



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**La aplicación de técnicas de administración en los
agronegocios como factor para elevar su competitividad
internacional, el caso de la zarzamora del estado de
Michoacán**

Que para obtener el grado de

**Maestra en Administración
de Negocios Internacionales**

Presenta:

María de los Angeles Sánchez Olguín

Tutor: Dr. Carlos Morales Troncoso

México, D.F. noviembre 2011

Con apoyo del PAPIIT IN 305210



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Quiero agradecer a **Dios** por darme la oportunidad de soñar y cumplir mi más grande sueño, encontrarte y sonreír a tu lado.

A mi **familia** por el apoyo, confianza y ánimos me han dado siempre; a **mis padres** por confiar en este sueño desde el principio, gracias por todo su amor; a **mi hermana y hermanos** por estar pendientes de mi desarrollo. Nuevamente les agradezco la familia que somos, los amo.

A **Alejandra Ruiz** por la maravillosa oportunidad de conocerte, por la confianza, por el privilegio de aprender a tu lado y crecer juntas, por toda la magia, las risas y consejos que me das, por ser partícipe incondicional de éste y muchos sueños futuros XLK!!!

Ale muchas gracias por las horas de estudio, por la paciencia, los consejos y sin duda por todo tu apoyo en las entrevistas, en el proceso y en la redacción de esta nueva tesis. Con profunda admiración y respeto te digo ¡Gracias colega, soy tu fan!

A mí querido **Dr. Morales Troncoso** porque nunca he dejado de aprender a su lado, gracias por la oportunidad de participar siempre en sus proyectos, específicamente en éste en el que como siempre es pionero y en el que me permitió estar desde el inicio; sobre todo mil gracias por las enseñanzas de vida, por la confianza y el respeto de todos mis sueños. Gracias por el cariño, las risas y por su amistad que sé es para siempre.

A **Silvia Durand** por sus consejos y apoyo durante toda mi estancia en el Posgrado, cuando te conocí supe que nunca me dejarías sola, a pesar de todos los obstáculos, gracias por todo tu tiempo y enseñanzas. Gracias por tu cariño y amistad.

A **Rosy Báez** por su tiempo, apoyo y comentarios siempre alentadores. Al maestro **Claudio Maubert** porque siempre ha sido muy amable en su trato, por el aprendizaje en clase y la confianza fuera de ella. Al maestro **Víctor Alfaro** con el que siempre se aprende algo nuevo, es un privilegio platicar con usted.

Gracias a mis sinodales por la lectura del presente trabajo, por sus conocimientos y consejos. A cada una de las personas que hicieron mi estancia en el Posgrado un lugar de relajación lleno de risas, un lugar en el que encontré amigos, desde que llegué como servidora social y hasta el día de hoy, gracias por sus enseñanzas.

Gracias a mi querida **UNAM**, por permitir mi crecimiento profesional pero sobre todo personal, con profundo agradecimiento a la Coordinación de Estudios de Posgrado (CEP) por la beca para la realización de mis estudios de Maestría, al Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPPIT) IN305210 “Competitividad internacional en agro-negocios” que me brindó todo el apoyo y la beca para la realización de la tesis que presento.

Finalmente quiero agradecerle profundamente al **Dr. José López Medina** quien me ayudó a contactar a los productores, por todas sus atenciones. A cada una de las personas que nos guió en los viajes a Michoacán y el Estado de México, a todos los productores que amablemente dedicaron su tiempo y experiencia para contestar el cuestionario de la presente investigación, por enriquecer el trabajo con sus comentarios.

María de los Angeles

La aplicación de técnicas de administración en los agronegocios como factor para elevar su competitividad internacional, el caso de la zarzamora del estado de Michoacán

Contenido

Introducción	5
Planteamiento del problema de investigación	8
Detección del problema de investigación	8
Preguntas, objetivos e hipótesis de investigación.....	13
Matriz de congruencia de la investigación.....	15
Justificación de la investigación	16
Tipo de investigación o de estudio	16
Método a utilizar	17
Capítulo I Marco teórico	18
El agronegocio y la administración de empresas agropecuarias	20
El proceso administrativo en las empresas agropecuarias	27
La importancia de la contabilidad como herramienta administrativa para la toma de decisiones en los agronegocios	33
Competitividad de un producto agropecuario	39
Capítulo II La importancia de la zarzamora dentro de los flujos de exportación de frutas mexicanas.....	42
Principales productores mundiales de zarzamora	45
La producción de la zarzamora en México y su auge	47
Comercio mundial de zarzamora	49
Michoacán, principal región productora de zarzamora en el mundo	53
Desarrollo exportador y competitividad.....	57
Capítulo III Participación de los productores de zarzamora de Michoacán en la exportación, su organización y aplicación de la administración en sus agronegocios.....	65
Características de la producción agropecuaria mexicana	67
La organización como opción de crecimiento para los productores agropecuarios en México	70
Cómo están integrados los productores de zarzamora en Michoacán.....	78
Sistema de comercialización de la zarzamora en Michoacán.....	79
Los sistemas de contabilidad agropecuaria y su importancia para los productores.....	95

Capítulo IV Diseño de la investigación.....	100
Conclusiones y recomendaciones	115
Anexo 1	121
Bibliografía.....	126

Introducción

Al igual que casi todos los países del mundo, México se encuentra inmerso en un creciente marco de mundialización que le ofrece atractivas oportunidades de expansión internacional de su economía pero, al mismo tiempo, le representa inmensos retos frente al desempeño de todo el resto de las economías del mundo.

México es la 14^a economía del planeta de acuerdo al Banco Mundial (WB, por sus siglas en inglés World Bank), pero la 66^a en competitividad económica de acuerdo con el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés World Economic Forum, Davos), hecho que no sorprende pues el país tiene enormes deficiencias educativas y su sector público invierte menos de 0.5% del Producto Interno Bruto (PIB) en investigación y desarrollo, aun cuando la inversión recomendada es de 2% del PIB.

Centrando la atención en el comercio exterior mexicano (exportaciones e importaciones), en 2010 se situó en los 515 mil millones de dólares, cifra que ronda alrededor del 50% del PIB anualmente. Estos valores sitúan a México entre las principales economías comerciantes del mundo. Sin embargo, la mayoría de las exportaciones son de productos manufacturados ya que de los 271 mil millones de dólares de exportación mexicana en ese año, sólo alrededor del 12% corresponde al sector agropecuario.

El territorio rural en México representa alrededor del 80% del territorio nacional y en él habitan una tercera parte de la población, es así como las actividades agropecuarias contribuyen sólo en un 3.6% del PIB, es decir del valor total de los bienes y servicios generados en la economía mexicana en un año. En consecuencia, el ingreso *per capita* es muy bajo por lo que el medio rural concentra tanto la pobreza patrimonial como la alimentaria.

Específicamente respecto de este sector, conviene señalar que México tiene un perfil dispar en su comercio exterior; en algunos casos se registran saldos altamente deficitarios (las importaciones superan con mucho a las exportaciones); en otros, se obtienen saldos positivos (se exporta sustancialmente más de lo que se importa) y, en los demás, se tiene un comercio más o menos balanceado.

México destaca dentro de los principales exportadores de fruta a nivel internacional, como es el caso del aguacate, mangos, limones, sandías, fresas y zarzamoras, estas últimas recientemente han tenido un auge de exportación en algunas regiones del estado de Michoacán. Productores que tradicionalmente se dedicaban a producir maíz, caña o alguna otra fruta, encontraron una alternativa viable en la zarzamora, ya que detectaron altos rendimientos y poca inversión para su cultivo.

Este auge se vio más claro cuando en la región de Los Reyes, Michoacán, alrededor de 1995 se establecieron comercializadoras internacionales con el

objetivo de cubrir la demanda que requería el mercado estadounidense, por lo que los productores se enfrentaron a nuevos requerimientos tanto fitosanitarios como de organización. Para algunos de ellos fue muy importante participar activamente en la cadena de valor e introducir en sus agronegocios herramientas como la administración para participar de forma más equitativa en los mercados internacionales.

La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Dicha disciplina se ve apoyada de herramientas como la contabilidad que tiene como objeto proporcionar información que ayude a la toma de decisiones.

Es conveniente estudiar el caso de la zarzamora del estado de Michoacán, conocer las formas de integración de sus productores y analizar de qué manera participan en la exportación, si están utilizando a la administración como un factor para elevar la competitividad internacional de sus agronegocios.

La tesis consta de cuatro capítulos, que se dividieron con el objetivo de cubrir todos los objetivos de la investigación, por ello en cada capítulo se menciona al inicio qué objetivos se cubrirán, y conocer si las técnicas de administración le han servido a los productores en sus agronegocios y si ello ha sido un factor para elevar su competitividad internacional.

Un primer apartado muestra el *Planteamiento del problema de investigación*, desde la detección del problema, la presentación de las preguntas, objetivos e hipótesis de la misma, tanto principales como secundarias, la justificación para llevar a cabo la misma y el tipo de estudio y método que se utilizó.

El primer capítulo se refiere al *Marco teórico*, en el que se presenta la situación que prevalece en los agronegocios internacionales, la importancia de la administración agropecuaria, presenta el proceso administrativo aplicado a las empresas agropecuarias, y finalmente presenta a la contabilidad como una herramienta para atacar los problemas que enfrentan las empresas agropecuarias. Dentro del mismo capítulo se hace hincapié de la escasa información sobre competitividad de un producto agropecuario, es así como se presentan las teorías actuales sobre el tema.

En el segundo capítulo, *La importancia de la zarzamora dentro de los flujos de exportación de frutas mexicanas*, se analiza la producción, exportación e importación de la zarzamora a nivel mundial y de la misma manera se hace para el caso mexicano. También y de acuerdo con las teorías sobre la competitividad de un producto agropecuario, se analiza si existe un verdadero desarrollo exportador de la zarzamora, para lo cual se realizan los cálculos de la tasa media de crecimiento anual y el índice de ventaja comparativa revelada.

El tercer capítulo denominado *Participación de los productores de zarzamora de Michoacán en la exportación, su organización y aplicación de la administración en sus agronegocios*, se presentan primeramente las características de las producciones agropecuarias en México, incluyendo un apartado referente a los tipos y formas de asociación para el desarrollo de los negocios agrícolas, para posteriormente conocer qué sucede en el caso de los productores de zarzamora de Michoacán, cómo están integrados y de qué manera aplican la administración en sus agronegocios.

