conocimientos están siendo compartidos entre dos generaciones, (padre e hijos) y la probabilidad de sucesión por parte de los hijos aumenta, así como la probabilidad de permanencia de las empresas a lo largo del tiempo.

**7.1.3.2 Características de las empresas de forma grupal.** El tamaño promedio de las empresas rurales de origen grupal fue de 11 integrantes, siendo de cinco la más pequeña y de 18 la más grande. Con este número de integrantes y con base en la clasificación del tamaño de

las empresas por personas que laboran en ellas, el 60 % de las empresas de origen grupal son microempresas y el 40 % pequeñas empresas.

En cuanto a la participación por género de este tipo de proyectos, el 61% fueron mujeres y el 39%, hombres, y el promedio de escolaridad de los integrantes fue de nivel bachillerato.

**7.1.4 Figura legal del proyecto.** Del total de las empresas rurales estudiadas, el 33% fueron grupos informales y el 67% restante grupos con alguna figura legal. De las empresas constituidas legalmente, el 80% fueron Sociedades Cooperativas de Responsabilidad Limitada, el 10% Sociedad Anónima de Capital Variable y 10% Sociedad de Producción Rural (Figura 7).

Es importante señalar que en la Ciudad de México a través de la Secretaría de Trabajo y Fomento al empleo ha implementado en los últimos años el programa “Apoyo para el Desarrollo de Sociedad Cooperativas” que tiene como objetivo el impulso a la formación de sociedades cooperativas y el fortalecimiento y desarrollo de las mismas. Es justamente este programa que ha beneficiado a la mayoría de las empresas rurales bajo esta figura jurídica en los últimos años

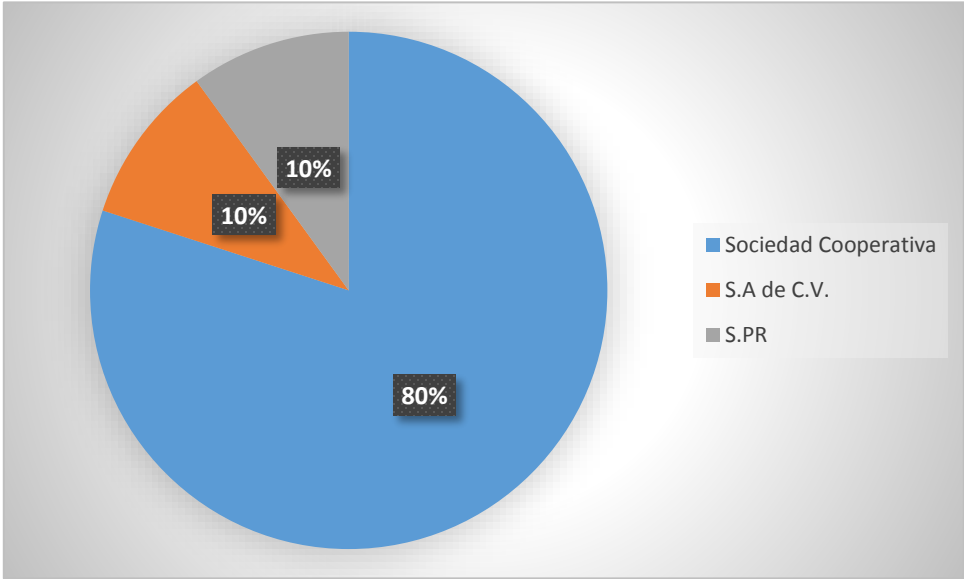


Figura 7. Porcentaje de empresas rurales según la figura jurídica.



**7.1.5 Periodo transcurrido desde la idea del negocio hasta la operación** Para que un proyecto empiece a operar es necesario que previamente exista una etapa a la que se le denomina gestación del proyecto que incluye la motivación del empresario, identificación de la idea de negocio y elaboración del proyecto para, posteriormente, tener el acceso y la movilización de los recursos necesarios para comenzar.

De las empresas rurales estudiadas, el 40% puso en marcha su proyecto el mismo año en que el dueño tuvo la idea, 27% puso en marcha su proyecto después de uno o dos años de tener la idea y, finalmente, el 33% tardó de 3 a 7 años en realizarlo (Cuadro 7).

En América Latina (BID, 2002), el proceso de gestación y puesta en marcha de las empresas es en promedio de dos años. Si se compara con los datos arrojados de las empresas rurales, el 40% de ellas hizo en un menor tiempo, y otro 27% dentro del margen de tiempo promedio que lo hacen las empresas en Latino América. Estos datos muestran que el proceso de emprendimiento de las empresas rurales de la Ciudad de México (67%) está dentro de los periodos promedio de la empresa de Latinoamérica.

Cuadro 7. Periodo de tiempo desde que surgió la idea de negocio hasta la puesta en marcha.

<b>Periodo de tiempo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Empresas que empezaron a operar el mismo año en que surgió la idea	6	40
Empresas que empezaron a operar de 1 a 2 años posteriores a que surgió la idea	4	27
Empresas que empezaron a operar de 3 a 7 años posteriores a que surgió la idea	5	33
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**7.1.6 Antigüedad de las empresas.** La antigüedad de las empresas rurales se determinó tomando de base la fecha en que empezaron a operar (no forzosamente es el mismo año en la que se constituyeron legalmente).

Al analizar por rangos de antigüedad, los resultados fueron los siguientes: el 20% de las empresas tienen una antigüedad de hasta 5 años, el 27% de 6 a 10 años, el 33 % de 11 a 15 años y el 20 % de 16 a 20 años. No se encontró ninguna relación entre la antigüedad y el giro de la empresa (Cuadro 8).

Cuadro 8. Antigüedad de las empresas por giro.

Rangos	Giro de las empresas			Total	
	Agrícolas	Agroindustriales	Otros	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 5	0	2	1	3	20
De 6 a 10	3	1	0	4	27
De 11 a 15	2	2	1	5	33
De 16 a 20	1	1	1	3	20
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

De acuerdo con las estadísticas de INEGI, los primeros cinco años son sumamente importante para las empresas de nueva creación ya que es durante este periodo que el 70% de los negocios muere. Para el caso de las empresas rurales estudiadas, el 80% supera este periodo, lo cual señala que existe una mayor probabilidad de que estas empresas perduren en el tiempo, probablemente por factores como la experiencia de los representantes, conocimiento del mercado, mejoramiento de procesos influyan para su permanencia.

### 7.1.7 Impacto de las empresas en las familias

**7.1.7.1 Ingresos en la familia.** Referente a pregunta de si las familias tenían otras fuentes de ingreso aparte del que se genera de la empresa, el 40% de los entrevistados señaló que sí tenía otra fuente, mientras que el 60% señaló que su única fuente de ingresos provenía de los ingresos de su empresa, de tal forma que la empresa se ha convertido en su principal actividad económica. Y de ahí la importancia de buscar estrategias que les permita no solo mantenerse en el mercado, sino crecer y aumentar sus ventas (Cuadro 9).

Cuadro 9. Familias que tienen otra fuente de ingreso.

Otras fuentes de ingreso	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	40
No	9	60
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Referente al porcentaje que los ingresos generados de su empresa representan del total de sus ingresos mensuales, el 60% refirió que lo que ganaban en la empresa representaba la totalidad de sus ingresos, el 27% señaló que representaba entre el 60 y 90% y, finalmente, el 13% señaló que representa alrededor de un 30%. De tal forma que para el 87% de las familias, el ingreso generado por su empresa representaba la actividad económica más importante para su familia, ya que representa más del 50% de los ingresos mensuales de su hogar.

Cuadro 10. Porcentaje que los ingresos de las empresas rurales representan del total del ingreso mensual familiar.

<b>Porcentaje del total del ingreso familiar</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
100%	9	60
60-90%	4	27
0-30	2	13

**7.1.7.2. Bienestar familiar.** El 100% de los entrevistados señaló que en los últimos años, con los ingresos generados de la empresa han podido mejorar su calidad de vida. En este aspecto, se tomaron en cuenta cinco categorías en las que los entrevistados podrían señalar el grado de mejora referente a su calidad de vida: alimentación, vivienda, educación, acceso a los servicios de salud y recreación.

La alimentación es el área que tuvo un mayor impacto en las familias de los representantes de las empresas, ya que el 67% de los entrevistados mencionó que su alimentación había cambiado totalmente desde que inició con su empresa y el 33% mencionó que ha mejorado parcialmente. Una de las causas que mencionaron los entrevistados, fue que parte de su producción estaba dirigida al consumo de su familia, y debido a que sus productos son de calidad, la alimentación de su familia ha mejorado (Figura 8).

Después de la alimentación, la vivienda y a educación, son las áreas que se han visto impactadas favorablemente por generación de ingresos de las empresas, ya que son estas tres categorías fue donde más del 90% de las empresas ha visto una mejoría de parcial a totalmente (Figura 8).

La mayoría de los entrevistados (43%) señaló que las condiciones de su vivienda han mejorado parcialmente y 53% que han mejorado totalmente. Por otro lado, en lo referente a la educación, el 60% de los entrevistados señaló que ha mejorado en de manera parcial y 33% de manera total (Figura 8).

En el acceso a los servicios de la salud y la recreación, las opiniones fueron más diversas. Por un lado el 47% las familias notaron una mejora parcial en el acceso a los servicios de salud, y el 27% mencionó que mejoró totalmente. Por el lado, en lo relativo a la recreación, el 47% de los representantes de las empresas mencionó que ha mejorado la situación totalmente y el 33%, parcialmente. Cabe señalar que la categoría que se refiere al acceso a los servicios de salud es la que menos impacto obtuvo (Figura 8).

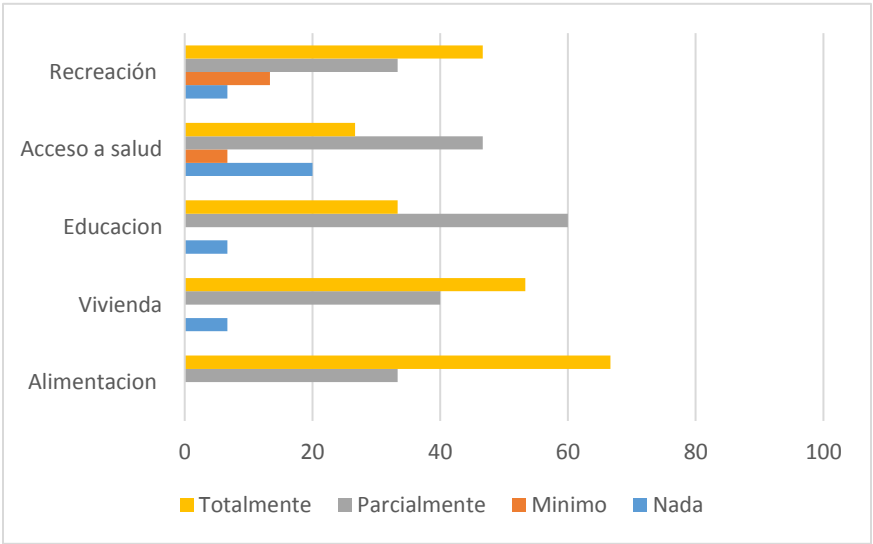


Figura 8 Impacto en el bienestar familiar.

**7.2 Características generales de los representantes de las empresas**

Una vez que ya se describieron las empresas estudiadas, en este apartado se mencionan características de los líderes como el sexo, edad, escolaridad y número de dependientes económicos. También se muestran los resultados de las capacidades empresariales de los líderes con el fin de realizar una descripción general de aquellas personas que dirigen y están a cargo de las empresas rurales.

**7.2.1 Género y edad de los representantes de la empresa.** De los representantes de las empresas 40% fueron mujeres y 60% hombres. La edad promedio de las mujeres que son representantes de las empresas fue de 40 años, mientras que la de los hombres fue un poco mayor, ya que el promedio fue de 50 años. La edad mínima de las mujeres fue de 26 y la máxima de 50, mientras que la edad de los representantes de género masculino fue de 41 y 62 años (Cuadro 11).

