



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
Centro Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación



NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA APIS S.P.R. DE R.L. DE C.V.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD

PRESENTA

Libnazaret Betancourt Rodríguez

DIRECTOR

Dra. Rayma Ileri Maldonado Astudillo

CODIRECTOR

Dr. Ricardo Salazar López

Acapulco de Juárez, Guerrero, abril de 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
CENTRO UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



Nuevo modelo de negocio para APIS S.P.R. de R.L. de C.V.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD

PRESENTA

Libnazaret Betancourt Rodríguez

DIRECTOR

Dra. Rayma Ileri Maldonado Astudillo

CODIRECTOR

Dr. Ricardo Salazar López

**LGAC: GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LOS SERVICIOS
EMPRESARIALES**



**BECADO POR EL CONSEJO
NACIONAL DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA**



UAGro

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación

Acapulco, Gro., mayo 08 de 2019

C. LIBNAZARET BETANCOURT RODRÍGUEZ

Por este medio, le comunico que con base en la autorización de la Coordinación de Administración Escolar Zona Sur, me es grato comunicarle que la fecha de presentación de su examen recepcional para obtener Grado de Maestría en Competitividad y Sustentabilidad, se ha programado para el día 13 de mayo de 2019, a las 12:30 horas, en el aula magna de la Maestría en Competitividad y Sustentabilidad, mediante la tesis "NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA APIS S.P.R. DE R.L. DE C.V.", asimismo, le informo que su Sínoo quedó conformado por la **Dra. Rayma Ileri Maldonado Astudillo, Dr. Ricardo Salazar López, Dra. María Xóchitl Astudillo Miller, Dr. Lino Gerardo Lezama Hernández**, en calidad de Presidente, Secretario y Vocales respectivamente.

Esperando su puntual asistencia, le reitero mis respetos y consideraciones.

ATENTAMENTE
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO



UAGro

Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación

DRA. MARÍA XOCHITL ASTUDILLO MILLER

DIRECTORA



U.A.G.
Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación de Acapulco

<http://uepi.mx>

Calle el Pino S/N.

Col. El roble, C.P. 39040

Tel. 744 487 7740, 744 1 78 44 57

Correo electrónico: direccion@uepi.mx

Acapulco de Juárez, Guerrero, México





UAGRO UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

Departamento de Administración Escolar Zona Sur

OFICIO No.: 10956/29/04/2019/D.A.E.Z.S.

ASUNTO: Autorización de EXAMEN PROFESIONAL.

Acapulco, Gro., a 29 de Abril de 2019.

DRA. MARIA XOCHITL ASTUDILLO MILLER,
DIRECTORA DE LA UNIDAD ACADÉMICA:
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN (U.E.P.I.)
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO,
PRESENTE.

Con base a lo establecido en el artículo 95 FRACCIÓN II INCISO A del Reglamento General de Estudios de Posgrado e Investigación vigente, se **AUTORIZA** la aplicación del Examen Profesional, mediante la opción de Tesis **INDIVIDUAL** titulada:

"NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA APIS S.P.R. DE R.L. DE C.V.".

AL(LA)C. LIBNAZARET BETANCOURT RODRIGUEZ

para obtener el Título de: MAESTRÍA EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD habiendo cursado sus estudios en el periodo: 2017-2019.

En virtud de haber cumplido con los requisitos de revisión exigidos por la ley en estos casos.

Agradeceré a Usted, informar a esta Coordinación el resultado del examen, a más tardar 15 días hábiles después de efectuarlo.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
UAGRO
Coordinación de Administración Escolar / Zona Sur
Administración 2017 - 2021

ATENTAMENTE

DR. CARLOS JESÚS BAAVEDRA SÁNCHEZ
JEFE DE DEPTO. DE ADMINISTRACION
ESCOLAR ZONA SUR UAGro

c.c.p. Unidad Académica.
c.c.p. Interesado (a).
c.c.p. Archivo.
CJSS/poct.

Administración 2017 - 2021
Niños Héroes No. 133
Col. Progreso C. P. 39350

Tel: (744) 488 59 43, (744) 486 09 19
correo electrónico: admonescolar_zs@uagro.mx
Acapulco de Juárez, Guerrero, México



UAGro

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación

Acapulco, Gro., 11 de abril, 2019

M. A. CARLOS JESÚS SAAVEDRA SÁNCHEZ
COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DE LA ZONA SUR
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
PRESENTE

Distinguido Sr. Coordinador:

Con base en lo establecido en el artículo 95 fracción II inciso "a" del Reglamento General de Estudios de Posgrado e Investigación vigente, solicito a usted se autorice la presentación del examen profesional a la **C. LIBNAZARET BETANCOURT RODRÍGUEZ**, mediante la opción de tesis, titulada "NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA APIS S.P.R. DE R.L. DE C.V.", la cual a juicio de los revisores asignados por esta Dirección, ha sido aprobada para su impresión para ser sustentada ante un jurado calificador con la finalidad de obtener el Grado de Maestría en Competitividad y Sustentabilidad.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
UAGro
Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación



DRA. MARÍA XOCHITL ASTUDILLO MILLER
DIRECTORA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
UAGro
Coordinación de Administración
Zona Sur
Administración 2017-2021

<http://uepi.mx>
Calle el Pino S/N.
Col. El roble, C.P. 39840
Tel. 744 487 7740, 744 1 78 44 57
Correo electrónico: direccion@uepi.mx
Acapulco de Juárez, Guerrero, México



Solicitud para tramitar **OBTENCIÓN DE GRADO DE MAESTRIA ARTICULO 95 FRACCIÓN II INCISO A**

Fecha:
29 DE ABRIL DE 2019

M.C. JAIME KAHAN HERNÁNDEZ.
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

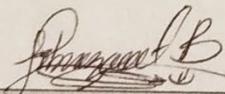
At'n: M.A. Rubén Darío Hernández González.
Jefe del Departamento de Educación Superior y Posgrado
Jefe del Departamento de Administración Escolar Zona Sur
Jefe del Departamento de Administración Escolar Zona Norte
Presentes

Datos del Egresado	Matrícula:	17250303
	Nombre:	LIBNAZARET
	Primer Apellido:	BETANCOURT
	Segundo Apellido:	RODRÍGUEZ
	Unidad Académica:	UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION
	Programa Educativo:	MAESTRIA EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD
	Periodo de Estudios	2017-2019
	Proyecto de Investigación:	NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA APIS S.P.R. DE R.L. DE C.V.

Solicito a usted me autorice la **Obtención de Grado de Maestría con orientación profesional**, con fundamento al **Artículo 95 Fracción II inciso a del Reglamento de Posgrado Vigente**, que a la letra dice: *"Presentar en forma individual un trabajo terminal que sea el resultado de la ejecución de su proyecto de carácter profesional realizado en instituciones, empresas u otros lugares relacionados con el ámbito socioeconómico del posgrado"*. Anexo los siguientes documentos.

1. Oficio de la Dirección de la Unidad Académica donde autoriza la titulación por esta vía,
2. Oficio dictaminado por el Consejo Tutorial de la Coordinación de Posgrado.
3. Original del pago referenciado impreso de la página: **dae.uagro.mx**, en la sección servicios Nivel Superior y Boucher del depósito correspondiente por \$ 700⁰⁰,
4. Presentar empastado, el trabajo de investigación realizado (Memorias, Proyecto terminal, Informe de actividad profesional, Tesina, Ensayo, Estudios de caso, libro o capítulo de libro publicado o aceptado, Artículo de revista indexada publicado o aceptado, desarrollo tecnológico o innovación registrado o en trámite deregistro).
5. En caso de haber concluido la permanencia, traer la solicitud valorada por el comité tutorial y la Academia, y Aprobada por el consejo **Original y copia en tamaño carta para cotejo y certificación** del siguiente documento:
6. Certificado de Maestría.

Atentamente



Firma del egresado

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO Autorizó



UAGro
Universidad Autónoma de Guerrero
Dirección de Administración
Escolar / Zona Sur

Administración 2017-2021

Firma y sello Educación Superior y Posgrado





UAGro

Universidad de calidad con inclusión social



Maestría en Competitividad y Sustentabilidad | UEPI

ACTA DE APROBACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS

En la Ciudad de Acapulco, Guerrero, siendo las doce horas del día doce de febrero del año dos mil diecinueve, se reunieron los miembros del comité tutorial designado por la academia de posgrado de la Maestría en Competitividad y Sustentabilidad para examinar la tesis titulada **“NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA APIS S.P.R. DE R.L. DE C.V.”**, que presenta la estudiante **C. LIBNAZARET BETANCOURT RODRÍGUEZ**, para obtener el grado de MAESTRO EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD. Después de examinar el escrito y hacer el análisis correspondiente, los miembros del comité **APROBARON** la tesis y autorizan la impresión final de la misma. Una vez que la interesada satisfaga los requisitos señalados en el Reglamento General de Estudios de Posgrado e Investigación Vigente, procederá la presentación del examen de grado.

COMITÉ TUTORIAL

 Dra. Rayma Ileri Maldonado Astudillo
 Directora de tesis

 Dr. Ricardo Salazar López
 Codirector de tesis

 Dra. María Xóchitl Astudillo Miller
 Asesor

 Dr. Lino Gerardo Lezama Hernández
 Asesor

 Dr. Alfonso Munguía Gil
 Asesor

Vo. Bo.

Vo. Bo.

Maestría en Competitividad
 y Sustentabilidad | UEPI
COORDINACIÓN
 ADMINISTRACIÓN 2017 - 2021

 Dr. Javier Jiménez Hernández
 Coordinador de posgrado

Unidad de Estudios de
 Posgrado e Investigación
ADMINISTRACIÓN 2017-2021

 Dra. María Xóchitl Astudillo Miller
 Directora de la UEPI



Calle Pino S/N
 Fracc. el Roble, C.P. 39640
 Tel. (744) 4 877740, 4 890430 Ext. 4488
<http://competitividad.uepi.mx>
 Correo electrónico: competitividad@uepi.mx
 Acapulco de Juárez, Guerrero, México



Rectorado 2017-2021

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad y puerto de Acapulco de Juárez, Guerrero, el día 12 del mes febrero del año 2019 , la que suscribe Libnazaret Betancourt Rodríguez alumna del Programa de **Maestría en Competitividad y Sustentabilidad** con número de registro **004309** del PNPC, adscrito al Centro Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación (Centro UEPI), manifiesta que desarrolló el presente trabajo de Tesis para la empresa Agroproductores e Industriales del Sur S.P.R. de R.L. de C.V., bajo la dirección de la doctora Rayma Ileri Maldonado Astudillo y cede los derechos del trabajo intitulado “nuevo modelo de negocio para APIS S.P.R. de R.L. de C.V” a la Universidad Autónoma de Guerrero para su difusión, con fines académicos y de investigación, bajo los términos del convenio de colaboración MACSC-18.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y director del trabajo. Este puede obtenerse escribiendo a la siguiente dirección macs@uagro.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente de este.

Libnazaret Betancourt Rodríguez

AGRADECIMIENTOS INSTITUCIONALES

El presente trabajo se llevó a cabo gracias al apoyo de la beca número 812515 otorgada por el CONACYT, y se realizó para la empresa “**Agroproductores e Industriales del Sur S.P.R. de R.L. de C.V.**”, bajo la dirección de la **doctora Rayma Ireri Maldonado Astudillo** y los términos del convenio **MACSC-18**.

Este trabajo forma parte de la LGAC ‘**Gestión de la innovación y competitividad de los servicios empresariales**’ de la Maestría en Competitividad y Sustentabilidad, así como de la LGAC ‘Competitividad, innovación y sustentabilidad’ del cuerpo académico ‘UAGRO-CA-30-Comportamiento, Competitividad y Sustentabilidad Organizacional’.

AGRADECIMIENTOS PERSONALES

Faltarán páginas y palabras para agradecer todo el soporte científico y humano involucrado en la realización de este proyecto, sin embargo, quiero hacer una mención especial a la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro) y la Unidad de Estudios de Posgrados e Investigación (UEPI) por la oportunidad, el apoyo y la gestión encausada a la culminación de este proceso académico, el Instituto Tecnológico de Mérida (ITMER) por facilitar mi estancia, acogerme en tierras desconocidas y contribuir en la discusión del conocimiento plasmado en este documento, y a la Corporación Universitaria del Caribe (CECAR) por la confianza otorgada y la provisión de asesores idóneos dispuestos a aportar su granito de arena.

A mi directora de tesis, doctora Rayma Maldonado, por su guía y aportaciones significativas que llevaron a feliz término la culminación de esta tesis, así como su apoyo incondicional en todo momento. A su vez, a mi tutora doctora María Xochitl Astudillo, por la confianza, la disposición de atender cada una de mis peticiones personales y académicas, y estar presente siempre; a mi codirector, doctor Ricardo Salazar por todos sus comentarios, soporte bibliográfico y contribuciones detalladas al documento. Al doctor Lino Lezama por su paciencia y empeño en mejorar la calidad de los resultados, al doctor Alfonso Munguía por su valiosa intervención e interés puesto en el desarrollo del proyecto.

A la empresa Agroproductores e Industriales del Sur S.P.R de R.L. de C.V., en cabeza de su representante maestro Tomás Valencia, por la confianza y colaboración de asumir este reto que representa la tesis.

A todo el personal de la UEPI y profesores que mostraron disposición e interés por compartir conocimientos, y en especial, a mis hermanas de generación por ser una fuente inagotable de reserva moral, lucha incansable, positivismo y elevar ánimos.

DEDICATORIA

Al Eterno, quién me ha levantado siempre.

A mis padres Zaida Leonor Rodríguez Hernández y Jairo Enrique Betancourt Jiménez, quienes apoyan todos mis sueños y me orientan cuando me siento pérdida.

A mis hermanas Jeimmy Bonivento Rodríguez y Jerusalén Betancourt Rodríguez quienes son mi inspiración y me dan ánimos para continuar.

Y a todos aquellos que han creído en mí.

RESUMEN

La presente investigación se propuso diseñar un modelo de negocio para un spin off resultante de Agroproductores e Industriales del Sur S.P.R. de R.L. de C.V. (en adelante APIS) en Acapulco, México; dado que esta empresa detectó en los productores y pymes asociadas al sector agrícola una baja preparación técnica y profesional relacionada a la gestión del negocio y las buenas prácticas de producción; llevándolos a tener limitado acceso a financiamiento, procesos productivos inapropiados, obsoletos y no estandarizados, ineficiente manejo de plagas y enfermedades, baja cobertura de capacitación y asistencia técnica, baja innovación en sus productos, pérdida de mercados, entre otros. Teniendo en cuenta que, entre ellos están los agronegocios de Palma de Coco, Mango y Miel que figuran como principales sistemas producto de Guerrero, ocupando posiciones privilegiadas a nivel nacional. Por tanto, la investigación presenta datos de tipo cuantitativo y cualitativo, bajo un alcance metodológico descriptivo y analítico-correlacional, debido a que expone las características y necesidades singulares de cada sistema producto, así como analiza la estructura de los nueve factores que involucra el modelo de negocio Canvas y su conjunta interdependencia. Lo anterior se fundamenta a través de la revisión de información secundaria en torno a la temática y la recolección de datos primarios (observación directa, cuestionarios y entrevistas semiestructuradas). Así, los resultados ofrecieron una visión específica de las necesidades principales que aquejan al sector (potencial demanda) brindando el seguimiento para la construcción de la propuesta de valor (oferta de servicios) y el funcionamiento concatenado de las otras fases de la empresa, además, se presenta una propuesta de los aspectos legales y comerciales que el spin off puede adoptar en su puesta en marcha. En conclusión, el modelo de negocio planteado busca satisfacer necesidades peculiares de formación teórico-aplicado en las unidades de producción del sector agrícola, abriendo la posibilidad de abarcar otros sectores económicos.

Palabras clave: sistema producto agroindustrial, agronegocios, servicios académicos, Canvas.

ABSTRACT

The present research was proposed to design a business model for a spin off resulting from Agroproductores e Industriales del Sur S.P.R. de R.L. de C.V. (hereinafter APIS, for its acronym in Spanish) in Acapulco, Mexico; due to this company detected in the producers and SMEs associated with the agricultural sector a low technical and professional preparation related to the management of the business and good production practices; taking them to have limited access to financing, inappropriate production processes, obsolete and non-standardized, inefficient pest and disease management, low coverage of training and technical assistance, low innovation in their products, loss of markets, among others. Considering that among them are the agribusinesses of Palma de Coco, Mango and Honey, which are listed as the main product systems of Guerrero, occupying privileged positions at a national level. Therefore, the research presents quantitative and qualitative data, under a descriptive methodological and analytical-correlational, due to it exposes the characteristics and unique needs of each product system, as well as the analysis the structure of nine factors involved in the Canvas business model and their joint interdependence. The previous review is based on the review of secondary information around the subject and the collection of primary data (direct observation, questionnaires, and semi-structured interviews). Consequently, the results offered a specific vision to the main needs that affect the sector (potential demand) providing the follow-up for the construction of the value proposal and the concatenated functioning of the other phases of the company, in addition, is presented a proposal of the legal and commercial aspects that the spin off could apply. In conclusion, the proposed business model seeks to satisfy the needs of theoretical-applied training in the production units of the agricultural sector, expanding the possibility of covering others economic sectors.

Keywords: *agroindustrial product system, agribusiness, academic services, Canvas.*

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS INSTITUCIONALES	i
AGRADECIMIENTOS PERSONALES	ii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
IMPACTO DEL PROYECTO EN EL SECTOR PRODUCTIVO	ix
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Contexto de la agroindustria.....	1
1.2. Delimitación del problema.....	4
1.2.1. Antecedentes	4
1.2.2. Justificación	7
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. General.....	9
1.3.2. Específicos	9
II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Nociones conceptuales y teóricas	10
2.1.1. La empresa	10
2.1.2. Clasificación de las empresas.....	11
2.1.3. Empresa, Sociedad y Organización.....	11
2.1.4. Micro, pequeñas y medianas empresas (<i>mipymes</i>).....	12
2.1.5. Elementos de estructura de la empresa	13
2.1.6. Otros conceptos relacionados a la empresa.....	13
2.2. Modelo de negocio.....	15
2.2.1. Modelos de negocios convencionales	16
2.2.2. Modelos de negocios en internet.....	16
2.2.3. Modelo de negocio social.....	16
2.2.4. Modelo de negocio sostenible.....	17
2.2.5. Concepto de negocio Lean Startup y Crowdfunding	17
2.2.6. Business Model Canvas	18
2.3. Aplicación del marco teórico en la investigación.....	19
III. MARCO METODOLÓGICO	20
3.1. Tipo y sitio de estudio.....	20
3.2. Población y muestra.....	20
3.3. Fases de la investigación.....	20
3.3.1. Etapa 1. Diagnóstico de los principales sistemas productos: mango, palma de coco y miel.....	21
3.3.2. Etapa 2. Constitución de la nueva empresa.....	21
3.3.3. Etapa 3. Estructuración de la oferta de servicios de la nueva empresa.	22
3.3.4. Etapa 4. Diseño del modelo de negocio Canvas para la nueva empresa.....	22
3.4. Fuentes documentales	22
3.5. Recursos.....	23
3.6. Alcances y limitaciones	23
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	24

4.1. Diagnóstico de los sistemas productos mango, palma de coco y miel	24
4.1.1. Sistema producto agrícola: mango	24
4.1.2. Sistema producto agrícola: palma de coco.....	27
4.1.3. Sistema producto ganadero: abejas-miel.....	35
4.1.4. Diagnóstico de necesidades de capacitación en los sistemas productos	41
4.2. Constitución de la empresa	43
4.2.1. Aspectos legales: marco regulatorio para la constitución de sociedades en México.	43
4.2.2. Aspectos comerciales para el <i>spin off</i>	57
4.3. Portafolio de servicios.....	58
4.4. Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE).....	59
4.5. Representación del modelo de negocio (Canvas) de la nueva empresa.....	60
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS	66
ACRÓNIMOS	74
ANEXOS	65
1. Instrumento integrado para el diagnóstico del producto Palma de Coco.....	65
2. Instrumento integrado para el diagnóstico del producto Miel.....	70
3. Entrevista para la detección de necesidades de capacitación.....	75
4. Entrevista dirigida a funcionarios de empresas similares al negocio propuesto.....	76
5. Matriz de comparación de sociedades en México (parte 1).....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla II-1 Mipymes según sector económico.....	12
Tabla IV-1. Relación de capacitaciones asistidas y sus respectivos certificados obtenidos.	33
Tabla IV-2. Tipos de productos diseñados para dos áreas de acción	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura III-1. Diagrama de flujo del proyecto	21
Figura IV-1 Años de experiencia del productor cocotero en Guerrero	28
Figura IV-2 Sistema de siembra empleado en el cultivo de coco	30
Figura IV-3 Volumen de producción de coco por cosecha	31
Figura IV-4 Toneladas de coco cosechadas al año.....	31
Figura IV-5. Servicios requeridos por los productores para desarrollar sus iniciativas	34
Figura IV-6. Años de experiencia del apicultor guerrerense.....	36
Figura IV-7. Tipo de miel producida en Guerrero.....	37
Figura IV-8 Número de temporadas cosechadas al año	38
Figura IV-9. Volumen de producción por colmena en un año	38
Figura IV-10. Servicios ofrecidos por las empresas a sus asociados	41
Figura IV-11 Procedimiento para construir SAS	50
Figura IV-12. Procedimiento para construir una AC.	54

IMPACTO DEL PROYECTO EN EL SECTOR PRODUCTIVO

En las últimas décadas, la agroindustria ha tenido una mayor prioridad en el desarrollo de la economía de México, sin embargo, el impulso que ha emprendido el gobierno con planes y programas para agricultores no ha tenido los resultados más alentadores de todos, al menos en el estado de Guerrero. No es un secreto que, los pequeños productores guerrerenses han sido amedrentados por una alta competencia nacional e internacional ubicándolos en los eslabones primarios de la cadena de valor de su industria. Una de las razones que ha impedido responder competitivamente al entorno, se centra en el insuficiente conocimiento que tienen para el manejo apropiado de los cultivos y su cuidado más idóneo, así como el uso de herramientas empresariales que facilita la organización y operación del negocio, y en conjunto el crecimiento de este.

Por tal razón, el proyecto considera oportuno intervenir con una propuesta de negocio que permita mejorar los procesos internos administrativos y/o productivos, a través de la oferta de servicios educativos, consultorías y acompañamiento técnico a iniciativas de negocio o producción, respondiendo estratégicamente a las necesidades de los productores y agronegocios, así como a sus condiciones presentes y objetivos trazados. De esta forma, se contribuye a disminuir los índices de analfabetismo empresarial en los campesinos de los principales sistemas producto de Guerrero como la Palma de Coco (33 % de los cocoteros), Miel (50 % de apicultores), Mango (52 % de productores) y el sector agrícola en general (SAGARPA & Secretaría de Desarrollo Rural, 2013).

Asimismo, la puesta en marcha de la propuesta representa una manera de obtener los certificados de buenas prácticas de producción, producción orgánica o exportación que gran parte de los agricultores no han podido conseguir, mientras que, condiciona las bases para generar un ambiente competitivo y sustentable del sector en el estado y el país, promueve la práctica de la actividad agrícola al mejorar su escalonamiento industrial, favorece el bienestar social de las partes involucradas al productor, potenciando su calidad de vida, reduce el alcance de la población insatisfecha expresada en la demanda nacional e internacional de estos productos, e incrementa la empleabilidad del mercado laboral en Guerrero. Finalmente, en un sentido más amplio, mejorar las prácticas empresariales y productivas obsoletas o inadecuadas, aporta significativamente a la disminución del impacto negativo ambiental.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Contexto de la agroindustria

La panorámica que prevé la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2016), en la industria del cultivo y ganado, partiendo de factores climáticos, aparición de plagas, enfermedades y condiciones del comercio mundial agroalimentario desde 2012 (Rodríguez et al., 2013; SAGARPA & ASERCA, 2015), se puede resumir para:

- Norteamérica: la producción de leche, el peso en el vacuno y los principales cultivos tenderán a disminuir, en particular la soja; sin embargo, se favorecerá la producción de fruta en la región de los Grandes Lagos.
- América Latina y el Caribe: la productividad se reducirá en regiones tropicales, subtropicales y semiáridas. Las zonas áridas de Chile y Brasil perderán los cultivos debido a la desertificación. Aunque, en los países con zonas templadas aumenta la productividad de la soja, el trigo y el pasto.
- Europa: principalmente, se aumenta el riesgo de mortalidad para el ganado. No obstante, las regiones polares y templadas se beneficiarán, así como la producción del trigo, en Europa meridional y central.
- Cercano Oriente y Norte de África: el trigo y maíz tendrán rendimientos bajos, habrá un descenso de agua en la región, pero un ligero incremento en Sudán y Egipto. En latitudes intermedias, aumentará la producción ganadera debido al aumento de pasto, aunque se verá afectado en épocas de verano.
- África Subsahariana: se estima bajo rendimiento en producción de cereales, como el maíz; la degradación de pastizales y la reducción de la productividad del forraje, especialmente en Sahel.
- Asia: la agricultura se verá forzada a desplazarse al norte del continente, los rendimientos de arroz disminuirán, así como el número de cabezas de ganado.
- Oceanía: las mayores afectaciones están alrededor de la producción animal, la productividad de los pastos y el cultivo de caña de azúcar. Aunque, habrá un ligero aumento del trigo.

Con relación a la región de Latinoamérica y el Caribe, México ocupa el tercer lugar como productor agroalimentario y décimo segundo en el mundo, destacando en el primer lugar mundial de la producción de aguacate, guayaba, papaya y mango (ASERCA & CIMA, 2016). El agrocomercio mexicano respecto al mundo aumentó en promedio un 7 % anual desde 1994 con la neoliberalización, repercutiendo para 2015 en un beneficioso cambio de la balanza comercial, más exportaciones que importaciones; pese a ello, el país tiene gran parte de sus productores agrícolas con predios menores a cinco hectáreas, cuyas unidades rurales son para el autoconsumo, solo el 6

% de los productores tiene acceso al crédito institucional y se evidencia un fuerte desequilibrio del desarrollo rural entre entidades federativas del norte y centro del país en comparación al sur y sureste (ASERCA & CIMA, 2016).

Por su parte, y centrando el tema al interés del presente estudio, la situación mundial que rodea la producción de mango es favorable, de 2009 a 2013 la demanda se incrementó un 24 % (SIAP, 2016), con principales importadores como los Países Bajos, Canadá, Portugal, Estados Unidos, este último comprando el 30 % del total de mangos frescos o secos. Mientras que, su producción está liderada por el sur de Asia con India como primer productor mundial de mango (produce cerca de 18.200.000 toneladas) y en Latinoamérica con México (quien aportó el 20 % de las exportaciones en 2013), Brasil, Perú y Colombia (Global Business Development Network, 2015). De hecho, según estimaciones del SIAP (2016), México es el quinto productor mundial de mango con 1.603.810 toneladas del fruto, representa el 8.9 % de la producción de frutos, y las tres entidades federativas más sobresalientes en dicha producción son: Guerrero con 356.291 toneladas (26.2 % del total de la producción), Sinaloa 302.092 ton (13.7 %) y Nayarit 252.394 ton. Es así como las condiciones agroclimáticas dadas en la región de las Costas y Tierra Caliente de Guerrero permiten su producción por diez meses continuos, dando al estado el primer lugar nacional (SAGARPA & Secretaría de Desarrollo Rural, 2013).

Respecto a la producción de Palma de Coco, Indonesia es el primer productor mundial con un aporte de 18.300.000 toneladas en 2015, y México con el octavo lugar ofrece 202.684 ton a la producción global (cerca de 480 mil toneladas al año es comprada por Corea del Sur) (SAGARPA, 2017). De acuerdo con la SAGARPA (2017), el país destinó 127.823 hectáreas al cultivo de Palma de Coco, de las cuales el 81.71 % fue producción de temporada, 69.03 % contó con maquinaria, 60.47 % con tecnología de sanidad vegetal y 45.94 % con asistencia técnica. Cabe destacar que, en 2016 la actividad aportó al PIB agrícola un 0.25 % y un 0.36 % a la producción agroindustrial, acentuándose en el estado de Guerrero con 166.679 toneladas equivalente al 84 % de la producción nacional, Colima 18.206 ton, y Tabasco 10.447 ton; y dirigiendo el 99.2 % de ventas a Estados Unidos (SIAP, 2016).

Como se puede apreciar, Guerrero ocupa el primer puesto nacional en la producción de coco, donde el 90 % se destina a la copra, 9 % a coco fruta y el 1 % restante al coco rallado (Astudillo, 2015). A pesar de que el estado tiene la mayor plantación de palma de coco del país, con condiciones geográficas y edafológicas que permiten una producción de bajo costo (a excepción de la cosecha y manejo del producto) y con aproximadamente 15 mil cocoteros asociados a la actividad, es quien registra un alto rezago tecnológico en la explotación del cultivo y producción de derivados (SAGARPA *et al.*, 2010).

De otro lado, en relación al producto *Abejas-Miel*, el mercado internacional experimentó un crecimiento entre los años 2014 y 2015, debido a los volúmenes ofrecidos por países exportadores (China con 11.4 % del comercio y Argentina con 8.9 %) que enfrentaron una disminución de canales tradicionales de comercialización y negociaron con precios bajos, consiguiendo que Estados Unidos fuera el principal comprador (25.6 % de las adquisiciones mundiales), seguido de Alemania (13.8 %) y otros como Francia, Reino Unido y Japón (Barrera, 2015). Por su parte, a 2016, México ocupa el octavo lugar mundial como proveedor de miel, con el 3.4 % de participación, concentrando alrededor del 40 % de la actividad en la península de Yucatán (estado de Yucatán, Campeche y Quintana Roo) (SIAP, 2016). Adicionalmente, conforme al inventario hecho por el SIAP (2016), se reporta un total de 1.9 millones de colmenas, bajo la intervención de 45 mil productores apícolas, cuya producción tuvo un crecimiento del 2.1 % respecto al año anterior, con una producción de 61.881 toneladas de miel.