En el cuarto capítulo, *Diseño de la Investigación*, se muestran los resultados de las visitas de campo, es decir, la aplicación de los cuestionarios a los productores de zarzamora del estado de Michoacán.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Planteamiento del problema de investigación

Detección del problema de investigación

La agricultura siempre ha jugado un papel crucial en la economía de los países en desarrollo, es en muchas ocasiones la única fuente de recursos (alimentos, ingresos y empleo) para las poblaciones rurales. La dinámica en el comercio internacional exige por tanto para estas comunidades la realización de mejoras en agricultura y el uso de la tierra, lo cual permitirá alcanzar la seguridad alimentaria, la reducción de la pobreza y un desarrollo integral sostenible.¹

Cada vez es más clara la necesidad de mejorar la productividad de los pequeños agricultores promoviendo inversiones públicas y privadas más eficaces en el campo y en el desarrollo rural. Si los pequeños agricultores logran ser más productivos y eficientes en sus actividades, obtendrán mayores ganancias de ellas permitiéndoles no sólo alimentar a sus familias, sino también invertir en sus fincas mediante la adquisición de semillas de mejor calidad, fertilizantes y maquinaria especializada; de lo contrario, dichos productores no tendrán oportunidades de éxito en el futuro.

La administración no es una actividad exclusiva de las grandes empresas ni tampoco de las pequeñas y medianas empresas (PyMES), esta actividad debe ser también adoptada por productores agrícolas que desean colocar sus productos en mercados nacionales e internacionales.

Dentro de las técnicas de la administración se encuentran las relacionadas con la contabilidad; los que se dedican a estudiar y escribir sobre de ella hasta el momento no han logrado coincidir sobre cuál es el método más adecuado para registrar las operaciones que se originan en una explotación agropecuaria, aunque se comparte la idea de que es imprescindible tener información completa y actualizada acerca de la gestión de la empresa y de los factores que la afectan. Lo que se ha observado es que ninguno o casi ningún productor sabe cómo determinar sus costos pues no aplican ninguna técnica contable y mucho menos realiza alguna planeación que los lleve a realizar presupuestos reales.²

Los costos son una rama de la contabilidad que ha tenido un desarrollo paralelo al progreso industrial y comercial, pues así como han surgido nuevas actividades ha sido de igual manera necesario registrarlas, controlarlas e informarlas para tomar decisiones con base en ello.

La finalidad de un control de costos en una empresa es obtener la producción económica mínima para estar en posibilidad de competir en el mercado, pues la

¹ De acuerdo con la Red del Sistema de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria, consultado en http://www.rdfs.net/themes/agriculture_es.htm

² Con base en Gustavo Roger Gómez Suárez, *Importancia de la contabilidad en el sector agrícola y ganadero*, p. 1

intensa competencia obliga al aprovechamiento óptimo de los recursos y a evitar instalaciones, inversiones y gastos innecesarios; lo anterior obliga a todo participante en el mercado a realizar estudios profundos en los datos para la determinación de los costos.

Al considerar la información que ofrece la contabilidad de costos se pueden valorar proposiciones alternativas y tomar decisiones de gran importancia, entre ellas determinar el precio de venta correcto, estipular el volumen óptimo de producción, fijar la combinación o mezcla de productos más rentable, decidir acerca de la sustitución del trabajo manual por el mecánico o automatizado, elegir la maquinaria adecuada, medir la capacidad de producción, etc.³

Sin el conocimiento correcto y verdadero de los costos (producción, distribución y administración) se pueden sufrir serias pérdidas o incluso llegar a la quiebra; es por ello que se debe realizar una adecuada planeación, analizar cómo se dirigen y controlan todos los medios para elevar la competitividad doméstica e internacional.

La dinámica en el comercio internacional ha determinado la política agrícola que se ha dado en las últimas décadas en México, pues se ha impulsado el cultivo, producción y exportación de los cultivos frutícolas en el país. Las frutas mexicanas que son exitosas internacionalmente (aunque todas tienen un amplio potencial para ampliar su desarrollo si se les aprovechara, tanto en el mercado de exportación como el mercado interno) se presentan a continuación.

Las principales frutas y hortalizas clasificadas según el Sistema Armonizado⁴ dentro de 23 partidas y/o subpartidas de los capítulos 07 y 08 de dicho Sistema, son presentadas en las siguientes tablas, se seleccionaron por su destacada participación en los mercados extranjeros, las cifras presentadas son las correspondientes a las últimas cifras mundiales disponibles.

³ Con base en Gustavo Roger Gómez Suárez, *Importancia de la contabilidad en el sector agrícola y ganadero*, p. 18

⁴ El Sistema Armonizado (*SA*; en inglés *HS Harmonized System*) es un modelo para la nomenclatura de productos desarrollado por la Organización Mundial de Aduanas. Su finalidad es la creación de un estándar multi-propósito para la clasificación de los bienes que se comercian a nivel mundial. Actualmente lo usan más de 200 países como base definitoria para el cobro de impuestos de importación, también es utilizado para la recolección de estadísticas de comercio internacional, establecimiento de políticas arancelarias, manejo de reglas de origen, monitoreo de productos controlados entre otros. El sistema armonizado utiliza una codificación de seis dígitos y una estructura de clasificación de 4 niveles: Sección con 21 categorías, Capítulo con 97, Partida con más de 1200 y Sub-partida con más de 5000.

Tabla 1 Hortalizas (Capítulo 07) mexicanas con alto desempeño exportador, 2010

Clasificación (SA) y descripción productos	Exportación mexicana (mills dls.)	Lugar mundial	% de México en la exportación mundial	Principal destino de la exportación mx (%)
070200 Tomates	1,523.8	2	19.6	EEUU 97.9
070310 Cebollas y chalotes	236.4	3	8.9	EEUU 87.0
070320 Ajos	12.6	9	0.4	EEUU 66.6
0704 Coles	156.8	7	7.5	EEUU 97.9
0705 Lechugas	85.3	7	3.8	EEUU 98.6
070690 Rábanos	17.6	5	4.3	EEUU 96.0
070700 Pepinos y pepinillos	262.6	3	13.9	EEUU 99.9
070820 Alubias	34.1	8	5.0	EEUU 99.7
070920 Espárragos	217.4	2	24.1	EEUU 99.0
070930 Berenjenas	60.3	3	14.3	EEUU 99.7
070940 Apio	12.0	3	5.9	EEUU 99.2
070960 Pimientos y chiles	607.6	3	15.3	EEUU 99.3
070990 Otras hortalizas frescas	468.2	1	13.7	EEUU 99.1
071320 Garbanzos	102.9	3	14.3	ESPAÑA 27.9
TOTAL 14 PRODUCTOS	3,797.6	87.82%		
TOTAL CAPÍTULO 07	4324.07			

Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Comercio Internacional, CCI de las Naciones Unidas (UNCTAD/OMC), Trade Map, consultado en <http://www.trademap.org>

Tal como se observa en el caso de las hortalizas todas tienen una participación importante en el mercado estadounidense, la mayoría de éstas destina más del 98% de sus exportaciones a éste mercado, con excepción de los garbanzos que, destinan la mayoría de sus exportaciones a España.

Las hortalizas mexicanas en 2010 de acuerdo al Centro de Comercio Internacional de las Naciones Unidas, representan el 7.8% de las exportaciones mundiales, y las catorce hortalizas mostradas en la tabla uno representan el 87.82% de las exportaciones mexicanas, es importante destacar que todas aparecen dentro de las primeras diez posiciones.

El término desempeño exportador se explica en el capítulo dos.

Pasando al capítulo 08, referente a las frutas, los datos se presentan en la tabla dos.

Tabla2 Frutas (Capítulo 08) mexicanas con alto desempeño exportador, 2010

Sistema Armonizado 2002 y descripción productos	Exportación mexicana (mills dls.)	Lugar mundial	% de México en la exportación mundial	Principal destino de la exportación mexicana (%)
080231 Nueces con cáscara	78.7	3	12.2	EEUU 89.8
080232 Nueces sin cáscara	108.4	2	10.0	EEUU 99.5
080440 Aguacate	594.0	1	41.8	EEUU 70.4
080450 Mangos y guayabas	163.5	1	15.9	EEUU 76.8
080550 Limones	232.7	4	11.1	EEUU 92.7
080711 Sandías	277.9	2	23.8	EEUU 100
080719 Melones	91.6	7	6.7	EEUU 86.4
080720 Papayas	69.5	1	34.7	EEUU 99.1
081010 Fresas frescas	142.3	5	7.6	EEUU 99.7
081020 Frambuesas, zarzamoras y moras	118.4	2	19.8	EEUU 90.1
081110 Fresas congeladas	85.3	3	13.7	EEUU 96.0
TOTAL 12 PRODUCTOS	1,962.8	83.22%		
TOTAL CAPÍTULO 08	2,357.8			

Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Comercio Internacional, CCI de las Naciones Unidas (UNCTAD/OMC), Trade Map, consultado en <http://www.trademap.org>

El rubro de frutas, es otra partida donde la participación a nivel mundial de México es importante, del 3.2% y con la contribución de doce frutos que representan el 83% de las exportaciones mexicanas. De la misma manera destina sus exportaciones a Estados Unidos, la dependencia es tal, que en el caso de las sandías es del 100%, aunque de acuerdo a las mismas fuentes la participación en algunos frutos de la lista presentada ha disminuido.

Los datos presentados en las tablas anteriores nos revelan que México destaca a nivel internacional en la exportación de algunas frutas y hortalizas, lo que permite deducir que los productores mexicanos de éstas han logrado desarrollar sus agronegocios, y que posiblemente lo han hecho con el fin de participar más en el mercado interno e incluso que han sabido detectar nuevas oportunidades en los mercados internacionales.

Una de las frutas más exitosas se ubica dentro de la fracción 081020 Frambuesas, zarzamoras y moras, participando con el 19.8% de las exportaciones de estos frutos a nivel mundial, dentro de esta fracción se ubica la zarzamora que forma parte del grupo de las bayas,⁵ productos agrícolas que han registrado un incremento sostenido en su producción en años recientes.

⁵ Berries en inglés que incluye entre otros frutos los arándanos o *blueberry* (*vaccinium corymbosum*), frambuesa roja o *raspberry* (*rubus idaeus*), moras y zarzamoras arbustivas (híbridos del género *rubus*),

La zarzamora es un fruto en el que México tiene una creciente participación tanto en términos de producción como de exportación. Existen dos partidas que incluyen a este fruto la 081020 (frambuesas, zarzamoras y moras en fresco) y la 081120 (frambuesas, zarzamoras y moras congeladas); la mayor participación se concentra en el producto en fresco por lo que la presente investigación analizará lo que sucede directamente con los productores de las principales zonas productoras de zarzamora y cuál ha sido su participación en el comercio internacional.