Cuadro 11. Edad promedio por género de los representantes de las empresas.

<b>Género</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Mínima</b>	<b>Máxima</b>
Mujeres	6	40	26	50
Hombres	9	51	41	62
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>46</b>	<b>26</b>	<b>62</b>

En cuanto al rango de edades, el mayor porcentaje de mujeres (67%) se concentró en el rango de los 41 a los 50 años, mientras que los hombres se concentraron en el rango de los 41 a los 60 años (88%) (Cuadro 12).

Este rango sugiere que los representantes de las empresas son personas adultas que están en plena edad productiva. Sin embargo, los datos señalan que las mujeres son representantes más jóvenes que los hombres, ya que mientras que el 100% de las mujeres estuvo dentro de los 26 a los 50 años, el rango de los hombres va desde los 41 hasta los 62 años.

Cuadro 12. Rango de edades por género de los representantes de la empresa.

<b>Rangos de edad</b>	<b>Mujeres</b>		<b>Hombres</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0-30	1	17	0	0
31-40	1	17	0	0
41-50	4	67	4	44
51-60	0	0	4	44
61 en adelante	0	0	1	12
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**7.2.2 Escolaridad de los representantes de las empresas rurales.** En cuanto al nivel de escolaridad de los representantes, el 40% de ellos cuenta con una formación a nivel licenciatura, es decir, que en promedio tienen 16 años cursados en la escuela. La escolaridad mínima de los representantes del proyecto fue de secundaria terminada, mientras que el más alto fue nivel licenciatura (Cuadro 13).

De acuerdo con las estadísticas a nivel nacional (INEGI,2015) el promedio de escolaridad fue de secundaria terminada, mientras que en la ciudad de México, el grado promedio de escolaridad, de la población de 15 años y más, fue lo que equivalente a segundo año de educación media superior.

Po otro lado, las estadísticas de las unidades económicas rurales (SAGARPA, 2012) arrojan que el promedio de años de escolaridad para el segundo y tercer estrato, es decir, el relacionado con la vinculación al mercado y el que está en transición fue de 4.5 y 5.5 años, respectivamente.

De tal forma que la escolaridad de los representantes de las empresas rurales supera tanto el promedio de escolaridad nacional, el promedio de los habitantes de la Ciudad de México y la relacionada a las unidades económicas rurales, situación que sugiere que el nivel educativo fue un factor importante en el éxito de las empresas rurales ya que la formación a nivel licenciatura implica niveles de análisis y toma de decisiones más profundos que pueden incidir en el manejo de una empresa.

Cuadro 13. Nivel de escolaridad de los representantes de la empresa por género.

<b>Género</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Preparatoria</b>	<b>Licenciatura</b>	<b>TOTAL</b>
Mujeres	2	2	2	6
Hombres	1	4	4	9
<b>Frecuencia Total</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>15</b>
<b>Porcentaje Total</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**7.2.3 Número de dependientes económicos.** El número de dependientes económicos fluctuó entre uno y cinco personas, siendo el promedio de tres dependientes económicos. Por otro lado, considerando al jefe o jefa de familia, los datos señalan que el promedio de integrantes por familia fue cuatro personas. Esta información se encuentra dentro de los rangos descritos por el INEGI (2014), donde se indica que los hogares nucleares de nuestro país tienen en promedio 3.6 integrantes y los extensos 5.2.

**7.2.4 Capacidades empresariales de los representantes de las empresas.** Dentro de las capacidades empresariales que se estudiaron están los antecedentes familiares, los conocimientos previos que se tenían de la actividad principal de la empresa, la motivación a emprender, el periodo de emprendimiento, y las fuentes de opinión a las que se acercaron para iniciar la empresa.

**7.2.4.1 Antecedentes familiares del representante de las empresas.** El desarrollo exitoso de un emprendimiento depende entre otras cosas de la habilidad del emprendedor y de sus asociados, el nivel de motivación, de compromiso, de sus experiencias previas y de sus antecedentes familiares.

Con relación a los antecedentes familiares, el 40% de los dirigentes de las empresas proviene de familias cuya principal actividad económica está relacionada con el sector primario, el otro 40% proviene de familias comerciantes y el 20 % restante proviene de familias cuyo principal ingreso se obtiene de ser empleados.

De acuerdo a estos datos, las decisiones para formar el tipo de microempresas están relacionadas a los antecedentes familiares, como el provenir de una familia relacionada al sector primario y contar con conocimientos relacionados al campo. Por otro lado, provenir de una familia comerciante (sea de productos relacionados al sector agrícola o no) crea en los integrantes de la familia la facilidad del intercambio de mercancías, por lo que al identificar una opción de negocio en el sector agrícola, pusieron en práctica sus conocimientos y habilidades.

**7.2.4.2 Conocimientos previos del giro de la empresa.** Otro de los factores que favorece en el éxito del emprendimiento se relaciona a los conocimientos previos que el representante tenía de su servicio o producto antes de la creación de su empresa

En este caso, el 53% de los dirigentes ya contaba con conocimientos previos del giro de la empresa, ya que el producto o servicio se relacionaba directamente con actividades y conocimientos que heredaron de su familia. Por otro lado, el 47% restante de los dirigentes no contaban con conocimiento de dichas actividades, por lo que al tratarse de una actividad totalmente nueva recibieron capacitaciones previas a la creación de su empresa (Cuadro 14).

Cuadro 14. Conocimientos previos de los dirigentes de las empresas.

<b>Conocimientos previos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si, se relaciona con alguna actividad familiar	8	53
No, es totalmente nueva y Recibió capacitación	6	47
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**7.2.4.3 Motivación.** Para crear una empresa existen diferentes motivos, en este caso, el 53% de los dirigentes de las empresas señaló que haber identificado una oportunidad de negocio fue su principal motivación. El 20% señaló que fue movido por la necesidad económica, el 13% por que les gusta realizar las actividades que se relacionan con el giro de la empresa, el 7% por ser una actividad que ya se venía realizando en su familia y su deseo fue continuar con la herencia familiar y el 7% restante por tener una fuente de empleo propia e independiente y no ser empleado de nadie más (Cuadro 15).

De estos resultados se desprende que más del 50% del representante de las empresas identificó una oportunidad de negocio. Esta situación señala que se realizó algún tipo de análisis (probablemente a diferente nivel de profundidad) sobre el producto o servicio a realizar. Es decir que no fue por casualidad la selección de esta actividad, si no que se detectó algún tipo de oportunidad en el producto, en la forma de presentación, en la calidad o en el servicio.



Cuadro 15. Motivaciones de las dirigentes de los proyectos para la creación de las empresas

<b>Motivación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Porque se identificó una oportunidad de negocio	8	53
Por necesidad económica	3	20
Por gusto	2	13
Por herencia familiar	1	7
Por ser mi propio jefe	1	7
Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**7.2.4.4 Habilidades y experiencia de los dirigentes.** El conocimiento del giro de la empresa, no es suficiente para asegurar el éxito de la misma. Existen factores que están relacionados directamente al éxito como lo son a la experiencia empresarial y habilidades del líder.

Por un lado, el 87% de los representantes señaló que nunca antes había creado una empresa, por lo que en un principio estaban ante una experiencia totalmente nueva, lo que significó enfrentarse a nuevos retos, a nuevas situaciones y por lo tanto a una curva de aprendizaje por un periodo de tiempo, en el que se enfrentaban a la prueba y error.

Por otro lado, el 53% de los dirigentes señaló que nunca antes había tenido a su cargo el manejo del personal, por lo que en un principio fue complicado estar al frente de la empresa y dirigir a más personas, por lo que han tenido que desarrollar nuevas habilidades personales que les permita ser buenos líderes.

Del total de los dirigentes, el 53% no había tenido ninguna experiencia empresarial previa, ni había tenido personal a su cargo, por lo que ambas actividades fueron completamente nuevas y representaron en un inicio un doble desafío para los representantes.

**7.2.4.5 Fuentes de opinión.** Cuando se decide poner en marcha un proyecto, algunas veces se recurre a fuentes internas o externas para pedir algún tipo de opinión o sugerencia

acerca del proyecto a emprender. En este caso, el 87% de los líderes del proyecto se acercaron a alguien más para pedir algún tipo de opinión o de información, mientras que el 13% recurrió únicamente a sus propios conocimientos.

Del 87% de los líderes que se acercaron a pedir algún tipo de información, el 77% recurrió a las dependencias públicas, el 23% a centros de estudios y universidades, y el 31% se acercó a familiares y amigos (Cuadro 16).

De tal modo que las fuentes externas (dependencias públicas y centros de estudio) fueron los sitios a los que los emprendedores se acercaron con mayor frecuencia, debido a que buscaban información más especializada que pudiera guiarlos en temas de emprendimiento, asesoría legal y financiamiento.

Uno de los representantes del proyecto, señaló que se acercó directamente a los restaurantes debido a que estos establecimientos serían sus principales clientes, de tal forma que al obtener su opinión podría conocer las necesidades de su mercado lo motivó al emprendimiento. De tal forma que este acercamiento, puede tomarse como una parte del estudio de mercado de su producto.

Cuadro 16. Fuentes de información a las que se acercaron los dirigentes de los proyectos.

<b>Fuentes de información</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Dependencias publicas	10	77
Familiares y amigos	4	31
Universidades o centros de estudios	3	23
Restaurantes	1	8

Nota: las respuestas no son excluyentes por lo que los entrevistados pudieron seleccionar más de una respuesta.

### **7.3 Estudio de mercado y planeación estratégica**

**7.3.1 Estudio de mercado previo al establecimiento de la empresa.** El estudio de mercado es esencial antes de dar comienzo a cualquier empresa. De lo contrario existe el riesgo de que el producto no sea aceptado por los consumidores, que no les guste su presentación o

empaque, que no estén dispuestos a pagar el precio estipulado, o que las tiendas no estén interesadas en dicho producto o servicio. Con el estudio de mercado se determinan las posibilidades de venta del producto y brinda información sumamente valiosa para la empresa.

El estudio de mercado se puede realizar de diferentes formas y a diferentes niveles de profundidad, ya que puede ser tan simple como conversar con un grupo de personas o de propietarios de tiendas su opinión acerca del producto que se quiere ofrecer y cuanto está dispuesto a pagar, o realizar entrevistas a una población mayor con preguntas más específicas; también pueden incluir degustaciones de productos y sabores para determinar la preferencia de los consumidores.

Por otro lado, el estudio de mercado ayuda al empresario a calcular la oferta de su producto, a tomar en cuenta factores como disponibilidad de materia prima (temporalidad), capacidad de producción instalada, entre otros aspectos importantes.

A pesar de la importancia del estudio de mercado, muchos empresarios no lo realizan, en este caso, del total de las empresas entrevistadas solamente el 13% realizó algún tipo de estudio de mercado antes de iniciar el proyecto y el 87% no lo realizó.

Los datos señalaron que el principal motivo de no realizar el estudio de mercado previo al funcionamiento de la empresa fue el desconocimiento (54%), es decir, que los dirigentes del proyecto no sabían que tenían que realizarlo o no tenían los elementos para hacerlo. El 23% menciona que no creyó necesario realizar un estudio de mercado, porque de alguna manera tenía conocimientos del giro y le pareció suficiente, y otro 15% mencionó que sus planes eran realizarlo más adelante.

Cuadro 17. Motivos por los que no se realizó un estudio de mercado formal antes de iniciar la empresa.

<b>Motivos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No sabía que tenía que realizarlo	7	54
No lo creí necesario porque conocía el mercado	3	23
Lo pensaba realizar más adelante	2	15
Otro	1	8
<b>Total</b>	<b>13**</b>	<b>100</b>

\*\* Las dos empresas faltantes si realizaron estudios de mercado, por lo que no se contemplan en esta tabla.

Los resultados anteriores señalan que la mayoría de los empresarios no realizó un estudio de mercado, dicha situación representa una decisión bastante arriesgada, ya que se podría suponer que los representantes de los proyectos invirtieron su capital, tiempo y esfuerzo en un proyecto que no conocían totalmente, y que probablemente no contemplaran variables que en un futuro resultaran determinantes para el éxito de la empresa.