Particularmente, para Guerrero la producción melífera y de cera en greña lo llevó a estar en el noveno lugar nacional, asentando principalmente la cosecha en la región de las Costas y, recientemente, en región Norte y Tierra Caliente (Astudillo, 2015). En general, el estado ofrece grandes condiciones de flora nectarífera que repercuten en su sabor y color, bajos costos en mano de obra y mercado farmacéutico, así como un emergente mercado de complementos alimenticios y cosméticos. En contraposición, se tienen bajo precio de venta, poca tecnificación de procesos, valor agregado y transformación a la materia prima, escasa organización para la producción y la baja integración vertical de la cadena de valor impide adecuados canales de distribución (SAGARPA & Secretaría de Desarrollo Rural, 2013; SAGARPA *et al.*, 2010).

Finalmente, se resalta que, Guerrero posee un alto potencial estratégico para el sector agroalimentario, de cara a mejorar la productividad de sus unidades económicas, disminuir la pobreza, mejorar la competitividad de productores y empresarios, y propiciar el desarrollo regional; teniendo en cuenta que, las actividades del sector representan el 86.4 % de las unidades de producción (SAGARPA, SEDER, & Gobierno del Estado de Guerrero, 2010), mismas que a 2014 ocuparon el 4.68 % al PIB estatal (Astudillo, 2015), y específicamente, la agricultura está en el 13 % de la superficie del estado, con 89 tipos de productos agrícolas, entre los cuales domina el maíz, mango, copra (coco), melón, plátano, limón y café (Musalem, 2013).

1.2. Delimitación del problema

1.2.1. Antecedentes

El constante dinamismo del entorno lleva a las organizaciones a tomar importantes decisiones alrededor de cambios que surgen de la globalización, la fuerte y feroz competencia, las alteraciones en el orden de la naturaleza, la tecnología sofisticada, la demanda nacional e internacional, las tendencias del mercado, entre otras condiciones internas y externas a las empresas (Estrada, García, & Sánchez, 2009). Responder eficientemente ante estas circunstancias no solo obedece a la experiencia del líder e incluso de su equipo de trabajo, sino a los conocimientos técnicos y profesionales que domine en términos administrativos y en función del objeto social de su empresa.

Sin embargo, la tarea de tener un equipo de trabajo con altos estándares de calificación, es olvidada o puesta en los últimos lugares de consideración cuando de invertir se trata, especialmente, al considerar la premisa que la productividad de la mano de obra calificada en los países pobres o tercermundistas es menor que en los países ricos (Pérez, Mcdougall & Meza, 2015). Los empresarios dan mayor relevancia a impulsar la eficiencia en las operaciones y reducción de costos, ampliar el mercado y su cartera de negocios, la rentabilidad y otras funciones operativas-financieras de su organización, en lugar de tener un personal capacitado y ofrecerles oportunidades para mejorar sus habilidades, constituyéndose en un inconveniente del mediano y largo plazo cuando la empresa se enfrente a su supervivencia, posibilidad de superación en su mercado actual o incursionar en terrenos más competitivos.

En consonancia con lo planteado, uno de los sectores que sufre grandes presiones a raíz de la competitividad son las empresas con actividades agropecuarias, debido a que los productos agrícolas muestran pérdida de calidad en un corto periodo de tiempo, considerando puntos críticos en el manejo de cosechas, su transporte y los períodos que van entre la recolección de bienes y el consumo final (Reyes, 2012). Independientemente de los problemas internos que resisten, se agrava la situación dado a la existencia de mercados incompletos, presentes en países de menor nivel de desarrollo agrícola, lo cual se refiere a la escasa gestión del gobierno por el uso de instrumentos (programas financieros, de contrato de seguro, entre otros) que mitiguen el riesgo e incertidumbre del sector, controlen la formación de monopolios y externalidades, así como mejoren la eficiente asignación de recursos y bienes públicos (Skees & Barnett, 1999).

Lo anterior es fiel reflejo de las condiciones que sortean los agricultores latinoamericanos, donde desde el 2000 el eslabón agroalimentario ha representado una importante cifra en el Producto Interno Bruto (PIB) regional, importaciones e incluso, donde el 60 % de producción de alimentos básicos en estos países se destina al consumo interno (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2013). En particular, México afronta los riesgos de un

mercado incompleto poniendo en juego el 62.9 % del total del PIB del sector primario que proviene de la agricultura, el 31.3 % de la cría y explotación de animales, entre otras actividades propias del sector (SAGARPA, 2015). Es de esperarse que los fallos que tengan las empresas de este sector desencadenen una crisis económica para las regiones agrícolas del país y actividades relacionadas, como en el estado de Guerrero con la agricultura y turismo.

En este sentido, dado al valor de producción que generó la actividad primaria en el estado de Guerrero (5.6 % al PIB estatal en 2012), se resalta la necesidad de atender algunos sistemas productos agropecuarios como el mango y la palma de coco, además de sistemas productos ganaderos como la miel; que muestran un atraso en el desarrollo de la producción asociado generalmente a sistemas de riego tecnificados, organización y asociación de agroproductores, sanidad vegetal, infraestructura, equipo de acopio, productos sin valor agregado, entre otros (SAGARPA & Secretaría de Desarrollo Rural, 2013). En atención a lo anterior, y de forma específica, SAGARPA y la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del estado de Guerrero (2013), llevaron a cabo una encuesta aplicada a pequeños productores de mango, coco y miel, dado como resultado que:

- Los productores de mango consideran que el limitado acceso al financiamiento, los altos costos de producción y la insuficiente cobertura de capacitación y asistencia técnica, son las principales causas del problema de la baja participación del producto en el mercado nacional e internacional.
- Los productores de la palma de coco aseguran que la presencia de plagas y enfermedades y el bajo nivel de gestión, especialmente para acceder a créditos, ha conllevado al bajo nivel productivo que viven hoy día.
- Dentro de los representantes de productores abeja-miel se encuentra el lento crecimiento de sus productos generado por la inadecuada infraestructura y equipo que genere valor agregado para ser competitivos, prácticas productivas inapropiadas, además de la desconfianza y falta de conocimiento de requisitos hacia el sector financiero que impide beneficiarse de créditos.

A su vez, el estudio arrojó que, la deficiente capacitación y asistencia técnica afectan al 52 % de las unidades económicas del Mango, 33 % Palma de Coco, 50 % Abejas – miel, e incluso, el 95 % a productores con actividades no agropecuarias (SAGARPA & Secretaría de Desarrollo Rural, 2013). Ahora bien, de los mencionados aspectos problemáticos que conciernen a estos productores, la empresa APIS no es ajena a esta realidad; de hecho, ha sido una empresa fuertemente golpeada por la pérdida de oportunidades de crecimiento y la incursión a mercados internacionales de sus productores agrupados.

De esta manera, los principales aspectos asociados a la formación, conocimiento y amplia experiencia adquirida llevan a la empresa APIS a detectar el gran desconocimiento técnico y profesional que tienen los empresarios en el área administrativa y en mejoras a los procesos de producción. En primer lugar, los socios, gerente general y subgerentes de cada dependencia organizacional han descuidado la visión estratégica del negocio enfocándose a atender esporádicamente un solo sector: la apicultura, teniendo en cuenta que la empresa agremia otros productores agrícolas. En segundo lugar, la falta de confianza y no saber trabajar en equipo, lleva a los productores a laborar independientemente, por ejemplo, en líneas de producción, canales de distribución y actividades de marketing.

En tercer lugar, los representantes de las empresas productoras de miel, mango y coco reconocen trabajar con un modelo de negocio muy poco estructurado y que marcha sobre las necesidades que se van apareciendo en el momento, más allá de guiarse bajo un plan estratégico y organizacional de corto, mediano o largo plazo, lo que lleva al desconocimiento de herramientas administrativas para la toma de decisiones y, entre otras cosas, desconocer las tendencias y necesidades futuras de su mercado. En cuarto lugar, estas empresas tienen una producción artesanal que ignora la existencia de metodologías adecuadas para una producción limpia, con calidad ambiental, con procesos estandarizados, con pruebas y experimentos de mejora al producto monitoreados en un laboratorio, en lugar de la realización de ensayos en tiempos reales de producción, entre otros aspectos.

Como consecuencia, las secuelas de esta problemática se extienden en las siguientes direcciones: por un lado, los empresarios no cuentan con sólidos planes de mercadeo lo que entorpece el uso de óptimos y adecuados canales de distribución y postventa; la desconfianza y falta de trabajo en equipo dificulta la posible formación de clúster, dejando entre ver la pérdida de un área de oportunidad para la competitividad de la empresa y del sector. Además, la dedicación de las actividades de la APIS en un solo sector puede llevar al desaprovechamiento de políticas y programas de gobierno que busquen empresas que generen mayor impacto positivo al sector primario.

Por otro lado, ante una mano de obra no calificada, las empresas incurren en incumplimientos de normas técnicas de calidad en sus procesos, pierden la posibilidad de obtener certificados para la exportación, enfrentando barreras de acceso al financiamiento y dando a la competencia (huertas de otros estados) la venta de sus productos a bajo precio para ser reetiquetados y exportados a nombre de estas. Por consiguiente, se tiene la pérdida de oportunidades de exportación al desaprovechar la demanda internacional existente, contribuyendo no solo los bajos niveles de exportación, sino una baja competitividad del sector primario en Guerrero. Así, sobre la base de las consideraciones anteriores, la falta de personal capacitado en conocimientos teórico-práctico relacionado con el área organizacional-administrativa y buenas prácticas de producción, expone la

necesidad de plantear las siguientes preguntas de investigación: *¿de qué forma APIS desarrollará funciones de oferta académica? ¿Cuál es el estado actual de los tres principales sistemas productos agroindustriales, siendo estos potenciales clientes del spin off de APIS? ¿Cuál sería la mejor forma legal que adoptaría el spin off? ¿Cómo los servicios académicos resultarían atractivos al potencial cliente?*

1.2.2. Justificación

El sector primario fue, es y seguirá siendo un pilar indispensable no solo para la historia de la humanidad, sino para la economía y sobrevivencia de esta. En México, las actividades comprendidas en este sector (agricultura, ganadería, caza, pesca, etc.) emplean al 13.26 % del total de la población ocupada del 2017 (INEGI, 2013), aunque es un porcentaje muy pequeño en comparación de otros sectores, su relevancia e influencia en el crecimiento económico es indiscutible. De hecho, históricamente se observa que casi todos los países que han tenido un rápido crecimiento económico y reducción de pobreza, ha sido de la mano del crecimiento agrícola (Corporación para el Desarrollo la Innovación y Soluciones Estratégicas, 2012). Si bien, los últimos años países como Estados Unidos, Colombia y Paraguay no han sido favorables en términos agropecuarios; según Rodríguez et al., (2013) México reporta un crecimiento real anual de 6.7 %, muy por encima del 3.9 % que registró la economía nacional, manteniendo la tendencia global del alza de precios en productos básicos agrícolas (sin considerar la inflación, ni daños climatológicos o sanitarios), proveniente desde el 2013 al 2022 aproximadamente.

De esta misma manera, para el estado de Guerrero, el sector primario lo lleva a estar en el segundo lugar de las entidades federativa de México que genera más empleo proveniente de actividades agropecuarias en el 2012, representando el 36.3 % de la población económicamente activa, aportando un 5.6 % al PIB estatal, y ocupando el 13 % de la superficie total de Guerrero, lo que es igual a 862.526 hectáreas de tierra cultivable, según estimaciones de la SAGARPA (2013). Ahora bien, dentro de las prioridades que atiende el gobierno estatal, se resaltan las cadenas productivas de abeja-miel, café, limón, palma de coco, guayaba, jamaica, mamey, mango, plantas ornamentales, plátano, maíz, bovinos, porcinos y truchas. Para lo cual, SAGARPA y la Secretaría de Desarrollo Rural del estado de Guerrero (2013), en el caso de:

- *Las abejas-miel:* existen aproximadamente dos mil 500 productores dedicados a la producción de miel, principalmente de la región costera, agrupados en seis asociaciones locales especializadas y 32 Sociedades de Solidaridad Social y Productoras Rurales, así como uniones ejidales. El estado de Guerrero exporta a la comunidad europea, específicamente a Alemania y Bélgica, mismas que importan un valor superior a los \$ 5 millones de pesos. Las condiciones son óptimas al haber 133.665 colmenas que producen miel de gran calidad para el mercado nacional y extranjero.

- *La palma de coco:* el Consejo Estatal de Palma de Coco agremia aproximadamente a 17.800 productores, los cuales están distribuidos en todo el estado de Guerrero y tienen una superficie sembrada de 45.000 hectáreas. [...] El total de la producción es destinada al mercado nacional, vendiendo a los estados de Jalisco y Nayarit. Una de las ventajas comparativas del Sistema Palma de Coco, es que se puede mantener una producción constante todo el año, cosechando cada tres meses, y los costos de producción son muy bajos en comparación con otros productos. El principal producto que se ofrece de este cultivo es la copra, que se comercializa a un precio de \$ 7 por kg, en los últimos años se ha incrementado fuertemente la venta de coco fruta. Adicionalmente se aprovecha la madera para la construcción de casas o cercos y la fibra como combustibles o para la elaboración de artesanías, además se obtienen otros productos como son el dulce de coco, agua envasada y coco jimado.
- *Mango:* se cultivan 24.793 hectáreas de Mango, con una producción anual de 353.094 toneladas de fruta, lo que en recursos significan más de \$ 900 millones de pesos, y una generación de más de 85.000 empleos directos en beneficio de 7.300 familias de 58 municipios de las siete zonas geográficas, siendo las más importantes la Región de la Costa Grande, Costa Chica y Tierra Caliente. [...] Una parte importante de la producción de mango se comercializa en Chiapas y Veracruz para deshidratado por la empresa *Masasur Organic*.

No obstante, a las bondades que se evidencian alrededor de la agricultura en México, especialmente en Guerrero, si los pequeños productores de los diferentes sistemas productos no están preparados para adoptar métodos de producción más eficaces, de buenas prácticas, sostenibles y adaptables al cambio climático, estarán condenados a un fracaso seguro. Es por ello que, resulta indispensable que los empresarios cuenten con una sólida estructura organizacional, un manejo adecuado de herramientas administrativas, financieras, productivas, entre otras, un personal creativo, propositivo y capacitado en sus áreas correspondientes, y habilidades que, si bien es cierto se adquieren con la experiencia, se potencializan con conocimientos técnicos y profesionales; con la finalidad de gestionar recursos públicos y privados, certificados de calidad e inocuidad alimentaria, de exportación, introducción de nuevas tecnologías, entre otros elementos de interés que propendan el crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa en el sector.

Cabe resaltar que, una forma óptima para que entidades pequeñas de producción puedan afrontar los desafíos presentes y futuros, sobresalir en su mercado local, nacional o internacional, y garantizar una producción acorde al crecimiento de la población, es trabajando en equipo; dado que, cuando los productores logran organizarse (en asociaciones, consejos, gremios u otras figuras) suman esfuerzos en función de gestionar intereses colectivos, que individualmente serían difíciles de alcanzar (Lobo, 1993).

Las anteriores consideraciones representan una oportunidad que la empresa APIS pretende acaparar, con el diseño y puesta en marcha de una empresa académica y consultora, resultante de un *spin off*, que favorezca la formación técnica – profesional de los empresarios que carecen de ella, impulse sus capacidades teóricas y prácticas, y ofrezca asistencia técnica y seguimiento a las iniciativas que surjan al interior de cada empresa o gremio. Representando, además, una forma de alcanzar los anhelados certificados de buenas prácticas de producción y de exportación que muchos productores no han podido adquirir; propiciar un ambiente competitivo del sector en el estado y el país; promover el bienestar social en entidades involucradas a la empresa (productores y sus empleados, asociaciones, gobierno, etc.) y reducir el alcance de la población insatisfecha (demanda nacional e internacional). Finalmente, la investigación generará un aporte sustancial a su autor, por aplicación de conocimientos y técnicas adquiridas a lo largo de su academia, y servirá de soporte bibliográfico para posteriores investigaciones o estudios relacionados

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Diseñar un nuevo modelo de negocio para un *spin off* resultante de Agroproductores e Industriales del Sur S.P.R. de R.L. de C.V. en Acapulco de Juárez, México.

1.3.2. Específicos

1. Identificar áreas de oportunidad en los tres principales sistemas productos agroindustriales, potenciales clientes del *spin off* de Agroproductores e Industriales del Sur S.P.R. de R.L. de C.V., Acapulco de Juárez, México.
2. Determinar los elementos idóneos de constitución que darán forma legal al *spin off* académico.
3. Estructurar los servicios académicos que ofertará el *spin off* de Agroproductores e Industriales del Sur S.P.R. de R.L. de C.V., Acapulco de Juárez, México.
4. Diseñar la estructura de negocio del *spin off* de Agroproductores e Industriales del Sur S.P.R. de R.L. de C.V., Acapulco de Juárez, México, bajo el modelo Canvas.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Nociones conceptuales y teóricas

Con el propósito de entender y abarcar el problema que cuestiona este estudio de forma sistemática, se exponen los principales referentes teóricos que atienden a concepciones relativas a la empresa y conceptos relacionados, además del modelo de negocio como principales ejes conceptuales.

2.1.1. La empresa

Las empresas son una de las creaciones más complejas y admirables del ingenio humano, que ha tomado diversas formas en búsqueda de adaptarse a las exigencias dadas por el entorno a través de los años. Desde sus inicios, constituir una empresa implicaba asumir un reto que pocos han querido tomar, incluso hoy, especialmente por algunos procesos legales que complican la apertura, el funcionamiento y sostenibilidad de esta en el mercado. No obstante, en la era de la tecnología e informática, los gobiernos vanguardistas han optado por facilitar el espíritu emprendedor de sus ciudadanos al simplificar algunos de estos procesos.

El término empresa puede abarcar tres grandes puntos de vistas o criterios de estudio: económico, jurídico y sociológico. Así, desde la óptica *económica* “la empresa es una entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de la producción; están dedicados a actividades de producción, compra-venta de productos, o son prestadoras de servicio” (Álvarez & Morales, 2014, p. 3), es decir, se consideran una unidad de producción dedicadas a desarrollar actividades primarias, secundarias o terciarias de la economía; desde la *perspectiva jurídica mercantil*, se entiende como una negociación mercantil con vida autónoma, derechos y obligaciones, que busca brindar bienes y/o servicios a un mercado a fin de obtener un beneficio (por ejemplo, lucrativo) y realizar sus actividades de forma sistemática (Paredes & Meade, 2014).

Por último, tomando los aportes sociológicos dado a la empresa, Bermúdez (2011) consideran que, estas son un sistema o construcción social que resultan de la misma dinámica de la organización humana donde se realiza la materialización de transformaciones económicas, sociales y culturales a escala mundial. Es por ello que, en este enfoque resalta que la empresa está determinada por los aspectos humanos y no es ella quien los establece.

2.1.2. Clasificación de las empresas

Atendiendo a los diversos tipos de empresas que existen, Aguilar (2016) las clasifica de acuerdo a diferentes reglamentaciones:

- Finalidad u objeto (Código Civil Federal: mercantiles y civiles; NIF e ISR: de capital variable y de capital fijo).
- Personalidad Jurídica (CCF: con personalidad jurídica propia físicas o moral y sin personalidad jurídica propia como entidades consolidadas, fideicomisos o asociación en participación).
- Al monto de su capital (SE: microempresa, empresa pequeña, empresa mediana y empresa grande).
- Por su forma de constitución (RPC: regulares e irregulares).
- Por la responsabilidad de los socios (LGSM: subsidiaria, solidaria, limitada e ilimitada; o SE: sociedades de personas, sociedades capitalistas y sociedades mixtas).
- Por su nacionalidad (domicilio): (Código de Comercio: sociedades mexicanas y sociedades extranjeras).
- Atención a su duración (LGSM: plazo indeterminado y plazo definido).
- A su actividad o giro. INEGI: división uno (sector agropecuario, silvícola y pesca), división dos (sector minero), división tres (industria manufacturera), división cuatro (construcción), división cinco (electricidad, gas y agua), división seis (comercio, restaurante y hoteles), división siete (transporte, almacenamiento y comunicaciones), división ocho (servicios financieros, seguros y bienes inmuebles) y división nueve (servicios comunales, sociales y personales); SCIAN: actividades nuevas y emergentes, actividades de servicios generales y actividades enfocadas a la producción de tecnologías; Código de Comercio: adquisición, enajenación y alquileres para especulación mercantil, compra/venta de bienes inmuebles, y las demás señaladas en este Código.

2.1.3. Empresa, Sociedad y Organización

La amplitud que abarca los términos *sociedad*, *empresa* y *organización*, lleva a emplearse como sinónimos en muchos casos, aunque es preciso señalar que sus diferencias recaen principalmente bajo los criterios de estudio mencionados anteriormente, económico, jurídico y social. En este sentido, queda estipulado para el término *empresa*, una unidad económica (empresa física o moral) que, al combinar acciones y recursos de forma controlada, realiza actividades de producción, comercialización u otros servicios con fines de lucro o no.

En el caso de la palabra *sociedad*, el CCF en su *artículo 2688* lo refiere como el contrato donde dos o más personas están obligados mutuamente a combinar recursos o esfuerzos con un fin común

preponderantemente económico, pero, sin llegar a la especulación comercial. En él se involucran la formalidad de elementos como contrato escrito, aporte de bienes y recursos intangibles, un objetivo común y la estipulación de una responsabilidad jurídica distinta a la de los integrantes en particular. Finalmente, pese a la inmensidad de campos que permea el término *organización*, converge en ser entendida como un objeto tangible, medible, así como constructo que existe a través de una estructura formal y de componentes como la vista, el habla y el actuar de sus integrantes (Marteau & Perego, 2018). El factor humano o social predomina en dichas estructuras que se configuran intencionalmente para perseguir objetivos específicos, mismos que van replanteando el accionar de los agrupados a lo largo del tiempo.

2.1.4. Micro, pequeñas y medianas empresas (*mipymes*)

Entre otras definiciones que se consideran es la de la microempresa, la pequeña empresa y la mediana empresa. La literatura indica que las características que definen estos tipos de empresas varían un poco de país a país, no obstante, en líneas generales la microempresa surge como el primer paso de un emprendedor para entrar en la actividad empresarial o bien, se toma como punto de partida de un proyecto. Por sí solas, no generan un impacto significativo en el mercado, aunque en la mayoría de los países muchas de estas empresas conforman la base de la economía y aportan un gran porcentaje al PIB.

Por su parte, la pequeña empresa puede ser consecuencia del crecimiento y rentabilidad de la microempresa, o constituirse con una cantidad específica de empleados y capital que la convierten en pequeña empresa. Y, entre otras cosas, la mediana empresa se caracteriza por tener mayor complejidad en sus procesos de producción, comunicación y control, donde es necesario delegar la coordinación, control y toma de decisiones, para favorecer su crecimiento. En México, el criterio que clasifica a las *mipymes* está dado por el número de empleados que disponga. A continuación, se puede observar el número máximo de empleados que debe tener cada tipo de empresa según el sector económico al que pertenezcan (tabla II-1):

Tabla II-1 Mipymes según sector económico

Tipo de empresa	Industria	Comercio	Servicio no financiero
Micro	Hasta 30 empleados	Hasta 5 empleados	Hasta 20 empleados
Pequeña	De 31 a 100 empleados	De 6 a 20 empleados	De 21 a 50 empleados
Mediana	De 101 a 500 empleados	De 21 a 100 empleados	De 51 a 100 empleados

Fuente. Adaptado de Guaipatín (2003)

2.1.5. Elementos de estructura de la empresa

Cada empresa tiene su forma particular de organizarse y de funcionar, y para ello, combina recursos (tangible) y capacidades (intangibile) en la consecución de sus objetivos. Los recursos más genéricos son:

- **Recurso financiero.** Se trata del dinero que articula la funcionalidad de la empresa, y son los aportes de los socios, dinero efectivo o acciones, recursos ajenos (prestamos) y se dan en forma de fondos o recursos propios.
- **Recursos humanos.** También conocido como talento humano, conforman el conjunto de colaboradores que hacen funciona una empresa, además, son los recursos más importantes y complejos de consolidar. Según la tarea que desempeña y la organización formal de la empresa, se tiene directores, supervisores, jefes, oficinistas, técnicos y obreros.
- **Recursos técnicos o tecnológicos.** Son herramientas e instrumentos de apoyo a la administración de los otros recursos vinculados a la producción, finanzas, ventas, publicidad, gestión, entre otros. Además, dentro de la adquisición de tecnología o desarrollo propio de la tecnología, se incorpora un elemento intangible relacionado a la inducción, capacitación y desarrollo de los colaboradores.
- **Recursos materiales.** Son aquellos bienes tangibles e intangibles que pertenecen a la empresa, los tangibles lo conforman las instalaciones operativas y de servicio, terrenos, equipos, maquinaria, herramientas, bienes muebles, materias primas, auxiliares o productos semiprocesados, entre lo intangible está el posicionamiento, atención y servicio al cliente, una patente, entre otros

2.1.6. Otros conceptos relacionados a la empresa

2.1.6.1. Competitividad

La competitividad es un término amplio, evolutivo y multidimensional que puede analizarse en el nivel micro con su objeto de estudio las empresas, y a nivel macro con los territorios. A nivel micro, interés particular del proyecto, se puede concebir desde casi toda actividad económica y entenderse como una variable que incluye diversos factores como las habilidades gerenciales, organizacionales y productivas, formación empresarial, creatividad e innovación, el desarrollo tecnológico y mejora de las capacidades y recursos de una entidad. En general, la competitividad obliga a las empresas a pensar en estrategias internas encaminadas a la satisfacción del cliente, así como estrategias dirigidas a la competencia.

En este sentido, Porter (1960) relaciona la competitividad con el grado de productividad que tiene la empresa, que a su vez, se define como el valor del producto generado por una unidad de trabajo

o de capital, sin embargo, más adelante el autor expande el concepto a la capacidad de identificar cinco condiciones inmersas en el entorno donde las empresas se instalan, conocidas dentro del diamante de la competitividad nacional, con el fin de adquirir las habilidades y recursos necesarios para competir en su propio entorno y en mercados internacionales (Porter, 2017). Por su parte, Bernal y Mungaray (2017) consideran que la competitividad se fundamenta en el consenso entre la productividad y las oportunidades de comercio, por lo que las empresas deben estar en constante innovación, desarrollar estrategias que eleven su productividad (bien sea, en su capacidad de producir, de comercializar, o ambas), aumenten su cuota de participación en su mercados regionales, a la par de su rentabilidad.

En definitiva, la investigación toma los anteriores conceptos y los aterriza en la propuesta de Lombana y Rozas (2009), quienes refieren la competitividad como un concepto comparativo entre empresas del mismo giro y ámbito geográfico cercano que buscan crear valor agregado, con base a estrategias gerenciales que generen prosperidad y un ambiente competitivo sostenido. Así, los autores enfatizan que la competitividad se puede entender siempre que existan puntos de comparaciones entre empresas, excluyendo la idea de que las empresas que ganan lo hacen a costa de empresas que pierden, asimismo, la sostenibilidad se logra en el dinamismo de la competitividad conjunta de las empresas, lo que se traduce en rentas sostenibles con impacto en el desarrollo económico de la región.

2.1.6.2. Ventaja competitiva

Si bien el concepto de ventaja competitiva representa una piedra angular del estudio de la estrategia de la empresa, no existe claridad respecto de qué significa, de dónde proviene ni cómo se mide. De hecho, Carreto (2009) considera que “la ventaja competitiva no existe, sino que se construye sustentándola en estos tres conceptos: el liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación y el enfoque”.

Dentro de los autores con mayor abordaje del tema, se tiene a Porter (2015), quien propone que para que exista una ventaja competitiva el valor percibido por los clientes debe ser mayor a la inversión que hizo la empresa para crear dicho valor, teniendo en cuenta que el valor es lo que el cliente está dispuesto a pagar; Barney (2001) la expresa como una situación donde las acciones que emprende una organización la llevan a crear valor económico; del mismo modo, Donawa y Morales (2018) la referencia como la capacidad que tiene la organización por satisfacer la expectativa del usuario con mayor eficacia que la competencia y a menor costo, sea con productos mejor apreciados por el cliente o servicios más eficaces; lo que representa un mejor desempeño económico para la empresa. Y, Zayas (2018) establece la necesidad de involucrar la innovación y la visión de desarrollo tecnológico como componente diferenciador y fuente de ventaja competitiva.

Al final, la esencia de las diferentes definiciones encontradas radica en el valor agregado, sin embargo, no proporcionan herramientas que permiten su medición, cómo alcanzarla o conocer si existe. Es por ello, que la ventaja competitiva se facilita al asociarla con la administración estratégica, es decir al desarrollo de estrategias que ubiquen a la empresa en la delantera. Así, para Fred (2013) “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales” (p. 24), y que sea difícil de imitar, representa una ventaja competitiva.

2.1.6.3. Innovación

Aunque el término innovación es reciente, este empieza su recorrido hace unas décadas atrás con David Ricardo y Adam Smith en sus diferentes discursos de la riqueza de las naciones y la capacidad de producción; con Carlos Marx en su obra *El Capital*, haciendo alusión a la tecnología como revolución de los medios de producción; más adelante Schumpeter (1939) la relaciona con la elaboración de un producto, proceso o estructura de mercado que tiene un importante impacto económico.