La presencia en los mercados internacionales de la zarzamora permitiría pensar que el fruto tiene una elevada competitividad internacional, para lo cual es necesario conocer la situación del cultivo además de saber si esto se puede traducir en un incremento en los niveles y calidad de vida de los productores o en su nivel de ingresos.⁶

El contexto actual del mercado tanto de productos agropecuarios como de los factores de producción para el sector, podrían sugerir que la gestión de empresas agropecuarias ha dejado de ser una cuestión de rutina y de costumbre, incluso de intuición y valores personales innatos, para convertirse en una ciencia en donde se emplean métodos y técnicas muy precisos.⁷

Con los antecedentes presentados se puede afirmar que es necesario estudiar con detalle lo que realmente acontece en el caso de un cultivo de exportación exitoso como lo es la zarzamora, y el por qué la administración puede impactar la competitividad internacional de las empresas agropecuarias.

La presente investigación permitirá efectuar un diagnóstico de la situación actual prevaleciente entre los productores de zarzamora del estado de Michoacán y, a partir de dicho diagnóstico analizar la importancia de la aplicación de las técnicas contable-administrativas, específicamente de la contabilidad de costos, por parte de los productores agropecuarios de la región, y la repercusión en la competitividad internacional de las zarzamoras frescas mexicanas.

grosellas o *gooseberry*: grosella espinosa o uva espina (*ribes grossularia*), grosella negra o *cassis* (*ribes nigrum*) y grosella roja o corinto o zarzaparrilla (*ribes rubrum*), frutilla o *strawberry* (*fragaria ananassa* e híbridos).

⁶ Con base en Carlos Morales Troncoso, *México campeón mundial en la exportación de zarzamoras*, p. 6

⁷ Con base en Gustavo Roger Gómez Suárez, *Importancia de la contabilidad en el sector agrícola y ganadero*, p. 1

Preguntas, objetivos e hipótesis de investigación

Lo antes presentado obliga a preguntar ¿De qué manera impacta en la competitividad internacional la implementación de técnicas contable-administrativas por parte de los agronegocios de zarzamora del estado de Michoacán?

El análisis de la aplicación de técnicas contable-administrativas en un sector de suma importancia, como lo es el agrícola, permitirá medir el impacto en su competitividad a nivel internacional.

Por lo que el objetivo central de la investigación es:

Analizar si como consecuencia de la implementación de técnicas contable-administrativas los agronegocios de zarzamora en el estado de Michoacán elevan su competitividad internacional.

Y por tanto la hipótesis principal es la siguiente:

En la medida en que los agronegocios de zarzamora del estado Michoacán aplican técnicas contable-administrativas para sus actividades elevan su competitividad internacional.

La pregunta, objetivo e hipótesis central se apoyan de preguntas, objetivos e hipótesis secundarias; las cuales se presentan enseguida.

Las preguntas secundarias de investigación son:

- ¿Cuál es la importancia relativa que le atribuyen al empleo de la administración, específicamente a la contabilidad los agronegocios de zarzamora del estado de Michoacán?
- ¿Cómo ha impactado a los productores del estado de Michoacán el auge exportador de la zarzamora mexicana?
- ¿Qué papel desempeñan en la exportación de zarzamora los productores de Michoacán?

Por lo que los objetivos secundarios de la investigación son:

- Identificar la importancia relativa que le dan los agronegocios de zarzamora de Michoacán al empleo de la administración, específicamente a la contabilidad.
- Analizar el impacto que ha tenido el auge exportador de la zarzamora mexicana en los productores del estado de Michoacán.
- Conocer qué papel desempeñan los productores de zarzamora del estado de Michoacán en la exportación mexicana de este fruto.

Las hipótesis secundarias se presentan a continuación:

- Los agronegocios de zarzamora mexicanos no le dan importancia al empleo de la administración agropecuaria, específicamente a la parte contable, lo que conlleva a que no usen la información que les proporciona para desarrollar sus agronegocios.
- El auge exportador de la zarzamora se ha concentrado en un pequeño grupo de empresas especializadas sin que necesariamente los productores michoacanos participen directamente en esas ventas al extranjero.
- La participación de los productores del estado de Michoacán en las exportaciones de zarzamora, se reduce en la mayoría de los casos, a una simple función de proveeduría de la fruta.

Las preguntas, objetivos e hipótesis, tanto principales como secundarias, se resume a continuación en una matriz de congruencia de la investigación.

Matriz de congruencia de la investigación

PREGUNTA PRINCIPAL DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS PRINCIPAL DE LA INVESTIGACIÓN
¿De qué manera impacta en la competitividad internacional la implementación de técnicas contable-administrativas por parte de los agronegocios de zarzamora del estado de Michoacán?	Analizar si como consecuencia de la implementación de técnicas contable-administrativas los agronegocios de zarzamora en el estado de Michoacán elevan su competitividad internacional.	En la medida en que los agronegocios de zarzamora del estado Michoacán aplican técnicas contable-administrativas para sus actividades elevan su competitividad internacional.
PREGUNTAS SECUNDARIAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS SECUNDARIOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS SECUNDARIAS DE LA INVESTIGACIÓN
¿Cuál es la importancia relativa que le atribuyen al empleo de la administración, específicamente a la contabilidad los agronegocios de zarzamora del estado de Michoacán?	Identificar la importancia relativa que le dan los agronegocios de zarzamora de Michoacán al empleo de la administración, específicamente a la contabilidad.	Los agronegocios de zarzamora mexicanos no le dan importancia al empleo de la administración agropecuaria, específicamente a la parte contable, lo que conlleva a que no usen la información que les proporciona para desarrollar sus agronegocios.
¿Cómo ha impactado a los productores del estado de Michoacán el auge exportador de la zarzamora mexicana?	Analizar el impacto que ha tenido el auge exportador de la zarzamora mexicana en los productores del estado de Michoacán.	El auge exportador de la zarzamora se ha concentrado en un pequeño grupo de empresas especializadas sin que necesariamente los productores michoacanos participen directamente en esas ventas al extranjero.
¿Qué papel desempeñan en la exportación de zarzamora los productores de Michoacán?	Conocer qué papel desempeñan los productores de zarzamora del estado de Michoacán en la exportación mexicana de este fruto.	La participación de los productores del estado de Michoacán en las exportaciones de zarzamora, se reduce en la mayoría de los casos, a una simple función de proveeduría de la fruta.

Justificación de la investigación

Conveniencia: la presente investigación analiza cuáles son las técnicas contable-administrativas, específicamente contables, que utilizan en la actualidad los agronegocios mexicanos de zarzamora, específicamente del estado de Michoacán. Pretende servir como guía para que los productores mexicanos de este producto tengan clara la importancia de la administración y de esta manera puedan emplear la información que les proporciona para elevar su competitividad internacional.

Relevancia social: además de que los dueños de empresas tengan como finalidad legítima el obtener rendimientos adecuados para recuperar sus inversiones y cubrir sus riesgos, la finalidad de toda empresa debe también ser el mejorar la vida de la zona en la que se encuentra y de la gente que la habita, por lo que al estudiar una región agrícola en crecimiento permite vislumbrar lo que sucede con regiones similares; a través de este análisis se determina los factores que permiten o estancan la elevación de la competitividad de los productores de zarzamora, y por tanto los de las regiones.

Implicaciones prácticas: conocer lo que sucede con los productores de zarzamora del estado de Michoacán, la presente investigación contribuye en el esclarecimiento de la realidad actual, con la finalidad de elevar la competitividad del sector y el nivel de vida de dichos productores.

Valor teórico: es importante mencionar que este estudio se proyecta como un antecedente para llevarlo a cabo en otras zonas productoras en México, de otros frutos o de otros sectores.

Utilidad metodológica: realizar una guía que esclarezca la importancia de la administración para los agronegocios mexicanos.

La presente investigación contribuye a la comprensión cabal de la situación prevaleciente en la producción y exportación de zarzamoras, estudiándola desde un enfoque económico, social y empresarial pero centrando la atención en los productores.

Tipo de investigación o de estudio

La investigación sobre la implementación de las técnicas de administración en los agronegocios como factor para elevar la competitividad internacional de los productores de zarzamora del estado de Michoacán, es de tipo observacional, pues permitirá conocer si el auge exportador del fruto mencionado se puede traducir en una elevada competitividad internacional, que beneficie directamente a los productores.

Además, se identifica la importancia relativa que le dan los productores exportadores de zarzamora al empleo de técnicas administrativas contables y, es

posible conocer si como consecuencia de esto, realizan planes o programas que .les permitan desarrollar sus agronegocios, para lo cual se realizó un recuento de las técnicas que utilizan sin perder de vista si cuentan por lo menos con los estados financieros básicos o si manejan algún tipo de contabilidad.

Es importante la detectar el tipo de participación de los productores de Michoacán en la exportación de zarzamora así como cuál ha sido el impacto del auge exportador de este fruto.

De acuerdo a la evolución de la investigación, es transversal pues se recolectó información en un sólo momento con los productores de zarzamoras mexicanas, esto con el apoyo de un cuestionario, que fue diseñado con el apoyo de encuestas piloto para conformar el cuestionario definitivo.

Método a utilizar

El método que se utilizó para realizar la investigación es deductivo debido a que lo primero que se analizó fue el sector exportador de zarzamoras en México, su tamaño y participación mundial; para seguir con el análisis del desarrollo exportador y la competitividad del sector, y posteriormente conocer el caso específico de los productores exportadores de este fruto en el estado de Michoacán; conociendo sus técnicas administrativas y su forma de aplicación; para finalmente suponer que lo que acontece ahí es lo que sucede con la mayoría de las empresas del sector.

Se obtuvo una base de datos de los productores con el apoyo de investigadores de las Instituciones de la zona. Debido a los altos niveles de inseguridad que vive el estado de Michoacán, la información no se encuentra publicada en ningún sitio y por ello es escasa, lo que condujo a tener pocas entrevistas, pero que fueron muy significativas para la investigación.

Lo siguiente fue realizar el correspondiente estudio analítico-sintético con los datos obtenidos de los cuestionarios que se aplicaron a los productores, conociendo su realidad respecto al auge exportador de la zarzamora mexicana, además de conocer el impacto de la aplicación de las técnicas contable-administrativas; y finalmente revelando si se tienen impactos para que sea competitivo internacionalmente.

Capítulo I Marco teórico

El área de negocios internacionales comenzó a desarrollarse en la década de 1950, en esta época no había muchas empresas multinacionales y la mayor parte de ellas eran estadounidenses; además de que la reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial era la principal preocupación de las naciones.