Por otro lado, la antigüedad de las empresas sugiere que las empresas han aprendido a conocer las variables de su mercado a través de la operación, es decir, sobre la marcha. Esta situación sugiere que las empresas han tenido la capacidad de adaptarse a las situaciones del mercado; sin embargo, un estudio de mercado previo podría haber brindado elementos que se tradujeran en mejores resultados en menor tiempo.

Es importante señalar que en la información anterior referente a las motivaciones que originaron la creación de las empresas rurales, el 54% manifestó que fue debido a que se identificó una oportunidad de negocio, sin embargo, al conocer que el 87% de las empresas no realizó un estudio de mercado se podría inferir que la identificación de la oportunidad de negocio surgió de un análisis con pocas variables o de manera superficial.

**7.3.2 Elementos estratégicos de las empresas rurales.** La planeación estratégica de una empresa contiene elementos clave, ya que estos elementos forman la base del funcionamiento de cualquier empresa. Estos elementos se incluyen en un documento que se llama plan de negocios, que entre otros puntos integra temas de financiamiento, administración y mercado.

De acuerdo con los datos, el 60% de las empresas estudiadas tienen un plan de negocios, es decir, tienen los objetivos y las metas generales de la empresa y algunas estrategias para llegar a cumplir los objetivos.

Sin embargo, los representantes de las empresas externaron que solo tenían elementos generales, no contaban con estrategias definidas para lograr los objetivos, y que era necesario definirlo de una manera más precisa, objetiva y medible.

A pesar de que no todas las empresas elaboraron un plan de negocios en los que se concentró la información, se encontró que contaban con elementos básicos de la planeación estratégica:

100% de las empresas rurales estudiadas tenían un nombre, el 80% poseía logotipo, el 67% contaba con un organigrama, 33% contaba con un manual de procesos y funciones, el 67% tenía una cuenta en redes sociales (Facebook principalmente) y 47% contaba una página web (Cuadro 18).

Cuadro 18. Elementos estratégicos de las empresas rurales.

Concepto	Si cuentan con elementos		No cuentan con elementos		Total empresas
Nombre de la empresa	15	100	0	0	15
Logotipo	13	87	2	13	15
Organigrama	10	67	5	33	15
Manual de funciones y procesos	5	33	10	67	15
Redes sociales	10	67	5	33	15
Página web	7	47	8	53	15

De los elementos antes mencionados, el que menor porcentaje tiene es el manual de funciones y procesos, documento en el que se especifican las actividades que realizan cada uno de los integrantes de las empresas; así mismo en dicho manual se especifican la manera en que cada uno de los procesos se realiza. Este documento es importante porque indica de manera objetiva los procedimientos que permite homologar los procesos, indica lo que cada uno debe de hacer y la manera de hacerlo.

**7.3.3 Fuentes para definir los elementos estratégicos.** Una vez que se identificaron cuáles fueron los elementos estratégicos de cada empresa, se identificaron quienes fueron las personas e instituciones a las que el representante de la empresa se acercó a pedir información o algún tipo de asesoría.

En la mayoría de los casos, los datos señalaron que la principal fuente para obtener los elementos estratégicos fue el propio empresario, es decir, que a partir de sus conocimientos y de su experiencia diseñó y elaboró cada elemento.

El apoyo de las dependencias públicas, en general, fue en un porcentaje menor al 20%, excepto en la elaboración del plan de negocios (33%) y la elaboración de la página web (43%); elementos que por su complejidad necesitan de conocimientos especializados para su diseño.

Por otro lado, el apoyo de parte de familiares fue muy poco, solamente se presentaron en dos elementos, que fueron la elaboración de logotipo y de las redes sociales, representado por el 23% y 20%, respectivamente (Cuadro 19).

Cuadro 19. Fuentes de donde se obtuvo información para la elaboración de los elementos estratégicos.

Elemento estratégico	Recursos propios		Dependencias públicas		Familiares		Total de empresas con el elemento señalado	Porcentaje del total de empresas
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
Nombre de la empresa	13	87	2	13	0	0	15	100
Logotipo	9	69	1	8	3	23	13	87
Organigrama	8	80	2	20	0	0	10	67
Redes sociales	6	60	2	20	2	20	10	67
Página web	4	57	3	43	0	0	7	47
Manual de funciones y procesos	4	80	1	20	0	0	5	33
Plan de negocio	6	67	3	33	0	0	9	60

Es importante resaltar lo siguiente; del 60% de las empresas que cuenta con un plan de negocio, la mayoría (67%) lo elaboró con sus propios recursos, es decir, con sus propios conocimientos y el 33% restante con ayuda de alguna dependencia pública.

Cabe señalar que para la elaboración de este documento fue necesario contar con conocimientos especializados del tema, por lo que al menos que los representantes de las empresas contaran con esa formación o hayan asistido a alguna capacitación para su elaboración correcta, este documento serviría de guía para la empresa, de lo contrario solamente será un documento sin ninguna utilidad.

**7.3.4 Plan de mercadotecnia.** Del plan de negocios se desprende el plan de mercadotecnia, el cual contiene las estrategias de mercado y las herramientas de marketing que se utilizarán para lograr los objetivos generales de mercadotecnia.

Del total de las empresas estudiadas, solamente el 27% contaba con un plan de mercadotecnia, y el 73 % no contaba con uno, lo que significa que las acciones que realizaban para promocionarse, para vender su productos, para relacionarse con los clientes no estaba plasmado en algún documento y no siguió ningún tipo de estrategia clara.

Es decir, aunque las empresas cuenten con un nombre (marca), logotipo, con una cuenta en las redes sociales y con una página web, si no se tienen elementos básicos que se plasman en el plan de mercadotecnia como el mercado meta, las necesidades a satisfacer para los consumidores y la manera en que ellos conocen sus productos o servicios, las acciones que realicen las empresas para promocionarse, o para tener contacto con los clientes no tendrán el impacto deseado.

Al igual que el plan de negocios, el plan de mercadotecnia es un documento que requiere conocimientos especializados para realizar las estrategias de mercado adecuadas para cada producto. En este caso, las dos empresas que mencionaron contar con el plan de mercadotecnia, expresaron que ellos mismos fueron quienes lo elaboraron. De tal modo que sería necesario identificar si los representantes cuentan con la formación necesaria, o recibieron algún tipo de información que les permitiera diseñar el plan de mercadotecnia.

#### **7.4 Elementos generales de las estrategias de mercado de las empresas rurales.**

Las estrategias de mercado se basan en dos elementos fundamentales: identificar y conocer a los principales consumidores del producto y/o servicio, e identificar cual será la característica

que hará al producto diferente y será el motivo para que el consumidor lo elija (Kotler & Armstrong, 2012). A continuación se muestran los resultados de estos dos elementos.

**7.4.1 Segmentación de mercado e identificación del mercado meta.** Uno de los elementos clave para las estrategias de mercado es identificar a las personas que podrían estar interesadas en el producto o servicio; y, posteriormente, agruparlas de acuerdo a características comunes. Una vez que se tienen identificados los diferentes grupos o segmentos se elegirá uno de ellos y con base en sus características se diseñará una estrategia para ofrecer productos de su interés y establecer relaciones con este segmento.

El 80% de las empresas estudiadas no realizó una segmentación de mercado previa al lanzamiento de su producto o servicio, y tampoco tenía conocimientos acerca de los posibles grupos de personas interesados en su producto o servicio.

Ahora bien, a pesar de no tener segmentos de mercado, se esperaría que las empresas identificaran su mercado meta, es decir, las personas que son sus consumidores principales y a las que va dirigido su producto o servicio, ya que uno de los elementos clave para una empresa, independientemente del giro y del sector es conocer quién está comprando el producto, es decir, las características, gustos y necesidades de su cliente principal, para poder enfocarse en crear productos y servicios que le satisfagan.

Las características que se tomaron en cuenta de los consumidores principales fueron las siguientes: edad, género, estado civil, educación, ingresos mensuales y gustos-necesidades.

En cuanto al conocimiento de su cliente principal, el 80% de las empresas reconoció la edad y el género de su cliente. Estas dos características fueron las que más se identificaron por parte de los representantes de las empresas (Cuadro 20).

Cuadro 20. Conocimiento de la edad y género de los clientes principales.

Respuesta	Edad		Género	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80	12	80
No	3	20	3	20
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>



Por el contrario, existen 4 características que la mayoría de las empresas rurales estudiadas desconoce de los consumidores principales: el 53% ignora el nivel educativo, el 80% sus ingresos mensuales, el 67% sus gustos y necesidades y el 53% su estado civil (Cuadro 21).

Sin duda, conocer el género y la edad de los principales consumidores es un buen punto de inicio, sin embargo, sería importante que las empresas implementaran acciones que le permitieran obtener este tipo de información. Ya que de esta manera, se obtendrían más elementos para diseñar estrategias de mercado adecuadas al cliente.

Cuadro 21. Conocimiento de las características del cliente principal por parte de las empresas rurales.

Respuesta	Educación		Ingresos mensuales		Gustos		Estado Civil	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	7	47	3	20	5	33	7	47
No	8	53	12	80	10	67	8	53
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Son seis las características sugeridas en la presente investigación para conocer al cliente principal, si se muestran los resultados por rangos, el 47 % de las empresas conoce de 0 a 2 características, el 50% de 3 a 4 características y el 20% de 5 a 6 (Cuadro 22).

Cabe señalar que dos empresas rurales, manifestaron desconocer totalmente las características de su cliente principal, argumentando que su mercado es amplio, y que las características de sus clientes también, por lo que sería imposible poder encasillarlo en ciertas edades, género y gustos.

En este sentido, sería importante que en estos casos se analizara la situación más a fondo para determinar si efectivamente estas empresas están dirigidas a un mercado de masas (la propuesta de valor, canales de distribución y relaciones se centra en un gran grupo de clientes que tiene necesidades y problemas similares) o a un nicho de mercado, al que le falta definición.

Cuadro 22. Rangos de las características del cliente principal conocidas por las empresas rurales.

	<b>Rango de características que las empresas conocen de su cliente principal</b>			
	<b>De 0 a 2</b>	<b>De 3 a 4</b>	<b>De 5 a 6</b>	<b>Total</b>
Frecuencia	7	5	3	<b>15</b>
Porcentaje	47	33	20	<b>100</b>

**7.4.2 Diferenciación y Posicionamiento.** El segundo elemento importante de una estrategia de mercado es la diferenciación del producto, es decir, de qué manera el producto o servicio se va a diferenciar de las demás propuestas que existen en el mercado, y determinar cuál o cuáles son los beneficios que el consumidor obtiene al comprar el producto. De tal forma que el producto o servicio sea de preferencia del consumidor y se posicione en sus gustos y preferencias (Kotler & Armstrong, 2012).

**7.4.2.1 Razones de selección para la compra de los productos o servicios.** Se les preguntó a las empresas rurales cual era la principal razón por la que sus clientes elegían sus productos o servicio. El 80% de las empresas señaló que el principal motivo era la calidad de sus productos, el 13% señaló que lo elegían porque su producto era nuevo en el mercado y ofrecía elementos innovadores para el consumidor y el 7% de las empresas manifestó no tener claro el motivo de la elección de su cliente (Cuadro 23).

Cuadro 23. Principal motivo por el que los clientes eligen el producto o servicio.

<b>Motivos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Por la calidad	12	80
Ser un producto innovador	2	13
No se	1	7
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

La forma en la que los empresarios conocen el principal motivo del porque sus clientes eligen su producto o servicio fue a través de cuestionarios que ellos mismo realizan periódicamente a

sus clientes (47%), otro tanto lo sabía porque ha escuchado la opinión de sus clientes directamente (40%), y el resto (13%) intuye o imagina la razón por la que sus clientes lo eligen (Cuadro 24).

Cuadro 24. Forma en la que las empresas conocen la opinión de sus clientes.