Por su parte, autores como Freeman (1982), Drucker (1985), Nelson y Winter (2002) y otros, han ofrecido una perspectiva que apoya al concepto actual, dando a entender que es un proceso donde se efectúan cambios o mejoras significativas en un producto, proceso o sistema, como contribución a la capacidad de producir riquezas. Cabe anotar la importancia de diferenciar la innovación de la invención, por el hecho que esta última ocurre dentro de un espacio científico y la mayoría de las invenciones no llegan a las masas. De cualquier modo, el Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2018) ofrece una mirada renovada de la innovación al sugerir que el producto o proceso nuevo o mejorado en comparación del anterior, se haya puesto a disposición del mercado potencial (receptores de la innovación) o bien que la unidad, es decir, actor responsable de la innovación (instituciones, hogares y personas individuales) lo haya puesto en uso.

En síntesis, la innovación se genera en diferentes frentes con múltiples impactos, principalmente desde la construcción de la capacidad que tiene el ser humano para crear, recrear, transformar y producir modificaciones en su tradición a partir del punto de vista material o simbólico al referirnos a procesos.

2.2. Modelo de negocio

Así como existe una amplia variedad de empresas, igualmente existen formas, esquemas o modelos a seguir para implementar una idea de negocio, incorporar un nuevo producto o servicio a una empresa existente o bien, llevar a cabo una estrategia organizacional, comercial, financiera, y otras. Por tal razón, se presenta brevemente la forma que siguen los modelos de negocios convencionales, y algunos conceptos de negocio mayormente apropiados por emprendedores en los últimos años, entre ellas la estructura que ofrece la herramienta Business Model Canvas.

2.2.1. Modelos de negocios convencionales

Tomando en consideración la guía legal convencional (estructura de negocio) que ofrece los diferentes gobiernos para la conformación y funcionamiento de una empresa, Morris, Schindehutte y Allen (2005) señalan que es imprescindible tener claro cuatro componentes fundamentales: el producto (la oferta del valor deseado por el cliente), los recursos (elementos tangibles y capacidades que posee la empresa, entre ellos, la definición de sus procesos, conocimientos y organización básica), las relaciones (redes de comunicación interna y externa) y los ingresos (precios y formas de gestionar la entrada de dinero al entregar la oferta). Empero, estos componentes no trabajan aislados, sino que su interrelación genera decisiones que definen la estrategia del negocio, su estructura y economía en búsqueda de la ventaja competitiva.

En este sentido, los autores manifiestan que, si bien se parte de cuatro componentes, el diseño de un modelo de negocio competitivo se descompone en la atención de seis elementos: una propuesta de valor u oferta de productos/servicios, los clientes, los procesos internos y capacidades, la posición externa en relación con la competencia, el modelo económico financiero, y finalmente, las relaciones con el personal e inversores.

2.2.2. Modelos de negocios en internet

La evolución del entorno tecnológico y de la globalización ha generado un espacio para la aparición de negocios cuya organización funcional se sostienen en el uso del internet. Pese a que no hay una receta que explique cómo crear un negocio en internet, Rojas, Yuste, Vázquez y Celaya (2014) evidencian, en su libro *nuevos modelos de negocios para la era digital*, que existe algunos esquemas y opciones de negocios online que un emprendedor puede acaparar bajo la insignia de buscar constantemente ofrecer un mejor servicio y atención al cliente, de forma flexible, e incluso co-diseñada con el propio cliente. Es decir, alejado de los métodos tradicionales de atención al cliente.

Alguna de las alternativas más usadas en la era de la economía digital, se tiene los modelos de negocio micro pagos (o contenido fraccionado), pago por consumo (*streaming* o *pay per view*), suscripción, membresía *freemium/premium*, modelo por publicidad insertada, acceso abierto (*Open Access*), *per-to-per* P2P o red de pares (MOOC o cursos online abiertos), entre otros.

2.2.3. Modelo de negocio social

Partiendo de los postulados expuestos por Yunus, Moingeon y Lehmann Ortega (2010), quienes anotan que los modelos de negocios tradicionales esencialmente se preocupan por tres aspectos (proposición de valor, constelación de valor y la ecuación de beneficio económico), se trae a colación una nueva forma de consensuar estos modelos de negocios con una aportación

beneficiosa a la sociedad, en otras palabras, un modelo de negocio social. Al respecto los autores enfatizan que, además de los mencionados aspectos, un modelo de negocio social atiende a la ecuación de beneficio social, donde la proposición como la constelación de valor debe abarcar todos los grupos de interés de la organización y no solo clientes y accionistas, de manera que se excluye la idea de maximizar las utilidades en la ecuación de ganancias (es decir, que no haya pérdidas) para garantizar ganancias sociales.

Asimismo, Yunus (2011) identifica dos formas de negocio social: la empresa que resuelve un problema social dejando de lado el lucro y el negocio propio de personas de escasos recursos cuyos ingresos le permiten mejorar su condición y la de su comunidad. Para ello, establece siete principios característicos del modelo de negocio social:

- El objetivo busca superar la pobreza o resolver un conflicto social, no enriquecimiento.
- La empresa debe ser sostenible financiera y económicamente.
- Los accionistas se limitan recuperar su inversión inicial.
- Las ganancias son reinvertidas en la misma empresa.
- El negocio debe ser ecológicamente responsable.
- El salario y condiciones de trabajo debe ser igual o mejor que el estándar local.
- La alegría en el trabajo.

2.2.4. Modelo de negocio sostenible

El debate que converge o dispersa a diferentes autores respecto al concepto de negocio y de sostenibilidad es interminable, no así, Stubbs y Cocklin (2008) quienes intentaron aportar una conceptualización de disponer ambos términos en lo llamado: modelo de negocio sostenible. En este sentido, los autores proponen que las empresas deben integrar sus recursos y capacidades estructurales y culturales con sus diversos grupos de interés, a fin de facilitar la sostenibilidad del sistema. En la práctica, esta dinámica manifiesta la combinación sistémica de los siguientes factores: la dirección estratégica, capacidades, relaciones, cultura y desempeño, donde sobresale la constante medición al desempeño como principal eje transversal de los factores y forma de retroalimentación y mejora continua.

2.2.5. Concepto de negocio Lean Startup y Crowdfunding

Lean Startup es una idea desarrollada por Ries (2011), que parte del aprendizaje obtenido de las *startup* y que implica un método para desarrollar productos y sus respectivos negocios, minimizando los ciclos de desarrollo de productos/servicios. El centro de atención de este concepto

se basa en la construcción interactiva del producto o servicio ofertado por la empresa con el cliente, con el propósito de reducir los riesgos de entrada al mercado, disminuir la inversión capital inicial, mientras se evita gastos adicionales que surgen en el lanzamiento de un producto. Por último, el modelo emplea la experimentación impulsada por hipótesis, el lanzamiento reiterado de productos y el aprendizaje validado, lo anterior para medir el progreso del producto en el mercado, ganar una acertada retroalimentación de los clientes y medir lo que se ha aprendido.

De otro lado, el *Crowdfunding* o micro financiamiento es un modelo que busca promover una iniciativa de un proyecto o negocio a través de la financiación colectiva por internet, caracterizado por la inversión masiva de aportaciones pequeñas a ideas con gran potencial y su naturaleza de alto riesgo. En estos términos, Gallardo, Torreguitart y Torres (2015) menciona que para realizar *micro financiamiento* la persona debe tener bien definida la causa, proyecto o negocio que gestiona, y definir si la recaudación genera o no un beneficio monetario a los financiadores. Cuando el Micro financiamiento no generar rendimiento asemeja sus características a la metodología de las donaciones, empero, si el ingreso es redituable el precursor puede optar por ofrecer acciones, intereses, participación, recompensas y/o beneficio simbólico cuando la empresa o proyecto prospere. Cabe destacar que, este concepto se ha dirigido en plataformas especializadas.

2.2.6. Business Model Canvas

Es una herramienta propuesta por Alexander Osterwalder que describe la forma como las organizaciones crean y ofrecen valor, mientras permite al empresario conocer la viabilidad de todos los elementos que rodean una empresa o la puesta en marcha de un proyecto o estrategia empresarial. En líneas generales, Osterwalder (2012) sugiere responder la pregunta *¿qué* propuesta de valor que se va a ofrecer?, *¿quién* recibirá la propuesta?, y *¿cómo* se hará realidad?. De esta manera, el modelo está conformado por nueve bloques que resumen los anteriores planteamientos, que se pueden desarrollar sin seguir un estricto orden. Estos son:

- *Segmento de clientes.* Se agrupan los clientes por características homogéneas, averiguando sus necesidades, gustos, preferencias, información demográfica, entre otros. Se puede llegar a considerar uno o más segmentos.
- *Propuesta de valor.* Se define el valor creado para el o los segmentos de clientes seleccionados, describiendo el producto y/o servicio más importante que se ofrece a cada uno.
- *Canales de Distribución.* Cada producto y/o servicio identificado debe tener un canal de distribución apropiado, se debe describir y reconocer la eficiencia de su costo.
- *Relaciones con clientes.* Se identifican los recursos empleados para mantener el contacto con los clientes.

- *Flujos de ingresos.* Esta sección indica el aporte monetario que hace cada segmento de cliente y la forma en que se hace (por ejemplo, venta directa). Además de los beneficios económicos, se puede incluir los beneficios sociales o medioambientales.
- *Recursos clave.* Al relacionar los bloques anteriores, se puede tener una idea de cuáles son los recursos clave necesarios para que la empresa entregue su oferta o propuesta de valor.
- *Actividades claves.* Basado en la propuesta de valor, canales de distribución y relación con el cliente, se define las actividades necesarias para entregar dicho valor.
- *Red de asociados, alianzas y colaboradores.* Se describe quienes serán los proveedores, socios y asociados para darle un óptimo funcionamiento a la empresa.
- *Costes económicos.* Primero, se especifican los costos generales de la empresa, después, los costos que se incurren en cada bloque definido.

2.3. Aplicación del marco teórico en la investigación

La investigación adopta del referente conceptual expuesto las consideraciones que encierra el término empresa desde sus tres ámbitos y fines: económico, social y jurídico, así como las ideas abarcadas entre la relación de definiciones de sociedad, empresa y organización, entendiendo respectivamente que la creación del *spin off* es una sociedad a partir del establecimiento de un contrato social, lo cual facilitará la disposición de esfuerzos, actividades y recursos de agrupaciones sociales que organizadas en estructuras formales buscan alcanzar un objetivo (económico o no). Por otra parte, la empresa se clasificaría a partir de su giro o actividad dada por el INEGI, encajando con la división nueve, así como encaja en la definición de micro empresa, dada la extensión de personal que requiere para empezar labores.

Entre tanto, la investigación se apropia de otros conceptos que ocupan la propuesta, tendientes a la relación dada entre competitividad, ventaja competitiva e innovación, resaltando que, la competitividad encierra los postulados de ventaja competitiva y en conjunto, contienen la conceptualización de innovación. En pocas palabras, se adopta la competitividad como el valor del producto o servicio generado por las personas que operan la organización o el capital, de manera que, ese valor percibido por los clientes sea mayor a la inversión que la empresa realizó y es difícil de encontrar en otra, constituyéndose en su ventaja competitiva, finalmente, cuando el cliente acepta ese valor y está dispuesto a pagar por él, hablamos de innovación. Por último, el proyecto se apoya de los lineamientos, dinámica y esquema para estructurar y entender la actividad de la empresa a crear, a través del modelo de negocio Canvas, debido a que integra los elementos más comunes encontrados a lo largo de la literatura y que proponen los diferentes autores cuando de modelo y guía de estructuración de negocio se trata.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y sitio de estudio

El presente estudio es una propuesta de negocio entendido bajo la combinación de las características del tipo de investigación mixta (cualitativa y cuantitativa), con alcance descriptivo, debido a la caracterización detallada de los sistemas productos mango, palma de coco y miel, principales demandantes del portafolio de servicios, y los elementos que conforman la propuesta de negocio; y analítica-correlacional, dado que analizó la composición de los nueve factores que involucra el modelo de negocios Canvas y su conjunta interrelación. Por otro lado, el estudio tomó como punto de partida la empresa APIS ubicada en Acapulco de Juárez, Guerrero, México.

3.2. Población y muestra

El objeto de análisis en este estudio se dirigió a dos grandes grupos; por un lado, los empresarios (productores) de los sistemas productos agrícolas: mango y palma de coco, y un sistema producto ganadero: miel; y por el otro, los Consejos de cada sistema productos. Ahora bien, el estudio aplicó un cuestionario al sistema palma de coco, concentrado en la Región Costa Grande y miel, en la Región Costa Chica del estado; quienes presentan una población de 17 370 y 1600 productores respectivamente, de acuerdo con la última actualización de los registros de cada Consejo a 2007. La estimación de la muestra fue no probabilística, a través de la técnica de muestreo casual o accidental, donde los productores se eligieron de forma casual y sin previo juicio, es decir, se parte de la localidad donde se ubica el Consejo, expandiéndose a la población que accidentalmente se encontró a disposición de la presente investigación. Lo anterior se debió a que, ambas poblaciones se encuentran dispersas en localidades y zonas de riesgo e inseguridad social para el investigador.

3.3. Fases de la investigación

Cada uno de los anteriores objetivos se desarrolló en cuatro etapas como se muestra en el diagrama del proyecto (figura III-1), seguido de la descripción de las acciones que siguió cada etapa:

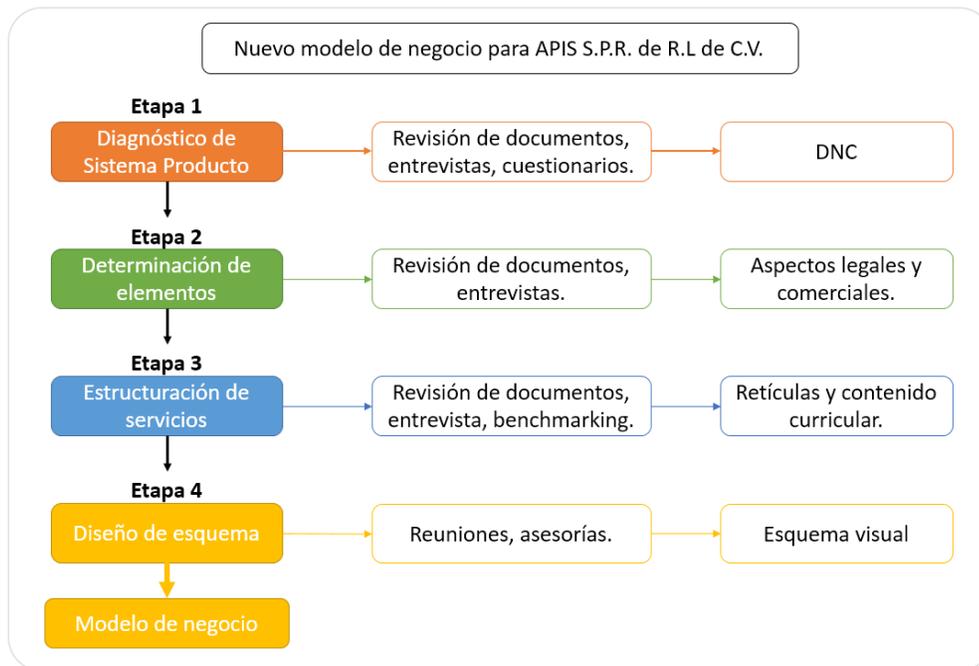


Figura III-1. Diagrama de flujo del proyecto

3.3.1. Etapa 1. Diagnóstico de los principales sistemas productos: mango, palma de coco y miel.

El diagnóstico del sistema producto mango, comprendió la revisión y selección de fuentes secundarias, informes significativos o documentos técnicos e institucionales y el plan rector sistema producto mango en el estado de Guerrero realizado por el Consejo Estatal del Mango en Guerrero A.C., (Cemango) y SAGARPA, que permitió conocer las particularidades de la problemática en cuestión al interior de dicho sistema. Respecto a la palma de coco y miel, se aplicó un cuestionario tipo encuesta, cuyo contenido buscó conocer las características de las unidades de producción o empresas (especialmente, para la captura de datos de la palma de coco), gestión de la calidad, producción y comercialización, aspectos organizativos y socio empresarial, entre otros que develaron la situación problemática que rodea cada sistema. Adicionalmente, se aplicó una entrevista semiestructurada a los representantes del Consejo de los tres sistemas, así como aleatoriamente de algunos productores cercanos para detectar las necesidades más apremiantes y expectativas del consumidor ante la propuesta de valor u oferta del *spin off*.

3.3.2. Etapa 2. Constitución de la nueva empresa.

Se llevó a cabo la revisión de documentos legales como el Código de Comercio, el Código Civil Federal y del estado de Guerrero, la LGSM y el Decreto por el cual se aprobó la nueva figura *sociedad por acciones simplificada*. Además, se aplicó una entrevista abierta a expertos en el tema de legislación empresarial, a fin de proponer opciones de constitución adecuada a la finalidad de

la nueva empresa (*spin off*). Por otro lado, se realizaron reuniones con el representante de APIS para discutir los temas relacionados a la constitución.

3.3.3. Etapa 3. Estructuración de la oferta de servicios de la nueva empresa.

La estructuración o diseño de la oferta de servicios de la nueva empresa corresponde al elemento dos del modelo de negocios Canvas y se trabajó por separado dado a las especificidades y atención que requiere como punto de partida del negocio. Para ello, se analizó la información contenida en el diagnóstico de los sistemas productos, a fin de reconocer las necesidades de capacitación. Se realizaron reuniones para la orientación, definición y desarrollo de las características y contenido de cada servicio (cursos, talleres, diplomados y/o especialidades), así como para la búsqueda y selección de formatos de retícula idóneos. El proceso se apoyó con una entrevista semiestructurada a funcionarios o empresarios que desarrollen un objeto de estudio similar al propuesto en el modelo de negocios, la observación al funcionamiento de algunos institutos de enseñanza, además de la comparación (*benchmarking*) que se realizó a las retículas de otras instituciones ejemplares a nivel nacional e internacional.

3.3.4. Etapa 4. Diseño del modelo de negocio Canvas para la nueva empresa.

Esta etapa se dirigió a través de una guía flexible de sesiones de asesoría especializada con expertos, cuya principal finalidad fue describir y constatar la forma en que funcionará cada elemento del modelo de negocio Canvas, encuentros con posibles futuros socios y relaciones claves, así como una sesión final donde se dio a conocer dicho funcionamiento al representante de APIS. Cabe resaltar que, el desarrollo de esta etapa se encontró interconectada con la etapa 3, ya que el diseño de la oferta de los productos hace parte del elemento *propuesta de valor*, contemplado dentro del modelo de negocio Canvas.

3.4. Fuentes documentales

La información que dio soporte constructivo a la investigación se obtuvo bajo fuentes de información primaria y secundaria. Como fuentes primarias se hizo uso de un instrumento específico para cada grupo a estudiar (consejos estatales de cada sistema y los clientes: mango, palma de coco y miel), combinado con la observación activa (en los casos de las empresas que lo permitan) e indirecta, a fin de comprobar la veracidad de las respuestas dadas por el encuestado o entrevistado. Por otro lado, como fuentes de información secundaria se reconoció la revisión bibliográfica y documental del tema. Los instrumentos de recolección primaria fueron:

- Cuestionario: instrumento integrado para el diagnóstico del producto Palma de Coco y Miel, el cual fue diseñado, adaptado y validado por las doctoras Xochitl Astudillo y Rayma Maldonado como parte de una estancia de investigación que desarrollaron en 2016 (anexo

1 y 2). El documento en el cual se basaron fue la *metodología para la identificación territorial de innovaciones tecnológicas para mejorar la competitividad y sustentabilidad de los agronegocios* del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Se resalta que la información recabada del producto mango se obtuvo de fuentes secundarias, principalmente, del plan rector realizado por Cemango y SAGARPA.

- Entrevista semiestructurada de diagnóstico de necesidades de capacitación (anexo 3).
- Entrevista abierta dirigida a expertos en el ámbito legal, que preguntó las características más destacadas de las sociedades empresariales y la recomendación más adecuada para constituir una empresa con el objeto social relacionado a la educación y la consultoría.
- Entrevista semiestructurada dirigida a funcionarios de empresas similares al negocio propuesto, donde se buscó saber aspectos generales que determinaron el impulso del negocio y aspectos específicos a funciones educativas y de capacitación (anexo 4).

3.5. Recursos

- *Recursos financieros.* Hace referencia a los costos y gastos (viáticos) en que incurrió el investigador para acercarse al objeto de análisis, compra de algunos materiales didácticos de forma electrónica y el pago al diseñador gráfico por la realización de la imagen corporativa.
- *Material académico.* Libros, artículos de revista, informes, entrenamiento y capacitación (asistencia a eventos académicos de interés en Ciudad de México, Acapulco y Mérida).
- *Recursos tecnológicos.* Material de apoyo (laptop, cámara fotográfica, grabadora de voz, entre otros) para la elaboración del documento de investigación.
- *Recursos humanos.* Equipo de trabajo capacitado (investigador, expertos y comité sinodal).
- Tiempo. Disposición de trabajo por parte del comité sinodal y personas cercanas al proyecto.

3.6. Alcances y limitaciones

La realización del proyecto se desarrolló satisfactoriamente, sin embargo, se presentaron algunos contratiempos o limitaciones como los cambios en la duración de la investigación, dado a que la etapa tres del proyecto tuvo que adelantarse mientras aún se desarrollaba la etapa uno. Por otro lado, se redujo el alcance de la muestra encuestada en el sector apícola y cocotero debido a la inseguridad.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Diagnóstico de los sistemas productos mango, palma de coco y miel

4.1.1. Sistema producto agrícola: mango

De los diversos frutos por los cuales México es reconocido en la región de Latinoamérica y el Caribe, el mango posiciona al país en el tercer lugar (ASERCA & CIMA, 2016), mientras que en el mundo se ubica en el puesto número cinco (SIAP, 2016; SIAP 2019; INFOCOMM, 2000), donde el estado de Guerrero resalta en el primer lugar de producción con el 26.2 % de participación. Así, teniendo en cuenta la relevancia que representa este sistema producto en la agricultura del país, se constató los resultados obtenidos del estudio realizado por Cemango sumado a SAGARPA en el sistema producto mango en Guerrero, identificando los más importantes intereses que persiguen los grupos de empresas o cooperativas de productores a lo largo del estado, asimismo los problemas que afrontan en la búsqueda de estos intereses.

Lo anterior permite conocer las áreas de oportunidad que tanto empresarios como productores demandan de asistencia. De esta manera, entre los grupos analizados en el estudio se tuvo al Grupo de Empresas Rurales Sustentables S.A. de C.V., Cooperativa Productora de Mango Zihuatlan del Sur S.C. de R.L. de C.V., Mangos Coyuquilla Norte S.P.R. de R.L., Organización de Productores de mango “Progreso del Sur” S.P.R. de R.L., Zacualpan 2000 S.C. de R.L., Agroindustrializadora Mujeres Trabajando por México S.P.R. de R.L., Productores Orgánicos de la Costa Grande de Guerrero S.P.R. de R.L., Abontec, Productores Orgánicos de Técpan, asentados a lo largo de los municipios que comprenden la Costa Grande donde, generalmente, se encuentra concentrada la producción de mango, así como en municipios de la Costa Chica de Guerrero (Delegación SADER Guerrero, 2018).

Los intereses encontrados en relación a la productividad de la organización y sus asociados recaen en la consolidación de una infraestructura idónea y la sistematización del comercio de sus productos, de esta manera, las empresas aspiran equipar sus plantas con tecnología que permita tener cosechas de calidad, mejorar los volúmenes de producción del mango y la óptima fabricación de otros productos involucrados en el área como los abonos orgánicos a partir del trabajo de la lombriz roja de California y el estiércol de bovinos. Estas peticiones no han tenido un cambio desde los estudios de identificación que han adelantado, en años anteriores al presente estudio, la SAGARPA y la Secretaría de Desarrollo Rural (2013) al exponer el bajo y lento desarrollo de la producción en el estado de Guerrero a falta de riego tecnificado, sanidad vegetal y manejo de pesticidas, tecnología de acopio, asociatividad e incluso exportación.

Además, Cemango recalcó la necesidad de obtener los estándares para la certificación orgánica del Programa Nacional Orgánico (NOP) del Departamento de Agricultura de Estados Unidos, así como

efectuar los lineamientos que establece el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) en los manuales de Buenas Prácticas Agrícolas, ya que ofrece una mejora y expansión del mercado de la fruta de mango, así como se puede apreciar en los productores de mango en el estado de Sinaloa que refieren la producción orgánica como 20 % de más valor que cultivos convencionales, incluso sin incorporar procesos de transformación (AGRODER, 2016).

Por su parte, la mayoría de las agremiaciones estudiadas en Guerrero coincidió en incursionar en el mercado nacional e internacional sin emplear los canales intermediarios de comercialización diferentes a ellos, algunos de los cuales expresaron la intención de fabricar productos procesados más allá de la materia prima en sí, tener su propia flota de transporte y ofrecer a sus productores información acerca de mercados potenciales. Para ello, consideran fuertemente estrechar lazos con otros miembros de Cemango a través de alianzas estratégicas y aunar esfuerzos en la compra de insumos a escala, lo cual se convertiría en un prototipo de funcionamiento para alcanzar mercados internacionales, desarrollar un modelo de cadena de valor regional y adquirir ventajas competitivas nacional e internacional (Porter, 2015), tal como el Comité Nacional de Sistema Producto Mango en el estado de Colima (CONASPROMANGO, 2012), evidencia en su operatividad el alcance de mercados internacionales con valor agregado al integrar las actividades de eslabones como productores, las empresas emparadoras, las procesadoras industriales, las comercializadoras y el trabajo de la cooperatividad de fundaciones, universidades y demás organizaciones dedicadas a la investigación y desarrollo dirigido al mango.

En relación con el ámbito sustentable, las empresas mostraron preocupación por la conservación de los recursos naturales, en especial el desgaste y contaminación de los mantos freáticos, y la construcción del comercio justo. En este sentido, evidenciaron la disposición de adoptar mecanismos de producción lo más limpios posibles, consolidar una agricultura responsable que ofrezca alimentos sanos o bien, involucrar la filosofía orgánica en el proceso productivo. A su vez, algunas de las organizaciones estudiadas indicaron la necesidad de elevar la calidad de vida de sus integrantes, empleados, asociados y la población donde operan, aprovechando recursos y talento humano local con principios de producción orgánica y/o comercio justo, lo que se ha venido desarrollando en México y en el mundo, entre grupo de empresas o productores independientes dado a su creciente sensibilización en el consumidor (CONASPROMANGO, 2012; FAO, 2009; Celeita, 2012; INFOCOMM, 2000), así como a nivel de cadenas de valor regionales o asociatividad a los Consejos Estatales del Sistema Producto mango (CONASPROMANGO, 2012; Luna, 2010). Se resalta

Aunado a lo anterior, y a unísona voz, las agrupaciones establecieron como prioritario la organización y estructuración de su área financiera y contable para así profesionalizar la oferta de servicios financieros y, en un caso particular, transitar a una institución financiera rural. Entre otras

cosas, los intereses se desglosan en expandir su cartera de crédito, generar los ingresos económicos adecuados para producir mango de calidad y remunerar satisfactoriamente el trabajo de los productores.

Ahora bien, respecto a los problemas que las partes estudiadas identifican en la consecución de los intereses planteados con anterioridad, se puede entender desde el punto de vista organizativo que existe una baja o nula definición de un plan de negocio, estratégico y/o comercial y sus controles, manuales administrativos y operarios, estructura organizativa funcional, entre otros elementos de planeación, que la literatura estratégica, administrativa y organizacional (Franklin, 2009; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008; Robbins, 2004; Serna, 2008; entre otros) indica como indispensables para garantizar efectividad en la consecución de los intereses que se plantee cualquier tipo de organización o empresa.

Así, la desatención por organizar administrativamente sus negocios o iniciativas no solo marca el riesgo de quiebra, atraso o alto costo para el logro de objetivos, sino que se deriva un bajo desarrollo gerencial en los líderes, cultura paternalista en socios por el miedo a lo desconocido, excesiva confianza en la experiencia, escasa capacidad de negociación frente a diversos ámbitos de convenios, además de la baja participación y compromiso de asociados por involucrarse en las tareas de la cooperativa. Simultáneamente, la mayoría de estas organizaciones no tienen identificado su segmento de mercado llevándolos a emplear una estrategia reactiva frente a las acciones que adelanta la competencia, no cuenta con la infraestructura tecnológica para monitorear la comercialización de su producto como resultado de los problemas asociados a la ausencia de empaque, etiqueta, código de barras y marca. Entre tanto, consideran imprescindible conocer las herramientas que brinden información organizada sobre fluctuaciones de precios y tendencia de mercados.

Adicionalmente, las empresas padecen de hostilidad en las relaciones por algunas de las causas que autores como Bernal & Sierra, 2008; Chiavenato, 2001; Hellriegel & Slocum, 2004, y otros expertos en clima y comportamiento organizacional, asocian a la resistencia al cambio de algunos socios e integrantes de los consejos de administración, falta de empoderamiento en actividades internas, deslealtad para comercializar en conjunto y desconfianza en el trabajo en equipo.

Desde otro panorama, en cuanto al ejercicio operativo de la empresa, cada una de estas manifestó tener escasa cultura para operar créditos formalizados dado a desconfianza de los productores y la burocracia que implica proceder, por tanto, existe una gran carencia de financiamiento y bajo nivel de acceso a créditos. Aunado a los altos costos de producción, la baja diversificación e innovación productiva convencional y orgánica, y la producción no estandarizada, se encuentra el nulo reconocimiento de las zonas competentes para el desarrollo de huertas, desconocimiento en el manejo y análisis de suelos y foliares para determinar dosificaciones de fertilización, así como el

uso de bitácoras y dosificación de insumos; lo cual puede ser explicado desde la necesidad de fortalecer las instituciones gubernamentales y marcos legales en favor de políticas de innovación, sociales y productivas que alcancen la población agrícola con programas participativos de divulgación, foros regionales y comunicativos, y asistencia técnica accesible y oportuna a la agricultura (FAO, 2017; CEPAL, MAG, NDF & BID, 2018; Betancourt, 2018).