Ya en las décadas de los años setenta y ochenta los negocios internacionales cambiaron de manera drástica, debido al crecimiento económico de los países de la Comunidad Europea y de Japón, aunado a los grandes progresos logrados por varias naciones recién industrializadas; tales hechos provocaron que la atención se concentrara en éstos campos. La economía y las finanzas internacionales fueron el centro de interés y el enfoque general de las investigaciones efectuadas en las décadas de 1950 y 1960, pero debido a los nuevos acontecimientos fueron sustituidas por diseños cuantitativos y metodológicos más rigurosos. Muchos de los acontecimientos que sucedieron en los años setenta y ochenta estaban siendo estudiados a nivel micro pero se requería un enfoque más macro.

En los años noventa surgió una orientación estratégica de la dirección cuyo fin era integrar el área de negocios internacionales; las ideas descriptivas y analíticas de las décadas pasadas se combinaron a un enfoque más integrador. La investigación histórica y cuantitativa empezó a ser incorporada a modelos que describían, explicaban y ayudaban a predecir lo que sucedía en el ámbito internacional. Las primeras perspectivas interdisciplinarias y funcionales fueron sustituidas por un enfoque multidisciplinario que se basa en información recabada de muchas disciplinas relacionadas con los negocios internacionales.⁸

Es así como surgió el estudio de esta disciplina, definiéndola como “el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones”. Estas actividades económicas son operaciones comerciales, como en el caso de importar y exportar bienes, y la inversión directa de fondos en empresas o compañías internacionales.⁹

En este sentido las exportaciones son bienes y servicios producidos por una compañía en un país y enviados luego a otro; en cambio las importaciones son bienes y servicios producidos en un país que son introducidos por otro.¹⁰

Los datos acerca de las exportaciones e importaciones son básicos para el estudio de los negocios internacionales por dos motivos, primero el comercio es la base histórica de los negocios internacionales y este tipo de actividades ayuda a entender sus prácticas y estrategias, y segundo, la información relativa a las

⁸ Rugman, Alan M y Hodgetts, Richard M., *Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica*, p.25-27

⁹ Con base en Berumen Sergio A y Arriaza Ibarra Karen, *Negocios Internacionales en un mundo globalizado*, p. 7

¹⁰ Rugman, Alan M y Hodgetts, Richard M., *Op cit.*, p.25-27

exportaciones e importaciones ayuda a entender el impacto que los negocios internacionales tienen en la economía.

Existen múltiples clasificaciones de las empresas, una menciona que las empresas industriales son aquellas cuya actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas; pero además este tipo de empresas son clasificadas en: extractivas, manufactureras y agropecuarias; éstas últimas son las dedicadas a la explotación de la agricultura y la ganadería.¹¹

Un negocio puede describirse como la actividad u operación comercial o económica con la que se busca obtener ganancias o utilidades; en el caso de los negocios agropecuarios se trata de un esfuerzo organizado ya que en él se involucran recursos naturales (tierra, agua, clima), recursos humanos (trabajadores, propietario, administrador, proveedores, clientes), capital (dinero disponible en infraestructura, ganado, ahorro, venta o crédito; conocimiento, tanto empírico transmitido de generación en generación, aprendido de otros productores o técnicos; como formal adquirido en cursos, diplomados, conferencias, carreras universitarias, posgrados) e información (que denota el intercambio oral, impreso y visual de cuestiones relativas a la operación agropecuaria).¹²

En el transcurso del siglo XX se produjeron transformaciones estructurales en el sector agropecuario y, como consecuencia, en los territorios rurales a escala global. Los cambios fueron sustancialmente en las formas de concebir y actuar en el conjunto de las actividades agropecuarias; los mismos se impulsaron a través de un discurso desarrollista para el sector, que desde una perspectiva economicista, proponían modernizar las actividades agropecuarias, minimizando costos y maximizando ganancias.¹³

La modernización propuesta giró en torno a tres pilares: la tecnificación, la mecanización y la innovación tecnológica. Este proceso conocido como *revolución verde* se inició en los Estados Unidos en el período post bélico de los años 1950 y desde allí se fue irradiando al resto del mundo desarrollado y también a los países del Sur.

¹¹ Berumen Sergio A y Arriaza Ibarra Karen, *Op cit.*, p. 31-32

¹² Jorge Galo Medina Torres y Álvaro Fernando Rodríguez Rivera, *Hacer del rancho un negocio: papel del asesor para administrar el cambio*, p. 533

¹³ Marcel Achkar, Ana Domínguez y Fernando Pesce, *Agronegocios LTDA Nuevas modalidades de colonialismo en el cono sur de América Latina*, consultado en <http://www.redes.org.uy/2008/03/01/agronegocios-versus-soberania-alimentaria/>

El agronegocio y la administración de empresas agropecuarias

El término agronegocio fue acuñado por Ray Goldberg investigador de la Universidad de Harvard, durante los años cincuenta, refiriéndose a “la cadena de individuos, empresas e instituciones que abarcan desde la oferta de insumos hasta el procesamiento y distribución de alimentos; cada eslabón de la cadena realiza la mayor parte de sus negocios con el eslabón precedente y el siguiente, sin tener mucho contacto con el resto”.¹⁴

Según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el agronegocio es un sistema integrado de negocios enfocado en el consumidor, que incluye los aspectos de producción primaria, procesamiento, transformación y todas las actividades de almacenamiento, distribución y comercialización, así como los servicios, públicos y privados que son necesarios para que las empresas del sector operen competitivamente.¹⁵

La introducción del capitalismo transformó a la cultura agrícola en agronegocio; es así como los objetivos y fines de las actividades agropecuarias se centraron en maximizar la producción a través de un paradigma distinto, sustentado en la eficiente gestión de las denominadas empresas rurales. Con empleo de maquinaria agrícola sofisticada, el uso de volúmenes considerables de energía, la utilización de agroquímicos, la incorporación de semillas artificiales (obtenidas en laboratorios), que son los rasgos más destacados de esta modernización, se fueron adoptando en la agricultura pautas de producción basadas en la racionalidad urbana industrial.

En los agronegocios se pueden identificar distintas fases relacionadas y cada vez más interdependientes, que son:

Fase Pre-Agrícola: está circunscrita a los laboratorios y a las estaciones experimentales. Allí es donde se desarrollan las investigaciones científicas y adaptaciones técnicas que derivan en nuevos inventos y/o innovaciones que, aplicados en la fase agrícola, permiten maximizar la producción y minimizar tiempos y costos de inversión. Conforman una fase estratégica en la actualidad de los agronegocios, pues es cada vez más, considerada como la principal ventana de oportunidad empresarial y motor de creación de nichos de mercado, que coadyuvan a consolidar los oligopolios.

Fase Agrícola: incluye el conjunto de actividades productivas enmarcadas dentro del sector primario de la economía; se desarrollan en los espacios rurales y tienen recursos naturales como sustento productivo: edáficos, hídricos y genéticos. La

¹⁴ Leonel Ramírez y Manuel J. Molano, *Hacia la creación de un Centro Mexicano para el desarrollo de agronegocios*, p. 573-574

¹⁵ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustrial rural en América Latina y el Caribe: conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica*, p. vi

producción de materias primas y alimentos destinados a abastecer el mercado global, es el motor en esta fase.

Fase de Distribución: son todas las actividades de expansión de los centros de distribución que favorecen la extensión geográfica de insumos, productos y servicios proporcionados a los productores para hacer lo más eficiente posible al conjunto de las fases integradas a los agronegocios. Quedan incluidos en esta fase el acopio y la comercialización a gran escala de la producción agroalimentaria.

Fase Industrial: abarca el conjunto de procesos industriales de transformación de productos agrícolas en materias primas especialmente para la fabricación de alimentos y bebidas. En un proceso que se incrementa, las empresas alimenticias tienden a monopolizar los mercados, para lo cual manipulan la demanda a través de la propaganda y políticas de mercadotecnia.

Fase Comercial: considera todos los mecanismos de venta de los productos de origen agrario a los consumidores finales incluyendo todos los niveles de intermediación. En esta fase aparecen las cadenas de hipermercados que se imponen en los territorios como grandes espacios concentradores de la comercialización y el abastecimiento de rubros alimenticios a los consumidores finales.

Fase de Servicios: refiere a las operaciones que constituyen el soporte de las actividades de producción, manufactura, circulación, distribución y almacenamiento, tales como tecnología de la información y servicios financieros.

Las corporaciones transnacionales vinculadas a los agronegocios han impulsado nuevas formas de pensar, actuar y gestionar la producción, distribución, comercialización y consumo de productos agrarios y alimentos; por ello las actividades agrícolas son estratégicas ya que son la base fundamental para el desarrollo y mantenimiento de la diversidad biológica y cultural de los pueblos.

Como consecuencia de la globalización se han tenido impactos severos en la agricultura, por lo que las empresas se han visto forzadas para permanecer en el mercado, a buscar nuevas perspectivas de los agronegocios; así como a impulsado a los gobiernos a ser proactivos en la creación de instituciones agresivas, con objeto de lograr no sólo objetivos económicos sino sociales para los productores a fin de lograr el desarrollo rural.

Hasta mediados del siglo pasado el término agricultura refería al conjunto de actividades integradas del sector primario realizadas para obtener alimentos y materias primas de origen agrícola. Los rubros agrarios se producían para satisfacer las necesidades alimenticias y culturales. A partir del impulso a la *revolución verde* que se fue difundiendo desde los Estados Unidos, la actividad

agropecuaria se fue transformando en sus dimensiones tecnológica, productiva, social y cultural hacia la noción de empresa agropecuaria.¹⁶

Contraria a la visión tradicional, la nueva visión de los agronegocios considera a la agricultura como un sistema de cadenas de valor que se centra en dar satisfacción a las demandas y preferencias del consumidor, por lo que entiende la importancia de todas las dimensiones de la agricultura, es así como los productos derivados de esta nueva visión no siempre son el resultado de la simple producción de alimentos.