<b>Formas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cuestionarios	7	47
Opinión directa del cliente	6	40
Me imagino	2	13
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Una vez identificada la principal característica por la que el consumidor elige su producto o servicio, se les preguntó a las empresas rurales que actividad consideraban clave para lograr que sus productos o servicios se diferenciara y posicionara ante el consumidor principal.

El 60% de las empresas señaló que la actividad más importante y las que consideran clave para que el consumidor los eligiera se centraba en el proceso de producción, el 27% en los procesos de venta y el 13% en el desarrollo de nuevos productos (Cuadro 25).

Cuadro 25. Actividades clave para lograr la diferenciación y el posicionamiento ante los consumidores principales

<b>Actividades clave</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Proceso de producción	9	60
Procesos de venta	4	27
Desarrollo de nuevos productos	2	13
Proceso de distribución	0	0
Publicidad	0	0
Otro	0	0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Si se analiza por sector, los resultados son los siguientes: el 83% de los representantes de las empresas del sector agrícola mencionaron que la actividad clave era el proceso de producción ya que al vender productos en fresco sin previa transformación, todas las actividades se centran en este periodo de tiempo (Cuadro 26).

La mayoría de los representantes de las empresas del sector agroindustrial (67%) señalaron como proceso clave al de producción, seguido por el de proceso de ventas (33%). Finalmente, los representantes de las otras empresas (elaboración de artesanías, biocosméticos y servicios agroecoturísticos) señalaron al proceso de venta como el más importante (67%), seguido por el desarrollo de nuevos productos (33%) (Cuadro 26).

Cuadro 26. Actividades clave por giro de la empresa.

Actividad clave	Agrícola		Agroindustrial		Otros	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Proceso de producción	5	83	4	67	0	0
Proceso de venta	0	0	2	33	2	67
Desarrollo de nuevos productos	1	17	0	0	1	33
<b>Total de empresas por giro</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**7.4.2.2 Valoración de la competencia.** Otro factor que es necesario tomar en cuenta es la competencia, es decir, que los empresarios conozcan e identifiquen a las empresas que brindan los mismos productos o servicios al cliente de tal manera que puedan identificar sus fortalezas y sus áreas de oportunidades.

En este sentido, el 53% de las empresas rurales estudiadas identifican a las empresas y productos que consideran una competencia, mientras que el 47% restante no ha identificado ninguno de estos elementos (Cuadro 27).

Cuadro 27. Empresas que identifican su competencia.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	53
No	7	47
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

En este apartado se abre un área de oportunidad para las empresas que desconocen totalmente acerca de sus competidores o tienen una vaga idea, ya que estudiar a los principales competidores brinda una serie de elementos que fortalecen a la propia empresa, por ejemplo a través de un análisis de la competencia se puede conocer las fortalezas y oportunidades de tu propia marca, se puede mejorar diversos aspectos en el área de mercadotecnia, se puede establecer una diferencia entre lo que ofrece tu marca y lo que ofrece tu competencia, comparar la calidad de tus productos o los beneficios que ofrece tu empresa, entre otras ventajas.

### **7.5 Estrategia integral de mercado de las empresas rurales**

Una vez que la compañía decidió una estrategia general de mercado, es necesario determinar los elementos que integren esta estrategia, a la cual se le denomina mezcla de marketing integrada. Este concepto se refiere al conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto o servicio. Las posibilidades se clasifican en cuatro grandes grupos de variables: producto, precio, plaza y promoción (Kotler & Armstrong, 2012).

**7.5.1 Producto.** El producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado. Las variables que se estudiaron fueron: número de productos, cambios de productos a lo largo del tiempo y características del producto principal.

**7.5.1.1 Número y tipo de producto.** El número y tipo de productos se determinó por los diferentes giros de las empresas. En el sector agrícola el promedio fue de 12 productos, sin embargo, la diferencia en el número de productos fluctuó entre 1 y 37. Esta diferencia se debió a que una de las empresas rurales actualmente vende su producto en una sola presentación

(nopales en fresco) y la empresa con mayor número de productos, en temporadas pone a la venta un gran número de hortalizas y de plantas medicinales (Cada una de ellas cuenta como un producto distinto) (Cuadro 28).

En el sector agroindustrial, el promedio fue de 13 de productos por empresa, siendo cuatro y 33 los de menor y mayor número, respectivamente. En este caso, al igual que el sector agrícola, las empresas cuyo principal producto proviene del nopal fueron las que menor diversidad tienen, en cambio la empresa que reportó 33 productos diferentes está relacionado con la elaboración de productos con amaranto (galletas, obleas, barras, entre otros) (Cuadro 28).

En cuanto a las empresas integradas en “otros”, el promedio de productos ofrecidos fue de 14, siendo seis el número menor de productos ofrecidos y de 20 el mayor número. En este grupo “otros” donde se integraban tres empresas, se encontró una empresa que brindaba servicios agroecoturísticos, y dentro de sus instalaciones tenía huertos y gallinas de los cuales obtienen hortalizas y huevos que ofrecen a los visitantes, y es este número de productos los que se contabilizaron en este apartado.

En esta categoría la empresa que más productos ofrecía estaba relacionada con productos de belleza derivados de la miel (Cuadro 28).

Cuadro 28. Información relacionada al número de productos ofertados por cada giro de empresas.

<b>Giro de la empresa</b>	<b>Número de productos promedio</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Agrícola	12	1	37
Agroindustrial	13	4	33
Otros	14	6	20
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>37</b>

En todos los giros, el número de productos fue elevado, esta diversificación surge de la capacidad de las empresas de producir o elaborar varios productos a partir de las materias primas con las que se cuenta. Debido a la gran diversidad de productos fue necesario clasificar cada uno de ellos en diferentes categorías, de tal modo que los dueños reconozcan e identifiquen cuál

es el producto que más se vende, cuál es el de menor demanda, el más caro, y demás categorías que se definan con el objetivo de realizar acciones pertinentes que traigan mayores beneficios a la empresa.

**7.5.1.2 Cambios en el producto para la venta.** En ocasiones los productos que son ofertados por las empresas, van cambiando a lo largo del tiempo, por diversas causas: cambio en los gustos y necesidades de los consumidores, modas o cambio en los procesos de producción. En este sentido, el 67% de las empresas estudiadas ha vendido el mismo producto/ servicio desde su inicio, y solo el 33% ha realizado algún tipo de modificación. De las empresas que realizaron algún cambio, el 50% corresponde al sector agrícola y el 33% al sector agroindustrial (Cuadro 29).

Cuadro 29. Empresas por giro que han mantenido el mismo producto/ servicio desde sus inicios.

<b>Giro</b>	<b>Si</b>		<b>No</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Agrícola	3	50	3	50
Agroindustrial	4	67	2	33
Otros	3	100	0	0
<b>Total empresas</b>	<b>10</b>	<b>67</b>	<b>5</b>	<b>33</b>

El principal y único motivo de cambio que señalaron los representantes de las empresas que han modificado su producto (33%) fue la identificación de una mejor oportunidad de negocio, que surgió como respuesta a las necesidades de los clientes.

En este proceso fue importante destacar dos aspectos, en primer lugar, que los representantes de las empresas tuvieron la habilidad de identificar una demanda no satisfecha de un grupo de consumidores al que probablemente no estaban atendiendo y, en segundo lugar, que las empresas pudieron adaptar sus procesos de producción para desarrollar el nuevo producto.

**7.5.1.3 Características del etiquetado del producto principal.** Los representantes de las empresas expresaron que la presentación de los productos fue de vital importancia cuando se

quiere expandir los puntos de venta, ya que al llegar a las tiendas a ofertar su producto o con los consumidores, la mayoría de las veces tiene una mejor aceptación si cuenta con información relacionada a la fecha de producción o caducidad, datos de contacto, entre otras características.

En esta sección se tomaron en cuenta seis elementos que se consideraron importantes para los productos que ofrecen las empresas rurales: Fecha de producción, fecha de caducidad, información de contacto, si se cuenta con algún tipo de certificación, código de barras y tabla nutrimental.

Si bien, ya se sabe que el número de productos de las empresas es diverso, esta pregunta solo aplicó para el producto principal.

Cabe mencionar que en este apartado no se contemplaron dos empresas rurales (artesanías y servicios eco turísticos) ya que estas características no aplican a sus giros. Sin embargo estas dos empresas señalaron que cuentan con algún tipo de certificación en los giros que manejan.

De las características antes mencionadas, la fecha de producción (46.7%), la fecha de caducidad (53.3%) y la información de contacto (60%) fueron los elementos que más se presentaron en los productos. Esta situación se le atribuye a que estos tres elementos se obtienen de manera fácil, es decir solo basta hacer un registro interno de las actividades de producción y calcular la vida de anaquel (Cuadro 30).

Por otro lado, para que un producto cuente con los tres elementos restantes (tabla nutrimental, código de barras y certificación) es necesario realizar controles más especializados, lo que se traduce en empresas con mayor grado de control y exigencia en los procesos.



Cuadro 30. Información de los productos y etiquetado.

Concepto	Si		No		No Aplica	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Fecha de producción	7	46.7	6	40	2	13.3
Fecha de caducidad	8	53.3	5	33.3	2	13.3
Información de contacto	9	60	4	26.7	2	13.3
Tabla nutrimental	6	40	7	46.7	2	13.3
Código de barras	5	33.3	8	53.3	2	13.3
Certificación	6	40	7	46.7	2	13.3

Al analizar las características de los productos por giro de empresa, se obtuvo que el mayor número de empresas con alguna certificación corresponde al sector agrícola, ya que el 50% de los representantes entrevistados en este sector manifestó contar con algún tipo de certificación. Lo cual hace referencia a que cada vez es más común que las hortalizas o productos del campo cuenten con alguna certificación sea de tipo privada o participativa, que respalda el tipo de producción y le da confianza al consumidor de estar adquiriendo productos de calidad.

Por otro lado, la mayoría de los representantes de las empresas que manifestó tener código de barras, tabla nutrimental, fecha de producción y fecha de caducidad correspondió al sector agroindustrial. Ya que estos productos agroindustriales atraviesan por un proceso de transformación más elaborado, y el consumidor requiere más información acerca del producto para consumirlos, por lo que los requisitos para poder llegar al mercado son mayores para este tipo de bienes.

Del total de las empresas agroindustriales el 50% contó con código de barras y tabla nutrimental, el 67% contó con fecha de producción, el 83% con fecha de caducidad e información de contacto (Cuadro 31).

Cuadro 31. Características de los productos por giro.

Características	Empresas agrícolas		Empresas agroindustriales		Empresas de otros giros	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Certificación	3	50	2	33	0	0
Código de barras	1	17	3	50	1	33
Tabla nutrimental	2	33	3	50	1	33
Fecha de producción	3	50	4	67	0	0
Fecha de caducidad	3	50	5	83	0	0
Información de contacto	3	50	5	83	1	33
<b>Total de empresas por giro</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**7.5.2 Precio.** El segundo elemento de la estrategia de mercado integral es el precio, y se entiende como la cantidad de dinero que los consumidores tienen que pagar por el producto o servicio. Las variables que se estudiaron fueron: la forma en que se establecieron los precios de los productos y la forma de pago.

Todos los representantes de las empresas rurales manifestaron que para calcular el precio de sus productos o servicios tomaban en cuenta, por un lado, todos los gastos que se involucraban en el proceso de producción tales como transporte y logística (costos fijos y variables) y, por el otro, la capacidad de producción de la empresa, es decir, el número de unidades producidas por periodo de tiempo. Finalmente, cada empresa determina el porcentaje de utilidad que le será asignado a cada uno de los productos.

Todos los representantes de las empresas manifestaron que existe un precio fijo al público, sin embargo, en caso de que exista un intermediario o cliente frecuente existen negociaciones para ofrecer algún tipo de descuento.

Al preguntarles a los representantes sobre la forma en que llevan el registro de sus costos fijos y variables, el 66% señaló que llevan el control en un cuaderno, el 27% en hojas de cálculo y el 7% en algún programa especializado (Cuadro 32).