De igual modo, los productores se enfrentan a problemas de sanidad alimentaria, inclusive en manejo de plagas y enfermedades, prácticamente bajo métodos empíricos, existe un vasto desconocimiento por la implementación de las buenas prácticas agrícolas o estándares de certificación orgánica, y los volúmenes de producción exigido en mercados formales y estables cada vez son mayores. A todo esto, las diversas parcelas productivas asociadas a las empresas analizadas no cuentan con la estructura física eficiente para el riego, la cosecha desfasada, acopio, almacenamiento de la fruta e industrialización de esta, tanto como la ausencia de transporte propio. Finalmente, recalcan el deterioro de los recursos naturales a causa de la resistencia a la producción con bajos insumos tóxicos, uso incorrecto de agroquímicos y escaso aprovechamiento racional de los recursos locales.

Bajo estas consideraciones, se encuentran las brechas que este proyecto puede ayudar a reducir entre las aspiraciones de las empresas del sector y las acciones que deben tomar. De un lado, el apoyo al desarrollo empresarial de las cooperativas y el encaminamiento a la cultura emprendedora por parte de los productores, asociado al desarrollo de planes, organización y uso racional de los recursos que cuenta las cooperativas, definición del segmento de mercado, reingeniería e innovación de los productos, fortalecimiento de la estructura jurídica, contable y financiera, entre otras medidas que favorecen la consecución de sus intereses. Y, por el otro lado, se tiene toda la base operativa de la cadena del mango convencional y orgánico, cuyas necesidades apremiantes se encuentran en la implementación de las buenas prácticas de producción agrícola/orgánica, sanidad e inocuidad de alimentos, manejo de huertas y en términos generales, transferencia tecnológica y diversificación de subproductos, lo que al final tiende a mejorar la productividad de las empresas y del sistema en general.

4.1.2. Sistema producto agrícola: palma de coco

El cultivo relacionado a la palma de coco, lleva a México a estar en el octavo lugar como productor mundial (SIAP, 2016; SIAP, 2019), mientras que posiciona a Guerrero como el primer estado que aporta la mayor producción de este fruto (Astudillo, 2015; SIAP, 2019). Es así como los principales cultivos de palma de coco y huertas estudiadas en esta investigación, se asientan en la Costa Grande de Guerrero, en localidades como Técpan de Galeana, El Cerrito, Zacualpan, San Luis la Loma, Tenexpan, El Suchil, El Tamarindillo, El Ciruelar, Corral Falso, El Ticui, Cacalutla, El Zapote y El Papayo, mientras que, algunos representantes de grandes empresas cocoteras manifestaron

operar en Zihuatanejo, San Jerónimo de Juárez, Papanoa, Pantla, El Cayaco, y Atoyac de Álvarez, además de las localidades señaladas. Teniendo en cuenta el manejable rigor de asistencia que requiere el cultivo para mantenerse medianamente solo, el 55 % de los productores encuestados tienen otras actividades económicas como principal fuente de ingresos diferente a la agricultura, entre las cuales resalta la ganadería y pesca, en cambio, para el 45 % de productores restante el coco es la primera, e incluso única, actividad de fuente económica.

Entre tanto, estos productores tienen en promedio 57 años de edad, aunque se encontró agricultores con edades tempranas (25 años) o avanzadas (85 años), asimismo, los años de experiencias que aseguraron tener en el ramo mayormente se concentra entre dos grupos que sumados ocupan el 64 % del total: el primero contiene un rango entre uno y 10 años, y el otro está entre 26 y 40 años de experiencia (figura IV-1), de allí, la mayoría de ellos indicaron haber aprendido la actividad por transferencia generacional o por continuación del legado que sus abuelos o padres iniciaron. Curiosamente, el 91 % de los productores prefieren trabajar independiente a falta de confianza hacia las asociaciones.

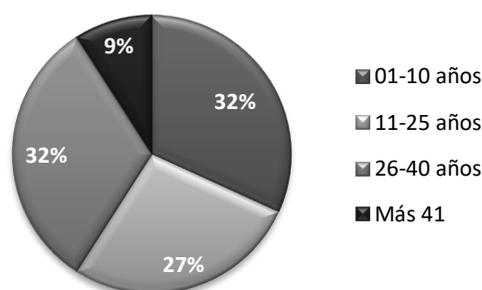


Figura IV-1 Años de experiencia del productor cocotero en Guerrero

Otros aspectos que caracterizan a los productores cocoteros guerrerenses es su nivel de escolaridad, el 86 % del total encuestado tiene estudios de media superior (45 %) y licenciatura (41 %), cifras que muestran la posibilidad de establecer un mejor acercamiento académico del *spin off* propuesto en el presente proyecto. Además, el 9 % tiene estudios de primaria y el 5 % restante, de secundaria. Por su parte, el 77 % de los productores se encuentra casado, el 18 % está soltero y el porcentaje restante, viudo. En promedio, su estructura familiar se compone de los padres y de 3 a 4 hijos, donde gran parte de sus parejas contribuyen en la labor agrícola y al menos uno de sus hijos acompaña al padre y continúa el negocio. Este proceso de legado generacional se refleja principalmente en los negocios familiares como lo expresan Arenas & Rico, 2014; Batista, 2008; González, 2010; Goyzueta, 2013, entre otros, que además de solventar las demandas de un negocio común, requiere de una organización y protocolo familiar para tener una exitosa sucesión.

Respecto a las huertas de palma de coco, el número de palmas de coco que han tenido en los últimos años varía de acuerdo con el número de hectáreas que cada productor posee. En este sentido, las huertas más pequeñas tienen de 70 a 180 palmas de coco, las huertas más grandes cultivan entre 1300 y 1700 palmas de coco, no obstante, el promedio de las huertas tiene 470 palmas. Esto está dado en concordancia con los datos del Paquete Tecnológico Palma de Coco Alto del Pacífico (Cortázar, 2011) donde cada palma debe estar dispuesta en un metro cuadrado del terreno, lo que no lleva a observar que el promedio de 470 palmas por huerta equivalen a cinco hectáreas de terreno; situación que no ha cambiado en Guerrero desde antes de 1994, cuyos predios oscilaban entre 4 y 6 ha (ASERCA & CIMA, 2016).

Ahora bien, de los datos anteriores se tiene que las palmas de coco que han estado en producción desde 2014 aproximadamente, son: para huertas pequeñas de 24 a 80 palmas, en huertas de mayor extensión de 800 a 1700 palmas, mientras que, un agricultor promedio tiene huertas con 323 palmas en producción (lo que equivale a 3 ha aproximadamente en producción, por debajo del promedio de las 5 ha que se acostumbra a tener por unidad o huerta en producción). Por su parte, la mayoría de las palmas de coco tienen una edad de 58 años, sin contar la existencia de palmas jóvenes de 15 años o palmas viejas de 70 años, esto se conoce por el número de anillos que una palma alcanza a tener en su tronco.

Por su parte, el terreno que ocupa las huertas es topográficamente plano en su totalidad, muy cercano a la zona de playa, así como completamente destinado a la agricultura. Además, aunque el 47 % del total de productores encuestados comparte propiedad con otros (el porcentaje restante no es compartida), no significa que la tenencia del terreno sea propiedad privada, de hecho, el 73 % de las huertas se encuentran en terrenos ejidales y el resto en propiedad privada, así el 95 % son terrenos propios y el 5 % faltante está en modalidad rentado, como lo refiere (Morett & Cosío, 2017) al enunciar que los ejidos constituyen la forma de tenencia de tierra mayormente dispuesta en el campo mexicano, que a su vez facilita la redistribución de la propiedad agraria e impide su acaparamiento y despojo de la tierra (Flores, 2008)

De otro lado, el sistema de siembra intercalado en el cultivo de coco se emplea en el 77 % de las huertas, mientras que, lo que sigue está entre el monocultivo y el sistema agropastoreo (figura IV-2). Además, todos los productores participantes dejaron claro que los terrenos tienen vías de acceso y agua, generalmente por la cercanía a fuentes hídricas naturales, por el contrario, tres del total de productores aseguraron tener energía eléctrica en el terreno.

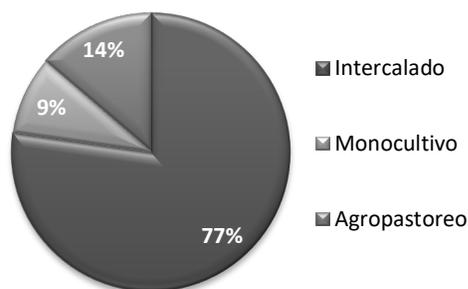


Figura IV-2 Sistema de siembra empleado en el cultivo de coco

En cuanto a aspectos relacionados a la producción de la palma de coco, se tiene que, del total de los cocoteros el 95 % cultiva nuez de coco del tipo Criollo Alto Pacífico, en tanto el 5 % restante tienen huertas con cultivos híbridos (Criollo Alto Pacífico y el Malayo Enano Amarillo), siendo esta última modalidad de cultivo más productivo, según el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (Cortázar, 2011). Pese a la poca atención que requiere el cultivo en sí en condiciones normales, el 59 % de los productores visita sus huertas todos los días del mes, el 23 % de estos frecuentan sus cultivos hasta dos veces por mes y, finalmente, el 18 % de los productores lo hacen hasta 10 veces al mes.

En la cosecha del coco, el 50 % de los cocoteros realizan su siega en tres temporadas al año, otro 32 % del total de la muestra lo hace en cuatro y el 18 % restante en dos, es decir, los productores estudiados se encuentran dentro del 81.71 % del terreno cultivado con coco que cosecha únicamente en sus respectivas temporada (SAGARPA, 2017), Así, el volumen de producción que se obtiene por cada cosecha hecha al año (figura IV-3), medida en gruesas (cantidad que equivale a doce docenas), mayormente está entre una y 25 gruesas, que representan el 43 % del total encuestado, empero, los productores que tienen huertas con más hectáreas de tierra y mayor cantidad de palmas cosechan más de 101 gruesas. En suma, las toneladas de coco que se recogen al año (figura IV-4) se encuentran, principalmente, entre 51 y 100 t, equivalente al 36 % del total de huertas de los cocoteros encuestados, seguido del 27 % correspondiente a más de 251 toneladas al año. No obstante, los productores estudiados de esta zona representan un pequeño porcentaje del volumen total de coco (194,013 toneladas) que reportó Guerrero en 2018 (SIAP, 2019).

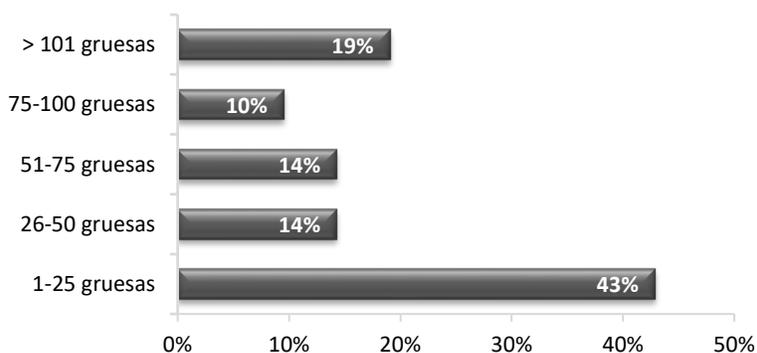


Figura IV-3 Volumen de producción de coco por cosecha

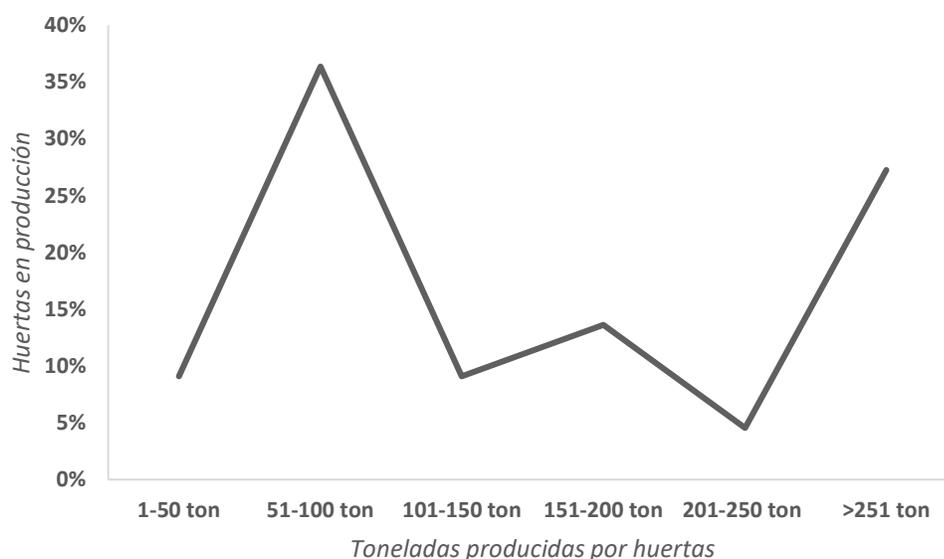


Figura IV-4 Toneladas de coco cosechadas al año

En relación con la comercialización del coco, el 82 % de los productores destinan toda su producción de coco a la venta, en tanto, el otro 18 % hacen una relación de 30-70 de su producción, es decir, el 30 % de su producción es para autoconsumo y el 70 % se destina a la venta; en casos muy aislados esta relación es inversa. De la producción destinada a la venta el 23 % emplean canales de distribución que llegan al consumidor final y el 77 % restante se entrega a intermediarios o como popularmente los llaman coyotes.

Ahora bien, antes de la venta de la nuez de coco, el 67 % de los productores aplican el proceso de deshidratado, jimado y otros que corresponden al 47, 19 y 1 por ciento, el 33 % de los agricultores de coco restante no aplican algún proceso. Se anota que, los principales usos que recibe el coco vendido a intermediarios son para copra con el 55 % del total vendido y el 45 % a coco fruta, no así, Astudillo (2015) expone que en 2014 el 90 % de la producción se destinó a copra, el 9 % a

coco fruta y el 1 % restante a coco rallado. De esta manera, el precio promedio dado al kilogramo de copra es de \$ 10.6 pesos, en cambio, por una gruesa de coco (o coco fruta) el productor percibe \$ 415. 8 pesos. Estos precios aproximados muestran la tendencia de incremento que SAGARPA y Secretaría de Desarrollo Rural (2013) estimó desde 2012 cuando, por ejemplo, el precio de la copra se comercializaba a \$ 7 pesos por kg. Cabe resaltar que, los grandes empresarios emplean la cascara fibrosa y el agua, además de la copra y nuez de coco, para elaborar y distribuir agua de coco, aceite de coco, coco jimado, sustrato e inclusive, otros productos no alimentarios dirigidos a los derivados químicos del coco, industria jabonera y artesanías.

La transformación de la materia prima incluye procesos como triturar, filtrar, jimar, moler, pasteurizar, entre otros. Algunas de estas empresas son propiamente el intermediario de los productores de palma de coco, procesan o no el coco, venden directo al consumidor y mayoristas locales, nacionales o internacionales, en presentación a granel o producto envasado. A razón de ser muy pocas empresas que obtienen productos derivados, los cocoteros siguen indicando el rezago tecnológico en la explotación del cultivo y producción de derivados, como lo ha expuesto una década atrás la SAGARPA *et al.* (2010). Entre otras cosas, la demanda nacional se concentra en Guerrero, Estado de México, Morelos, Puebla, Michoacán, Jalisco, Colima, Querétaro, San Luis Potosí, Durango, Zacatecas, Tamaulipas, Veracruz, Chiapas, entre otros, y se ha expandido al mercado estadounidense y canadiense.

Entre otros aspectos, los primeros pasos que los productores deben atender hacia la calidad en términos de infraestructura y producción, se tiene cultivos completamente cercados y libres de desechos y basura, lo cual es acatado por los productores. Sin embargo, solo el 23 % de los encuestados hace uso del equipo de protección básico (guantes, camisa manga larga, botas y otros) en las etapas necesarias, el 18 % realiza análisis y tratamiento al agua, el 9 % tiene caseta recolectora de plaguicidas, el 5 % utiliza letrinas, mismo porcentaje que hace uso de cama biológica (BIODEP); el uso de estos elementos y procesos está relacionado al apoyo y asistencia técnica que reciben para la producción o actualización del manejo del cultivo, para lo cual la SAGARPA (2017) indicó que el 45.94 % de los productores han recibido al menos asistencia técnica. Esto explica los bajos porcentajes en el uso de protocolos para la calidad, tanto así que ningún productor estudiado manifestó estar muy preocupado por usar medios no contaminantes para la cosecha de coco.

En cuanto, a la búsqueda de capacitación, obtención de certificados y estándares, se observa en las siguientes cifras una baja participación de los productores, especialmente, para la obtención de certificados (Tabla IV-1):

Tabla IV-1. Relación de capacitaciones asistidas y sus respectivos certificados obtenidos.

Área	Productores capacitados	Obtención de certificación
Buenas Prácticas Agrícolas en la producción de coco	45 % del total de encuestados	Ninguno
Buenas Prácticas en el Manejo de la cosecha de coco	36 %	5 % de los capacitados
México Calidad Suprema	23 %	Ninguno
Mercado Justo	36 %	5 % de los capacitados
Producción orgánica	73 %	Ninguno

Continuando con el orden de ideas, al referir las prácticas relativas al control y registro de la producción de coco, se fija la atención en la similitud del número de productores que atienden estos requerimientos. En este sentido, se tiene que el 18 % de los participantes cuenta con manuales de proceso y operación, el 23 % realiza manejo fitosanitario y lleva registro de daños de plagas y enfermedades y, por último, el 27 % efectúa análisis fisicoquímicos del agua y suelo y emplea bitácoras de agroquímicos. En contraste, la SAGARPA (2017) indica que el 60.47 % de los productores contó con tecnología de sanidad vegetal y 45.94 % con asistencia técnica, esto muestra que un escaso porcentaje de los que reciben algún tipo de asistencia y equipo no lo efectúa o lleva acabo.

4.1.2.1. Aspectos organizativos y socio empresariales

Partiendo de la poca cultura de negocio y desapego al formalismo empresarial, casi todos los agricultores de palma de coco prefirieron no dar una valoración calificativa de su visión empresarial, salvo un empresario que consideró la visión organizacional de su negocio como mediana, comportamiento que justifica la adopción de estrategias reactiva en el negocio y riesgo a ser desplazado por otros negocios que buscan desarrollar ventaja competitiva (Porter, 2015; Porter 2017; Serna, 2008). No obstante, el 45 % de los participantes manifestaron la idea de consolidarse como agronegocio (a la fecha, solo el 5 % del total de encuestados lo es) y la iniciativa de planear un cambio en sus prácticas organizacional o productiva. Por ello, solo el 5 % de la muestra de productores estudiados cuenta con plan de negocio en estado de ejecución, mismo porcentaje que llevan registros contables y emiten factura de ventas.

En cambio, se encontró que ningún productor de coco ha hecho algún proyecto de inversión, no tiene registro sanitario, marca registrada, código de barras o están vinculados a algún mercado formal, el mayor obstáculo que representa el hecho que los productores no adelanten aspectos mercadológicos y organizacionales, reposa en el debate que muchos deben enfrentar con los consumidores (especialmente el cliente intermediario) al momento de cerrar negocios y decidir la ruta de acción, cuáles son los compromisos adquiridos, la inversión que cada quién debe hacer y

las ganancias que se obtendrán (Núñez, Macias, & Villanueva, 2016), lo que al final limita mucho el proceso de integrar el marketing en las actividades del negocio. Además, derivado de su preferencia a no asociarse e ideología de trabajar independiente, rechazan actividades colectivas como compras de insumos y materiales, acciones estratégicas colectivas o ventas, que resultan ser más redituables hechas de esta forma.

Aun así, los cocoteros tienen claro que, la evolución de su iniciativa a la realidad requiere de algunos servicios (figura IV-5) de capacitación, asistencia técnica, asesorías e incluso, apoyo gubernamental, para ideas y proyectos relacionados a la restitución de las palmas de coco, implementación de riego, asociación y cooperatividad familiar para la elaboración de nuevos productos y aprovechamiento de derivados de coco, entre los cuales están los dulces, cremas, ron, agua y pulpa de coco.

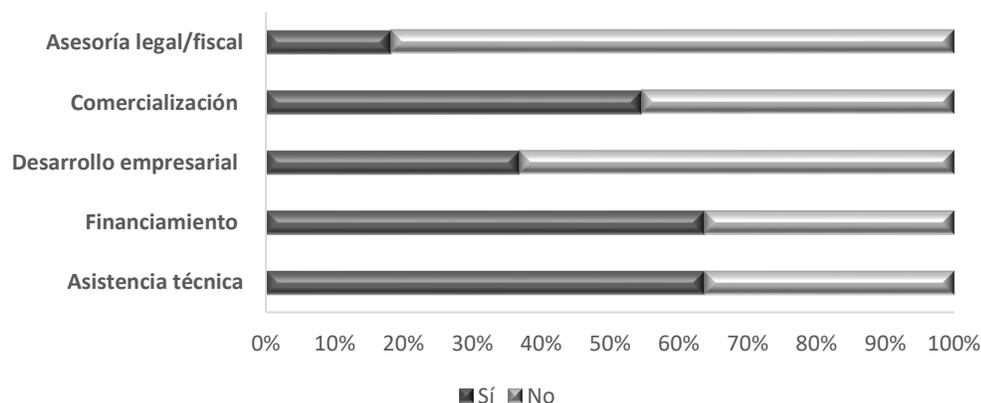


Figura IV-5. Servicios requeridos por los productores para desarrollar sus iniciativas

Finalmente, del lado de los empresarios se encontró el interés por invertir tiempo y dinero en los servicios señalados en la figura IV-6 para adelantar proyectos que se encuentran en etapa de formulación de proyecto o en ejecución. Entre ellas están la extracción de aceite de coco comestible (extra virgen), blanqueado del aceite de coco, elaboración de coco nieve, pulpa, crema para coctelería, leche, harina, capsulas y otros productos industriales como fabricación de fertilizante orgánico líquido, jabón de carbón activado, bolsas y elaboración de nuevas presentaciones para productos existentes. Cabe anotar que, aunque estas empresas e industrias han recibido muchas capacitaciones (por ejemplo: producción orgánica, HACCP, Sistema de Reducción de Riesgo de Contaminación) no cuentan con su respectiva certificación, situación que se puede relacionar con los aspectos de calidad y los valores dados por la SAGARPA (2017) mencionado anteriormente, en tanto a que el porcentaje de productores que reciben capacitación, asistencia técnica e incluso equipo o tecnología para adelantar labores, termina siendo considerablemente pequeño para aquellos que aplican estos conocimientos y sobretodo obtienen certificación.

No así, han alcanzado o aún están en proceso de obtener certificación en POES, Buenas Prácticas en el Manejo y Envasado del Producto, Análisis Físicoquímicos y Microbiológicos, Registro de trazabilidad, certificación SAGARPA y otras como Kosher. Estas certificaciones son un obstáculo para que los productores establezcan inicialmente una relación de proveedores con las empresas, señalando un área de oportunidad para las actividades del *spin off* propuesto.

4.1.3. Sistema producto ganadero: abejas-miel

Así como la producción de mango, palma de coco o diferentes especies de cultivo agrícola, la actividad apícola permite llevar paralelamente otras de actividades agropecuarias gracias a la estacionalidad de su cosecha, el trabajo autosostenido de las abejas y el uso que puede emplearse al suelo o terreno en que se desempeña la apicultura. Los últimos años, la producción melífera y de cera en greña ha llevado a Guerrero a posicionarse en el noveno lugar nacional, asentando principalmente la cosecha en la región de las Costas y, recientemente, en región Norte y Tierra Caliente (Astudillo, 2015; SIAP, 2019). Ahora bien, de los apicultores estudiados, el 67 % se encuentra entre las localidades de Cochoapa, Iguala, Huajintepec, Xochistlahuaca, Acatepec, Ometepec, Zacoalpan y Pueblo Hidalgo de la Región Costa Chica, también adelantan actividades agrícolas, el porcentaje restante se dedica a otras actividades económicas, mientras que para el 73 % del total de apicultores, la apicultura es su principal sustento económico. Cabe resaltar que el 93 % de la población cuenta con registro como apicultor.

En promedio, los apicultores son hombres de 49 años, de los cuales el 10 % son analfabeta, el 30 % alcanzaron niveles de primaria, el 27 % secundaria, el 16 % son bachilleres, y el 17 % restante, alcanzo una escolaridad a nivel de licenciatura. Además, respetando las costumbres tradicionales y católicas, el 83 % es casado, el 10 % se encuentra en unión libre, mientras que el 10 % está soltero (teniendo en cuenta que, alguno de los apicultores más jóvenes tiene entre 17 y 20 años), conservando cuatro hijos en promedio, por estructura familiar. Por su parte, el 47 % de la población apícola guerrerense lleva practicando esta actividad entre 11 y 25 años (figura IV-6). Se anota que, un estudio desarrollado por Contreras et al., (2013) describe de forma similar a los apicultores de las regiones sur y sureste de Jalisco, así como los apicultores yucatecos (Contreras, Magaña, & Sanginés, 2018), cuya edad promedio ronda los 47 años, el 40 % del total tiene escolaridad de nivel primaria, y los años que llevan desarrollando la actividad está entre los 16 y 17 años de experiencia en promedio. La edad y los años de experiencia entre los apicultores nos muestra una aproximación de cuan dispuestos pueden estar estos a aceptar el cambio o a efectuar innovaciones en los procesos.

En cuanto a las características que presentan la(s) unidad(es) de producción apícola, se identificó que los apicultores de la Costa Chica tienen de dos a tres apiarios, como el promedio nacional sin incluir a Jalisco y Veracruz cuyo promedio va de 4 a 10 apiarios por apicultor (Magaña, Tavera, Salazar, & Sanginés, 2016). Los apicultores guerrerenses tienen alrededor de 98 colmenas en

producción, aunque existen familias empresarias completamente dedicadas a la apicultura que tienen entre 10 y 14 apiarios, que en su conjunto suman aproximadamente 600 colmenas en producción. Por su parte, retomando los datos del estudio llevado a cabo en Jalisco, el promedio de las unidades productivas conservan 500 colmenas (Contreras et al., 2013).

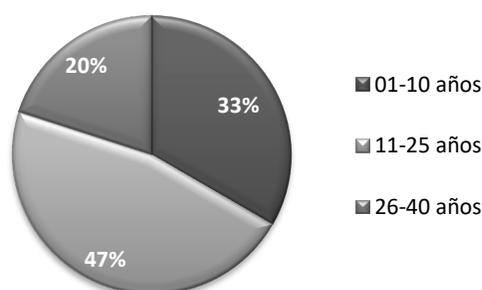


Figura IV-6. Años de experiencia del apicultor guerrerense

En general, los apiarios funcionan en propiedades independientes, es decir, el apicultor prefiere no compartir una propiedad con otros, por el contrario, el 37 % del total de apicultores comparten propiedad; aunque esto no significa que sea propiedad privada. De hecho, el 77 % de las propiedades de los apicultores suelen ser de tenencia ejidal, la clase de tenencia más común en el campo mexicano (Morett & Cosío, 2017), sobre todo en el estado con mayor producción melífera, Yucatán (Contreras et al., 2018), y el 23 % restante, de tenencia comunal; en modalidades de terreno propio (54 % del total), pago por renta (40 %) o terreno en posesión y otros (6 %). Los terrenos donde se instala uno o más apiarios son muy variados topográficamente, entre ellos se tiene el 40 % con suelos ondulados, el 33 % es quebrado y el 27 % ondulado, además, estos terrenos tienen entre cuatro y cinco hectáreas disponibles, a excepción de uno de los terrenos estudiados con 20 hectáreas de extensión dispuestas para la apicultura.

Como se había mencionado anteriormente, se tiene que, el 70 % de estas hectáreas son destinadas a la agricultura, el 23 % a actividades forestales y el 7 % a otras actividades como la ganadería, y en general se estima que, la vocación de suelos para la agricultura es del 73 % y para reserva natural del 22 %. Cuando la apicultura no es la principal actividad económica que realizan muchos apicultores, estos destinan sus terrenos entre otras cosas a la agricultura (Contreras Escareño et al., 2013). Por otro lado, aunque no todos los terrenos se dediquen a producir miel en su estado natural, cada terreno tiene carencia de al menos un servicio básico, por lo que el 67 % de los terrenos cuenta únicamente con agua, 30 % con vías de acceso y 3 % con energía eléctrica.

En relación con la producción de la miel, Guerrero presenta prácticas de producción convencionales del 77 % en los apicultores, situación que se extiende a la tercera parte de la

producción nacional, especialmente en la región sureste de México (Martínez et al., 2018), por encima de las prácticas de producción orgánica de la miel (23 % de los productores) (figura IV-7), con una frecuencia de visita a los apiarios entre tres y cuatro veces por mes. En la cosecha de la miel, el 40 % de los productores guerrerenses organiza su recolecta en 4 temporadas por año (figura IV-8), o con un promedio general de 3.6 temporadas, mientras que los apicultores del estado con mayor producción de miel realizan sus cosechas en promedio 4.7 veces al año (Contreras et al., 2018); sin embargo, a nivel nacional se realizan dos grandes colectas dadas entre los meses de abril-mayo y noviembre-diciembre (SIAP, 2019). Por su parte, la miel orgánica se cosecha en promedio en 2.4 temporadas al año, las que marcan un ciclo de primavera-verano y otoño-invierno.