El concepto de agronegocios es por tanto incluyente y no representa exclusivamente a la “gran agricultura empresarial”; por el contrario, comprende a todas las unidades de producción e intenta reconocer la importante contribución que los agricultores de pequeña y mediana escala tienen en la provisión de alimentos.¹⁷

Por lo general, las agroempresas de pequeña y mediana escala no cuentan con procesos de planificación adecuados; si éstas planificarán sus actividades con una visión de mediano y largo plazo mejorarían sustancialmente su desempeño en el marco de objetivos y estrategias definidas con anticipación y planificación. Por lo tanto, en la medida en que las agroempresas cuenten con una planificación y manejo adecuados en diversos aspectos, podrán tomar decisiones que minimicen los riesgos de la actividad.¹⁸

En los agronegocios la familia del agricultor es casi siempre el centro del sistema, decidiendo qué cultivar y dónde venderlo; asumiendo de esta manera el riesgo de sus operaciones, lo ideal sería que lo hicieran con instrumentos adecuados para administrarlo y obteniendo una utilidad en el proceso. Es esencial que los productores sepan reaccionar con oportunidad a los cambios que exige el mercado, para lo cual es necesario comprender el entorno del sector, así como las tendencias históricas y de mercado en la era de la globalización.¹⁹

De acuerdo con Peter Timmer de la Universidad de Harvard, existe una evolución hacia una agricultura comercial y al desarrollo de agronegocios, y cada vez menos a la producción de productos básicos (*commodities*), de esta manera las oportunidades de ingreso en el campo surgen cada vez más de la especialización, los cultivos de mayor valor agregado y el procesamiento.

¹⁶ Con base en Marcel Achkar, Ana Domínguez y Fernando Pesce, *Op cit.*

¹⁷ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), *Principales tendencias que afectan el estado de los agronegocios en el hemisferio americano* en Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe. Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica, p. 3

¹⁸ Félix Susana Juárez López, *et al*, *La determinación de costos como herramienta de defensa ante la globalización. El caso de una empresa de servicios agropecuarios en Sinaloa*, pp. 219- 252.

¹⁹ Con base en Leonel Ramírez y Manuel Molano, *Op cit.*, p. 573

Las nuevas tendencias en la actividad agropecuaria exigen el uso cada vez más intensivo de la gestión y capacidad empresarial, lo que requiere una elevada formación de capital humano en el sector rural; es claro que las empresas requerirán cada vez más capacidades para leer e interpretar las señales del mercado y producir en concordancia con estas tendencias.

El gran reto de todas las agroempresas es el crecimiento de la competitividad para enfrentarse al entorno globalizado, por lo que es importante que los pequeños agricultores se desarrollen como se ha mencionado de acuerdo con las tendencias actuales en el consumo de alimentos. De acuerdo con el IICA estas nuevas tendencias son: a) producir alimentos de conveniencia, b) que se están enfocando a una mayor preocupación por la salud y c) un aumento en el consumo de productos especializados o diferenciados. Estas tendencias se están presentando principalmente en los países avanzados, pero progresivamente se están extendiendo a casi todas las regiones del mundo, gracias al crecimiento de los supermercados y la internacionalización de las empresas agroalimentarias.²⁰

Para lograr un verdadero desarrollo de los agronegocios es fundamental vincular a los pequeños productores-campesinos con las cadenas de valor, éste será uno de los temas que gobernará la agenda de los agronegocios en los siguientes años. Tradicionalmente estos segmentos productivos han sido excluidos de las ventajas que ofrece el mundo actual y se han convertido en un núcleo de alta vulnerabilidad e inestabilidad política y social.²¹

Desde la década de los noventa en América Latina se han implementado diversas estrategias que buscan la incorporación de los pequeños y medianos productores al proceso de apertura y al desarrollo del sector agropecuario con el objetivo de que se dé de manera sostenida. Dicha incorporación de los productores de pequeña y mediana escala a los mercados, ya sean locales o de exportación, requiere que los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil trabajen y tomen en cuenta la importancia que tiene la agricultura en cualquier economía.

Es fundamental por tanto, encaminar las nuevas formas de pensamiento en estos sectores, lo que conlleva a cambiar las formas de relación de todos los actores para que puedan enfrentar las causas que han impedido su avance. El proceso es largo pero fundamental para vincular a los productores con los mercados, apoyarlos en sus procesos organizativos, ayudarlos a mejorar sus capacidades de interlocución colectiva, crear puentes de diálogo con los gobiernos locales y, eventualmente, apoyar la provisión de servicios y ayudas a aquellos con necesidades especiales o urgentes.

²⁰ Con base en Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), *Principales tendencias que afectan el estado de los agronegocios en el hemisferio americano* en Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe. Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica, p. 4

²¹ *Idem*

Los gobiernos deberán centrar sus esfuerzos hacia la creación de marcos institucionales y legales conducentes a crear un ambiente que favorezca la vinculación; definir las prioridades y estrategias de inversión y asignación de recursos, todo con el objeto de proporcionarles herramientas que les permitan fortalecer sus capacidades.

En México durante el período 1988-1994 la política económica se orientó hacia la modernización del sector agropecuario como uno de los ejes de cambio de la estrategia gubernamental nacional. Dicha modernización hizo énfasis en apoyar la recapitalización, dar mayor impulso al sector financiero de fomento al campo, se amplió la inversión en infraestructura, se transfirieron funciones del estado a los productores, los apoyos se hicieron transparentes y directos.

El cambio más relevante fue el del cambio de normativa, al modificarse sustancialmente el artículo 27 constitucional, promulgándose una nueva Ley Agraria y diversas leyes entre las que sobresalen la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, esto con el objetivo de dar una mayor desregulación al campo mexicano. La nueva estrategia culminó con el reparto agrario, al pasar ejidatarios y comuneros de usufructuarios a propietarios de la tierra; permitiendo la renta y enajenación de comunidades y ejidos; fomentando las agroasociaciones de inversionistas privados con productores y organizaciones del sector rural, así como la constitución y funcionamiento de sociedades civiles y mercantiles.²²

Estas transformaciones buscan que las empresas agropecuarias se convirtieran en agronegocios eficientes y competitivos, al propiciar una mayor autonomía de los productores, su capitalización, la retención social de los excedentes y la apropiación real de sus procesos organizativos, productivos, administrativos y comerciales.

El sector privado por su parte, tiene la importante función de crear y poner en marcha negocios que sean comercialmente viables, que ayuden a generar empleo, reducir la pobreza y contribuir a la seguridad alimentaria. Este sector continuará siendo la fuerza motriz de la innovación e inversión.

Para vincularse con los mercados, los productores de pequeña y mediana escala requieren hacerlo preferentemente de forma asociativa, tal como se podrá ver en el capítulo tres, logrando así:

- reducir costos de transacción,
- mejorar sus capacidades de negociación,
- convertirse en interlocutores legítimos ante el gobierno y el sector privado,
- aumentar la cohesión social
- mejorar la autogestión

²² Alvarado Martínez, Tomás E.; Aguilar Valdés, Alfredo; Cabral Martell, Agustín; Alvarado Martínez, Luis Felipe; Moreno Medina, Salomón; Arras Vota, Ana María, "Líneas de investigación en administración de agronegocios", Revista Mexicana de Agronegocios, pp. 443-449.

En síntesis, la vinculación de los pequeños y medianos productores a los mercados será uno de los temas centrales que definirán la forma de concebir y estructurar los agronegocios en el futuro. El éxito de este proceso requiere el establecimiento de un diálogo más plural y diverso con la participación del Estado, los productores, el sector privado y la sociedad civil.²³

Es importante por lo tanto aclarar que una empresa agropecuaria está conformada por recursos naturales, humanos y de capital, además de los factores internos y externos que condicionan la producción. Para lograr una verdadera vinculación los productores deben proveerse de herramientas como la administración agropecuaria que juega un papel muy importante en el control de los factores internos a través de la aplicación de un conjunto de principios, normas y técnicas para mejorar el uso de sus recursos.²⁴

La empresa agropecuaria se ha convertido en el modelo para la organización, gestión y administración del conjunto de actividades desarrolladas en los procesos de la producción agrícola-ganadera y que en la actualidad también se hace extensible a la avicultura e incluso la pesquería.

Administración de empresas agropecuarias

La administración ofrece una serie de elementos que ayudan a iniciar y mantener en operación a un organismo social. Son numerosas las definiciones de administración se puede mencionar la siguiente, la administración es un proceso social que comprende una serie de acciones y características, en donde se determina principalmente la fijación de objetivos, por lo que la administración es el medio efectivo para lograr que se ejecute el trabajo previamente planeado.

De acuerdo a Guerra Espinel y Aguilar Valdés, la administración de empresas agropecuarias es el proceso de toma de decisiones mediante el cual determinados recursos se distribuyen entre cierto número de alternativas, con el propósito de organizar, integrar, dirigir y controlar a la empresa, de tal forma que se logren los planes que se han trazado.²⁵

Para Oropeza, la administración agrícola es la clase especial de esfuerzo que desarrolla el agricultor para decidir cómo se van a combinar y utilizar en el proceso económico-agrícola los factores de producción: tierra, labor, capital y organización, con el fin de obtener los productos cosechados para el consumo. También es un

²³ Con base en Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), *Principales tendencias que afectan el estado de los agronegocios en el hemisferio americano* en Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe. Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica, p. 4

²⁴ Morela Márquez, *Revista Mexicana de Agronegocios*, "La gestión administrativa de las empresas agropecuarias de los municipios de San Fernando y Biruaca del Estado de Apure en Venezuela", <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=14101002> p. 326

²⁵ Guillermo Guerra Espinel y Alfredo Aguilar Valdés, *Manual práctico para la administración de agronegocios*, p. 24

proceso continuo de toma de decisiones, como sucede en toda empresa, ya que el éxito de la cosecha está determinado por causas que muchas veces no están previstas y que deben considerarse en la administración, es decir, la previsión.²⁶

Para Alfredo Aguilar, la administración de empresas agropecuarias es el proceso de planeación y organización que lleva consigo la responsabilidad de integrar, dirigir y controlar en forma eficiente las actividades de una explotación agropecuaria con una finalidad específica.²⁷

Las características más sobresalientes que identifican a la empresa agropecuaria como una unidad de decisiones son:

- Recursos que se pueden utilizar en un proceso de producción; tierra, mano de obra, capital, conocimiento, tecnología e información
- Un proceso administrativo y un administrador, que tiene capacidad para tomar decisiones: planear, organizar, integrar, ejecutar y controlar el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos
- Un producto o varios que se desea obtener con los insumos disponibles

En la administración agrícola intervienen además de una planeación adecuada el factor naturaleza, el cambio inesperado de los precios de compra de las semillas y de venta de productos, los cambios constantes de trabajadores, los nuevos métodos agrícolas, entre otras dificultades a las que se enfrenta el agricultor. Por ello la administración de empresas agropecuarias es un proceso continuo, ya que siempre existirán necesidades alimenticias, y en la medida que se logre satisfacer dichas necesidades habrá una repercusión que estimulará hacia nuevas aspiraciones, encaminadas a obtener mejores productos agrícolas y pecuarios, en mayores cantidades y al menor costo.