Llevar el control de gastos en un cuaderno podría tener ciertas desventajas, entre ellas está la posibilidad de que se pierda la información, de cometer algunos errores de cálculo, o de no tener la información organizada. Probablemente la edad y la poca familiarización con los sistemas de cómputo sean un factor determinante para que las empresas prefieran utilizar un cuaderno en lugar de procesos más seguros y eficientes.

Cuadro 32. Formas de llevar el registro de costos generales.

<b>Formas de registro</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En un cuaderno	10	66
En hojas de Excel	4	27
En algún programa especializado	1	7
<b>Total</b>	15	100

**7.5.2.1 Formas de pago.** Tradicionalmente, la única forma de pago de los negocios era el uso de efectivo; sin embargo, actualmente el uso de otras formas de pago se va extendiendo en el mercado. Del total de las empresas rurales, el 33% de los entrevistados señaló que cuenta con la posibilidad de pago con tarjeta y 27% con transferencias electrónicas. A pesar de que es un porcentaje menor, se encontró que las empresas que han integrado a sus formas de pago el uso de tarjetas y transferencias electrónicas tuvieron que hacerlo por la necesidad de adaptarse a sus clientes, en especial por la comodidad y seguridad de los clientes que se encuentran en otros estados de la República Mexicana, o incluso a sus clientes de otros países (Cuadro 33).

Cuadro 33. Formas de pago aceptadas por las empresas rurales.

<b>Formas de pago</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Efectivo	15	100
Pago con Tarjeta	5	33
Vales de programa	2	13
Transferencias electrónicas	4	27

Nota: las respuestas no son excluyentes por lo que los entrevistados pudieron seleccionar más de una respuesta

**7.5.3 Plaza.** El tercer elemento de la estrategia de mercado integral es la plaza e incluye todas las actividades de la empresa que hacen que el producto esté a disposición de los consumidores meta (Kotler & Armstrong, 2012). Las variables que se estudiaron fueron: los canales de comercialización, la cobertura y las ubicaciones, es decir, el lugar y el día en donde se venden los productos.

**7.5.3.1 Destino de venta de los productos.** Para la presente investigación se establecieron tres áreas de mercado: el mercado local que se refiere a la venta de productos en la Ciudad de México, el mercado nacional en donde se incluyen todos los estados de la República Mexicana y, por último, el mercado internacional.

Los resultados de la investigación señalan que todas las empresas estudiadas venden sus productos en la Ciudad de México, el 33% en otros estados y solo el 13% en otros países (Cuadro 34). De estos resultados se puede observar claramente que la mayor parte del mercado de estas empresas se concentra de manera local, es decir, en la Ciudad de México.

Cuadro 34. Lugares donde se venden los productos.

<b>Lugar de venta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ciudad de México	15	100
Otros estados	5	33
Otros países	2	13

Nota: las respuestas no son excluyentes por lo que los entrevistados pudieron seleccionar más de una respuesta

En cuanto al mercado nacional, si se analizó por sectores, solamente el 17% de las empresas agrícolas vendieron a otros estados del país (Quintana Roo, Jalisco, Nuevo León, Sonora y Veracruz), 33% del sector agroindustrial (zona del Bajío, Puebla, Acapulco, Jalisco, Quintana Roo) y el 67% de las empresas de otros giros (Norte del país).

Es necesario mencionar que las dos empresas que están dentro de la categoría de “otros” que vendieron en el mercado nacional son las mismas que también vendieron a otros países, por un lado, la empresa de cosméticos es la que envió productos a Estados Unidos de América y, por otro, la empresa dedicada a la elaboración de artesanías con popotillo fue la que envió algunos productos a Europa (Cuadro 35).

Cuadro 35. Empresas que venden a nivel nacional e internacional por sectores.

Giro	Venta de productos en otros estados de México		Venta de productos en otros países	
	Frecuencia	% del total de las empresas del giro	Frecuencia	% del total de las empresas del giro
Agrícolas	1	17	0	0
Agroindustriales	2	33	0	0
Otros	2	67	2	67

**7.5.3.2 Lugares de venta en el mercado local.** Como se describió con anterioridad, el 100% de las empresas vendió la mayoría de sus productos en la Ciudad de México, sin embargo, se encontró diferentes formas en las que las empresas llegan al consumidor.

La mayoría de los representantes de las empresas (67%) señaló que venden a través de un intermediario, es decir, distribuyen sus productos a diferentes locales comerciales y, a su vez, estos lo exhiben junto a los demás productos que también vendan (Cuadro 36).

Otras formas de venta menos comunes, pero que utilizan algunas empresas son la venta de sus productos a través de su propio local comercial (27%), la venta de casa en casa (27%) y la venta a través de su página web.

Las dos opciones menos utilizadas para la venta de sus productos fueron la asistencia a mercados, tianguis locales (20%) y la asistencia a eventos especiales (20%) (Cuadro 36).

Cuadro 36. Lugares donde las empresas rurales ofrecen sus productos.

Lugares de venta	Frecuencia	Porcentaje
Lo distribuyo en diferentes locales comerciales	10	67
En mi propia tienda física	4	27
Cambaceo (casa por casa)	4	27
Por internet (página web)	4	27
Asisto a mercados o tianguis locales	3	20
Eventos especiales (expos, fiestas)	3	20

Nota: las respuestas no son excluyentes por lo que los entrevistados pudieron seleccionar más de una respuesta

Respecto al día de venta, el 47% de los representantes de las empresas señalaron que vende todos los días, el 40% que vende solo los fines de semana y el 13% solamente algunos días por semana. Al preguntarles el motivo, se señaló como la principal causa el ahorro de recursos económicos relacionados con la logística y transporte de mercancías (Cuadro 37).

Cuadro 37. Días de venta de las empresas rurales.

Días de venta	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	7	47
Fines de semana	6	40
Solo algunos días entre semana	2	13
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**7.5.4 Promoción.** El cuarto elemento de la estrategia de mercado integral es la promoción, la cual abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Las variables que se estudiaron fueron: la Publicidad, promoción de ventas, satisfacción y relación con el consumidor.

**7.5.4.1 Publicidad.** La publicidad se refiere al conjunto de estrategias con las que una empresa da a conocer sus productos al público en general. Las empresas estudiadas utilizaron tres formas distintas de darse a conocer, la más utilizada fue la recomendación de “boca en boca” (73%) , seguida por la publicidad de tipo virtual (60%), que incluye la publicidad en cuentas de Facebook y en su propia página web y, finalmente, en última posición la publicidad impresa (47%) (Cuadro 38).

Cuadro 38. Tipo de publicidad utilizada.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Recomendación de “boca en boca”	11	73
Virtual	9	60
Impresa	7	47

Nota: Estas respuestas no son excluyentes por lo que los entrevistados pudieron seleccionar más de una respuesta

Al preguntarles a los representantes cuáles de estas opciones era la más efectiva, el 60% señalaron que la recomendación de “boca en boca” era la más exitosa, el 27% la virtual y el 2% manifestó que la mejor forma de darse a conocer era realizar visitas directas a la casa de las personas, a las tiendas o a los puntos de venta (Cuadro 39).

Cuadro 39. Publicidad que se considera la más efectiva

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Boca en boca	9	60
Virtual	4	27
Impresa	2	13
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

En primer lugar se encuentra la recomendación de “boca en boca”, este tipo de forma de publicidad resulta bastante eficaz y bastante barata; sin embargo, este tipo de publicidad es

limitada ya que solo llega a un cierto número de personas y los resultados no son tan fácilmente medibles.

Es de resaltarse que la publicidad impresa estuvo en último lugar, ya que hace algunos años la publicidad impresa era una de las formas más utilizadas de darse a conocer, sin embargo, fue desplazado con el paso del tiempo por el uso de los medios de comunicación y de las tecnologías de la información por parte de los consumidores.

**7.5.4.2 Promoción de ventas.** La promoción de ventas se refiere a la forma en que los consumidores se encuentran enterados de todos los productos que la empresa ofrece o de cualquier oferta o promoción especial.

Del total de las empresas estudiadas, el 80% de los representantes de las empresas señalaron que usaron dos formas principales para dar a conocer sus productos: la primera es que el cliente vaya directamente al punto de venta y conozca la diversidad de productos existentes en ese momento y, la segunda, fue que alguien que probó el producto y le gustó lo recomendó y le compartió el contacto. El 40% de los representantes de las empresas señalaron que otra manera de establecer contacto con el cliente y ofrecerle sus productos y servicios fue a través de un catálogo que subieron en su página web o en su cuenta de Facebook (Cuadro 40).

Cuadro 40. Forma en la que los clientes se enteran de los productos o servicios que ofrecen las empresas rurales.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Directamente en el punto de venta	12	80
De boca en boca	12	80
Visitando redes sociales o página web	6	40

Nota: las respuestas no son excluyentes por lo que los entrevistados pudieron seleccionar más de una respuesta

**7.5.4.3 Satisfacción y relación con el consumidor.** Una vez que se realizó la venta, fue importante conocer la opinión de los clientes sobre la calidad del producto para identificar áreas de mejora, y mantenerse en contacto con los clientes para continuar y promover la relación con ellos.



El 80% de los representantes de las empresas señaló que sí contó con algún tipo de mecanismo para conocer la opinión de sus clientes acerca del producto o servicio que brindó. De acuerdo con la información obtenida, las empresas estudiadas tienen tres formas de conocer la opinión de sus clientes: el 58% obtuvo directamente la opinión de sus clientes, el 33% aplicó cuestionarios y el 8% realizó degustaciones al momento de la venta (Cuadro 41).

Cuadro 41. Formas de conocer la opinión de los clientes.

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Contacto directo con el cliente	7	58
Cuestionarios	4	33
Degustaciones	1	8
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Una vez que se realizó la venta, seguir en contacto con los clientes resulta benéfico para la empresa. Las formas en que las empresas rurales estudiadas mantienen contacto con sus clientes fueron las siguientes: Contacto directo en el punto de venta (80%), por medio de llamadas telefónicas ( 47%), a través de redes sociales (67%), a través de aplicaciones de mensajería instantánea como el whats app (27%) (Cuadro 42).

A pesar de que el contacto directo sigue siendo el punto más importante para establecer contacto y relación con los clientes, la intervención de medios electrónicos y redes sociales empieza a tomar fuerza, sin embargo, es importante conocer quién es el cliente principal de cada una de las empresas, de qué forma tiene acceso a la información y los medios preferidos, para que con base en esta información las estrategias de mercado sean diseñadas.

Cuadro 42. Formas en las que las empresas rurales se mantienen en contacto con su cliente después de la venta.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Contacto directo en el punto de venta	12	80
Redes sociales	10	67
Llamadas telefónicas	7	47
Grupos de whats app	4	27

Nota: las respuestas no son excluyentes por lo que los entrevistados pudieron seleccionar más de una respuesta.

Al preguntarles a los representantes de las empresas cuales serían los elementos que podrían impulsar a su empresa a ser más exitosa, la respuesta principal se relacionó a un elemento clave de las estrategias de mercado. El 53% de los representantes indicó que contar mayor publicidad y difusión de su producto o servicio significaría una gran oportunidad para que su producto o servicio llegara a más personas. Es importante destacar que una mejor publicidad se situó por encima de la opción que se refería a mayor capital, situación que refleja la importancia de adecuadas estrategias de mercado (Cuadro 43).

Cuadro 43. Elementos que impulsarían el éxito de las empresas rurales.

Elementos	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad	8	53
Capital	5	33
Capacitación	1	7
Innovación	1	7
Organización	1	7
Marco legal	1	7

Nota: las respuestas no son excluyentes por lo que los entrevistados pudieron seleccionar más de una respuesta.

Todos los entrevistados aseguraron que en algún momento de la empresa han pasado por momentos complicados ya sea por falta de ventas o por falta de capital. A pesar de estas malas

rachas, el 87% de los empresarios manifestó que nunca ha pensado en cerrar la empresa, y su principal motivo es para seguir adelante (80%), es la fe y la confianza que tienen en el producto o servicio que brindan y el impulso que obtienen de su familia (20%).