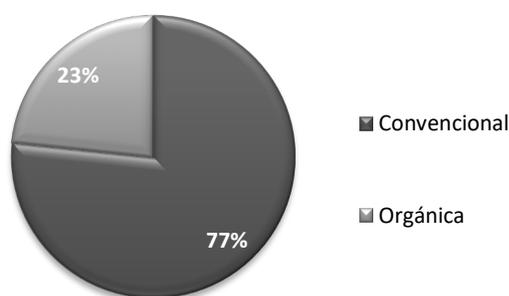


Figura IV-7. Tipo de miel producida en Guerrero

Ahora bien, el volumen de producción de una colmena por año está determinado por el cuidado que el apicultor le dé en cuanto a reproducción y alimentación, y el contrarresto de los efectos del cambio climático y la inseguridad social, como lo constata (Contreras et al., 2018). Actualmente, el 17 % de los apicultores cosecha entre 30 y 35 L de miel por colmena en un año, el 13 % 20 L, el 10 % 50 litros y los valores extremos (cuatro o 100 L) están representados por un solo productor (figura IV-9) mientras que encontramos en el estudio realizado por Contreras et al., (2013) los apicultores con menos de 50 colmenas tienen un rendimiento de 16 kg o litros por colmena, por debajo del rendimiento melífero guerrerense. De otro lado, los apicultores con muy baja producción de miel aseguran que se destina principalmente al autoconsumo.

Al trasladar esa producción al total de colmenas por apiario que cada productor guerrerense tiene, se obtuvo que para apicultores con aproximadamente 30 colmenas en producción alcanzan en promedio 478 L de miel al año; con 98 colmenas en producción, 2458 L, y, por último, los productores con un número cercano a 600 colmenas cosechan en promedio 14 125 L de miel por año.

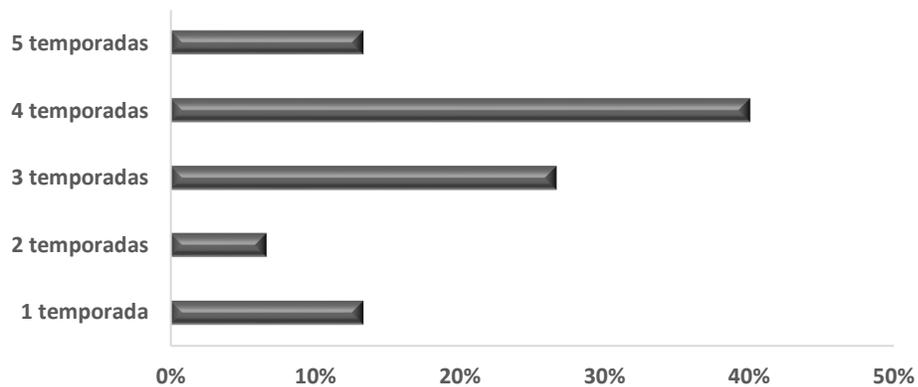


Figura IV-8 Número de temporadas cosechadas al año

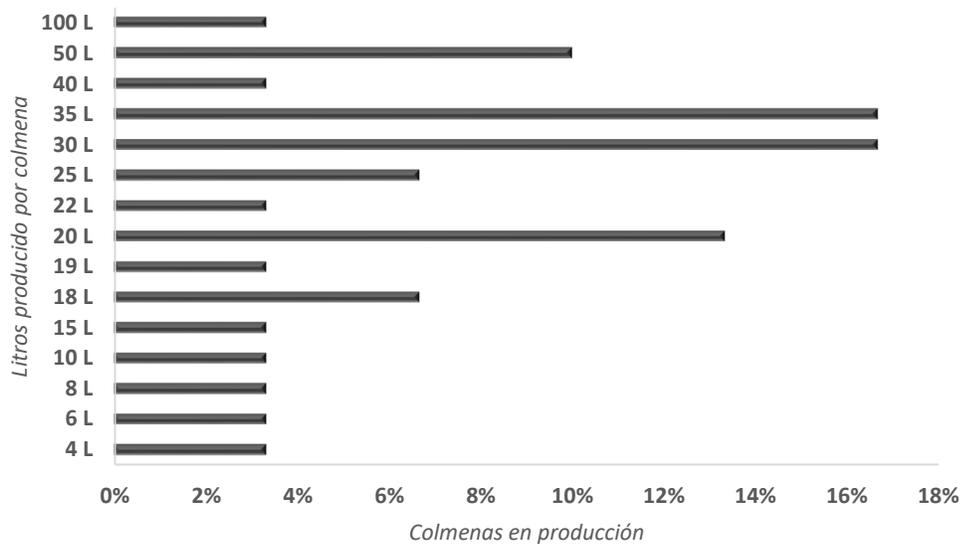


Figura IV-9. Volumen de producción por colmena en un año

Respecto a la comercialización de la miel, el 87 % de la producción se destina a la venta a granel en centros de acopio y en producciones menores es distribuida cruda y artesanalmente a venta directa al consumidor, mientras que el 17 % restante vende su miel de forma envasada. De hecho, el SIAP (SIAP, 2019) confirma que el consumo anual de miel en el país se ha mantenido en 0.2 kg per cápita, destacándose más por la exportación que por el consumo mismo del endulzante, y así en 2018, México se convierte en el cuarto exportador mundial cuyo principal mercado es Alemania. No obstante, desde antes de 2010 la baja integración vertical de su cadena de valor en Guerrero ha sido impedimento para garantizar adecuados canales de distribución en pro de la exportación o para agregar valor a la miel destinada al consumo local y nacional (SAGARPA & Secretaría de Desarrollo Rural, 2013; SAGARPA *et al.*, 2010).

Los procesos productivos mayormente aplicados antes de la venta son el colado y el filtrado, ocupado por el 57 y 43 % de los productores respectivamente, como procedimientos básicos para el manejo de la miel, pero no los únicos. De esta manera, según Contreras et al., (2013) los apicultores mexicanos agrupados como tecnificados, semitecnificados y tradicionales, no solo se caracterizan por el tipo de equipo y manejo que le den a la actividad sino que se relacionan al número de colmenas que tengas, por lo que a un mayor número, estos apicultores estarán más interesados por incorporar adelantos tecnológicos o generar innovaciones, y trabajar de asociadamente. Por otro lado, el precio promedio dado al kilogramo de miel convencional a granel es de \$ 42.20 pesos, en cambio, por el kilogramo de miel orgánica a granel se recibe entre \$ 80 y \$ 95 pesos. En relación con la miel convencional envasada, se maneja aproximadamente \$ 104.78 pesos por litro.

La calidad en términos de infraestructura y producción es constatada con el uso de equipo de protección (velo, guantes overol, botas y otros elementos) en cada etapa requerida, como lo indica el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2019) al referirse como los equipos mínimos, el lavado de manos antes, durante y después del proceso de cosecha y envase, el mantenimiento de los apiarios completamente libres de desechos y basura, y el uso de medios no contaminantes para la cosecha de la miel, aunque se encontró que de acuerdo con Contreras, Magaña, & Sanginés, (2018), los tópicos menos llamativos dentro de la adopción de buenas prácticas tienen que ver con el manejo del personal en el campo y el uso de programas de limpieza y aseo, dentro de los ciclos de capacitación y asistencia técnica brindada a apicultores yucatecos. Además, del total de los apiarios se tiene que, 97 % no hacen uso de letrinas, el 70 % se encuentra cercado, el 10 % hace uso de casetas recolectoras de plaguicidas, el 27 % realizan análisis y tratamiento al agua; los porcentajes faltantes en cada rubro expuesto representan la contraposición de estos.

Siguiendo con el tema de la calidad, se encontró que, el 77 % de los empresarios o productores buscaron capacitarse en buenas prácticas pecuarias en la producción de miel. El 53 % han recibido enseñanza tanto en buenas prácticas de manejo y envasado de miel, como en el manejo del sistema de reducción de riesgos de contaminación, que al hacerse con enfoque práctico directamente en cada apiario y proporcionando recursos repercute en un alto nivel de apropiación de estas buenas prácticas (Martínez et al., 2018); el 20 % ha asistido a cursos de HCCP; y finalmente, tan solo el 7 % del total de apicultores ha recibido cursos para la elaboración de miel orgánica.

Cabe aclarar que, recibir la capacitación, curso o asistencia a talleres no significa la obtención de la certificación, en dicho caso, existe pocas empresas certificadas como productoras de miel orgánica, mientras que, ningún otro productor expresó tener una certificación válida resultante de lo aprendido en los cursos. Lo que denota que aún persiste la notable necesidad de ofrecer una capacitación práctica que facilite los insumos, tecnología y certificación de los procesos y producto

final, que desde antes de 2012 la SAGARPA y Secretaría de Desarrollo Rural (2013) han observado entre los productores dentro de los ciclos de capacitación y asistencia técnica que han recibido.

Adicionalmente, al considerar las practicas relativas al control y registro en la producción de miel, se advierte que ningún apicultor realiza ni registra análisis microbiológicos a las superficies de contacto, especialmente en los procesos de cosecha y envase; así como el 97 % no realiza análisis fisicoquímico al agua y suelo, contrario a ello, el 3 % restante que realiza la actividad corresponde a un apicultor de miel orgánica. Del mismo modo, el 70 % de apicultores no tienen manuales de operación, el 73 % no tiene procesos estandarizados de sanitización, el 93 % no cuentan con bitácoras de agroquímicos, aunque se tiene que, el 83 % de productores de miel llevan registros de trazabilidad; situación similar que presentan los apicultores del sur y sureste de Jalisco cuya incorporación de nuevas tecnologías es aún incipiente (Contreras et al., 2013).

4.1.3.1. Aspectos organizativos y socio empresariales

La mayor parte de los apicultores ejercen la actividad lejos de un formalismo empresarial, valorando su visión empresarial como baja; sin embargo, han mostrado iniciativa e interés por establecer un negocio inscrito en un mercado formal. Por tal razón, se halló que el 33 % de apicultores están en proceso de formulación, gestión, ejecución o establecimiento de un plan de negocio, el 3 % ha adelantado la gestión de un proyecto de inversión, el 13 % tiene registros contables digitales o en libros, el 3 % cuenta con registro de marca, misma que tiene código de barras, se encuentra vinculado a un mercado formal y emite factura de ventas (tratándose de una empresa productora de miel orgánica), y el 10 % de apicultores tiene registro sanitario vigente.

Normalmente, estos porcentajes están relacionados con los negocios que tienen mayor número de apiarios y a su vez colmenas, de hecho, la situación concuerda con lo expresado por Contreras, Magaña, & Sanginés (2018) al anotar que los apicultores con menores números de colmenas son quienes muestran apatía y desconfianza para integrarse en actividades organizacionales formales o gremiales, especialmente, por el posible sentimiento de exclusión en la toma de decisiones. En contraste, el autor muestra que los apicultores con colmenas grandes ven con agrado formar parte de organizaciones, particularmente, bajo las formas legales más comunes de Cooperativas y Sociedades de Solidaridad Social (SSS) y Sociedades de Producción Rural (SPR) (INFOASERCA, 2010), así como formalizar sus negocios por la oportunidad que representa obtener beneficios gubernamentales o no gubernamentales y evolucionar sus empresas con integración vertical y horizontal.

Por su parte, el 13 % de los apicultores realizan acciones estratégicas en conjunto, el 17 % realizan ventas colectivas, en ocasiones confundidas como la venta a los centros de abastecimientos, y tan solo, el 3 % hacen compras de insumos colectivamente. Aunque son porcentajes pequeños a los

que representa su parte antagónica, denotan un punto de partida al crecimiento de esta tendencia, ya que a pesar de la preferencia por llevar sus negocios independientes, con baja integración como sector y gremio (INFOASERCA, 2010), existe un grupo de apicultores dispuestos a ser sentar un precedente y acceder a diversos tipos de apoyo, adquisición de equipo e infraestructura, asistencia técnica especializada, entre otros (Contreras et al., 2018).

Dentro de los servicios que las empresas brindan a sus asociados, el porcentaje de cumplimiento a estas actividades es bajo, por ejemplo, el 33 % de las empresas brindan asesoría legal y/o fiscal, el 17 % ofrece apoyo a la comercialización, el 7 % en desarrollo empresarial, entre otros (figura IV-10), revelando un vacío por atender en el sector empresarial.

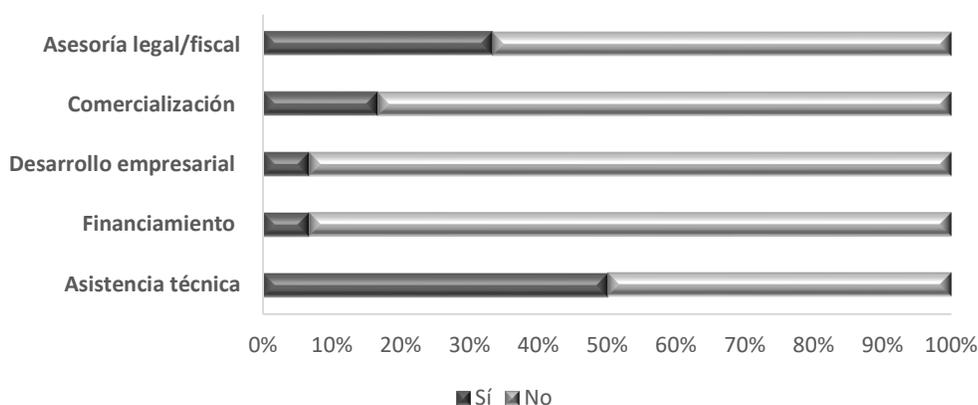


Figura IV-10. Servicios ofrecidos por las empresas a sus asociados

4.1.4. Diagnóstico de necesidades de capacitación en los sistemas productos

4.1.4.1. Mango

A pesar de los esfuerzos hechos por el gobierno, Cemango y otras organizaciones, se tiene una población del 52 % del total de las parcelas de los productores de mango que no han recibido la capacitación y asistencia técnica debida para la práctica del manejo del cultivo (SAGARPA & Secretaría de Desarrollo Rural, 2013), lo que lleva a tener un sector fracturado y excluyente que lucha por ganar mejores lugares en la competitividad que representa este fruto. Así, en conversación con algunos productores independientes, medianas y grandes sociedades que producen y transforman esta materia prima, precisaron a grandes rasgos inclinarse por los temas relacionados a la inocuidad alimentaria, buenas prácticas de producción agrícola, manejo de plagas y enfermedades (en particular la *antracnosis*), manejo, cuidado y opciones de fertilización del suelo, así como sistemas de riegos. Sin embargo, para este último tema especificaron que se hace necesario el papel del gobierno como facilitador de financiamiento.

Por otra parte, dejaron ver el interés por formalizar los temas de mercadeo en sus negocios, desde la manera cómo se formula un plan hasta la implementación y monitoreo de las estrategias. En este sentido, invertirían tiempo y dinero en sesiones de capacitación y cursos que faciliten una certificación oficial, y acompañamiento o asesoría técnica con fines de implementar o mejorar de procesos productivos, asumiendo que quienes mostraron genuina demanda fueron las empresas consolidadas, por un costo promedio de \$ 5.000 pesos.

4.1.4.2. Palma de coco

Teniendo en cuenta que, la falta de acceso y deficiente asistencia técnica y capacitación práctica en el sector cocotero ha estado afectando sustancialmente cerca del 33 % de los productores de palma de coco (SAGARPA & Secretaría de Desarrollo Rural, 2013), la investigación se centró en indagar los principales temas de interés que demandan con urgencia los cocotereros. Por tal razón, se tiene la necesidad de capacitación o asistencia técnica reaccionada al conocimiento y manejo de plagas y enfermedades (control del gorgojo cigarrón o *rhynchophorus palmarum*), actualización de las bondades de la palma y producción derivada de la edad de estas, entre otros especializados al proceso de producción orgánica, exportación y captura de tecnología. Por otro lado, mencionaron la necesidad de establecer planes de negocios para organizar sus ideas (escalar en la cadena de valor), obtener recursos físicos y financieros, organizar la empresa familiar y la comercialización; recalcaron el insuficiente acompañamiento a la gestión financiera y legal, en cuanto a la comprensión de normas y reglamentos. Los productores están dispuestos a pagar aproximadamente por capacitación \$ 500 pesos, por cursos y actualizaciones \$ 2000 pesos, por asistencia técnica y asesoría que conlleve la obtención de certificaciones, lo que la institución disponga.

Por parte de los empresarios, su interés en capacitación y asistencia técnica se dirige a la captura de tecnología, operación de maquinaria y mantenimiento, diseño de planta y mejora del producto, precisan acompañamiento institucional para la exportación y opciones de crédito, y por último, adquisición de conocimiento y practica en la elaboración de planes de negocios, selección de estrategias de mercado (introducción de nuevos productos, comercialización, mercado potencial), manejo y desarrollo del talento humano, y otros como la gestión organizacional. La inversión de tiempo y dinero a la que están dispuestos por capacitación de conocimiento son mínimos, sin embargo, en asistencia técnica y lo relacionado a tecnología, financiamiento y mercado no tienen reproche.

4.1.4.3. Miel

Según los datos de la SAGARPA y la Secretaría de Desarrollo Rural (2013), el 50 % de los negocios relacionados con la actividad melífera en Guerrero no han recibido la capacitación y asistencia técnica básica que cada apicultor mexicano requiere, razón por la cual, el estudio

encontró que los dos temas de mayor interés y urgencia sobre los cuales el sector productivo miel quiere trabajar están relacionados a (1) la cultura de hacer empresa, es decir, conocer y tener un acompañamiento acerca de la forma de administrar, gestionar el mercado, optimizar los recursos financieros y humanos, entre otros, y (2) adquisición de conocimiento y destreza en la sanidad de plagas y enfermedades, entre otras cosas debido al atraso en el desarrollo de la producción, infraestructura, equipo de acopio, elaboración productos con valor agregado, etc. (SAGARPA & Secretaría de Desarrollo Rural, 2013).

En general, los apicultores están interesados en disponer tiempo y dinero en sesiones de capacitación, talleres y asesorías, con una inversión entre \$ 500 y \$ 1000 pesos. Finalmente, el fin de ocupar un servicio de asesoría se dirige a la sanidad de plagas y manejo de reinas; el acompañamiento y asistencia técnica, es muy bien recibida para temas técnicos (etapas de producción y entrenamiento en nuevas metodologías o captura tecnológica) y en temas empresariales dados al proceso administrativo, financiero y sus técnicas y herramientas de gestión.

4.2. Constitución de la empresa

La presente sección se divide en dos grandes ramas: una, presenta un marco regulatorio para las sociedades mercantiles en México, los principales lineamientos y características de cada sociedad resumidos en una matriz de comparación, y posteriormente, se proponen dos opciones de constitución para el nuevo modelo de negocios que abarca la investigación, convenientes y ajustables a su actividad. La otra rama, ofrece una propuesta de la filosofía y estructura organizacional, así como los elementos gráficos que tendrá la empresa, como primer paso de su funcionamiento.

4.2.1. Aspectos legales: marco regulatorio para la constitución de sociedades en México.

La mayoría de las veces, la creación de una empresa se asocia a la constitución de una sociedad mercantil o asociación civil, lo cierto es que es a la hora de formalizar un negocio se requerirá optar por una figura legal de acuerdo a los planes que se tienen contemplado que esta realice de inmediato o en el futuro, aunque pretenda operar en plataformas virtuales (Urdaneta, 2005; Paredes & Meade, 2014); por tal razón, es pertinente conocer la regulación que envuelve la constitución de las sociedades en México. Por un lado, las sociedades mercantiles reposan en lo dispuesto al Código de Comercio y en la LGSM, mientras que, las asociaciones civiles se apoyan en las disposiciones del Código Civil Federal. Se anexa una *matriz de comparación de sociedades en México*, exponiendo sus características principales (anexo 5). A continuación, se expresan los principales artículos y lineamientos para tener en cuenta para la constitución de una empresa dentro de cada Código o Ley.

4.2.1.1. Código de Comercio

El Código de Comercio, enuncia en su *artículo 1° y 2°* que los actos comerciales sólo se registrarán por lo dispuesto en este Código y las demás leyes mercantiles aplicables, y de ser necesario, se aplicará el derecho común contenido en el CCF, además, en su *artículo 3°* establece como comerciantes a las personas que, teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, hacen de él su ocupación ordinaria; y a las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles. La ley estipula en el *artículo 75* todos los actos de comercio, en tanto, aquellos que no se consideran de comercio son la compra de artículos o mercaderías que, para su uso o consumo, o los de su familia, hagan los comerciantes: ni las reventas hechas por obreros, cuando ellas fueren consecuencia natural de la práctica de su oficio (*artículo 76*). Ahora bien, el mandato aplicado a los actos antes mencionados, se denomina comisión mercantil, quien confiere la comisión es el comitente y quien la desempeña es el comisionista (*artículo 273*).

Ahora bien, antes de ejercer actividades comerciales (por persona o empresa) se requiere extender la participación de apertura del establecimiento o despacho de su propiedad, por los medios de comunicación idóneos, resaltando el nombre del establecimiento, su ubicación y objeto, a su público (*artículo 17*). Además, obligatoriamente se deben inscribir los actos mercantiles ante la oficina del RPC del domicilio del comerciante, en su programa informático y base de datos interconectada (*artículo 18, 19, 20 y 23*). El folio electrónico contiene nombre o razón social, tipo de comercio, fecha de inicio de operaciones, domicilio (incluyendo sucursales), instrumentos públicos de constitución, acta de la primera junta en las sociedades anónimas constituidas por suscripción pública, cambios en uno o varios cambios de la sociedad que se constituyó, emisiones de acciones, entre otros datos dispuestos en el *artículo 21*.

El procedimiento para la inscripción de actos mercantiles en el RPC es automatizado y sujeta a plazos máximos de respuestas, así: 1) recepción de una forma precodificada, instrumento del acto de inscripción, pago de derechos, y otros requerido por la institución, 2) análisis y verificación de la forma precodificada, 3) calificación y autorización de inscripción, generando el folio mercantil electrónico, y 4) emisión de la boleta de inscripción. Entre otras cosas, el Código obliga al comerciante a llevar y mantener un sistema de contabilidad adecuado, mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor se acomoden a las características particulares del negocio; así también, se debe llevar encuadernado, empastado y foliado el libro mayor o libros de actas, la información contable debe ser escrita en castellano; y el plazo mínimo para conservar los libros y registros en la empresa es de diez años (*artículos 33, 34 37 y 46*).

4.2.1.2. Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM)

La LGSM reconoce los tipos de sociedades a seguir:

- Sociedad en nombre colectivo.
- Sociedad en comandita simple.
- Sociedad de responsabilidad limitada.
- Sociedad anónima.
- Sociedad en comandita por acciones.
- Sociedad cooperativa.
- Sociedad por acciones simplificada.

Estas figuras de sociedades (excepto la sociedad cooperativa) son consideradas como mercantiles, pueden elegir ser de capital variable, deben estar inscritas en el RPC y constituidas ante un fedatario público; aunque, en el caso de las sociedades por acciones simplificadas se estipula otro procedimiento de constitución (*artículo del 1 al 5*). La escritura constitutiva debe tener los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas que constituyan la sociedad, objeto, razón social o denominación, duración (puede ser indefinida), y capital social con aportes en dinero o bienes (cuando es capital variable, se fija un mínimo), domicilio, forma de administración, nombramiento de administradores, forma de distribuir utilidades y pérdidas, importe de fondo de reserva, razones de disolución y forma de liquidar la empresa. Los anteriores requisitos constituirán los estatutos de la sociedad (*artículo 6*).

Entre otros aspectos, se tiene que la representación de la sociedad recae en el (los) administrador(es); los nuevos socios de la sociedad ya constituida deben responder por las obligaciones anteriores (aunque se modifique información de los estatutos); el reparto de ganancias o pérdidas de socios capitalistas es proporcional a sus aportaciones; misma que se hará después de la aprobación de los estados financieros, por parte de la asamblea de socios o accionistas; y, de las utilidades netas de la sociedad, mínimo se debe apartar el 5 % para formar el fondo de reserva, hasta que importe la quinta parte del capital social (*artículo 10, 13, 16, 19, 20*).

Cualquiera de las sociedades (excepto la sociedad cooperativa) que opte por ser sociedad de capital variable debe contemplar las siguientes características:

- Añadir la expresión “de capital variable” o “de C.V.” a la razón social de dicha sociedad.
- Regirse normalmente por las disposiciones correspondientes a la especie de dicha sociedad.
- El capital mínimo para la sociedad anónima y sociedad en comandita por acciones es \$ 50 mil pesos; en la sociedad de responsabilidad limitada es de \$ 3 millones de pesos; y, en las sociedades en nombre colectivo y en comandita simple, la quinta parte del capital inicial.

- El capital social es susceptible a aumentar por aportes de capital de socios actuales o nuevos, y de disminuir por retiro parcial o total de las aportaciones.
- Fijar condiciones para el aumento o disminución del capital social en el contrato constitutivo.
- Inscribir en un libro de registro el aumento o disminución del capital social.
- Notificar a la sociedad el retiro parcial o total de aportaciones de un socio.
- No se ejercerá el derecho de separación si se reduce menos del mínimo el capital social.

Cuando los socios o accionistas de cualquiera de las sociedades, decide la disolución de la misma será aceptada bajo la razón de expiración del término fijado en el contrato social; de imposibilidad de seguir realizando el objeto principal de la sociedad o que este haya quedado consumado; por acuerdo de socios tomado de conformidad con el contrato social y la Ley; debido al número de accionistas inferior al mínimo que esta Ley establece; dado que las partes de interés se reúnen en una sola persona; y, por la pérdida de las dos terceras partes del capital social.

Ahora bien, en la búsqueda de establecer un sistema eficaz de inscripción registral de empresa, los integrantes de la LXII Legislatura del Congreso de la Unión, proponen la creación de la Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), que se constituye desde de una persona física obligada al pago de su aporte representado en acciones, quién no podrán ser simultáneamente accionista de otro tipo de sociedad mercantil, si su participación le permite tener el control de la sociedad o de su administración, en términos del *artículo 2*, fracción III de la Ley del Mercado de Valores, la cual entiende por control, la capacidad de una o varias personas, por: a) imponer, directa o indirectamente, decisiones en las asambleas generales de accionistas, socios u órganos equivalentes, o nombrar o destituir a la mayoría de los consejeros, administradores o sus equivalentes, de una persona moral; b) mantener la titularidad de derechos que permitan, directa o indirectamente, ejercer el voto respecto de más del cincuenta por ciento del capital social de una persona moral; o c) dirigir, directa o indirectamente, la administración, estrategia o principales políticas de una persona moral, a través de la propiedad de valores, por contrato o cualquier otra forma.

Finalmente, los ingresos totales anuales de una sociedad por acciones simplificada no podrán rebasar de \$ 5 millones de pesos, una vez esto suceda, tendrá que transformarse en otro régimen societario contemplado en esta Ley, en los términos estipulados en el *artículo 263* de la misma. El monto establecido de ingresos se actualizará anualmente el primero de enero de cada año, considerando el factor de actualización de conformidad con el *artículo 17-A* del Código Fiscal de la Federación; factor que se publicará por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación (DOF) durante el mes de diciembre de cada año. En suma, las características y particularidades de constitución de cada tipo de sociedad se describen en la matriz de comparación de sociedades en México, que se presenta posteriormente dentro de esta sección.

4.2.1.3. Código Civil Federal (CCF)

Atendiendo a la importancia que el CCF enmarca en los actos que el ser humano lleva a cabo durante toda la vida, y las regulaciones aplicables y áreas de aplicación práctica que contiene dicho Código para asegurar una existencia digna, como lo señala (De los Santos, 2012), se tiene que uno de los aspectos contenido del CCF que interesa a esta investigación, se refiere a la práctica comercial independiente o colectiva que un individuo o grupo de individuos emprenda. Por lo que, se cuenta con la comprensión del concepto de persona moral como todo aquello entendido como sociedades civiles o mercantiles, sindicatos, asociaciones profesionales, sociedades cooperativas y mutualistas, entre otras expresadas en su *artículo 25*. La constitución de dichas personas morales, explicita el nombre de los otorgantes, razón social o denominación, objeto, duración, domicilio, capital social (y aportes de los socios), manera de distribución de utilidades y pérdidas, nombre de los administradores y las facultades que se les otorguen, carácter de los socios y su responsabilidad ilimitada cuando la tuvieren, fecha y la firma del registrador. Además, en los folios de las personas morales se inscribirán los instrumentos por los que se constituyan, reformen o disuelvan las sociedades y asociaciones civiles y sus estatutos (*artículo 3071, 3072*).

En este sentido, para el Código, cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación (*artículo 2670*). Estas se caracterizan por tener un contrato de constitución por escrito; admitir y excluir asociados; inscribir sus estatutos en el Registro Público; tener una asamblea general como poder supremo, que se reúne en la época fijada en los estatutos o cuando la dirección lo convoque, su función es resolver la admisión y exclusión de los asociados; la disolución anticipada o prórroga de la asociación; el nombramiento de director cuando no haya sido nombrado en la escritura constitutiva; la revocación de los nombramientos hechos; y otros asuntos dados por los estatutos.

Además, sus decisiones se toman con la mayoría de los votos de los miembros presentes, teniendo en cuenta que, la calidad de socio es intransferible, se gozan de un voto siempre que la decisión que se tome no sea de interés directo para él, su cónyuge, ascendientes, descendientes o parientes colaterales dentro del segundo grado, se puede solicitar la revisión de los libros de contabilidad para vigilar que la destinación de cuotas sea al fin propuesto.