La administración agropecuaria es una disciplina que por las características de los productos y por la importancia de la actividad, tiene un futuro promisorio y un presente urgente, la capacitación en todos los niveles debe ser paulatina y constante sobre todo en las empresas sociales, consorcios y negocios privados, y dentro del ámbito de la docencia debe proveerse el equilibrio adecuado entre la teoría y la práctica.

Los objetivos que persigue la administración de empresas agropecuarias son:

- Guiar a los productores individuales para que realicen el mejor uso de sus recursos.
- Dotar a los productores y administradores de las herramientas de la administración, para que realicen una mejor toma de decisiones ante los múltiples problemas que se le presentan.

²⁶ Con base en Humberto Oropeza Martínez, *La agricultura. Economía, administración y costos*, p. 49

²⁷ Morela Márquez, *Revista Mexicana de Agronegocios*, "La gestión administrativa de las empresas agropecuarias de los municipios de San Fernando y Biruaca del Estado de Apure en Venezuela", <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=14101002> p. 329

- Guiar a los productores en el cumplimiento de funciones que conlleva el proceso administrativo, de manera de utilizar en forma óptima sus recursos y realizar inversiones justificadas.

Es importante tomar consciencia de implementar un proceso administrativo eficiente en las unidades de producción agropecuaria, que oriente a los productores de una manera eficaz en el uso de sus recursos, de esta manera se puede lograr el mejoramiento real de los niveles de vida de la población rural y un crecimiento armónico y sostenido que permitirá el desarrollo de este sector.²⁸

El proceso administrativo en las empresas agropecuarias²⁹

El proceso administrativo consta de cuatro etapas básicas para su estudio y conformación, dividida en dos fases; la estática compuesta por la planeación y la organización, donde se da respuesta a los cuestionamientos ¿qué se va a hacer? y ¿cómo se va a realizar? respectivamente. La otra fase denominada dinámica, es aquella que al implementarse dentro de la empresa permite ver con mayor claridad lo que al momento se está haciendo, así mismo poder evaluar tales acciones, aquí se encuentran las etapas de dirección y control.

Planeación

La planeación es la función inicial en toda técnica administrativa, consiste en pensar, juzgar y decidir sobre las demás funciones de la administración, se considera como el proceso de pensamiento durante el cual se elige la alternativa que servirá para alcanzar los objetivos de la empresa.

George R. Terry define a la planeación como la etapa en la que se determinan los objetivos, así como los cursos de acción que deben tomarse, respondiendo a las preguntas ¿qué se necesita?, ¿qué cursos de acción deben adoptarse? y ¿cómo y cuándo realizarlos?

Los objetivos de las actividades de planeación son:

- Aclarar, ampliar y determinar los objetivos
- Pronosticar
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos
- Establecer un plan general de logros, enfatizando la creatividad para encontrar nuevos y mejores medios para desempeñar el trabajo

²⁸ *Idem*

²⁹ El presente apartado fue preparado con base en Guillermo Guerra Espinel y Alfredo Aguilar Valdés, *Manual práctico para la administración de agronegocios*, p. 31, 63, 91, 106 y 128; Morela Márquez, *Revista Mexicana de Agronegocios*, “La gestión administrativa de las empresas agropecuarias de los municipios de San Fernando y Biruaca del Estado de Apure en Venezuela”, <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=14101002> p. 329 y 330; y Alfredo Aguilar Valdés y colaboradores, *Tratado para administrar los agronegocios*, p. 7-62.

- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño
- Anticipar los problemas futuros
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control

Las actividades de planeación fijan los propósitos de la empresa, las líneas y los principios estratégicos sobre los que operará, asigna los recursos materiales y humanos necesarios para conseguirlos y determinan los objetivos y las metas generales y particulares. Se enfoca a la actividad de proyectar la vida de la empresa en todos los ámbitos no sólo en una dirección sino buscando cambios y adaptando su existencia a la de los sistemas de los cuales vive.

La planeación abarca actividades como definición de objetivos, misión, análisis de la situación, previsión, políticas, programas, procedimientos y toma de decisiones; cada una debe articularse para integrar a la empresa en un todo y se puedan asignar responsables de cada actividad.

Aunque es muy difícil predecir, la planeación debe acercarse mucho a la realidad pues todos los objetivos y el establecimiento de métodos para alcanzar los planes, programas, estrategias de acción y presupuestos, guiarán el trabajo hacia una misma meta.

Organización

La organización implica agrupar las actividades de la empresa y la de los empleados alcanzando un arreglo estructural de todos los recursos; esta función permite el equilibrio estableciendo una relación entre el trabajo y el personal que debe ejecutarlo.

Por esto, la organización en la empresa agropecuaria es la reunión equilibrada de todos los recursos y adaptada al tipo de empleado que se requiere para su manejo correcto, debe unir siempre a las personas implicadas en la empresa por medio de tareas interrelacionadas, por tanto las personas trabajan en equipo con adecuada organización, son producto del establecimiento de relaciones interpersonales, de manera que puedan desempeñar sus labores con eficiencia y obtengan una satisfacción del trabajo realizado, producto del planteamiento inicial de una meta en común.

Se puede dividir en cuatro etapas fundamentales la función de organización: división del trabajo, definición de la responsabilidad, delegación de autoridad y coordinación organizativa.

Dentro de una empresa agropecuaria es de suma importancia la organización, ya que es el único medio para lograr que el personal realice sus actividades. La agrupación de actividades, asignación de tareas, comunicación y coordinación de los individuos o grupos que forman la empresa agropecuaria, son aspectos de la organización.

Ejecución

Esta función indica un movimiento de unión, es decir, lograr el todo en la empresa agropecuaria; no se puede llevar una buena administración sino se encuentra debidamente integrada. La integración en administración es sinónimo de acción, de reunir a las personas para edificar una explotación desde el punto de vista material y se alcancen las metas diseñadas en la planeación, se aprovechan los cuadros organizados y se prepara la acción directriz del administrador.

La integración para su estudio se divide en cuatro actividades que denotan conductas, éstas deber ser alcanzadas y adoptadas a la personalidad del administrador, es pertinente recordar que la integración y la dirección son funciones en las que se manejan actitudes conductuales, situaciones de carácter subjetivo donde se demuestra el arte y personalidad del administrador.

Las actividades de esta función son conjuntar (esfuerzos para alcanzar la eficiencia), seleccionar (escoger los mejores elementos humanos y materiales), capacitar (canalizar inquietudes a favor del desarrollo y productividad empresarial) y coordinación integradora (promover todo tipo de actividad que favorezca la integración).

Dirección

El proceso de dirección involucra las relaciones entre el personal y la persona que tiene mayor autoridad dentro de la empresa agropecuaria, tiene como fin comunicar y delegar funciones con liderazgo y motivando al personal, para que los trabajadores comprendan la importancia de su labor y su contribución al logro de los objetivos. La dirección es la parte en la que un directivo o administrador coordina a todos los elementos humanos de acuerdo a un fin u objetivo determinado.

El mecanismo para que la dirección sea eficaz y eficiente es muy complejo, ya que se requieren además de habilidades profesionales, ciertas características que auxilien al mejor desempeño de la función; entre éstas se encuentran supervisar, motivar, incentivar, comunicar, liderar y la coordinación directiva.

La dirección es la función administrativa que se dedica a la ejecución de actividades detalladas, representa trabajar directamente con las personas que colaboran en la explotación agropecuaria, despertar y mantener en ellas el entusiasmo hasta lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

En una empresa agropecuaria la dirección es un desafío importante pues el administrador debe saber convencer manifestando su posición y convicciones ideológicas, por ello en el medio agropecuario es difícil medirlas o calificarlas debido a las múltiples influencias educacionales, culturales, religiosas y geográficas de cada miembro de la organización.

Control

La última función del proceso administrativo es el control, consiste en la acción de comprobar los resultados alcanzados para garantizar que los planes se llevaron a cabo en la forma prevista; no representa una restricción o limitación sino una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos planeados. El diseño e implementación de las herramientas de control tienen una relación estrecha con la planeación y presupuestación; por lo que el administrador deberá comprobar, evaluar, valorar, corregir y evitar.

El control como se mencionó es la medición y corrección de las actividades realizadas por todo el personal, para asegurar el cumplimiento de sus actividades. Cada uno de los mecanismos de control como la revisión de los registros contables, registros de producción, registros de hrs/hombre, inventario, etc. tienen el propósito de verificar un objetivo.

Tiene como objetivo central encontrar donde están los errores o puntos débiles de la ejecución de alguna actividad con el fin de corregirlos e implementar cambios a fin de cumplir con los objetivos. El control implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de sus desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

En resumen, el proceso administrativo se inicia con la toma de decisiones por parte del administrador quien ejerce el liderazgo y la autoridad sobre todo el personal de la empresa, él decide los objetivos, procedimientos, políticas e inicia el proceso de decisiones estudiando las alternativas, seleccionando la más conveniente y actuando sobre ésta.

El proceso de decisiones antes descrito se relaciona y afecta las cinco funciones básicas, por lo que al pasar por cada una recibe retroalimentación en algunas, hasta llegar a los resultados, que tienen como efecto un producto terminado de alta calidad, a un costo determinado y arrojando una utilidad a la empresa en el período calculado.

En el siguiente cuadro se resumen las actividades que se desarrollan en cada uno de los elementos que integran el proceso administrativo.

Tabla 3 Actividades a desarrollar en cada uno de los elementos del proceso administrativo

Preguntas	Función administrativa	Resultados
¿Qué se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer? ¿Qué cursos de acción deben adaptarse? ¿Cómo se va a hacer? ¿Cuándo se va a hacer?	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del medio ambiente • Establecer objetivos • Establecer la misión • Pronosticar el futuro • Determinar los recursos necesarios • Revisar y ajustar el plan según resultados de control • Previsión durante todo el proceso de planeación
¿Quién debe hacer el trabajo? ¿Con qué nivel de autoridad y responsabilidad? ¿Con cuál estructura? ¿Cómo se van a llevar a cabo los planes?	Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y definir el trabajo a realizar • Dividir el trabajo en deberes • Agrupar deberes en puestos • Agrupar puestos en áreas o unidades • Coordinar durante todo el proceso de organización
¿Con qué recursos se va a hacer? ¿Qué elementos humanos se requieren? ¿Qué elementos materiales se requieren?	Integración de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar personal • Suministrar materiales • Proporcionar otras facilidades • Coordinar durante todo el proceso de integración
¿Qué tareas se van a hacer? ¿Cómo se están haciendo? Verificar lo que se ha planeado y organizado	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar y explicar objetivos a los subordinados • Guiar a los subalternos • Motivar al personal • Supervisar y ajustar el trabajo • Coordinar durante todo el proceso de dirección
¿Cómo se ha realizado? ¿Se realizó de acuerdo a lo planeado? ¿Se requieren correcciones?	Control	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar resultados con normas • Determinar causas de desviación • Corregir desviaciones • Revisar y ajustar métodos de control • Realizar un examen de conciencia

Fuente: elaboración propia con base en Guillermo Guerra Espinel y Alfredo Aguilar Valdés, *Manual práctico para la administración de agronegocios*, p. 31, 63, 91, 106 y 128.