La fe y la confianza que las empresas tienen en su producto o servicio, se relaciona directamente los resultados mostrados en apartados anteriores, en donde la calidad de los productos resultó ser el principal motivo por el que los clientes seleccionan su producto para mantenerse frente a la competencia.

Al platicar con cada uno de los representantes de las empresas estudiadas pude percatarme que, efectivamente, la calidad de los productos es algo que enfatizan al momento de vender y ofrecer sus productos y es donde centran el éxito de su empresa. Por otro lado, los representantes también mencionaron que requieren mayor publicidad para que la situación de su empresa mejore, y dentro de la publicidad se refieren a mayor difusión y espacios para la venta de sus productos, es decir, teóricamente se refieren a los puntos de plaza y promoción.

## 8. CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación indican que la mayor parte de los elementos señalados en la hipótesis del presente estudio, han sido corroborados como se explica a continuación.

Las micro y pequeñas empresas rurales exitosas estudiadas se dedicaban a la producción agrícola, como hortalizas, plantas medicinales y frutales; agroindustrial: a la transformación de nopal, soya, amaranto y pulpa de fruta; y a otros productos y servicios, como: artesanías, bio-cosméticos y agro-ecoturismo.

Entre los factores de éxito más sobresalientes que las microempresas rurales han logrado están los relacionados con la calidad de sus productos y la formación y desempeño de sus integrantes, especialmente de quienes dirigen las empresas. Sobre éste último, la mayoría de sus representantes contaban con una buena formación académica y se habían capacitado en temas relacionados con los aspectos productivos, técnicos y administrativos, sin embargo, han descuidado el tema del mercado. Este fue quizá una de las debilidades. Esta situación se vio reflejada en que la mayoría de las empresas rurales no había realizado estudio alguno sobre el mercado previo al lanzamiento de su producto, o al establecimiento de su empresa. Sus representantes desconocían que tenían que realizarlo, o ignoraban los beneficios que tiene para su empresa.

La falta de capacitación en aspectos relacionados con el mercado también se vio reflejada en el desconocimiento de los elementos básicos para el diseño de las estrategias de mercado. La mayoría de los representantes de las empresas rurales no habían realizado una segmentación de mercado ni fijado su mercado meta. A esto se agrega que desconocían ciertas características de sus clientes, como gustos, necesidades, nivel educativo e ingresos, los cuales resultan importantes al diseñar las estrategias de mercado adecuadas.

En cuanto a la competencia en el mercado, resultó sobresaliente el hecho de que la calidad de sus productos o servicios resultó ser la característica principal; esto indica que las empresas se enfocaron a destacar las cualidades de su producto o servicio al momento de realizar la venta. Esto se vio reflejado en que las empresas se enfocaron principalmente a los procesos relacionados al producto (variedad, presentación, calidad) y precio ya que saben que la calidad

del producto es determinante para el éxito de la empresa. Este factor puede haber influido para que el 80% de estas empresas exitosas lograron permanecer en el mercado local por más de 5 años. Esta información sugiere que estas empresas superaron el tiempo promedio de sobrevivencia, comparada a otras empresas estudiadas en México.

En cuanto a los elementos relacionados con la plaza (lugar de venta) y la promoción (publicidad), resultaron de menor importancia para los representantes de las empresas, ya que como se mencionó anteriormente, se enfocaron principalmente a cuidar la producción y calidad de los productos, descuidando lo relacionado estos dos factores, que vieron como factores secundarios. Tampoco tomaron en cuenta o consideraron superficialmente las características del consumidor principal. En este aspecto el estudio demostró que los representantes desconocían si las estrategias de venta y de publicidad, que utilizan actualmente, son las más efectivas que impactan positivamente en el logro del éxito de las empresas.

Si bien la mayoría de las empresas rurales exitosas venden principalmente en locales comerciales de la Ciudad de México y lo hacen en alianzas con otros, la mayoría amplió su mercado a diferentes estados de México, situación que les ha exigido un mayor control en los procesos de producción y de logística. Las empresas rurales que han exportado sus productos, se han enfrentado con retos mayores como los relacionados con permisos (biocosméticos) y la falta de una demanda constante del producto (artesanías).

Para una mejor venta de sus productos, la mayoría de las empresas cuenta con una buena presentación y con información (etiquetado), lo que facilita que los productos sean aceptados por los establecimientos y por los consumidores.

De lo anterior se desprende que no basta tener un producto de muy alta calidad, sino que para llegar a gran parte de los lugares y consumidores, se requiere también tener un amplio conocimiento sobre la importancia de los mercados, por lo que es necesario reforzar los dos elementos más débiles de su estrategia integral de mercado que son la plaza y promoción para que las empresas cuenten con estrategias y acciones que impulsen la venta de su producto.

Con relación a este tema, los representantes de las empresas rurales expresaron que necesitan capacitación y espacios de demostración e intercambio para hacer difusión de su producto; es

por esto que las reuniones de la RENDRUS representan una gran oportunidad de hacer contactos que permiten sumarle valor al producto y generar propuestas innovadoras para los consumidores. De esta forma, las reuniones de la RENDRUS son espacios potenciales, no sólo para el intercambio de experiencias en términos productivos, sino también para realizar alianzas estratégicas para favorecer el mercado de sus productos y servicios. Es por esto que se recomienda que estos espacios deben continuar, ampliarse y fortalecerse. Así mismo, la RENDRUS necesita desarrollar mecanismos que permitan la creación y el fortalecimiento de redes entre productores, instituciones y técnicos, que perduren en el tiempo y que representen beneficios sostenibles para los involucrados y no solamente por dos o tres días que duran las reuniones.

## 9. LITERATURA CITADA

- Alatriste, F. (2013). *Un México de emprendedores: El gobierno*. Recuperado en <http://imef.org.mx/PONENCIAIMEF2013/pdf/Conclusion.pdf>  
Consultado el 18 de Febrero de 2016.
- Aragón, A. & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del estado de Veracruz, *Contaduría y Administración*, No. 216, Recuperado de <http://revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/4629/4160>  
Consultado: 03 de Febrero del 2016,
- Aranda, H., Callejas, N., Esparza, M. & Martínez, J. (2012). La Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS) como estrategia para promover la “mejora continua” de los agronegocios. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. 16, (31). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14123108002>  
Consultado: 19 de Noviembre 2015
- Antúnez, V. y Ferrer, M. (2015) El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 15 (2):99-130 Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38049062005> ISSN 1577-239X  
Consultado: 31 de julio de 2017
- Armstrong G., Cruz, I. & Cámara D. (2004). *Marketing” Pearson Educación, S.A.*  
Recuperado en <https://books.google.es/books/about/Marketing.html?hl=es&id=1AIMSQAACAAJ>  
Consultado: 10 Junio 2017

Bakker, N. & Gomez, L. (2010). *Herramientas para la Metodología Campesino a Campesino innovación pedagógica para construir saberes agroecológicos.*

Recuperado de: <http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/latin-america/interactuar-para-aprender-aprender-para-innovar/herramientas-para-la-metodologia-campesino-a>

Consultado: 19 Noviembre de 2015.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia.*

Recuperado de

<http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/1481923.pdf>

Consultado el 17 de Febrero de 2016

Banco Mundial. (2016). Población *rural*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.RUR.TOTL/countries>

Consultado el 17 de Mayo de 2016

Bonta, P. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad.* Recuperado de

[https://books.google.com.mx/books?id=sJikTspq7iUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=sJikTspq7iUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Consultado el 15 de Junio de 2017

Brambila, J. (2011). *Bioeconomía: conceptos y fundamentos.* Recuperado de

<http://www.worldcat.org/title/bioeconomia-conceptos-y-fundamentos/oclc/772640753>

Consultado el 13 de Agosto de 2016



Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión (2001). *Ley para el desarrollo rural sustentable*, DOF 12-01-2012. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/235.pdf>  
Consultado el 27 de Mayo de 2016

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2016). *Ley General de Sociedades Mercantiles*. DOF 14-03- 2016. Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. México. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144\\_140316.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140316.pdf)  
Consultado el 25 de Mayo de 2016.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2002. *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*, DOF 21-01-2019. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. México. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_210115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf)  
Consultado el 26 de Noviembre 2015

Carasila, C. & Milton, A. (2008). El concepto de marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales* 14(2), pp. 391-412. Recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011672014.pdf>  
Consultado el 26 de Noviembre 2015

Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola. (2004). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Recuperado de <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/70538f5d0010cf9175fedca8dd61eb ee.pdf>  
Consultado el 31 de Julio 2017.

Comisión Nacional del Agua. (2014). *Temperatura y precipitación media 2014 por entidad federativa*. Recuperado de.

<http://smn.cna.gob.mx/climatologia/TempsyPrecip/Mensuales/2014Tmed.pdf>

Consultado: 19 de noviembre de 2015

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (2013). *De qué tamaño es una pyme?* Recuperado de

<http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/542-ide-que-tamano-es-una-pyme#>

Consultado el 09 de Marzo 2016

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2012). *Medición de la pobreza: Anexo estadístico de pobreza en México*. Recuperado de

<http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Anexo-estad%C3%ADstico-pobreza-2012.aspx>

Consultado el 30 de Mayo de 2016.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2016). *Evolución de las líneas de bienestar y de la canasta alimentaria*. Recuperado de:

<http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Lineas-de-bienestar-y-canasta-basica.aspx>

Consultado el 30 de Mayo de 2016.

Dávila M., Layrisse, F., Lozano, G., Riojas, E. y Urbina, H. (2016). *Las principales causas de fracaso de los negocios en México*. Recuperado de

[http://ide.itesm.mx/archivos/libro\\_del\\_fracaso.pdf](http://ide.itesm.mx/archivos/libro_del_fracaso.pdf)

Consultado 05 de Octubre 2017

Goodstein L., Nolan T. & Pleiffer J. (1998) *Planeación estratégica aplicada*. Recuperado de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/planeacion-estrategica-aplicada.pdf>

Consultado 10 Septiembre 2017

Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. (s.f.) *Ciudad de México y zona metropolitana*. Recuperado de <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/>

Consultado: 3 de Marzo 2016.

FAO (1994). *Entrepreneurship as an economic force in rural development*. Recuperado de [http://www.fao.org/docrep/W6882e/w6882e02.htm#P53\\_8296](http://www.fao.org/docrep/W6882e/w6882e02.htm#P53_8296)

Consultado el 20 de Noviembre de 2015.

FAO. (2007). *Las ADRS y ... las empresas rurales*. Recuperado de <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/ai120s/ai120s.pdf>

Consultado el 19 de Noviembre 2015

FAO. (2016). *Entendiendo el empleo rural decente*. Recuperado <http://www.fao.org/3/a-bc270s.pdf>

Consultado: 24 de Mayo de 2016

Gascón, A. (7 de febrero 2012). Crean 400 mil pymes, quiebra la mitad. *Reforma*. Recuperado en

[http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15867&Itemid=146](http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=15867&Itemid=146)

Consultado el 22 de Febrero 2016.

Gastelum, J. (2011). Agricultura y desarrollo rural en el Distrito Federal. *Bien común*. No. 101 pp73-80. Recuperado de

[http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc201/Jesus\\_Gastelum.pdf](http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc201/Jesus_Gastelum.pdf)

Consultado: 19 de noviembre de 2015.

Gil, M. (2007). *Como crear y hacer funcionar una empresa*, Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=4O2e7DjTQL4C&pg=PA27&lpg=PA27&dq=RESNIK+DEFINICION+DE+EMPRESA&source=bl&ots=AFqEGu3QtG&sig=G04NB-iNP2v6vKOF58ue9sJJ\\_Co&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj8zrLowezKAhVJs4MKHYJHASgQ6AEIRzAI#v=onepage&q=RESNIK%20DEFINICION%20DE%20EMPRESA&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=4O2e7DjTQL4C&pg=PA27&lpg=PA27&dq=RESNIK+DEFINICION+DE+EMPRESA&source=bl&ots=AFqEGu3QtG&sig=G04NB-iNP2v6vKOF58ue9sJJ_Co&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj8zrLowezKAhVJs4MKHYJHASgQ6AEIRzAI#v=onepage&q=RESNIK%20DEFINICION%20DE%20EMPRESA&f=false)

Consultado en línea el 10 de Febrero de 2016

Gobierno de la República Mexicana. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*.