Por otro lado, las causas de extinción de las asociaciones, además de las previstas por los estatutos, son el consentimiento de la asamblea general, la conclusión del término fijado para su duración, la consecución total del objeto de su fundación, la incapacidad de realizar el fin para que fueron fundadas, o bien, por la resolución dictada de una autoridad competente. En el caso de las disoluciones, los bienes de la asociación se aplicarán conforme a lo que determinen los estatutos y a falta de estos, según lo que determine la asamblea general. En cuanto a las sociedades, se estipula

un contrato por escrito, inscrito en el Registro de Sociedades Civiles, por el cual los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no de especulación comercial. En este sentido, el contrato contiene los nombres completos de los otorgantes capaces de obligarse, razón social, objeto de la sociedad, importe del capital social (o aportación), y no puede modificarse sino por consentimiento unánime de los socios.

En general, no se podrá excluir socios, que un socio ceda sus derechos, sin consentimiento previo y unánime de los coasociados, dicho socio excluido es responsable de la parte de pérdidas que le corresponda. La administración, recae en uno o más socios nombrados en la escritura de sociedad, y no podrá revocarse sin el consentimiento de todos los socios, a no ser por dolo, culpa o inhabilidad. Además, es su obligación rendir cuentas siempre que lo pida la mayoría de los socios, aun cuando no sea la época fijada en el contrato de sociedad.

Finalmente, la sociedad se disuelve por consentimiento unánime de los socios, por haberse cumplido el término prefijado en el contrato de sociedad, por la realización completa del fin social, por haberse vuelto imposible la consecución del objeto de la sociedad, por la muerte o incapacidad de uno de los socios con responsabilidad ilimitada por los compromisos sociales, por la muerte del socio industrial, siempre que su industria haya dado nacimiento a la sociedad, por la renuncia de uno de los socios y los otros socios no deseen continuar asociados, o por resolución judicial. Cabe resaltar que, las sociedades civiles que tomen la forma de las sociedades mercantiles quedan sujetas al Código de Comercio.

4.2.1.4. Propuesta de constitución para el nuevo modelo de negocios

Con base en la revisión legal presentada, se propone al empresario de APIS dos figuras de sociedad como opciones de constitución legal para la nueva empresa que surgirá de la presente investigación. La primera opción, es la sociedad mercantil llamada Sociedad por Acciones Simplificada, y la segunda, sociedad social conocida como Asociación Civil, se debe tener en cuenta que para ambas figuras no hay una amplia regulación que especifique aspectos relacionados con la funcionalidad de ellas en escenarios tecnológicos, es decir, que surjan completamente en función del uso del internet (Urdaneta, 2005), no obstante, al ser usado como una herramienta y contar con espacio físico para desarrollar su objeto social el proceso de constitución no presenta controversia alguna.

La importancia de identificar una forma de organización de acuerdo a las disposiciones legales del país, recae sobre lo especificado por Cedeño & Ponce (2009) al manifestar que dicha acción representa un paso para potenciar la red de valor que corresponde a dichos negocios o grupos de negocios asociados, y en el ámbito rural desempeña uno de los roles de desarrollo para los productores y sus comunidades. En general, con estructurar organizacionalmente a los productores,

se busca coadyuvar a la gestoría de apoyos financieros, acceso a información actual y asesorías, poder de negociación, compra consolidada de insumos, materias primas y equipos, transformación y valor agregado a los productos, entre otros relacionados a la oferta.

En seguida, se presenta información específica que corresponde a los dos tipos de sociedad enunciadas, así como el procedimiento de constitución.

Sociedad Anónima Simplificada (SAS)

Las SAS., son un nuevo tipo de sociedad mercantil para constituir una empresa micro o pequeña vía Internet en un solo día y de forma gratuita, para ello se requiere de la firma electrónica (e.firma dada por el Servicio de Administración Tributaria SAT, antes *fiel*) y la autorización de uso de denominación o razón social. Están reguladas por la LGSM y sus principales características son:

Procesos de constitución simplificados, gratis y sin horario.

- Régimen societario constituido por uno o más accionistas.
- Aplica solo para micro o pequeña empresa, permitiendo ingresos anuales máximo de \$ 5.000.000 de pesos mexicanos.
- No exige capital mínimo.
- La responsabilidad de los accionistas es hasta el monto de sus aportaciones.
- No exige apartar utilidades para fondo de reserva.
- No exige escritura pública o cualquier otra formalidad.
- Pueden transformarse en otro régimen societario.
- Se establecerán estatutos con un mecanismo de administración y operación sencilla.
- Las modificaciones de los estatutos se realizarán a través de fedatario público.
- Las controversias entre los accionistas se resolverán a través de mediación o conciliación.
- Las utilidades se distribuirán en proporción a las aportaciones.
- Se establecen obligaciones de transparencia que cumplirán en el Sistema Electrónico de Publicaciones Empresariales.
- Constitución administrativa con efectos legales, propensos a sofisticación en el futuro.
- Utiliza el esquema de tributación conforme a flujo de efectivo.
- Permite pagar el ISR acumulando únicamente los ingresos y disminuyendo las deducciones realizadas del periodo de que se trate.
- No exige presentar la Declaración de Información de Operaciones con Terceros.
- Permite utilizar la herramienta Mi Contabilidad.

Requisitos para la constitución de una SAS.:

- Firma electrónica (e.firma) de todos los accionistas.
- Contar con la autorización de la denominación de la sociedad (puede ser a través de www.gob.mx/tuempresa)
- Ingresos anuales que no excedan los \$ 5 millones de pesos
- En ningún caso, los accionistas podrán ser simultáneamente accionistas con toma de decisión de otro tipo de sociedad mercantil.

Procedimiento de constitución, según Gobierno de México (2017) (figura IV-11):

Dado que el trámite se realiza mediante el *Sistema electrónico de Sociedades por Acciones Simplificadas*, asumido por la Secretaría de Economía, bajo las Reglas de Carácter General para el Funcionamiento y Operación del Sistema Electrónico de Sociedades por Acciones Simplificadas publicado en el DOF desde el 14 de septiembre de 2016; se recomienda considerar algunos cambios que puede surtir el gobierno al sistema. Entre tanto, antes de iniciar el trámite, el interesado debe tener 1) la Autorización de uso de Denominación Vigente otorgada por la SE (encontrado en la sección de inicio del sistema ¿autorización de uso de denominación?), así como la Firma Electrónica Avanzada (e.firma), y 2) un *Navegador* Mozilla Firefox, Chrome o Internet Explorer 10, un *Software Acrobat* o visualizador de documento con extensión .pdf JRE 1.6 o superior, una configuración de *JavaScript* y *Cookies* habilitado, en su computadora.



Figura IV-11 Procedimiento para construir SAS

Fuente. Gobierno de México, 2017.

Como primer paso, se entra al portal del sistema electrónico SAS (<https://www.gob.mx/tuempresa>), en la sección ¿ERES CIUDADANO?, el cual consta de doce apartados:

- *Autenticación.* Dentro del portal, se inicia sesión con la e.firma y se da clic en “Autenticarse con e.firma”.
- *Aviso.* Se selecciona el trámite “Constitución de Sociedad por Acciones Simplificadas – Persona física” y se da clic en “iniciar”.
- *Firmar términos y condiciones.* Se lee los términos y condiciones de uso y las políticas de privacidad, luego se acepta y se firma.
- *Seleccionar denominación.* Se selecciona la denominación de la SAS, mostrando la Clave Única de Documento (CUD) y su vigencia.
- *Indicar Accionistas.* Se señala si la SAS tendrá uno o por varios accionistas. Para un accionista, se verifica los datos personales, se lee y firma con e.firma el manifestó, y se continua. Para varios accionistas, se ingresa el correo electrónico de cada uno, el sistema envíe una invitación para que el accionista confirme su participación en la empresa. El accionista principal debe velar por la fidelidad de la información suministrada por los accionistas invitados.
- *Indicar domicilio de la sociedad.* Se añade el domicilio y datos de contacto de la sociedad, cabe señalar que, el domicilio social es el lugar geográfico donde se encuentra la administración de la SAS, pudiendo coincidir con el domicilio de uno de los accionistas.
- *Indicar duración de la sociedad y estructura accionaria.* Se selecciona la duración definida (años específicos) o indefinida de la empresa, y la estructura accionaria así: a) indicar la fecha de pago de las acciones (no superior a un año), b) señalar si la SAS. tendrá capital variable y el valor nominal de las acciones (en pesos), y c) capturar el número de acciones por cada accionista.
- *Indicar actividad principal y forma de Administración.* Se elige las actividades principales que desarrollará y el porcentaje de dichas actividades, y se elige el administrador único, quien figurará como representante legal de la sociedad.
- *Firma del acto constitutivo y/o contrato social.* Se ingresa en la tarea Firma del Acto Constitutivo/Contrato Social, y se acepta o rechaza la versión del contrato con la e.firma. Cuando son varios accionistas, cada uno de ellos podrá visualizar la versión del contrato y aceptar o rechazarla. Si se rechaza la versión, el sistema te pide iniciar un nuevo trámite. Una vez firmado el contrato por el o los accionistas, se ingresa en la tarea Visualizar Resumen Final, donde se busca el botón “Firma de SE”, se presiona para que el contrato social sea firmado por la SE. Por consiguiente, se forma el documento mediante el cual se manifiesta la conformidad para celebrar el acto constitutivo o contrato social.
- *Inscripción en el RPC.* Una vez firmado el contrato social, el sistema genera en automático la inscripción en el RPC.

- *Inscripción en el RFC.* Se solicita la inscripción al SAT, con el folio de inscripción del RFC y el RFC de la SAS.
- *Enrolamiento y obtención de e.firma de la SAS.* Se ingresa a la tarea solicitud de enrolamiento, para verificar los datos del administrador y de la sociedad, y se ingresa la e.firma del administrador. Después, se selecciona la opción “requerimiento de generación de firma electrónica” para la generar la e.firma de la SAS., se ingresa el RFC y correo electrónico de la empresa, así como el RFC del administrador, se proporciona la contraseña o clave privada para la e.firma de la SAS., se certifica con los archivos de firma correspondientes, y se genera el acuse respectivo de la e.firma de la empresa.

El próximo y último paso por seguir es el Alta Patronal o Inscripción al IMSS, en caso de haber indicado que la empresa contará con trabajadores. Una vez terminado el llenado de cada sección, se vuelve al inicio del portal y en la sección de trámites pendientes, se da clic en “retomar”. El sistema te generara un vínculo con dirección a la página del IMSS para iniciar el proceso de inscripción. Al continuar con dicho proceso, el sistema finalizará la constitución de SAS., permitiendo visualizar todos y cada uno de los documentos constitutivos de esta, en la parte superior izquierda en donde dice “MI SAS”.

Asociación Civil (A.C.)

Las A.C., es un tipo de sociedad no mercantil, integrada por personas físicas o morales, que buscan desarrollar un fin cultural, deportivo, educativo, de divulgación o similar al objeto de fomentar alguna actividad social entre sus socios y/o terceros; alejando sus prácticas de un carácter preponderantemente económico, es decir son empresas sin ánimo de lucro. Este tipo de empresas o asociatividades ha tomado una creciente importancia entre agricultura moderna de carácter empresarial Romero (2009) haciendo necesario delimitar y especificar el tipo de organización que constituye (Girardo & Mochi, 2012). Así, se tiene que, están reguladas por el Código Civil. Sus principales características son:

- Proceso de constitución dado entre uno y cuatro meses.
- Requiere distintos trámites en diversas oficinas de gobierno.
- Requiere de un acta constitutiva, con su pago correspondiente al SAT (\$ 705.000 a 2017).
- Las actividades lícitas por desarrollar están en el *artículo 5o* de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Los miembros se clasifican en socios administradores y socios no administradores.
- Las decisiones al interior de la empresa necesitan al menos el 50% de los miembros que tienen voz y voto.

- Requiere de tres órganos en su funcionamiento, un órgano supremo (asamblea de socios), un órgano representativo (administración de la sociedad) y un órgano de vigilancia (socios no administradores).

Requisitos para la constitución de una A.C:

- Contar con la Autorización de uso de denominación a la SE del Gobierno Federal.
- Registrar ante el notario público de la entidad federativa correspondiente, el Acta Constitutiva, con sus respectivos estatutos.
- Tener definido la aportación de los socios en dinero, trabajo o bienes.
- Según el objeto social, considerar la inscripción al RFC si recibirá donaciones, y al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, si recibirá recursos del Gobierno Federal.

Procedimiento de constitución, según el Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles (Carrillo Collard, Robles Aguilar, Tapia Álvarez, & Tapia Álvarez, 2009) (figura IV-12):

Para constituir una asociación civil es necesario realizar distintos trámites en diversas oficinas de gobierno, así como tomar decisiones cruciales con los miembros, que se pueden resumir en 16 pasos, y tomarán el tiempo que los miembros den a las decisiones que deben tomar. Consiguientemente, se explica cada paso.

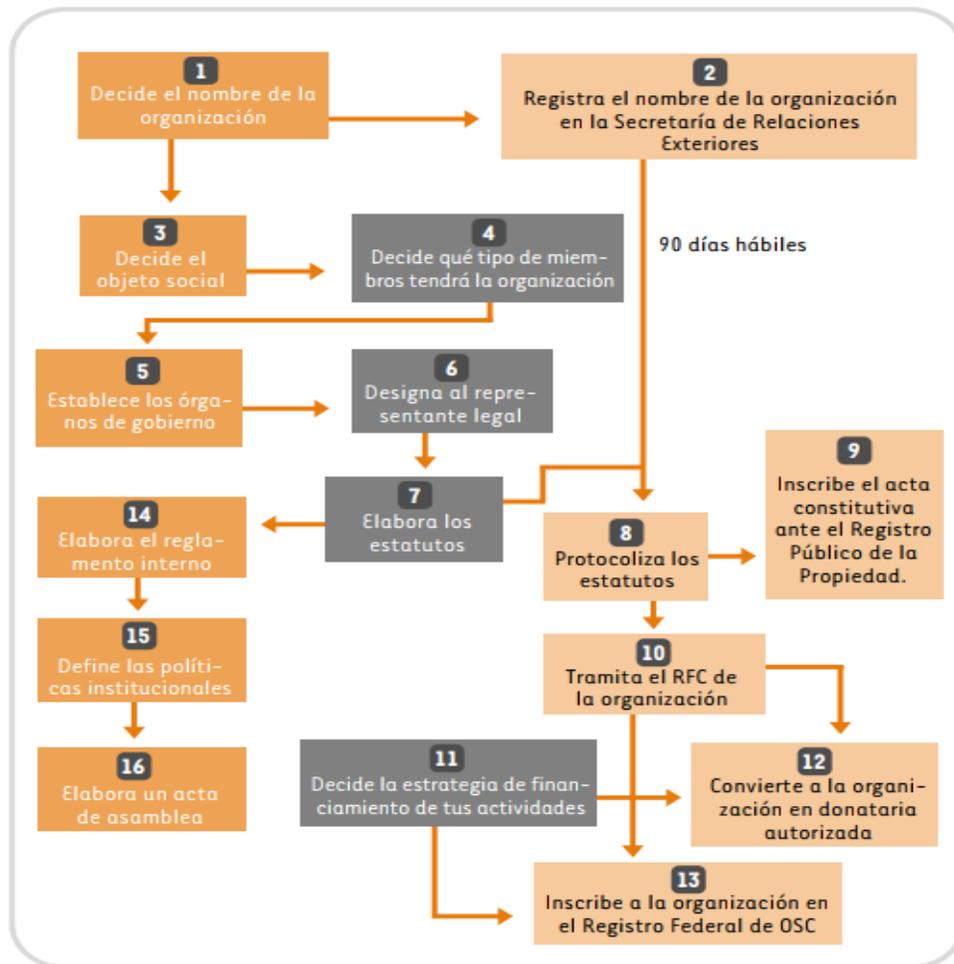


Figura IV-12. Procedimiento para construir una AC.

Fuente. Carrillo Collard et al., 2009.

1. *Decidir el nombre de la organización.* Se recomienda usar un nombre corto o usando siglas, además agregar las palabras “Asociación Civil” o su abreviatura “A.C.”
2. *Registrar el nombre de la organización ante la Secretaría de Relaciones Exteriores.* En primer lugar, se solicita un permiso a la Secretaría que cubre el registro de denominación de razón social, regular las inversiones y la inclusión de los socios extranjeros, dando pie a una de las cláusulas que tendrá el acta constitutiva. Los documentos requeridos son: forma SA-1 de la Secretaría, pago de derechos (\$ 705), identificación oficial original y dos copias, lo que toma un día hábil.
3. *Decidir el objeto social de la organización.* Se sugiere considerar las actividades de las organizaciones no lucrativas y fideicomisos con beneficios fiscales definidas en los

artículos 95 y 96 de la Ley del ISR y las actividades del artículo 5to de la nueva Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil.

4. *Decidir el tipo de miembros tendrá la organización.* Las dos grandes clasificaciones son quienes aportan capital (capitalistas) y quienes aportan trabajo (industriales). Sin embargo, por razones de actividades, se pueden distinguir como los (a) los asociados: fundadores dueños de la organización tienen voz y voto y se encargan del gobierno, supervisión y evaluación de los recursos de la empresa; (b) los consejeros: realizan actividades diarias, supervisan y pueden tomar el rol de asociados, participan con voz y voto en el gobierno y decisiones tomadas. Sin embargo, se recomienda dar plazo limitado al cargo asignado; (c) los afiliados: personas morales o físicas que contribuyen con recursos humanos o financieros, no tienen voz y voto en las decisiones; y (d) el equipo operativo: realizan tareas diarias y operativas remuneradas. No contribuyen con recursos propios, tienen voz en asuntos organizacionales, aunque no siempre tienen voto.
5. *Establecer los órganos de gobierno de la organización.* Los órganos de gobierno se definen por las necesidades y el tipo de actividades que lleva a cabo la organización. De acuerdo con el tipo de membresía se sugieren tipos de organigrama: (a) equipo operativo/asamblea de asociados: estos dos miembros se fusionan conformando la autoridad más alta, es decir, los fundadores son los mismo que realizan actividades y se dedican a ellas tiempo completo, se recomienda para organizaciones pequeñas. (b) Consejo/asamblea de asociados: en este modelo no hay personal contratado, dado que todos son voluntarios, es ideal para empresas pequeñas que canalizan recursos. Legalmente, los miembros del consejo son los integrantes de la asamblea de asociados. (c) Asamblea de asociados/ consejo asesor/ equipo operativo: la asamblea se conformaría por uno o varios directivos de la organización, se tiene un consejo asesor que avala y supervisa las actividades, sin recibir remuneración y al final de la jerarquía el personal contratado. (d) Consejo /asamblea de asociados /equipo operativo: el consejo y la asamblea se fusionan en un Consejo Directivo, tomando la responsabilidad legal de la organización. A su cuidado tiene una mesa directiva, quienes a su vez coordinan el equipo operativo.
6. *Designar el representante legal de la organización.* La representación legal tiene poderes generales o parciales, puede dividirse en varias personas físicas o ser representados por la mesa directiva en su conjunto.
7. *Elaborar los estatutos.* Los estatutos, también llamados acta constitutiva, es el registro que da personalidad jurídica a una A.C., asignando las responsabilidades dentro de la organización. En él se contempla el representante legal, órganos de gobierno, membresías, y sus respectivas facultades, derechos y obligaciones. Los elementos que regularmente tiene

son: duración, domicilio, objeto, especificar como asociación mexicana, carácter de asociación no lucrativa, características de los miembros, órganos de gobierno y sus funciones, información sobre el patrimonio, formas de disolución y lo que pasa con el patrimonio de esta.

8. *Protocolizar los estatutos.* Este paso implica llevar los estatutos elaborados ante notario público, cuyo costo varía entre 5.000 y 10.000 pesos mexicanos. En conjunto se acordará los asociados que firmarán los estatutos, los nombres de las personas que formarán parte de la Mesa Directiva, el representante legal, y una cita para presentarse ante el notario en conjunto.
9. *Inscribir el acta constitutiva en el Registro Público de la propiedad.* Los estatutos protocolizados e inscritos en el Registro Público de la Propiedad son el documento más importante de la organización, para lo cual se debe cubrir un pago de derechos, la solicitud de registro a la entidad federativa de la organización, original y copia certificada del acta constitutiva, y la identificación oficial. El trámite puede tomar entre dos y 30 días hábiles.
10. *Tramitar el RFC de la organización.* Para dicho trámite, se puede optar por (a) protocolizar el acta constitutiva con un notario o fedatario público incorporado al “Sistema de inscripción al RFC a través de fedatario público por medios remotos” para obtener automáticamente el RFC, o (b) solicitar la inscripción al RFC vía internet, a través del portal del SAT o dirigirse a sus instalaciones.
11. *Decidir la estrategia de financiamiento de las actividades.* Si se opta por financiamiento otorgado por instancias gubernamentales, es necesario obtener el Registro Federal de OSC de INDESOL, y/o para obtener donativos en efectivo de particulares o empresas, se cuenta con un registro de organización donataria autorizada ante el SAT de la SHCP.
12. *Convertir la organización en donataria autorizada.* Aunque este paso es opcional, puesto que, la organización por sí sola puede cumplir todos los requisitos que le impone la ley; es recomendable contar con el distintivo por los beneficios que otorga a nivel nacional e internacional. Algunas de las empresas aceptadas son (a) organizaciones civiles y fideicomisos asistenciales, cuyo objetivo sea apoyar a personas, sectores y regiones de escasos recursos (comunidades indígenas, grupos vulnerables por sexo, edad, problemas de discapacidad, y otros); (b) organizaciones civiles y fideicomisos educativos, dedicadas a la enseñanza y autorizados por la Ley General de Educación; (c) organizaciones civiles y fideicomisos de investigación científica o tecnológica, inscritas en el RENIECYT; (d) organizaciones civiles y fideicomisos culturales; (e) organizaciones civiles y fideicomisos

propietarios de museos privados, que sin ánimo de lucro permiten acceso al público en general; entre otros.

13. *Inscribir en el registro federal de organizaciones de la sociedad civil.* Al igual que el paso anterior, no es obligatorio inscribirse en dicho registro. Para la inscripción, se ingresa al portal del Gobierno de México y se solicita el trámite en línea y se acude con este documento al Módulo del Registro de la entidad donde figure la organización. Los demás documentos solicitados son: acta constitutiva, identificación oficial vigente del representante legal, RFC de la empresa, comprobante de domicilio y actas protocolizadas en caso de haber efectuado cambios al acta constitutiva.
14. *Elaborar el reglamento.* Se definen las funciones de los órganos de gobierno y los procesos de toma de decisiones entre los miembros de la organización.
15. *Definir las políticas institucionales de la organización.* Se toma en cuenta políticas sobre miembros, consejo directivo, colaboradores y personal remunerado, voluntarios, donantes de recursos, beneficiarios, políticas de capacitación, y políticas de uso del patrimonio y recursos de la asociación.
16. *Elaborar un acta de asamblea.* Se debe realizar una asamblea por lo menos una vez al año, llevadas en un libro de actas con las hojas foliadas o una carpeta con las distintas actas

4.2.2. Aspectos comerciales para el *spin off*.

A continuación, se describe la propuesta de estructura básica de filosofía, identidad gráfica corporativa del *spin off* a constituir, dado a la relevancia que tiene en el fundamento y funcionalidad de cualquier organización (Botero, 2013; Castellanos, 2015; Fred, 2013; Serna, 2008; Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012), no obstante, la Guía de Identidad Gráfica se detalla en el *anexo técnico del proyecto* entregado a la empresa y bajo resguardo de la coordinación del programa en un archivo independiente de la tesis, debido a los acuerdos de confidencialidad con la misma.

- *Misión:* somos una empresa comprometida con el desarrollo y fortalecimiento de agronegocios en Guerrero, a través de la oferta de servicios educativos, consultorías y seguimiento a proyectos e iniciativas, que den solución a las necesidades requeridas por el empresario y productor.
- *Visión:* ser un centro de entrenamiento y desarrollo empresarial agroindustrial reconocido a nivel estatal, por su sistema y modelo educativo que responde estratégicamente a las necesidades de sus clientes e integrantes.

- *Valores corporativos:* (1) compromiso por conseguir los objetivos organizacionales, usar eficientemente los recursos y aumentar la rentabilidad de la empresa, (2) igualdad en el trato con las partes interesadas y medio ambiente, cuidando la igualdad de derechos, sin exclusiones ni discriminaciones, y (3) integridad en la actuación de los colaboradores de la empresa, es decir, actuamos conforme a lo que expresamos y pensamos.
- *Principios corporativos:* (1) excelencia. Prometemos soluciones oportunas e innovadoras a las partes interesadas, de manera que estimen nuestro servicio como superior. (2) actualización. Nos adaptamos a los cambios del entorno con flexibilidad, garantizando un servicio vanguardista y personalizado.

4.3. Portafolio de servicios

Partiendo del problema planteado, los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación y el análisis a las entrevistas hechas a los representantes de los sistemas producto, quienes figuran como los principales demandantes del servicio que ofertará el presente *spin off*, se estipulan 40 cursos que interconectados y sumados entre sí dan como resultado nueve diplomados, y en un ámbito más amplio una especialidad, distribuidos como indica la tabla IV-2:

Tabla IV-2. Tipos de productos diseñados para dos áreas de acción

Área	Cursos	Diplomados	Especialidad
Administración	27	6	1
Buenas prácticas	13	3	-
Total	40	9	1

Es preciso mencionar que, los cursos tienen carácter independiente, son teórico-práctico y algunos podrán extenderse a asesorías técnicas y certificaciones oficiales como el caso del curso *formación del comercio justo y producción orgánica*, dando respuesta a las necesidades de capacitación establecidas en años anteriores por el atraso en el desarrollo de la producción, anotados por la SAGARPA y Secretaría de Desarrollo Rural (2013), así como los expuestos por este estudio.

Además, los cursos se interrelacionan en los diferentes diplomados y especialidad del área y no requieren de un específico orden de cumplimiento, lo que facilita la flexibilidad de escalonamiento y adaptación a las necesidades particulares de los participantes, especialmente dirigidos a la generación de relevo de la mayoría de los productores que están dispuestos a pasar por procesos académicos, así como se puede notar en el estudio de (Contreras et al., 2013) que resalta el nivel básico de estudio de los productores con edad avanzada, pero con hijos que están dispuestos a capacitarse y tomar las riendas de los negocios agrícolas. La retícula de cada área con sus cursos organizados en diplomados y sus respectivos contenidos temáticos se detalla en el *anexo técnico del proyecto* entregado a la empresa y bajo resguardo de la coordinación del programa en un archivo independiente de la tesis, debido a los acuerdos de confidencialidad con la misma.

4.4. Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE)

Aludiendo a la importancia de ofrecer al mercado programas de estudio (retículas de cursos, diplomados y especialidades) de calidad, en primera instancia, resulta necesario obtener el RVOE otorgado por la Dirección de Instituciones Particulares de Educación Superior (DIPES en adelante), que consiste en una certificación que garantiza controles sobre la calidad en los servicios académicos ofrecidos. La DIPES otorgará RVOE al solicitante siempre que acredite tener personal preparado para impartir educación, instalaciones idóneas y planes y programas de estudio definidos.

De esta manera, una vez constituido el *spin off* se procede a solicitar la resolución del RVOE para nivel superior de estudio y formación para el trabajo, como toda organización educativa particular que busque el reconocimiento oficial (Buendía, 2011). El primero, dado a que el programa diseñado contempla educación después del bachillerato a nivel de diplomado y especialidad y, el segundo, debido a la dinámica independiente de los cursos dirigidos a trabajadores, empresas, instituciones y organismos del sector productivo que busca especializar y/o actualizar la formación de los trabajadores de una determinada actividad laboral. Por lo tanto, el procedimiento esencial para solicitar esta certificación se concreta en los siguientes pasos expuestos por la SE:

- Revisar las bases generales para el reconocimiento de validez oficial de estudios impartidos por particulares, a fin de conocer los requisitos del otorgamiento de RVOE, disposiciones complementarias como las visitas de inspección, supuestos y criterios para el retirar el reconocimiento, y otro como el otorgamiento de becas.
- Revisar los lineamientos del nivel educativo solicitado y diligenciar los formatos. En lo particular, el lineamiento 2 relativo al RVOE del tipo superior, y el lineamiento 6 por el cual se dan a conocer los lineamientos y procedimientos relacionados con el RVOE del tipo formación para el trabajo.
- Generar archivos PDF a color (resolución mínima de 150 DPI) de la solicitud, formatos y documentos precisados en cada lineamiento.
- Ingresar a la Plataforma Informática de Validez Oficial de Estudios (Sistema PIVOE) llenar la información solicitada y adjuntar los archivos.
- Verificar por correo electrónico el número de folio que el sistema proporciona para realizar el pago.
- Efectuar el pago a través de la página oficial de la Secretaría de Finanzas.
- Asistir a la SE con el correo impreso, comprobante de pago y documentos originales para cotejo.

4.5. Representación del modelo de negocio (Canvas) de la nueva empresa

Como se ha mencionado en otros apartados de los resultados, el lienzo o esquema visual denominado modelo de negocio *Canvas* se expone en el *anexo técnico del proyecto*, entregado a la empresa y bajo resguardo de la coordinación del programa en un archivo independiente de la tesis, debido a los acuerdos de confidencialidad con la misma. No obstante, a continuación, se explica la forma en que el *spin off* de APIS creará, proporcionará y captará valor.

Primeramente, ante la creación de cualquier tipo de negocio plasmado bajo un modelo o boceto seleccionado para emprender, se parte de cuatro componentes convencionales que dan forma y soporte a los negocios: el *producto*, los *recursos*, las *relaciones* y los *ingresos*, como lo expresan Morris et al., (2005), independientemente si estos se desarrollan de forma empírica o estructural y planificada, su articulación da como resultado una empresa. De allí, se trabaja el desarrollo de la idea de negocio a la par de estudios de mercados que confirmen, refuten o den el más acertado conocimiento del cliente potencial Romero (2009) y la captación de la propuesta de valor que se desea entregar.