Pero si no se aplican de manera adecuada las funciones administrativas se pueden presentar diversos problemas en las empresas agropecuarias y por tanto del administrador, éstas se pueden clasificar en:

- Problemas de organización para la producción, que comprende los relacionados con la forma de obtención de la tierra, qué producir, qué escala de producción escoger, qué equipo seleccionar y qué tecnología debe aplicarse.

- Problemas financieros, o sea los relacionados con la obtención y uso de capital (propio y prestado).
- Problemas administrativos, es decir los que se relacionan esencialmente con la función de la propia administración: planeación, organización, ejecución y control.
- Problemas de mercadeo: qué comprar, qué vender, dónde vender o comprar, cuándo hacerlo, a quién comprar, a quién vender, cómo comprar, cómo vender.³⁰

Estos problemas se derivan principalmente a que gran parte de las explotaciones rurales agrícolas y ganaderas de América Latina en general y de México en particular, carecen de sistemas de control para determinar correctamente los ingresos, egresos, inversiones y actividades de granja, tal vez por la localización de los ranchos, algunos alejados de las zonas urbanas, lo que dificulta el minucioso trabajo de alimentar los registros de control, otras veces debido a la falta de interés o iniciativa personal del propietario, o bien por la poca o mediana importancia que en algunas regiones se le da al uso de recursos administrativos.³¹

El conocimiento correcto y completo de los mecanismos de control ayuda constantemente a tener una visión global del negocio agrícola y permite estar informado de las mejoras o limitaciones en los períodos de cada ciclo productivo, determinando a futuro nuevos o más amplios objetivos o metas con una base real de solvencia económica.

El pensamiento administrativo tiene como natural y máxima producción intelectual la creación de técnicas y enfoques (criterios), que aplicados en forma sistemática y objetiva en el quehacer gerencial, se convierten en sus herramientas o instrumentos de trabajo y sustentan el proceso de toma de decisiones. Se agrupan en tres grandes categorías de acuerdo a su contenido y área de aplicación: financieras, contables y administrativas.³²

Una técnica es un conjunto de procedimientos y recursos, que sirve a una ciencia o un arte, en el caso de la presente investigación, a la contabilidad y a la administración, por lo que para la contabilidad las técnicas son un sistema de información cuantitativa que debe satisfacer las necesidades de diferentes usuarios que acuden a la información financiera de la organización para tomar las decisiones más adecuadas; esto con la ayuda de la contabilidad administrativa.³³

³⁰ Horacio Santoyo y Manrribio Muñoz, *Visión y misión agroindustrial*, p. 87

³¹ Con base en Alfredo Aguilar Valdés y colaboradores, *Tratado para administrar los agronegocios*, p. 57

³² Con base en Fanny Sterling, *De las principales técnicas y enfoques en la administración: un recorrido evolutivo desde la sociedad industrial a la sociedad de información*, p. 23.

³³ Con base en Fanny Sterling, *De las principales técnicas y enfoques en la administración: un recorrido evolutivo desde la sociedad industrial a la sociedad de información*, p. 24-32 y Juan García Colín, *Contabilidad de costos*, p. 6

Las técnicas y enfoques son creados por el pensamiento administrativo cuando tratan de dar respuesta a la necesidad de manejar eficientemente los recursos financieros, tecnológicos, humanos y de información de la organización, ya sea frente al impacto de las variables externas (economía, mercado, legislación, etc.) o internas.³⁴

La técnica contable está integrada por los conocimientos, procesos y especialidades que encaminan a la empresa a sus objetivos; además de otros componentes como lo son recursos metodológicos y simbólicos, en la contabilidad las técnicas asumen carácter de estándares.

Para tener un adecuado sistema de control tal como lo menciona Alfredo Aguilar, es necesario llevar un propicio sistema de contabilidad, técnica que está integrada en la administración de empresas agropecuarias.

La importancia de la contabilidad como herramienta administrativa para la toma de decisiones en los agronegocios

Tal como se mencionaba en el planteamiento del problema la actividad agropecuaria está sujeta a una intensa y creciente competencia internacional, la cual irá en aumento, es por esto que es indispensable que los productores agropecuarios sean capaces de aplicar métodos de trabajo y de dirección eficientes para convertir sus agronegocios en competitivos.

Los que se dedican a estudiar y escribir sobre contabilidad no han acordado cuál es el método más adecuado para registrar las operaciones que se origina en una explotación agropecuaria, aunque se comparte la idea de que es imprescindible tener información completa y actualizada acerca de la gestión de la empresa y de los factores que la afectan. Se ha observado que ninguno o casi ningún productor sabe cómo determinar sus costos pues no aplican ninguna técnica contable y mucho menos realiza alguna planeación que los lleve a realizar presupuestos reales.³⁵

Existen diversas razones por las cuales la contabilidad se debe tomar con sentido aplicado en diferentes actividades, el giro agropecuario es mucho más sensible y difiere de otros ya que se utilizan productos perecederos extraídos de la naturaleza, éstos, en proporción a su volumen son menos costosos que otros y además están sujetos a las condiciones climáticas; sumado a que los impuestos que se les asignan a las empresas agropecuarias por lo general son menores en relación con otras actividades.

³⁴ Con base en Fanny Sterling, *De las principales técnicas y enfoques en la administración: un recorrido evolutivo desde la sociedad industrial a la sociedad de información*, p. 23.

³⁵ Con base en Gustavo Roger Gómez Suárez, *Importancia de la contabilidad en el sector agrícola y ganadero*, p. 1

Por lo anterior expuesto los procedimientos administrativos que adoptan las empresas agropecuarias son en muchos casos *sui géneris*, muy diferentes a los que se emplean en otras actividades, y al aplicar la contabilidad lo hacen de acuerdo al contexto de la empresa agropecuaria.

La información contable constituye un indispensable elemento de control que la administración debe utilizar, pues sin su ayuda no se podría precisar ninguna de las actividades y se obtendrían resultados negativos. Ésta información debe ser útil para las personas que actúan en los diversos niveles de la empresa, además de los usuarios externos.

La contabilidad es dividida tradicionalmente en dos ramas la contabilidad financiera, que es un sistema de información que una empresa realiza para elaborar informes externos; y la contabilidad administrativa, que es un sistema de información que una empresa realiza para elaborar informes de uso interno que facilita las funciones de planeación, control y toma de decisiones de la administración.

La contabilidad administrativa es un elemento fundamental en la administración organizacional, sin ser únicamente un sistema transaccional sino un mecanismo de control de la administración estratégica.³⁶ La contabilidad de costos es una parte fundamental de la contabilidad administrativa, su importancia radica en que proporciona información a la dirección de la empresa para una mejor toma de decisiones.

La contabilidad de costos está relacionada fundamentalmente con la acumulación, el análisis y la interpretación de los costos de adquisición, producción, distribución, administración y ventas; y de financiamiento con el fin de servir a los usuarios internos, específicamente a los directivos de las empresas, y para que pueda tomar decisiones con respecto a la planeación y control. Asimismo, los costos de los productos se utilizan para valuar los inventarios y determinar la utilidad de la empresa, por los que son necesarios para la elaboración de los informes externos.³⁷

Muchos productores agropecuarios desconocen parcialmente las técnicas contables y que además pueden ser útiles para diseñar un sistema adecuado en sus cultivos; probablemente debido a:

1. falta de asesoramiento por parte de los técnicos en contabilidad
2. la ignorancia que prevalece en el medio rural sobre estos temas
3. sistemas parcialmente cerrados
4. desconocimiento de la utilidad que brinda la contabilidad
5. cuentan con poca oferta de servicios en consultoría administrativa y,

³⁶ La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

³⁷ El siguiente apartado fue preparado con base en Juan García Colín, *op. cit.*, p. 6-7

6. falta de conocimiento por parte de las oficinas receptoras de impuestos que no exigen una rigurosa contabilidad a las pequeñas y medianas empresas, lo que conduce a pensar que la actividad rural es la más favorecida en el uso y cumplimiento de la contabilidad.³⁸

La contabilidad agropecuaria se fundamenta en las bases teóricas de la contabilidad, sus principios, conceptos, estructura y procesos; por esto se dice que la contabilidad es única; sin embargo, su aplicación se sitúa dentro de un marco de referencia específico, en este caso el agropecuario.³⁹

La contabilidad agropecuaria es un subsistema de contabilidad que involucra un proceso y todo un contexto relacionado con las transacciones del campo, es decir, se abastece de insumos, los transforma, se obtienen resultados y se retroalimenta mediante el análisis financiero en busca de nuevos horizontes de planeación.⁴⁰

Este tipo de contabilidad como una especialidad se usa y aplica en entidades económicas exclusivas del ramo agropecuario, las cuales pueden ser lucrativas o no. Se puede considerar también a la contabilidad agropecuaria como una herramienta útil que interpreta el idioma de los negocios relacionados con el medio rural.

Por lo general todas las empresas agropecuarias mantienen un sistema contable y se basan en algún medio para recolectar, sumarizar, analizar y presentar en términos monetarios información relativa al negocio. En este sector existen aplicaciones contables que varían, desde sistemas primitivos y sencillos para los casos de explotaciones pequeñas, hasta métodos complejos y extensos para las empresas de mayor escala como lo son algunas agroindustrias.⁴¹

La contabilidad agrícola tiene como objetivo identificar los factores que hacen posible la producción, asignarles valores para su cuantificación y representarlos a través de estados financieros. Dichos recursos se refieren a la tierra, a la maquinaria y al equipo que se utiliza en las etapas del ciclo de producción, a las construcciones y edificios necesarios, y los recursos financieros capaces de absorber todos los gastos que incurre la empresa, tales como fertilizantes, semillas, mano de obra, etc.