Recuperado de

[http://www.sev.gob.mx/educaciontecnologica/files/2013/05/PND\\_2013\\_2018.pdf](http://www.sev.gob.mx/educaciontecnologica/files/2013/05/PND_2013_2018.pdf)

Consultado el 27 de Mayo de 2016.

Gobierno del Distrito Federal. (2009). *Diagnóstico del sector rural en el Distrito Federal*

Recuperado de

<http://www.sagarpa.gob.mx/Delegaciones/distritofederal/Documents/Evaluaciones/2008-2010%20Diagnostico%20Sector%20Rural.pdf>

Consultado el 23 de Febrero de 2016.

Gutiérrez, S., Montañez, G. & Santamaría, C. (2006). Gestión de las organizaciones productivas rurales, desde la cultura emprendedora y la participación del gobierno local. *Ciencias Estratégicas*. 24 (35) pp 155-169.

Recuperado de file:///C:/Users/yenisey/Downloads/7601-15486-1-SM.pdf

Consultado el 23 de Febrero 2016

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*.

México: Mc Graw Hill.

Heyden, D., & Camacho, P. (2006). Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas. 2da. Edición. Quito, EC, RURALTER. Recuperado en [https://assets.helvetas.org/downloads/guia\\_metodologica\\_para\\_el\\_analisis\\_de\\_cadenas\\_productivas](https://assets.helvetas.org/downloads/guia_metodologica_para_el_analisis_de_cadenas_productivas)  
Consultado: 10 Abril 2016

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010a). *Cuéntame, Población rural y urbana*. Recuperado de [http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/rur\\_urb.aspx?tema=P](http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/rur_urb.aspx?tema=P)  
Consultado el 23 de Febrero de 2016

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010b). *México en cifras. Distrito Federal*. Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/>  
Consultado el 23 de Febrero de 2016

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010c), *Información por entidad, Distrito Federal*. Recuperado de <http://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/df/poblacion/default.aspx?tema=me&e=09>  
Consultado: 20 de Noviembre 2015,

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). *Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa. 2013*. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2013/AEGPEF\\_2013.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2013/AEGPEF_2013.pdf)  
Consultado el 23 de Febrero 2016

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Información por entidad-Economía*

Recuperado de  
<http://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/DF/Economia/default.aspx?tema=ME&e=09>  
Consultado el 09 de Marzo 2016,

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Esperanza de vida de los negocios*. Boletín de Prensa Núm. 087/15 Aguascalientes, Ags. Recuperado en [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015\\_02\\_38.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf)  
Consultado el 22 de Febrero 2016.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2004). *Empresas rurales ¿eslabón perdido?* Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B1172e/B1172e.pdf>  
Consultado el 23 de Febrero de 2016.

Kotler, P. & Armstrong G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. Recuperado en <https://uvgcancun.files.wordpress.com/2016/03/kotler-phillip-armstrong-gary-marketing-versic3b3n-para-latinoamc3a9rica.pdf>  
Consultado el 20 de Septiembre de 2017.

Kotler, P. & Armstrong G. (2012). *Marketing*. Recuperado en [https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf)  
Consultado el 20 de Septiembre de 2017.

Lucas, C. (2003). *Empresarialidad y género en la microempresa de Guatemala*, Abt Associates Inc., Guatemala. Recuperado en [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnacx939.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnacx939.pdf)  
Consultado: 11 de Febrero de 2016

Lussier, R. (2005). A Success Versus Failure Prediction Model for the Real Estate Industry", *American Journal of Business*, Vol. 20 Iss 1 pp. 47 – 53, Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/19355181200500005>  
Consultado en línea el 10 de Febrero 2016

Mankiw, G. (2004). *Principios de Economía*. Recuperado en <https://www.casadellibro.com/libro-principios-de-economia-3-ed/9788448141561/957984>  
Consultado el 11 de Febrero de 2016

Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG. (2015). *Factores para el éxito de la empresarialidad femenina*. Recuperado de <http://www.infoagro.go.cr/Infoagro/Desplegables/Factores%20para%20el%20%C3%A9xito%20de%20la%20empresarialidad%20femenina.pdf>  
Consultado en línea el 11 de Febrero del 2016.

Nuño, P. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Recuperado de [http://aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_pequeñas\\_empresas.pdf](http://aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_pequeñas_empresas.pdf)  
Consultado el 24 de Mayo de 2016.

Parra, E. (2000). *El impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana.*, Recuperado de <http://www.flacsoandes.edu.ec/agora/el-impacto-de-la-microempresa-rural-en-la-economia-latinoamericana>  
Consultado en línea el 09 de Marzo de 2016

Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable. (2015). *Evaluación integral de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDERUS)*. México: Colegio de Postgraduados, Campus Montecillo.

- Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable. (2016). *Evaluación de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable, Región Centro. (RENDRUS)*. México: Colegio de Postgraduados, Campus Montecillo.
- Russo, R. 2009. Capacidades y Competencias del Extensionista Agropecuario y Forestal en la Globalización. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 18 (2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/166/16611985012.pdf>  
Consultado: 19 de Noviembre 2015.
- PRO MEXICO. (2014). *Inversión y Comercio*. Recuperado en:  
<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>  
Consultado el 16 de Febrero de 2016.
- Quispe, A. (2014). *El uso de la encuesta en las ciencias sociales*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2001). *La empresa rural y las redes empresariales*. Recuperado de  
[http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Publicaciones/Lists/Documentos%20de%20inters/Attachments/26/CADENAS\\_AGROAL.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Publicaciones/Lists/Documentos%20de%20inters/Attachments/26/CADENAS_AGROAL.pdf)  
Consultado el 09 de Marzo de 2016
- Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2006). *La empresa rural y las redes empresariales*. Recuperado de  
<http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Lists/Mujeres/Modelo%20de%20la%20Red%20Empresarial/Attachments/1/empresa.pdf>  
Consultado el 15 de Abril 2017



Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2012).

*Diagnóstico del sector rural y pesquero de México 2012*. Recuperado de <http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternas/Lists/Otros%20Estudios/Attachments/47/1%20Diagn%C3%B3stico%20del%20sector%20rural%20y%20pesquero.pdf>

Consultado 04 de Septiembre 2017.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2013)

*Programa General de Trabajo RENDRUS 2013*. Recuperado de: [http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/DesCap/Documents/Boletin/download/NUEVA%20VISI%C3%93N%20RENDRUS\\_2014.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/DesCap/Documents/Boletin/download/NUEVA%20VISI%C3%93N%20RENDRUS_2014.pdf)

Consultado el 23 de Febrero de 2016.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (s.f.). *Las*

*cadena productivas agroalimentarias*. Recuperado de [http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Publicaciones/Lists/Documentos%20de%20inters/Attachments/26/CADENAS\\_AGROAL.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Publicaciones/Lists/Documentos%20de%20inters/Attachments/26/CADENAS_AGROAL.pdf)

Consultado el 31 de Julio de 2017

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación – Secretaría de Desarrollo Agropecuario de Morelos. (2015). *RENDRUS 2015 Convocatoria para IXI Reunión de intercambio de experiencias exitosas*. Recuperado de

<http://agropecuario.morelos.gob.mx/contenido/rendrus-2015>

Consultado: 09 de Marzo 2015.

Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades. (2011)

*Manual Administrativo de Procedimientos*. Recuperado de <http://www.sederec.df.gob.mx/oip/MASEDEREC1.pdf>

Consultado el 22 de Noviembre de 2015.

Secretaría de Gobernación. (2014). *Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable 2014-2018*. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5343246&fecha=02/05/2014](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5343246&fecha=02/05/2014)  
Consultado: 09 Marzo 2015

## 10. ANEXOS

### 10.1 Lista de empresas rurales estudiadas

Las empresas rurales que participaron en la presente investigación fueron las siguientes:

	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Giro</b>
1	Colectivo agricultura sustentable a pequeña escala.	Producción y venta de hortalizas y plantas medicinales, centro de educación ambiental	Agrícola
2	Hortalizas CIREGAM	Producción de hortalizas	Agrícola
3	La Pisca Campesina	Producción de papa, jitomate y biofertilizantes	Agrícola
4	Producover S .A. de C.V	Producción de nopal	Agrícola
5	Productos Orgánicos de hortalizas Los Cedros S.C. de R.L. de C.V.	Producción orgánica de frutas y hortalizas	Agrícola
6	Viveros de Flores Biodinámicas Ecoflor S.C. de R.L. de C.V.	Producción de flores gourmet y microgreens (brotes)	Agrícola
7	AGROAB S.C. de R.L. de C.V.	Elaboración de jugos de fruta, concentrados y pulpa de fruta.	Agroindustrial
8	Cesar Soya S.C. de R.L. de C.V.	Elaboración de comida alternativa de soya, gluten, trigo adicionado con algunos vegetales.	Agroindustrial

9	De la tierra a su sabor S.C. de R.L de C.V.	Producción de nopal y elaboración de productos: nopal en salmuera, escabeche, mermelada y jugo.	Agroindustrial
10	Procesadora de Alimentos Santa Ana SPR de RL	Producción de nopal y elaboración de productos: nopal en salmuera y nopal en escabeche	Agroindustrial
11	Productores del Sur	Producción de nopal y elaboración de diversos productos: jugo, salmuera, escabeche y mermelada	Agroindustrial
12	La Vaisa del chocoamaranto S.C. de R.L de C.V.	Elaboración de dulces típicos, galletas y varios productos de amaranto y chocoamaranto.	Agroindustrial
13	Biomiel Artesanal S.C. de R.L. de C.V.	Elaboración de diversos productos de la salud y cuidado de la piel de derivados de la miel.	Cosméticos y salud
14	Rancho Los Trementeros	Servicios ecoturísticos	Servicios
15	Montealegre popotillo S.C.	Elaboración de artesanías con popotillo	Artesanías

## 10.2 Cuestionario

Cuestionario aplicado a los representantes de las empresas rurales.

Estimado representante de proyecto:

Me dirijo a usted para solicitar información del proyecto con el que usted participó en las reuniones de intercambio de experiencias exitosas de la RENDRUS realizadas en la Ciudad de México del 2012-2016. A través de este cuestionario pretendo conocer las estrategias de mercado utilizadas en su empresa y los elementos que inciden en ellas. La información que se me proporcione será confidencial y únicamente utilizada para mi tesis de maestría.

Agradezco su colaboración, Yenisey Reyes Iturbe. Alumna del Postgrado en Desarrollo Rural. Colegio de Postgraduados, Campus Montecillo, Texcoco México.

### I. INFORMACIÓN GENERAL

ID1: Fecha de aplicación de la encuesta: \_\_\_\_\_ (DD/MM/AA)

ID 2: Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_

ID 3: Nombre del proyecto /empresa: \_\_\_\_\_

ID 4: Localización (Anote la delegación): \_\_\_\_\_

### II. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS DEL ENCUESTADO

Por favor para cada pregunta, subraye la respuesta que corresponda o complete la información que se le pida.

1. ¿Es usted el representante del proyecto?  Y 1  
1) Si 2) No (Indicar relación con el proyecto) \_\_\_\_\_

2. Género: 1) Mujer 2) Hombre  Y 2

3. Edad \_\_\_\_\_  X 1

4. ¿Hasta qué año estudió?  X 2

1) No estudie 2) Primaria 3) Secundaria 4) Preparatoria 5) Licenciatura 6) Maestría

5. Aparte de usted ¿cuántos viven en su casa y dependen económicamente de usted?    X 3

### III. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

6. Seleccionar el giro de proyecto y escribir brevemente una descripción del producto/ servicio que ofrece.

Giro	Producto final (Descripción)	<input type="checkbox"/> A 1
Agrícola		
Pecuario		
Agroindustrial		
Servicios		
Otro		

**Subraye la opción, según corresponda.**

7. El proyecto es de tipo:  Y 3  
 1) Familiar  
 2) Grupal.  
 3) Otro. \_\_\_\_\_

8. Escriba el total de personas que trabajan en el proyecto: \_\_\_\_\_    X 4

9. Del total de personas que señaló en la pregunta anterior , complete la siguiente información de cada una:

No es necesario escribir nombres.