Por lo tanto, partiendo de las necesidades encontradas e individuos involucrados en el diagnóstico de los sistemas productos, el primer elemento del boceto Canvas “mercado meta” se define para personas emprendedoras que quieran crear o desarrollar conceptos de agronegocios, empresarios que ya se encuentren al mando de un agronegocio y empresas del sector agroindustrial y agropecuario. Entre las características más preponderantes que refleja este segmento de mercado se encuentra el rango de edad de 25 a 40 años, nivel educativo mínimo de preparatoria, ingresos medio-alto, estilo de vida progresistas y abierto al cambio, y rasgos de personalidad proactiva, obsesiva con la organización, optimizadora de tiempo, flexible y con necesidad de reconocimiento.

A este segmento de clientes, se le ofrece una propuesta de valor que permite no solo capacitarlos y progresar profesionalmente, sino potenciar sus negocios con la flexibilidad que una vida proactiva demanda. En este sentido, los clientes tienen la posibilidad de personalizar el servicio académico y de consultoría a sus necesidades particulares, hacer uso de elementos virtuales, aulas y llevar ese aprendizaje a laboratorios y al propio campo, cuando se requiera. Por tal razón, el papel de la virtualidad en la flexibilización del aprendizaje y servicios educativos en general, favorecen los aspectos que la presencialidad limita, entendidos hacia el mayor alcance de población de demanda trascendiendo fronteras locales, rompimiento de la rigidez en horarios y la combinación del tiempo de estudio con las ocupaciones del individuo, como lo ratifica Moreira y Delgadillo (2015). Así, los canales que facilitarán esta promesa implican el uso de una web con dominio propio y la disposición de clases y asesorías presenciales o, de ser necesario, en el domicilio del agronegocio.

Además, en el proceso de consolidar la oferta de servicio los primeros años de funcionamiento, se adopta la esencia de la metodología *Lean Startup* (Ries, 2011) donde se mostrará al público la oferta mínima y en construcción que se ofrecerá (hipótesis que se obtiene del diagnóstico hecho), se mide la reacción del cliente que dará la pauta para realizar los cambios y mejoras necesarios y finalmente, se consolida el servicio y las respectivas innovaciones que surjan en esta práctica; asimismo, la reducción de los riesgos de entrada al mercado, inversión capital inicial y gastos adicionales que surgen en el lanzamiento de un producto se obtienen debido a la atención centrada en el cliente a través la construcción interactiva del servicio ofertado. Es así como, se ha hecho indispensable sostener una asistencia personal a través de la página web y los múltiples métodos de comunicación más comunes, mientras se asegura dar respuesta electrónica oportuna y lo más inmediatas posibles, en función del servicio que solicite el cliente.

Por consiguiente, no solo la relación con el cliente y la entrega del valor del servicio reposarán en los medios digitales, sino también, los canales de distribución y parte de la forma de captación de los aportes monetarios que hace cada segmento de cliente. Así, se adoptarán algunas alternativas más usadas de la era digital, enunciadas por Rojas, Yuste, Vázquez y Celaya (2014) como lo son el micro pagos (por contenido fraccionado), pago por consumo (*streaming* o *pay per view*), suscripción, membresía *freemium/premium*, y se darán algunas opciones de acceso abierto (*Open Access*), como documentos, boletines y actualizaciones a los clientes e interesados.

Este engranaje, sentará las bases para generar un flujo de ingresos por la venta del servicio básico (cursos, asesorías, asistencia técnica, etc.), así como productos complementarios relacionados a la obtención de certificados, software, modelos productivos, entre otros. Ahora bien, para los servicios básicos se maneja una lista de precios fijos y precios ajustables a las especificaciones que demande el cliente, es decir, la suma de varios servicios y sus complementos. Sin embargo, el negocio persigue un ingreso dinámico al ofrecer descuentos a usuarios que adquieren paquetes prediseñados o cupones enviados por email. Es preciso mencionar que, el cobro de estos servicios obedece a los costes representados en el funcionamiento, dado a que si el spin off opta por una figura de asociación civil, se busca para los agremiados ingresos que mejoren su condición de bienestar y la de su comunidad, siendo una de las formas de negocio social expuesto por Yunus (2011), cuyos principios descansan en la superación de la pobreza o conflicto social (no enriquecimiento), garantizar sostenibilidad financiera a la asociación, reinvertir las ganancias en la misma, llevar prácticas ecológicamente responsable y ofrecer a los asociados y trabajadores salario y condiciones de trabajo debe ser igual o mejor que el estándar local.

De otro lado, los principales recursos clave de la empresa recaen en los elementos tecnológicos como las plataformas online, la calidad del talento humano que ejecutará las actividades internas a la empresa y la propuesta de valor, y finalmente, la instalación de operación, mobiliario, equipo y herramientas de ensayo. De manera que, se pueda llevar a término las actividades clave que

comprenden el diseño y/o actualización de los cursos, página web, base de datos (de clientes y proveedores), promoción y publicidad de la oferta, relaciones públicas y la conformación de alianzas y redes de contactos. Entre tanto, es de suma relevancia consolidar excelentes asociaciones con entidades académicas, gubernamentales, privadas, agremiaciones y otras, entre ellas la UAGro, entidades de gobierno federal y estatal, CONACYT, COPARMEX, entes certificadores (*fair trade*, BPP, producción orgánica, etc.), e incluso, la empresa APIS.

Finalmente, los costes que implica la puesta en marcha del modelo de negocio resumen en la adquisición y mantenimiento de la infraestructura, equipos y servicios públicos, la licencia (RVOE) de los cursos, el pago al recurso humano y el funcionamiento que implican sus actividades en las diferentes áreas de la empresa (publicidad, contabilidad y finanzas, redes y sistemas, logística, entre otras).

CONCLUSIONES

En Guerrero, a pesar de la poca cultura empresarial y trabajo en la informalidad que existe en el sector agrícola, la investigación encuentra un área de oportunidad dado al interés que los productores muestran por suplir la falta de capacitación y conocimiento teórico-práctico en términos de inocuidad, manejo de plagas, buenas prácticas de producción, riego y fertilización de suelos, además de temas relacionados a la formulación de planes estratégicos, de negocio y mercado, diseño, e implementación y seguimiento de estrategias, cuando se trata del sistema producto mango. Mientras tanto, en el sistema producto palma de coco, se dirige la mirada al manejo de plagas y enfermedades, producción orgánica, captura de tecnología, elaboración de planes de negocios, comercialización, y gestión financiera y legal; además, el productor empresario se preocupa por la mejora del producto, exportación, crédito, estrategias de mercado y manejo del capital humano. De forma similar, los apicultores señalan la urgencia de tratar las plagas y tener una producción inocua, además de gestionar su mercado, recursos financieros y humanos. Se resalta que, el potencial mercado responde genuinamente a la obtención de certificaciones en los cursos que lo incluye.

Siguiendo con el orden de objetivos alcanzados, la creación del *spin off* en su forma jurídica puede optar dos tipos de figura. Se propone una figura con tendencias sociales, no lucrativas bajo la nomenclatura Asociación Civil AC, donde toma alrededor de tres meses constituirla, una vez se tenga los requisitos y documentos diligenciados, requiriendo dos tipos de socios (los capitales, quienes aportan capital y los industriales, que aportan trabajo) y escritura pública. Contrario a ello, la figura Sociedad Anónima Simplificada SAS, tiene un propósito preponderadamente económico y su constitución se realiza en un día, a través de una plataforma informática con el respaldo de documentos escaneados y a partir de un solo socio accionista.

Respecto a la oferta de servicios que estructura la propuesta de valor y funcionalidad del negocio, se estipula la impartición de cursos independientes que al unirse con otros cursos conforman una cadena de niveles de educación, es decir, de los cursos se escalona a diplomados y de estos al eslabón de educación superior (especialidad). En este sentido, según las necesidades detectadas se determinan dos áreas de conocimiento: la administración y las buenas prácticas de producción, de manera que, la primera área consta de 27 cursos ordenados en seis diplomados cuya interconexión facilita alcanzar la especialidad, y la segunda área consta de 13 cursos dispuestos en tres diplomados. Cabe destacar que, los prospectos se someten a un diagnóstico previo para adecuar la metodología empleada a la finalidad que persiga el cliente (individual o grupal), se brinda una experiencia de aprendizaje en laboratorios y en el propio campo, y se finaliza con una opcional asistencia técnica.

En general, el negocio se ordena bajo la herramienta del modelo de negocio Canvas (Osterwalder, 2012), donde se define como mercado meta a personas emprendedoras que quieran crear o desarrollar conceptos de agronegocios, empresarios al mando del Agronegocio y empresas del sector agroindustrial y agropecuario. La forma de interactuar con dichos clientes obedece a la asistencia personal a través de múltiples métodos de comunicación, a su vez, la presentación del servicio se da de forma presencial en las instalaciones de la empresa, a domicilio cuando el usuario lo solicite y virtual, a través del sitio web propio.

En consecuencia, el negocio precisa de diseñar una confortable página web, actualizar constantemente los cursos, construir una sólida base de datos de clientes, promocionar los servicios y crear alianzas y redes de contacto con agremiaciones, como parte de sus actividades claves, asimismo se identifica como recursos claves el talento humano, infraestructura y bienes tecnológicos e informáticos. Las principales relaciones y alianzas claves a tener en cuenta se dirigen a entidades académicas, gubernamentales y sector empresarial público y privado. Finalmente, se estima una fuente de ingreso a partir de la venta del servicio y productos complementarios, manejando una lista de precios fijos y otra dinámica, de acuerdo con descuentos por paquete de servicio prediseñado y cupones enviados por email; mientras que, la estructura de costos se basa en el mantenimiento de la infraestructura y servicios públicos, licencia de los cursos con certificaciones y pago al recurso humano.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a los futuros socios del *spin off* adoptar la forma jurídica social AC, debido al potencial que visiona la empresa en sus actividades. En sí, el funcionamiento que visiona la empresa va más allá de los beneficios económicos, lo que facilitaría la vinculación con entidades como CONACYT y adscripción a programas públicos que abarcan una población más amplia, favoreciendo no solo el alcance de la comunidad demandante o afectada, sino además, el desarrollo de acciones encaminadas a integrar un centro de investigación y laboratorios especializados, una unidad de vigilancia científica y tecnológica, entre otros componentes que atiendan problemas y/o necesidades latentes en agronegocios, sector empresarial y sector académico en general.

REFERENCIAS

- Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios - ASERCA, & Centro de Información de Mercados Agroalimentarios. (2016). *Oportunidades de exportación ante la creciente demanda mundial de alimentos* (Claridades Agropecuarias No. 276). Ciudad de México.
- AGRODER. (2016). Detección y fortalecimiento de prácticas sostenibles del sector agropecuario en marismas nacionales. Mango. El Rosario, Sinaloa: SUMAR & AGRODER.
- Aguilar Lámbarry, H. A. (2016). *Contabilidad de sociedades. Teoría y práctica* (Primera). Ciudad de México: Grupo Editoria Patria S.A. de C.V.
- Álvarez Rocha, R., & Morales Castro, J. A. (2014). *Contabilidad de Sociedades Autores* (Primera). México D.F.: Grupo Editoria Patria S.A. de C.V.
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252–258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Astudillo Flores, H. A. (2015). *Plan Estatal de Desarrollo 2016 - 2021*. Chilpancingo, Guerrero.
- Barney, J. (2001). Resource based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, 27, 643–651.
- Barrera Pedraza, D. (2015). Exportaciones de miel, Nueva Zelanda. Santiago de Chile: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias - ODEPA.
- Batista, S. M. (2008). *La continuidad más allá de los fundadores en la empresa de origen familiar*.
- Bermúdez Restrepo, H. L. (2011). La inducción general en la empresa . Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, 13(21), 117–142. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187222420006>
- Bernal, G., & Mungaray Lagarda, A. (2017). Los índices de competitividad en México. *Gestión y Política Pública*, 26(1), 167–218. <https://doi.org/10.4183/aeb.2013.79>
- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Primera). Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Betancourt Rodriguez, L. (2018). Participación del segmento de negocio “food services” en la gestión de la política de CTI en Sucre, Colombia. In M. X. Astudillo, J. A. Solis, & R. I. Maldonado (Eds.), *Innovación y Competitividad en Sectores Estratégicos* (Primera, pp. 125–

- 142). Ciudad de México: Universidad Autónoma de Guerrero - UAGro & Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología - CONACYT.
- Botero Tobón, R. D. (2013). *Dirección Estratégica. El nuevo enfoque hacia la competitividad*. Fondo Editrial EIA.
- Buendía, M. A. (2011). Análisis del diseño institucional y regulación del sector privado en México: un acercamiento a su dinámica. *Reencuentro*, (60), 30–42.
- Carreto, J. (2009). Ventaja Competitiva de Porter. Retrieved July 6, 2017, from <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/2008/07/ventaja-competitiva-de-porter.html>
- Carrillo Collard, P., Robles Aguilar, G., Tapia Álvarez, M., & Tapia Álvarez, A. (2009). *Construyendo tu organización en 16 pasos: manual de constitución legal de Asociaciones Civiles*. Ciudad de México. Retrieved from [http://www.alternativasycapacidades.org/sites/default/files/16 pasos 2a.edici3n.pdf](http://www.alternativasycapacidades.org/sites/default/files/16%20pasos%202a.edici3n.pdf)
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y Planificaci3n Estrat3gica*. Maracaibo: Ediciones LC Venezuela.
- Cedeño, R., & Ponce, M. (2009). Organizaci3n e integraci3n empresarial de productores rurales. *Estudios Agrarios*, (1), 111–124. Retrieved from [http://www.pa.gob.mx/publica/rev_40/ANÁLISIS/Roberto Cedeño Sánchez, Miguel Ponce González.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_40/ANALISIS/Roberto%20Cede%20no%20S%20nchez,%20Miguel%20Ponce%20Gonz%20lez.pdf)
- Celeita Velascor, O. E. (2012). *Prácticas de Comercio Justo en Colombia y Programa de Inclusi3n que permiten el Desarrollo Economico Social y Ambiental del Sector Rural en el Municipio de Tibasosa Departamento de Boyacá. Estudio de Caso Agrosolidaria Confederaci3n Colombia*. Universidad de San Buenaventura.
- CEPAL MAG NDF & BID. (2018). Acompañamiento técnico y fortalecimiento de capacidades de los productores agropecuarios en el contexto del cambio climático en Costa Rica. Ciudad de México: Publicaciones de la ONU. Retrieved from www.cepal.org/es/suscripciones
- Chiavenato, I. (2001). *Administraci3n. Proceso Administrativo* (Tercera). Bogotá, D. C.: McGraw-Hill Interamericana.
- CONASPROMANGO. (2012). Plan Rector Nacional de Sistema Producto Mango. Tecomán: CONASPROMANGO.
- Contreras Escareño, F., Pérez Armendáriz, B., Echazarreta, C. M., Cavazos Arroyo, J., Macías Macías, J. O., & Tapia González, J. M. (2013). Características y situaci3n actual de la apicultura en las regiones Sur y Sureste de Jalisco, Mexico. *Revista Mexicana De Ciencias Pecuarias*, 4(3), 387–398.

- Contreras, L. C., Magaña, M. Á., & Sanginés, J. R. (2018). Características técnicas y socioeconómicas de la apicultura en comunidades mayas del Litoral Centro de Yucatán. *Acta Universitaria*, 28(1), 44–86. <https://doi.org/10.15174/au.2018.1390>
- Corporación para el Desarrollo la Innovación y Soluciones Estratégicas. (2012). *Impacto social y económico del sector agrícola guatemalteco sobre la economía nacional*. Guatemala. Retrieved from <http://agrequima.com.gt/site/wp-content/uploads/2017/01/160512vfff.pdf>
- Cortázar, M. (2011). Programa Estratégico para el Desarrollo Rural Sustentable de la Región Sur - Sureste de México: Trópico Húmedo. Chetumal: INIFAP & SAGARPA.
- De los Santos, A. (2012). *Derecho Civil I*. Red Tercer Milenio S.C.
- Delegación SADER Guerrero. (2018). Guerrero es líder en producción de mango. Retrieved from <https://www.gob.mx/agricultura/guerrero/articulos/guerrero-es-lider-en-produccion-de-mango?idiom=es>
- Donawa Torres, Z. A., & Morales Martínez, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia. *Revista EAN*, (84), 97–108. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Abingdon: Butterworth-Heinemann.
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169–182. Retrieved from http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200002
- Flores Rodríguez, C. E. (2008). Suelo ejidal en México. Un acercamiento al origen y destino del suelo ejidal en México. De lo comunal agrario a lo privado urbano. *Cuaderno de Investigación Urbanística*, (57), 2–86.
- Food And Agriculture Organization Of The United Nations - FAO. (2009). The Market For Organic And Fair Trade Mangoes And Pineapples. *FAO Trade and Markets Division*, (September), 1–23.
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera ed). México: McGraw-Hill Educación.
- Fred R, D. (2013). *Administración estratégica* (Decimocuar). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Freeman, C. (1982). Technological Infrastructure and International Competitiveness. *Industrial and Corporate Change*, 13(3), 541–569.

- Gallardo Gallardo, E., Torreguitart Mirada, M. C., & Torres Tomàs, J. (2015). *Qué es y cómo gestionar el crowdfunding?* (1st ed.). Barcelona: Editorial UOC S.L.
- Girardo, C., & Mochi, P. (2012). Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y / o relacionales. *Economía, Sociedad y Territorio*, 12(39), 333–357. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11123033003>
- Global Business Development Network. (2015). Mercado Mundial del Mango. Oferta, Demanda y Proyecciones. *Prospectiva 2020 Foresight*. GBD Network. Retrieved from <http://www.prospectiva2020.com>
- Gobierno de México. (2017). *Sistema Electrónico de Constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS): Guía de usuario*. Ciudad de México. Retrieved from https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/291805/GUIA_DEL_USUARIO_5.0.pdf
- González Hernández, R. (2010). La Continuidad de la Empresa Familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (63), 401–410.
- Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 16(31), 87–132. <https://doi.org/ISSN 1994-3733>
- Guaipatín, C. (2003). *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región*. Washington, D. C. Retrieved from [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4725/Observatorio MIPYME%3A Compilación estadística para 12 países de la región .pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4725/Observatorio_MIPYME%3A_Compilación_estadística_para_12_países_de_la_región_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional* (Decima). Ediciones Paraninfo.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos* (Septima). México D.F.: Cengage Learning Editores.
- INFOASERCA. (2010). Situación actual y perspectiva de la apicultura en México. *Revista Claridades Agropecuarias*, (199), 3–34.
- INFOCOMM. (2000). CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO MANGO: MANGO. Ginebra: NationsUnies CNUCED. Retrieved from https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/INFOCOMM_cp07_Mango_es.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI. (2013). Población ocupada según sector de actividad económica, nacional trimestral. Retrieved from <http://www.inegi.org.mx/sistemas/BIE/CuadrosEstadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=597&c=25586>

- Lobo, E. L. (1993). La organización campesina: Formas tradicionales y necesidades actuales. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Lombana, J., & Rozas Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*, 26, 1–38. Retrieved from <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/854/499>
- Luna Colina, S. H. (2010). Validación y transferencia de tecnología para la producción de mango orgánico en el Estado de Nayarit. Nayarit: IICA-COFUPRO.
- Magaña Magaña, M. A., Tavera Cortés, M. E., Salazar Barrientos, L. L., & Sanginés García, J. R. (2016). Productividad de la apicultura en México y su impacto sobre la rentabilidad. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 7(5), 1103–1115.
- Marteau, S. A., & Perego, L. H. (2018). La organización desde el paradigma holístico. *Ciencias Administrativas*, (11), 2–12. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511654337005%0AEsta>
- Martínez, E. G., Arroyo, H., Aguilar, N., Alvarez, J. M. G., Santoyo, V. H., & Aguilar, J. (2018). Dinámica de adopción de buenas prácticas de producción de miel en la península de Yucatán, México. *Revista Mexicana De Ciencias Pecuarias*, 9(1), 48–67. <https://doi.org/10.22319/rmcp.v9i1.4366>
- Moreira, C., & Delgadillo, B. (2015). La virtualidad en los procesos educativos: reflexiones teóricas sobre su implementación. *Tecnología En Marcha*, 28(1), 121–129. <https://doi.org/10.18845/tm.v28i1.2196>
- Morett Sánchez, J. C., & Cosío Ruiz, C. (2017). PANORAMA DE LOS EJIDOS Y COMUNIDADES AGRARIAS EN MÉXICO. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 14(1), 125–152. <https://doi.org/10.1016/j.urolonc.2008.05.009>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.
- Musalem-Lopez, O. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018* (Claridades Agropecuarias No. 237). *MasAgro*. Ciudad de México. Retrieved from www.infoaserca.gob.mx/claridades
- Nelson, R., & Winter, S. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16(2), 23–46.
- Núñez, D., Macías, E., & Villanueva, K. (2016). Estudio de caso: situación comercial de la piña (ananás comosus) de las familias agrícolas en el Valle de Tecomán, Colima. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1020–1034.

- OECD & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines For Collecting, Reporting and Using Data On Innovation* (4th ed.). Luxembourg: OECD Publishing.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. (2013). Puntos críticos en financiamiento y comercialización agropecuaria. Una visión desde la FAO. FAO. Retrieved from www.fao.org.co
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. (2016). *El estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación. Cambio climático, Agricultura y Seguridad Alimentaria. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO*. Roma. <https://doi.org/0251-1371>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. (2017). *Sistemas de innovación para el desarrollo rural sostenible*. Santiago de Chile: Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños - CELAC. Retrieved from <http://www.fao.org/3/a-i7769s.pdf>
- Osterwalder, A. (2012). Business Model Alchemist: Business Model Canvas. Retrieved July 6, 2017, from <http://businessmodelalchemist.com/>
- Paredes Sánchez, L. E., & Meade Hervert, O. (2014). *Derecho mercantil: parte general y sociedades* (1era e-boo). México D.F.: Grupo Editoria Patria S.A. de C.V.
- Pérez Oviedo, W., Mcdougall, B. J., & Meza Cuervo, B. (2015). Externalidades de la mano de obra calificada y estados estacionaros múltiples en una economía abierta pequeña. *El Trimestre Económico*, 328(4), 787–806. Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/ete/v82n328/2448-718X-ete-82-328-00787.pdf>
- Porter, M. E. (1960). From Competitive to Corporate Strategy Where the Data Come From. In *On competition* (pp. 133–167). Boston: Harvard Business School Publishing.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (Grupo Editorial Patria, Ed.) (Segunda). New York.
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo. Edición actualizada y aumentada*. (Grupo Planeta (GBS), Ed.) (9na ed.). Barcelona: Ediciones Deusto, S.A.
- Reyes, G. E. (2012). Problemas estructurales de empresas del sector agrícola y subsidio recurrente a otros sectores económicos en América Latina. *Documentos de Investigación*, (122), 5–23. Retrieved from http://www.urosario.edu.co/urosario_files/5b/5ba89d0b-4ed3-4ca3-b903-c47c685f9e24.pdf
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (1st ed.). New York: Crown Publishing Group.

- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (Decima). México D.F.: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Rodríguez, A., Rodrigues, M., Sotomayor, O., Jara, B., Salcedo, S., Arias, J., ... Chavarría, H. (2013). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2014*. San José, C.R. Retrieved from <http://www.fao.org/docrep/019/i3702s/i3702s.pdf>
- Rojas, M. J., Yuste, E., Vázquez, J. A., & Celaya, J. (2014). *Nuevos modelos de negocio en la era digital*. España: Dosdoce & CEDRO.
- Romero, R. B. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. *Estudios Agrarios*, (2), 37–66.
- SAGARPA, & Secretaría de desarrollo rural. (2013). *Plan Estratégico Sectorial del Estado de Guerrero*. Chilpancingo.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycle. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process* (Vol. II). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación - SAGARPA. (2015). *Tercer informe de labores 2014 - 2015*. México D.F. Retrieved from http://www.sagarpa.gob.mx/Transparencia/POT_2015/FRACCION_X/3er_Informe_de_Labores_SAGARPA_2015.pdf
- Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación - SAGARPA. (2017). *Planeación Agrícola Nacional 2017 - 2030. Palma de Coco Mexicana* (Vol. I). Ciudad de México.
- Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación - SAGARPA, & Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios - ASERCA. (2015). *Perspectivas de la agricultura en América Latina y el Caribe. Agricultura climáticamente inteligente en Sinaloa* (Claridades Agropecuarias No. 266). Ciudad de México.
- Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación - SAGARPA, Secretaría de Desarrollo Rural - SEDER, & Gobierno del Estado de Guerrero. (2010). *Estudio de estratificación de productores del estado de Guerrero*.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica* (Decima). Bogotá, D. C.: 3R Editores.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera - SIAP. (2016). *Atlas Agroalimentario 2016*. Ciudad de México.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera - SIAP. (2019). *Panorama Agroalimentario*

- 2019 (Primera). Ciudad de México: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. Retrieved from <https://www.gob.mx/fira/documentos/panorama-agroalimentario>
- Skees, J. R., & Barnett, B. J. (1999). Conceptual and practical consideration for sharing catastrophic/systemic risks. *Review of Agricultural Economic*, (21), 424–441.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model.” *Organization and Environment*, 21(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. . (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. (Decimotav). México D.F.: McGraw-Hill Educación.
- Urdaneta, E. (2005). Análisis jurídico de las sociedades mercantiles que operan en el comercio electrónico. *Telos*, 7(2), 209–234. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318832005>
- Yunus, M, Moingeon, B., & Lehmann Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43, 308–325.
- Yunus, Muhammad. (2011). *Las empresas sociales: Una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad*. (A. López Tobajas & M. Tabuyo, Eds.) (181st ed.). Ediciones Paidós.
- Zayas Barreras, I. (2018). El desarrollo tecnológico y la innovación como ente principal de competitividad en las empresas del sector agropecuario en el municipio de Angostura, Sinaloa. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42, 867–877. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14156175006>

ACRÓNIMOS

A

APIS: Agroproductores e Industriales del Sur S.P.R de R.L de C.V.
ASERCA: Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios.

B

BIODEP: Cama o mesa biológica.
BPP: Buenas Prácticas de Producción.

C

CCF: Código Civil Federal.
CECAR: Corporación Universitaria del Caribe.
CEMANGO: Consejo Estatal del Mango en Guerrero.
CIMA: Centro de información de Mercados Agroalimentarios.
CONACYT: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
COPARMEX: Confederación Patronal de la República Mexicana.

D

DIPES: Dirección de Instituciones Particulares de Educación Superior.
DOF: Diario Oficial de la Federación.

F

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

H

HACCP: Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, por sus siglas en inglés.

I

IICA: Instituto Intercambiario de Cooperación para la Agricultura.
IMSS: Instituto Mexicano de Servicio Social.

INDESOL: Instituto Nacional de Solidaridad.
INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
ISR: Impuesto Sobre la Renta.
ITMER: Instituto Tecnológico de Mérida.

K

KOSHER: Certificado de Control de Calidad en los Alimentos, especialmente para el judaísmo.

L

LGSM: Ley General de Sociedades Mercantiles.

M

MIPYMES: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

N

NIF: Normas de Información Financiera.
NOP: Programa Nacional Orgánico (por sus siglas en inglés).

O

OECD: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (por sus siglas en inglés).
OSC: Organizaciones de Sociedad Civil.

P

PIB: Producto Interno Bruto.
PIVOE: Plataforma Informática de Validez Oficial de Estudios.
POES: Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento.

R

RENIECYT: Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas.
RFC: Registro Federal de Contribuyente.
RPC: Registro Público de Comercio.

RVOE: Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios.

S

SAGARPA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

SAS: Sociedad por Acciones Simplificadas.

SAT: Servicio de Administración Tributaria.

SCIAN: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.

SE: Secretaría de Economía.

SEDER: Secretaría de Desarrollo Rural.

SENASICA: Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria.

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

SIAP: Servicio de Información Agropecuaria y Pesquera.

U

UAGro: Universidad Autónoma de Guerrero.

UEPI: Unidad de Estudios de Posgrados e Investigación.

ANEXOS

1. Instrumento integrado para el diagnóstico del producto Palma de Coco



UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD



(Instrumento 01. Cuestionario dirigido a cococultores)

Folio Fecha: / / Agronegocio Razón social Cargo
Localidad Encuestador

CONFIDENCIALIDAD
La información que nos proporcione será manejada con fines académicos, observando los principios de confidencialidad y reserva, por lo que no podrá divulgarse en ningún caso en forma nominativa o individualizada.

I. CARACTERIZACIÓN DEL APICULTOR

1. NOMBRE
Nombre(s) Apellido paterno Apellido materno

2. EDAD años 3. ESCOLARIDAD 4. ESTADO CIVIL 5. NÚMERO DE HIJOS

6. ¿PERTENECE A ALGUNA ASOCIACIÓN?..SÍ 7. ¿CUÁL(ES)? No

8. AÑOS COMO COCOCULTOR 9. REGISTRO DE COCOCULTOR

10. ¿EL CULTIVO DE COCO ES SU PRINCIPAL ACTIVIDAD ECONÓMICA?..... Sí No

11. ¿QUÉ OTRA ACTIVIDAD O TRABAJO REALIZA ADEMÁS DEL CULTIVO DE COCO?..... GANADERÍA OTRO

II. CARACTERIZACIÓN DEL CULTIVO

12. DURANTE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS, ¿CUÁNTAS PALMAS DE COCO HA TENIDO EN PROMEDIO?..... Cantidad

13. ¿CUÁNTAS PALMAS EN PRODUCCIÓN TIENE EN TOTAL?.....

14. ¿CUÁL ES LA EDAD DE LAS PALMAS DE COCO?.....

15. ¿COMPARTE LA PROPIEDAD DE LAS HUERTAS CON ALGUIEN MÁS?..... SI NO

TERRENO NO. 1. Entrevistador, menolone al Informante: Vamos a hablar del terreno con el CULTIVO principal

16. ESTE TERRENO, ¿CUÁNTAS HECTÁREAS TIENE EN TOTAL?..... Hectáreas

17. LA TENENCIA DEL TERRENO ES..... EJIDAL COMUNAL PROPIEDAD PRIVADA FEDERAL O PÚBLICA OTRA

18. ESTE TERRENO ES... PROPIO ENTADO PRESTADO EN CONCESIÓN EN POSESIÓN OTRO

19. EN ESTE TERRENO, ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL ACTIVIDAD QUE SE REALIZA?..... AGRICULTURA FORESTAL OTRA

20. ¿CUÁL ES SISTEMA DE SIEMBRA QUE EMPLEA?..... INTERCALADO AGROPASTOREO MONOCULTIVO POLICULTIVO

21. ¿CON QUÉ SERVICIOS BÁSICOS CUENTA EL TERRENO?..... AGUA ENERGÍA ELÉCTRICA TELÉFONO VÍA DE ACCESO

USOS DEL SUELO (Mayoritariamente)

22. TOPOGRAFÍA..... PLANA ONDULADA QUEBRADA

23. VOCACIÓN DE SUELOS..... AGRICULTURA RESERVA NATURAL GANADERÍA OTRA

III. CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

22. EN PROMEDIO, ¿CUÁNTAS VECES AL MES VISITA SUS CULTIVOS?..... Cantidad

23. ¿QUÉ VARIEDAD DE NUEZ DE COCO CULTIVA?..... CRIOLLO ALTO PACÍFICO HÍBRIDO

24. EN UN AÑO, ¿CUÁNTAS TEMPORADAS COSECHA?.....

25. APROXIMADAMENTE, ¿QUÉ VOLUMEN DE PRODUCCIÓN TIENE POR COSECHA AL AÑO?.....

26. APROXIMADAMENTE, ¿CUÁNTAS TONELADAS (GRUESAS) DE MIEL COSECHA AL AÑO?.....

IV. CARACTERIZACION DE LA COMERCIALIZACION

27. ¿APLICA USTED ALGÚN PROCESO(S) A LA NUEZ DE COCO PARA VENDERLA? SI NO ¿CUÁL(ES)? DESHIDRATADO JIMADO OTRO _____

DE SU PRODUCCIÓN TOTAL DE NUEZ DE COCO EN EL ÚLTIMO AÑO...

28. ¿QUÉ PORCENTAJE DESTINÓ A..... AUTOCONSUMO ____% VENTA DIRECTA ____% VENTA A TRAVÉS DE INTERMEDIARIO? ____%

29. ¿A DÓNDE VENDIÓ LA PRODUCCIÓN?..... DIRECTO AL CONSUMIDOR INTERMEDIARIO RESTAURANTE
CENTRAL DE ABASTOS CENTRO COMERCIAL
OTRO PAÍS OTRO

30. MAYORITARIAMENTE, ¿QUÉ DESTINO TIENE LA VENTA DE COCO? COPRA COCO FRUTA

31. PRINCIPALMENTE, ¿QUÉ PRECIO RECIBIÓ POR LA VENTA DE COPRA?..... \$ _____

32. EN PROMEDIO, ¿QUÉ PRECIO RECIBIÓ POR GRUESA DE COCO?..... \$ _____

(Instrumento 02. Gestión de la Calidad)

Folio	_ _	Encuestador	_ _ _ _	Fecha:	_ _ _ _ _	Agronegocio	Razón social	
		<i>Iniciales</i>			<i>d d m m a a</i>			
Localidad							Cargo	

CONFIDENCIALIDAD

La información que nos proporcione será manejada con fines académicos, observando los principios de confidencialidad y reserva, por lo que no podrán divulgarse en ningún caso en forma nominativa o individualizada.

1. ¿USO DE EQUIPO DE PROTECCIÓN (CAMISA MANGA LARGA, GUANTES, BOTAS)?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
2. ¿MANEJA CERCADO EL TERRENO DE CULTIVO?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
3. ¿USO DE CASETA RECOLECTORA DE PLAGUICIDAS?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
4. ¿USO DE LETRINAS?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
5. ¿MANTIENE LIBRE DE DESECHOS Y BASURA, AL MENOS 2 METROS, ALREDEDOR DE LA HUERTA?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
6. ¿SE REALIZAN ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DEL AGUA?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
7. ¿USO DE CAMA BIOLÓGICA (BIODEP)?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
8. ¿SE UTILIZAN MEDIOS ADECUADOS PARA LA COSECHA DE COCO, QUE EVITEN LA CONTAMINACIÓN?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
 CERTIFICACIONES Y ESTÁNDARES				
9. HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN				
9.1. ¿Buenas Prácticas Agrícolas en la Producción de Coco?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
9.1.1. ¿Actualmente cuenta con la certificación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
9.2. ¿Buenas Prácticas en el Manejo de la cosecha?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
9.2.1. ¿Actualmente cuenta con la certificación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
9.3. ¿México Calidad Suprema?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
9.3.1. ¿Actualmente cuenta con la certificación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
9.4. ¿Mercado Justo?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
9.4.1. ¿Actualmente cuenta con la certificación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
9.5. ¿Orgánico?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
9.5.1. ¿Actualmente cuenta con la certificación?.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
9.6. Otra(s) (especifique):				
	Observaciones:			
 CONTROLES Y REGISTROS				
10. MANUALES DE OPERACIÓN.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
11. MANUALES PARA EL MANEJO FITOSANITARIO.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
12. ANÁLISIS FÍSICOQUÍMICOS (AGUA/SUELO).....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
13. REGISTRO DE DAÑO POR PLAGAS Y ENFERMEDADES.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
14. BITÁCORAS DE AGROQUÍMICOS.....	SI	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
15. OTRO(S) (especifique):				
	Observaciones:			



(Instrumento 03. Aspectos Organizativos y Socio Empresariales)

Aplica solo para agronegocios

Folio Encuestador Fecha: Agronegocio Razón social
Iniciales *d d m m a a*

Localidad Cargo

CONFIDENCIALIDAD

La información que nos proporcione será manejada con fines académicos, observando los principios de confidencialidad y reserva, por lo que no podrán divulgarse en ningún caso en forma nominativa o individualizada.

ESTA ORGANIZACIÓN...

1. ¿CUENTA CON UN PLAN DE NEGOCIOS?..... SI No

 1.1. Formulada.....

 1.2. En gestión.....

 1.3. En ejecución.....

2. ¿CUENTA CON UN PROYECTO DE INVERSIÓN?..... SI No

 2.1. Formulada.....

 2.2. En gestión.....

 2.3. En ejecución.....

3. ¿CUENTA CON REGISTROS CONTABLES?..... SI No

4. ¿CUENTA CON REGISTRO DE MARCA?..... SI No

5. ¿CUENTA CON REGISTRO DE SANITARIO?..... SI No

6. ¿CUENTA CON CÓDIGO DE BARRAS?..... SI No

7. ¿EMITE FACTURAS DE VENTAS?..... SI No

8. ¿ESTÁ VINCULADA AL MERCADO FORMAL?..... SI No

 8.1. Si respondió que sí, especifique el mercado

9. ¿LOS INSUMOS SON COMPRADOS COLECTIVAMENTE?..... SI No

10. ¿LAS VENTAS SON REALIZADAS COLECTIVAMENTE?..... SI No

11. ¿LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS SON ACORDADAS COLECTIVAMENTE?..... SI No

12. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS PRESTA A SUS ASOCIADOS?..... SI No

 12.1. ¿Asistencia técnica?.....

 12.2. ¿Financiamiento?.....

 12.3. ¿Desarrollo empresarial?.....

 12.4. ¿Comercialización?.....

 12.5. ¿Asesoría legal y/o fiscal?.....

14. ¿CÓMO VALORA LA VISIÓN EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN?..... ALTA MEDIA BAJA





(Instrumento 04. Iniciativas en planeación)

Folio Encuestador Fecha: Agronegocio Razón social
Iniciales *d d m m a a*

Localidad Cargo

CONFIDENCIALIDAD

La información que nos proporcione será manejada con fines académicos, observando los principios de confidencialidad y reserva, por lo que no podrán divulgarse en ningún caso en forma nominativa o individualizada.

Describe en qué consiste la iniciativa:

Esta iniciativa está a nivel de	Recursos que demanda la iniciativa	Temática
Idea <input type="checkbox"/>	Asistencia técnica	<input type="text"/>
Perfil <input type="checkbox"/>	Capacitación	<input type="text"/>
Proyecto <input type="checkbox"/>	Apoyo institucional (Normas, Reglas)	<input type="text"/>
En gestión de financiamiento <input type="checkbox"/>	Captura de tecnología	<input type="text"/>
En ejecución <input type="checkbox"/>	Financiamiento	<input type="text"/>
	Diseño de plan	<input type="text"/>
	Elaboración de Plan de Negocios	<input type="text"/>
	Acompañamiento a la Gestión Financiera	<input type="text"/>

Qué relación existe entre esta iniciativa y las actividades actuales

Ampliación..... Diversificación (Nuevos productos).....

Escalonamiento en la cadena de valor (procesamiento agro industrial)..... Integración (Aprovechamiento de sub productos).....

Otra..... Especifique

Tres fortalezas que sustentan la iniciativa	Tres debilidades que inciden en la iniciativa	Acción
1. <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. Instrumento integrado para el diagnóstico del producto Miel



UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD



(Instrumento 01. Cuestionario dirigido a apicultores)

Folio Fecha: / / Agronegocio Razón social Cargo
Localidad Encuestador

CONFIDENCIALIDAD

La información que nos proporcione será manejada con fines académicos, observando los principios de confidencialidad y reserva, por lo que no podrá divulgarse en ningún caso en forma nominativa o individualizada.

I. CARACTERIZACIÓN DEL APICULTOR

1. NOMBRE

<u>Nombre(s)</u>	<u>Apellido paterno</u>	<u>Apellido materno</u>
------------------	-------------------------	-------------------------

2. EDAD años 3. ESCOLARIDAD 4. ESTADO CIVIL 5. NÚMERO DE HIJOS

6. ¿PERTENECE A ALGUNA ASOCIACIÓN?.. SI 7. ¿CUÁL(ES)? No

8. AÑOS COMO APICULTOR 9. REGISTRO DE APICULTOR

10. ¿LA APICULTURA ES SU PRINCIPAL ACTIVIDAD ECONÓMICA?..... SI No

11. ¿QUÉ OTRA ACTIVIDAD O TRABAJO REALIZA ADEMÁS DE LA APICULTURA?..... AGRICULTURA OTRO

II. CARACTERIZACIÓN DEL APIARIO

12. DURANTE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS, EN ESTE MUNICIPIO, ¿CUÁNTOS APIARIOS HA TENIDO EN TOTAL?..... **Cantidad**

13. ¿CUÁNTAS COLMENAS EN PRODUCCIÓN TIENE EN TOTAL?..... **Cantidad**

14. ¿COMPARTES LA PROPIEDAD DE LAS HUERTAS CON ALGUIEN MÁS?..... SI NO

TERRENO NO. 1. Entrevistador, mencione al Informante: Vamos a hablar del terreno con el APIARIO principal

15. ESTE TERRENO, ¿CUÁNTAS HECTÁREAS TIENE EN TOTAL?..... **Hectáreas**

16. LA TENENCIA DEL TERRENO ES..... EJIDAL COMUNAL PROPIEDAD PRIVADA FEDERAL O PÚBLICA OTRA

17. ESTE TERRENO ES.... PROPIO ENTADO PRESTADO EN CONCESIÓN EN POSESIÓN OTRO

18. EN ESTE TERRENO, ¿CUÁL ES LA PRINCIPAL ACTIVIDAD QUE SE REALIZA?..... AGRICULTURA FORESTAL OTRA

19. ¿CON QUÉ SERVICIOS BÁSICOS CUENTA EL TERRENO?..... AGUA ENERGÍA ELÉCTRICA TELÉFONO VÍA DE ACCESO

USOS DEL SUELO (Mayoritariamente)

20. TOPOGRAFÍA..... PLANA ONDULADA QUEBRADA

21. VOCACIÓN DE SUELOS..... AGRICULTURA RESERVA NATURAL GANADERÍA OTRA

III. CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

22. EN PROMEDIO, ¿CUÁNTAS VECES AL MES VISITA SUS APIARIOS?..... **Cantidad**

23. ¿QUÉ TIPO DE MIEL PRODUCE?..... CONVENCIONAL ORGÁNICA

24. EN UN AÑO, ¿CUÁNTAS TEMPORADAS COSECHA?..... **Cantidad**

25. APROXIMADAMENTE, ¿QUÉ VOLUMEN DE PRODUCCIÓN TIENE POR COLMENA AL AÑO?..... **Cantidad**

26. APROXIMADAMENTE, ¿CUÁNTOS KILOS DE MIEL COSECHA AL AÑO?..... **Cantidad**





IV. CARACTERIZACIÓN DE LA COMERCIALIZACION

27. ¿QUÉ PROCESO(S) APLICA USTED A LA MIEL PARA VENDERLA? ...	COLADO <input type="checkbox"/>	FILTRADO <input type="checkbox"/>	DECANTADO <input type="checkbox"/>	ENVASADO <input type="checkbox"/>	CALENTADO <input type="checkbox"/>
	OTRO <input type="checkbox"/> _____				
DE SU PRODUCCIÓN TOTAL DE MIEL EN EL ÚLTIMO AÑO...					
28. ¿QUÉ PORCENTAJE DESTINÓ A.....	AUTOCONSUMO _____ %	VENTA DIRECTA _____ %	VENTA A TRAVÉS DE INTERMEDIARIO? _____ %		
29. ¿A DÓNDE VENDIÓ LA PRODUCCIÓN?.....	DIRECTO AL CONSUMIDOR <input type="checkbox"/>	INTERMEDIARIO (COYOTE) <input type="checkbox"/>	RESTAURANTE <input type="checkbox"/>		
	CENTRAL DE ABASTOS <input type="checkbox"/>	CENTRO COMERCIAL <input type="checkbox"/>	_____		
	OTRO PAÍS <input type="checkbox"/>	_____	OTRO <input type="checkbox"/>		
30. MAYORITARIAMENTE, ¿EN QUÉ PRESENTACIÓN VENDIÓ LA MIEL?	_____	ENVASADA <input type="checkbox"/>	A GRANEL <input type="checkbox"/>		
31. PRINCIPALMENTE, ¿QUÉ PRECIO RECIBIÓ POR KILOGRAMO DE MIEL A GRANEL?.....	_____	\$ _____ KG			
32. ¿QUÉ PRECIO RECIBIÓ POR LITRO DE MIEL ENVASADA?.....	_____	\$ _____ L.			



(Instrumento 02. Gestión de la Calidad)

Folio	<input type="text"/>	Encuestador	<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Agronegocio	<input type="text"/>	Razón social	<input type="text"/>
		Iniciales			d	d	m	a				
Localidad	<input type="text"/>											
	Cargo											

CONFIDENCIALIDAD

La información que nos proporcione será manejada con fines académicos, observando los principios de confidencialidad y reserva, por lo que no podrán divulgarse en ningún caso en forma nominativa o individualizada.

1. ¿USO DE EQUIPO DE PROTECCIÓN (VELO, GUANTES, OVEROL, BOTAS)?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2. ¿MANEJA CERCADO EL APIARIO?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3. ¿USO DE CASETA RECOLECTORA DE PLAGUICIDAS?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
4. ¿USO DE LETRINAS?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
5. ¿MANTIENE LIBRE DE DESECHOS Y BASURA, AL MENOS 2 METROS, ALREDEDOR DEL APIARIO?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
6. ¿SE REALIZAN ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DEL AGUA?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
7. ¿PRACTICA LAVADO DE MANOS EN CADA ETAPA DE PRODUCCIÓN?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
8. ¿SE UTILIZAN MEDIOS ADECUADOS PARA LA COSECHA DE LA MIEL, QUE EVITEN LA CONTAMINACIÓN?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
CERTIFICACIONES Y ESTÁNDARES		
9. ¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN		
9.1. Buenas Prácticas Pecuarías en la Producción de Miel?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
9.1.1. ¿Actualmente cuenta con la certificación?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
9.2. Buenas Prácticas en Manejo y Envasado de Miel?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
9.2.1. ¿Actualmente cuenta con la certificación?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
9.3. Sistema de Reducción de Riesgos de Contaminación?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
9.3.1. ¿Actualmente cuenta con la certificación?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
9.4. ¿HCCP?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
9.4.1. ¿Actualmente cuenta con la certificación?.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
9.5. ¿Orgánico?.....		
9.5.1. ¿Actualmente cuenta con la certificación?.....		
9.6. Otra(s) (especifique):	Observaciones:	
CONTROLES Y REGISTROS		
10. MANUALES DE OPERACIÓN.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
11. PROCESOS ESTANDARIZADOS DE SANITIZACIÓN (POES).....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
12. ANÁLISIS FÍSICOQUÍMICOS (AGUA/SUELO).....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
13. ANÁLISIS MICROBIOLÓGICOS (SUPERFICIES DE CONTACTO).....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
14. REGISTROS DE TRAZABILIDAD.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
15. BITÁCORAS DE AGROQUÍMICOS.....	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
16. OTRO(S) (especifique):	Observaciones:	



(Instrumento 03. Aspectos Organizativos y Socio Empresariales)

Aplica solo para agronegocios

Folio Encuestador Fecha: Agronegocio Razón social
Iniciales *d d m m a a*

Localidad Cargo

CONFIDENCIALIDAD

La información que nos proporcione será manejada con fines académicos, observando los principios de confidencialidad y reserva, por lo que no podrá divulgarse en ningún caso en forma nominativa o individualizada.

ESTA ORGANIZACIÓN...

1. ¿CUENTA CON UN PLAN DE NEGOCIOS?..... SI No

 1.1. Formulado.....

 1.2. En gestión.....

 1.3 En ejecución.....

2. ¿CUENTA CON UN PROYECTO DE INVERSIÓN?..... SI No

 2.1. Formulado.....

 2.2. En gestión.....

 2.3. En ejecución.....

3. ¿CUENTA CON REGISTROS CONTABLES?..... SI No

4. ¿CUENTA CON REGISTRO DE MARCA?..... SI No

5. ¿CUENTA CON REGISTRO DE SANITARIO?..... SI No

6. ¿CUENTA CON CÓDIGO DE BARRAS?..... SI No

7. ¿EMITE FACTURAS DE VENTAS?..... SI No

8. ¿ESTÁ VINCULADA AL MERCADO FORMAL?..... SI No

 8.1. Si respondió que sí, especifique el mercado

9. ¿LOS INSUMOS SON COMPRADOS COLECTIVAMENTE?..... SI No

10. ¿LAS VENTAS SON REALIZADAS COLECTIVAMENTE?..... SI No

11. ¿LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS SON ACORDADAS COLECTIVAMENTE?..... SI No

12. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS PRESTA A SUS ASOCIADOS?

 12.1 ¿Asistencia técnica?.....

 12.2. ¿Financiamiento?.....

 12.3 ¿Desarrollo empresarial?.....

 12.4. ¿Comercialización?.....

 12.5. ¿Asesoría legal y/o fiscal?.....

14. ¿CÓMO VALORA LA VISIÓN EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN?..... ALTA MEDIA BAJA



(Instrumento 04. Iniciativas en planeación)

Folio Encuestador Fecha: Agronegocio Razón social
Iniciales *d d m m a a*

Localidad Cargo

CONFIDENCIALIDAD

La información que nos proporcione será manejada con fines académicos, observando los principios de confidencialidad y reserva, por lo que no podrán divulgarse en ningún caso en forma nominativa o individualizada.

Describe en qué consiste la iniciativa:

Esta iniciativa está a nivel de

Idea

Perfil

Proyecto

En gestión de financiamiento

En ejecución

Recursos que demanda la iniciativa	Temática
Asistencia técnica	<input type="text"/>
Capacitación	<input type="text"/>
Apoyo institucional (Normas, Reglas)	<input type="text"/>
Captura de tecnología	<input type="text"/>
Financiamiento	<input type="text"/>
Diseño de plan	<input type="text"/>
Elaboración de Plan de Negocios	<input type="text"/>
Acompañamiento a la Gestión Financiera	<input type="text"/>

Qué relación existe entre esta iniciativa y las actividades actuales

Ampliación..... Diversificación (Nuevos productos).....

Escalonamiento en la cadena de valor (procesamiento agro industrial)..... Integración (Aprovechamiento de sub productos).....

Otra..... Especifique

Tres fortalezas que sustentan la iniciativa	Tres debilidades que inciden en la iniciativa	Acción
1. <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. Entrevista para la detección de necesidades de capacitación.



UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADOS E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD



Entrevista dirigida a representantes de sistema producto agrícola y ganadero.

Folio <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/>	Fecha <input style="width: 15px;" type="text"/>	CONFIDENCIAL La información que nos proporcione será manejada con fines académicos, observando los principios de confidencialidad y reserva, por lo que no podrán divulgarse en ningún caso en forma nominativa o individualizada.
Localidad: _____		
Sistema producto: _____		

ASPECTOS GENERALES

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?
2. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que ha detectado en el entorno?
3. ¿Cómo visiona el negocio en 5, 10 y 20 años?

ASPECTOS ESPECÍFICOS (Detección de necesidades de capacitación)

4. Dentro de las necesidades de capacitación que requiere, ¿cuáles son los temas de mayor interés y urgencia sobre los cuales la empresa quiere trabajar? Especifique.
5. De las siguientes opciones de formación estaría dispuesto a invertir en:
 - Sesiones de capacitación Diplomados
 - Cursos cortos Especialidades
 - Cursos
6. Según sus necesidades, con qué finalidad ocuparía cada uno de los siguientes servicios:
 - Asesoría _____
 - Acompañamiento _____
 - Asistencia técnica _____
 - Otro _____
7. Cuanto estaría dispuesto a invertir en cada servicio:

Sesiones de capacitación \$ _____	Cursos cortos \$ _____
Cursos \$ _____	Diplomados \$ _____
Especialidades \$ _____	Asesorías \$ _____
Acompañamientos \$ _____	Asistencia técnica \$ _____

Nombre y firma del entrevistador

Nombre y firma del entrevistado

4. Entrevista dirigida a funcionarios de empresas similares al negocio propuesto.



UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADOS E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD



Entrevista dirigida a funcionarios de empresas similares al negocio propuesto

Empresa: _____ Fecha: _____

CONFIDENCIAL

La información que nos proporcione será manejada con fines académicos, observando los principios de confidencialidad y reserva, por lo que no podrán divulgarse en ningún caso en forma nominativa o individualizada.

ASPECTOS GENERALES

1. ¿Cómo se originó la idea del negocio?
2. ¿Cuáles son las principales actividades (y servicios) que desarrolla la empresa?
3. ¿Cómo ha sido el proceso de buscar relaciones claves, algunos proveedores, talento humano, etc.?
4. De forma resumida ¿en qué consiste el proyecto “caminando hacia procesos de identidad y autonomía” y cuáles han sido las dificultades encontradas en su gestión?
5. ¿De qué manera generaron una cultura de producción orgánica?

ASPECTOS ESPECÍFICOS A FUNCIONES EDUCATIVAS

6. ¿De qué forma llevan a cabo funciones de educación?
7. ¿Cómo seleccionan los cursos, talleres, seminarios, simposios y consultorías que organizan? ¿tienen algunos diseñados o se dan sobre la marcha?
8. ¿Cómo diseñan y desarrollan sus cursos y programas educativos?
9. ¿Existe algún formato o guía para desarrollar estos cursos educativos?
10. ¿Qué proceso implementan para seleccionar el grupo de personas a capacitar?
11. ¿En qué consisten los proyectos interinstitucionales de investigación y capacitación campesina? ¿Cómo desarrollan estas actividades?

Nombre y firma del entrevistador

Nombre y firma del entrevistado

5. Matriz de comparación de sociedades en México (parte 1)

	<i>Razón social</i>	<i>Objeto</i>	<i>Socios</i>	<i>Régimen societario</i>	<i>Capital social</i>	<i>Integración del capital social</i>
Sociedad en Nombre Colectivo	Nombre de uno o más socios + “y compañía”	Cualquier actividad lícita con especulación comercial.	Socio administrador. Socio capitalista. Socio industrial.	Mínimo dos socios.	Ni mínimo o máximo inicial. El capital mínimo no podrá ser inferior a la quinta parte del capital inicial.	Aportes sociales en efectivo, bienes, derechos o trabajo, a través de certificados de aportes nominativos, indivisibles y de igual valor, actualizados anualmente.
Sociedad en Comandita Simple	Nombre de uno o más socios + “y compañía” + “S. en C.”	Cualquier actividad lícita con especulación comercial.	Socios comanditados. Socios comanditarios.	Mínimo dos socios (uno de cada categoría).	Ni mínimo o máximo inicial. El capital mínimo no podrá ser inferior a la quinta parte del capital inicial.	Aportes sociales en efectivo, bienes, derechos o trabajo, a través de partes sociales no negociables
Sociedad con Responsabilidad Limitada	Nombre + siglas “S.R.L.” o “S.L.”	Cualquier actividad lícita con especulación comercial.	Asamblea de Accionistas.	Mínimo dos, máximo 50 socios (personas físicas o morales).	Sin mínimo o máximo obligatorio.	Aportaciones no representadas por títulos negociables.
Sociedad Anónima	Nombre + siglas “S.A.”	Cualquier actividad lícita que constituya especulación comercial.	Asamblea de Accionistas.	Mínimo dos socios, (personas físicas o morales).	Mínimo \$ 50.000 pesos.	Acciones nominativas.
Sociedad en comandita por Acciones	Nombre de uno o más socios + “y compañía” + “S. en C. por A.”	Cualquier actividad lícita que constituya especulación comercial.	Asamblea de socios con socios accionistas comanditados y comanditarios.	Mínimo dos socios (uno de cada categoría).	Mínimo \$ 50.000 pesos.	Acciones nominativas o partes iguales del capital social, no negociables.
Sociedad por Acciones Simplificadas	Nombre + siglas “SAS.”	Cualquier actividad lícita que constituya especulación comercial.	Asamblea de accionistas o único accionista, para tal caso.	Un socio mínimo.	No se establece un mínimo obligatorio.	Acciones.
Asociación Civil	Nombre + siglas “A.C.”	Cualquier actividad lícita, que no tenga carácter preponderantemente económico ni de especulación comercial.	Asamblea general con socios capitalistas e industriales.	Mínimo dos personas físicas o morales.	No hay aportación mínima, de hecho, pueden carecer capital social, pero con un patrimonio basado en cuotas.	Aportaciones sociales en forma de capital o trabajo.
Sociedad Civil	Nombre + “S. Civil” o, “Sociedad Civil”	Cualquier actividad de carácter preponderantemente económico, sin ser de especulación comercial	Asamblea general.	Mínimo dos personas físicas o morales.	No hay aportación social mínima.	Aportaciones sociales.

Matriz de comparación de sociedades en México (parte 2)

	<i>Partes sociales</i>	<i>Constitución</i>	<i>Responsabilidad de los socios</i>	<i>Toma de decisiones</i>	<i>Administración</i>
Sociedad en Nombre Colectivo	Socios capitalistas (aportes). Socios industriales (hasta la mitad de las ganancias)	Escritura constitutiva ante fedatario público y Registro Público de Comercio.	Responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, las obligaciones.	Junta de socios.	Uno o varios administradores (socios o terceros) y existencia de interventor vigilante.
Sociedad en Comandita Simple	Puede estar dividido y exhibido por acciones.	Escritura constitutiva ante fedatario público y Registro Público de Comercio.	Comanditados, responden a las obligaciones sociales. Comanditarios, solo por su aporte.	Junta de socios con administrador (comanditado) e interventor (comanditario).	Uno o varios administradores, (socios o terceros).
Sociedad con Responsabilidad Limitada	No puede representarse por títulos negociables a la orden o al portador	Escritura constitutiva ante notario público, e inscrita en el Registro Público de Comercio.	Responden en forma subsidiaria hasta el límite de sus aportes.	Cada socio goza de un voto.	Uno o más gerentes, (socios o terceros), designados temporal o indeterminadamente.
Sociedad Anónima	Acciones representadas por títulos nominativos (derechos de los accionistas).	Escritura constitutiva ante notario público, e inscrita en el Registro Público de Comercio.	Cada socio responde hasta por el valor de sus acciones.	De acuerdo con el capital representado.	Un consejo de administración o administrador único (socio o tercero).
Sociedad en comandita por Acciones	Acciones que podrán cederse con la aprobación de todos o dos tercios de los comanditarios.	Escritura constitutiva ante notario público, e inscrita en el Registro Público de Comercio.	Comanditados, responden subsidiaria e ilimitadamente. Comanditario, solo de acuerdo con sus acciones.	De acuerdo con el capital representado.	Un consejo de administración o administrador único, constituido por socios o personas extrañas a la sociedad
Sociedad por Acciones Simplificadas	Acciones de igual valor y conferirán los mismos derechos.	Constitución mediante el sistema electrónico de constitución	Responden hasta por el monto de sus aportes.	Cada socio goza de un voto.	Accionista administrador.
Asociación Civil	Partes sociales, de transmisión condicionada al consentimiento previo de socios.	Acta constitutiva formalizada como escritura pública e inscribirse en el Registro Público	Cada asociado responde hasta por el monto de sus aportaciones	Cada socio goza de voto, sin importar el monto de sus aportaciones	Un consejo de administración o administrador único
Sociedad Civil	Partes sociales, de transmisión condicionada al consentimiento previo de todos los socios	Contrato por escrito formalizado como escritura pública e inscribirse en el Registro Público	Responden hasta el monto de su aporte, salvo lo contrario en convenio	Cada socio goza de un voto.	Puede conferirse a uno o más socios.