¿Quién trabaja con usted? <input type="checkbox"/> Y 4	Género <input type="checkbox"/> Y 5	Edad <input type="checkbox"/> X 5	Escolaridad <input type="checkbox"/> X 6	¿Trabaja todo el año en la empresa? <input type="checkbox"/> Y 6	Recibe paga <input type="checkbox"/> Y 7
Opciones: Cónyuge, Hijos, Pariente, No Pariente.	1.Femenino 2. Masculino	Anote su edad	Señalar hasta que año estudió	1) Si 2) No	1) Si 2) No 3)A veces

1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

**Subraye la respuesta que corresponda. Solamente puede subrayar una opción.**

10. ¿Qué figura legal tiene su proyecto?

Y 8

- 1) Grupo informal sin registro legal ni figura jurídica
- 2) Sociedad de Producción rural (SPR)
- 3) Asociación Civil (A.C.)
- 4) Sociedad Cooperativa (S.C.)
- 5) Otro. Especifique.

11. Indique lo siguiente:

- 1) Año en que tuvo la idea de iniciar su empresa \_\_\_\_\_
- 2) Año en el que su empresa empezó a funcionar \_\_\_\_\_
- 3) Año en el que su empresa se constituyó legalmente \_\_\_\_\_

Y 9

Y 10

Y 11

#### IV. ANTECEDENTES DEL REPRESENTANTE DEL PROYECTO

**Subraye la respuesta que corresponda. Solamente puede subrayar una opción.**

12. Usted proviene de una familia cuya principal actividad económica es:

Y 12

- |                                    |                |
|------------------------------------|----------------|
| 1) Actividades del sector primario | 4) Comerciante |
| 2) Empleado/trabajador             | 5) Otro. _____ |
| 3) Dedicaba a algún oficio         |                |





## V. ESTRATEGIAS DE MERCADO

18. Conteste la siguiente información. **Marque con una “x” la columna que corresponda a su respuesta.**

Usted cuenta con:	Respuesta		¿Quién lo apoyó a realizarlo? <input type="checkbox"/> Y 21			
	1) Si	2) No	1) Institución pública	2) Usted mismo	3) Familiares/ Amigos	4) Otro. _____
Nombre de la empresa <input type="checkbox"/> Y 22						
Logotipo <input type="checkbox"/> Y 23						
Plan de Negocios <input type="checkbox"/> Y 24						
Plan de Mercadotecnia <input type="checkbox"/> Y 25						
Organigrama <input type="checkbox"/> Y 26						
Manual funciones / procesos <input type="checkbox"/> Y 27						
Redes sociales. <input type="checkbox"/> Y 28						
Página web <input type="checkbox"/> Y 29						

**Subraye la respuesta que corresponda. Solamente puede subrayar una opción.**

19. ¿Antes de operar su proyecto, realizó formalmente un estudio de mercado?

- 1) Si      2) No

Y 30

20. Si no lo realizó, ¿Cuál fue el motivo principal?:

Y 31

- 1) No lo creí necesario, porque yo conocía el mercado  
2) No sabía que tenía que realizarlo

- 3) Lo iba a realizar más adelante
- 4) El costo era elevado
- 5) Otro. \_\_\_\_\_

**21.** Usted conoce las siguientes características de las personas que compran su producto o servicio (cliente principal)? **Marque con una “x” la columna que corresponda a su respuesta.**

Características	Respuestas		
	1) SI	2)NO	3) Mas o menos
Edad			
Genero			
Estado civil			
Educación			
Ingresos Mensuales			
Gustos			

Y 32

Y 33

Y 34

Y 35

Y 36

Y 37

22. ¿Cuántos productos o servicios diferentes ofrece usted?(Anote cantidad)

X 7

\_\_\_\_\_

23. ¿Usted ha vendido el mismo producto/servicio desde que inició con su proyecto?

- 1) Si
- 2) No

Y 38

24. ¿Si no es así cuál fue el motivo del cambio?

Y 39

- 1) Poca aceptación del producto
- 2) Problemas con los proveedores
- 3) Se presentó una nueva oportunidad de negocio
- 4) Otro. \_\_\_\_\_

25. Su producto principal cuenta con: **Marque con una “x” la columna que corresponda a su respuesta.**

Características	Respuesta	
	1) Si	2) No
Certificación. Especifica. _____		
Código de barras		
Tabla nutrimental		
Fecha de producción, suministro y lote		
Fecha de caducidad		
Información de contacto		

Y 40

Y 41

Y 42

Y 43

Y 44

Y 45

26. Si usted ofrece algún servicio contesta esta pregunta. **Marque con una “x” la columna que corresponda**

Características	Respuesta	
	1) Si	2) No
Certificación Especifica. _____		
Certificación de los empleados/ trabajadores		
Otro. _____		

Y 46

Y 47

Y 48

Subraye la respuesta que corresponda. **Solamente puede subrayar una opción.**

27. ¿Usted sabe cuántas empresas hay en la Ciudad de México que ofrecen los mismos productos/servicios que usted?

1) Si

2) No

3) No se

Y 49

28. ¿Cuál es la principal razón por la que sus clientes eligen su producto o servicio?

1) Porque es innovador (nuevo)

4) Por la calidad

Y 50

2) Precios bajos

5) Otro. Especifique \_\_\_\_\_

3) La rapidez en el servicio

29. ¿Cómo es que lo sabe?

Y 51

1) He realizado cuestionarios sobre esto

3) Es lo que he escuchado

2) Me imagino/ lo intuyo 4) No estoy tan seguro

30. ¿Usted tiene manera de conocer cuál es la opinión que tienen los clientes de su producto o servicio?  Y 52

1) Si. Especifique. \_\_\_\_\_ 2) No

Subraye la respuesta que corresponda. **En esta sección puede subrayar más de una opción si así lo desea.**

31. ¿Cómo es que sus clientes se enteran de los productos o servicios que usted ofrece?

1) Tienen que ir a un punto de venta  Y 53

2) Visitando las redes sociales o la página web  Y 54

3) Por volantes o anuncios en diferentes medios  Y 55

4) De boca en boca  Y 56

5) Otro. Especifique. \_\_\_\_\_  Y 57

32. ¿Cómo es que usted se comunica o mantiene relación con sus clientes?

1) Contacto directo en el punto de venta  Y 58 4) Grupos de whatss app  Y 59

2) Por llamadas telefónicas  Y 60 5) Otro. \_\_\_\_\_  Y 61

3) Redes sociales  Y 62

33. ¿Qué tipo de publicidad es la que usted utiliza?

1) Impresa (Volantes, carteles)  Y 63 3) Recomendación de boca en boca  Y 64

2) Virtual (Anuncios en la red)  Y 65 4) Otra. \_\_\_\_\_  Y 66

34. ¿De las formas antes mencionadas, cuál representa la más efectiva?  Y 67

1) Mencione. \_\_\_\_\_

35. ¿Dónde se venden sus productos? En caso de proporcionar un servicio, ¿De dónde provienen sus clientes?  Y 68

1) Distrito Federal

2) Otros estados. Especifique. \_\_\_\_\_

3) Otros países. Especifique \_\_\_\_\_

36. En caso de que su venta sea local, es decir en el D.F. ¿Dónde se pueden adquirir sus productos / servicios?

- 1) En mi propia tienda física  Y 69
- 2) Los distribuyo en diferentes locales comerciales  Y 70
- 3) Asisto a un mercado / tianguis orgánico cada semana  Y 71
- 4) Cambaceo (de puerta en puerta)  Y 72
- 5) Por internet  Y 73
- 6) Otro. \_\_\_\_\_  Y 74

37. ¿Qué día realiza sus ventas? O ¿Qué días ofrece sus servicios?  Y 75

- 1) Todos los días  3) Sólo los fines de semana
- 2) Sólo algunos días entre semana  4) Otro. \_\_\_\_\_

38. Señale ¿Cuáles son las formas en que usted obtiene ingresos en su proyecto?

- 1) Venta de producto o servicio  Y 76
- 2) Por información o asistencia técnica posterior a la venta del producto  Y 77
- 3) Eventos que usted organice relacionados a su producto/servicio  Y 78
- 4) Otra. \_\_\_\_\_  Y 79

39. ¿Cuáles son las formas en que sus clientes pueden pagar su producto o servicio?

- 1) Efectivo  Y 80 3) Vales de algún programa de gobierno  Y 81
- 2) Pago con tarjeta  Y 82 4) Otro. \_\_\_\_\_  Y 83

**En esta sección sólo subraye una opción.**

40. Señale cual considera usted que es su recurso clave:  Y 84

- 1) Físicos (maquinaria, equipo, lugar de venta, etc)
- 2) Intelectuales (información privada, recetas, patentes, etc)
- 3) Humanos (integrantes del proyecto, empleados)
- 4) Económicos (capital, fondos, créditos, etc)

41. De todas las actividades que se llevan a cabo para la generación de su producto o servicio.  
¿Cuál cree usted que representa una actividad clave?:  Y 85

- |                            |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| 1) Proceso de producción   | 4) Proceso de venta               |
| 2) Proceso de distribución | 5) Desarrollo de nuevos productos |
| 3) Publicidad              | 6) Otro. _____                    |

42. De las siguientes opciones, señale con quienes tiene algún tipo de alianza:  Y 86

- |                                  |                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| 1) Proveedores                   | 4) Otras empresas de diferente giro |
| 2) Tiendas o lugares de venta    | 5) Otro                             |
| 3) Otras empresas del mismo giro |                                     |

43. ¿Cómo es que usted lleva un registro de costos de producción ?  Y 87

- |                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| 1) En un cuaderno                  | 4) Otro     |
| 2) En hojas de excel               | 5) No llevo |
| 3) En algun programa especializado |             |

## VI. IMPACTOS

44. ¿Usted tiene otra fuente de ingreso?  Y 88

- |                     |       |
|---------------------|-------|
| 1) Si. ¿Cuál? _____ | 2) No |
|---------------------|-------|

45. Del total de sus ingresos familiares , ¿qué porcentaje representa lo que genera en este proyecto? \_\_\_\_\_  Y 89

46. En los últimos años, ¿los ingresos que ha generado en su proyecto le han permitido mejorar su calidad de vida?  Y 90

- |       |       |
|-------|-------|
| 1) Si | 2) No |
|-------|-------|

47. ¿En qué grado ha mejorado? Marque con una “x” según corresponda.

Aspectos	1) Nada	2) Mínimo	3) Parcialmente	4) Totalmente	<input type="checkbox"/> Y 91
Alimentación					<input type="checkbox"/> Y 92
Vivienda					<input type="checkbox"/> Y 93
Educación					<input type="checkbox"/> Y 94
Acceso a servicios de salud					<input type="checkbox"/> Y 95
Recreación/ Diversión					<input type="checkbox"/> Y 96

## VII. RETOS

48. Señale cuales han sido los principales problemas a los que se ha enfrentado su proyecto?

Problema	¿Se ha enfrentado a este problema? <input type="checkbox"/> Y 97		¿Quién le ayudó a resolverlo? <input type="checkbox"/> Y 98			
	1) Si	2) No	1) Institución pública	2) Familia o amigos	3) Mis propios recursos	4) Otro
Falta de clientes						
Escasos lugares para distribución del producto/Servicio						
Desconocimiento del mercado y falta de información						
Falta de proveedores adecuados						
Capacitación técnica insuficiente						
Falta de capital						
Problemas para dirigir la empresa						
Problemas administrativos						
Problemas con los empleados						
Problemas con los socios						