Arce refiere que en una de sus investigaciones cuestionó a los algunos productores agropecuarios acerca de la utilidad de la contabilidad en sus negocios, con la pregunta específica ¿para qué sirve la contabilidad?, mencionaron que los sistemas contables y administrativos burocratizan a las empresas, que sólo sirven para dar cumplimiento a obligaciones legales, tributarias y de control por parte de distintos organismos. Además que la

³⁸ Con base en Alfredo Aguilar Valdés, *Tratado para administrar los agronegocios*, p. 313

³⁹ *Idem*

⁴⁰ Con base en Alfredo Aguilar Valdés, *Op cit.*, p. 314

⁴¹ Con base en Alfredo Aguilar Valdés, *Op cit.*, p. 315

información proporcionada por la contabilidad es tardía e insuficiente y difiere de la suministrada por los agrónomos, ellos se basan en supuestos y no en documentación como la contabilidad; además de que todos los sistemas contables y administrativos no son de ninguna utilidad y por lo tanto, representan un gasto inútil.⁴²

De acuerdo con el IICA, sólo una pequeña proporción de los cultivadores de América Latina llevan registros adecuados con el fin de proporcionar una base satisfactoria para la planificación, pues a medida que se les proporciona a los productores mayor ayuda para el análisis de sus empresas, estos convierten sus fincas en empresas comerciales. En el mismo sentido si se obligara a un mayor número de productores a rendir declaraciones de renta existiría una razón real de desarrollar sistemas útiles de registro, lo cual tendría como consecuencia que muchos agricultores se vieran enfrentados al problema de diseñar sistemas para llevar registros apropiados a las necesidades de sus agronegocios.⁴³

Para que un administrador pueda tomar decisiones y realice planeación con precisión y eficacia, debe disponer de suficiente información histórica y presente, tanto interna como externa de la empresa. La información interna debe obtenerse a través de un buen sistema de registros diseñados para preparar una contabilidad de tipo administrativo.

Internamente la información contable cumple con tres funciones generales, servir como instrumento de apoyo en la consecución de algunas operaciones de la empresa, facilitar el control y construir parte de los insumos que requiere la planeación de la empresa.

El sistema de contabilidad debe desarrollarse por los técnicos o por los agricultores para servir eficientemente a las necesidades de las empresas agropecuarias. Algunas veces serán suficientemente registros sencillos, y en otros casos se justificará un mayor esfuerzo.

Los registros contables de las empresas agropecuarias pueden servir por lo menos para cinco objetivos importantes que son:

1. Cumplir con los requisitos de la declaración de renta
2. Medir el éxito de la gestión financiera y el progreso de un año a otro, o de un mes a otro
3. Proporcionar puntos de comparación con el funcionamiento anterior, desde la misma empresa o con el de otros que sean comparables
4. Suministrar una fuente continua de datos que ayuden a planificar la empresa agropecuaria

⁴² Con base en Hugo Arce, *Presupuestos, costos y decisiones de empresas agropecuarias*, 324 pp.

⁴³ Con base en Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), *Principales tendencias que afectan el estado de los agronegocios en el hemisferio americano* en Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe. Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica, p. 4

5. Ayudar a obtener crédito de los bancos y otras fuentes de financiación⁴⁴

La amplitud de los registros pueden variar, desde uno sencillo para un fin limitado y específico, tal como un mapa de campo que muestre las aplicaciones de algún insumo, hasta un amplio conjunto de registros que comprenda todos los informes sobre la empresa agropecuaria y finanzas de la familia. A continuación se comentan cinco alternativas posibles, de acuerdo a Gilberto Ugalde.⁴⁵

Contabilidad simple de costos de una sola empresa

Mide dentro de la empresa los costos y los ingresos de un solo producto o una empresa agrícola; sus ventajas son que proporciona algunos datos de funcionamiento útiles para la planeación, pero presenta como desventaja que debido a las distribuciones arbitrarias de costos conjuntos la información resultante es de poca utilidad para la completa planeación. No se tienen claros los ingresos y gastos de la empresa ni de la familia.

Registros para la declaración de renta

En este tipo de registro se requiere del mínimo necesario para la declaración de renta, por lo que únicamente se registran las entradas, gastos y depreciaciones. Sus principales ventajas son que miden los resultados económicos de la empresa y que sirven para los fines de declaración de renta con un mínimo esfuerzo; pero por la misma razón los datos que arrojen pueden ser deficientes y poco útiles para evaluar el funcionamiento de los rubros o líneas individuales dentro de la empresa, y de la misma forma la planeación de reajustes futuros. No cubren los registros o gastos de la familia fuera del negocio agropecuario.

Registro global de la empresa agropecuaria

Estos registros incluyen uno para el impuesto sobre la renta, complementado con inventarios y datos cuantitativos del desarrollo de las líneas de producción individuales y algunos otros registros parciales que podrían ser necesarios para facilitar información completa sobre la empresa agropecuaria.

El llevar este tipo de registro puede proporcionar muchos datos para el análisis y la planificación si se hace un pequeño esfuerzo adicional al de la declaración de renta, aunque no proporciona un informe completo sobre las finanzas de la familia.

Registro global de la empresa agropecuaria y las finanzas familiares

Este registro incluye la información para la declaración de renta y la planificación para las finanzas de la familia al mismo tiempo que sobre la empresa. La ventaja principal es que este tipo de registro incluye los ingresos y gastos de la empresa,

⁴⁴ Con base en Guillermo Guerra, *Manual de administración de empresas agropecuarias*, p. 140

⁴⁵ *Ibid.*, p. 142

así como los de la familia y sus respectivos balances en efectivo. Proporciona las bases necesarias para verificar continuas comprobaciones que descubren las omisiones hechas en el proceso de asiento de los registros. Sus desventajas son que pueden consumir más esfuerzo que el resultado obtenido, a menos de que estén planificados muy cuidadosamente y que sean llevados fielmente e interpretados con prudencia.

Contabilidad completa de costos

En este tipo de registro todos los cargos y entradas para las empresas agropecuarias en conjunto se registran y distribuyen a las cuentas de los varios rubros o líneas de producción. Cuentan con un tipo de registro completo de la información de la empresa. La ventaja que proporcionan estos registros es que están destinados a medir el éxito financiero de cada una de las líneas de producción en total, aunque generalmente dependen de suposiciones arbitrarias sobre la distribución de los costos conjuntos y son de poca utilidad para la planificación en proporción al esfuerzo y a la habilidad que requieren.

La finalidad de un control de costos en una empresa es obtener la producción económica mínima para estar en posibilidad de competir en el mercado, pues la intensa competencia obliga al aprovechamiento óptimo de los recursos y a evitar instalaciones, inversiones y gastos innecesarios; lo anterior obliga a todo participante en el mercado a realizar estudios profundos en los datos para la determinación de los costos.

Al considerar la información que ofrece la contabilidad de costos se pueden valorar proposiciones alternativas y tomar decisiones de gran importancia, entre ellas determinar el precio de venta correcto, estipular el volumen óptimo de producción, fijar la combinación o mezcla de productos más rentable, decidir acerca de la sustitución del trabajo manual por el mecánico o automatizado, elegir la maquinaria adecuada, medir la capacidad de producción, etc.⁴⁶

Sin el conocimiento correcto y verdadero de los costos (producción, distribución y administración) se pueden sufrir serias pérdidas o incluso llegar a la quiebra; por ello se debe realizar una adecuada administración de todos los medios lo cual permitiría en el largo plazo elevar la competitividad doméstica e internacional de los agronegocios mexicanos.

Tal como se menciona en párrafos anteriores las agroempresas de pequeña y mediana escala al no contar con procesos de planificación adecuados y sin tener una visión de mediano y largo plazo, estancan sus negocios y es prácticamente imposible que mejoren sustancialmente su desempeño en el marco de objetivos y estrategias definidas con anticipación y planeación.

⁴⁶ Con base en Gustavo Roger Gómez Suárez, *Importancia de la contabilidad en el sector agrícola y ganadero*, p. 18

Por tanto, en la medida en que las agroempresas cuenten con una planeación y manejo adecuados en diversos aspectos administrativos, como la contabilidad de costos, podrán tomar decisiones que minimicen los riesgos propios de la actividad agropecuaria.

Competitividad de un producto agropecuario

El objetivo central para darle un valor agregado a los productos agrícolas es crear sistemas agroempresariales competitivos, ambientalmente sostenibles y con responsabilidad social, lo que se traducirá en mayores ingresos y por lo tanto en una mejor calidad de vida de la población rural.⁴⁷

La *competitividad* es según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española la “capacidad de competir” o la “rivalidad para la consecución de un fin”.⁴⁸ El adjetivo *competitivo* denota lo perteneciente o relativo a la competición y significa “capaz de competir”; estas palabras han adquirido importancia en el ámbito de los negocios.

La competitividad es considerada como la capacidad de una empresa para permanecer o penetrar en un mercado con ganancias, y además mejorar el nivel de vida de sus integrantes; es decir, una empresa es competitiva en un mercado si logra tener utilidades durante un período más o menos largo dentro de este mercado.⁴⁹

El término competitividad internacional es definido como el grado en el que una nación puede, bajo condiciones de libre mercado, producir bienes y servicios que pasan la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y expandiendo de modo simultáneo el ingreso real de su población en el largo plazo.⁵⁰

En ocasiones se utiliza el concepto de competitividad como sinónimo de ventajas comparativas que aunque están relacionados son conceptos distintos. El concepto de ventaja comparativa hace referencia a una situación teórica que permite explicar el patrón de especialización de un país en el comercio internacional si no existieran distorsiones en los mercados. Un país presentará ventajas comparativas en aquellos productos en los que el valor agregado sea mayor al costo de los recursos domésticos utilizados en su producción, valorado todo a precios sociales o a sus costos de oportunidad. En la teoría convencional del comercio

⁴⁷ Con base en Joaquín Arias Segura, Jennifer Olórtegui Marky y Vania Bitia Salas García, *Lecciones aprendidas sobre políticas de reconversión y modernización de la agricultura en América Latina*, p. 12

⁴⁸ “Competitividad”, Real Academia de la Lengua Española, consultado en http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=competitividad

⁴⁹ Horacio Santoyo y Manrubbio Muñoz, *Visión y misión agroempresarial. Qué hacer hoy en la agricultura del mañana.*, p. 189

⁵⁰ Con base en Carlos Morales Troncoso, *Desarrollo exportador y competitividad: el caso del aguacate mexicano*, p. 19-20.

internacional las ventajas comparativas dependen principalmente de la dotación relativa de factores.⁵¹

La competitividad en cambio, es un concepto ajeno a la teoría económica y hace referencia a una situación real que presenta un producto en un mercado internacional distorsionado tanto por fallas del mercado como por la intervención de los gobiernos. *La competitividad de un producto se refiere entonces a su nivel de rentabilidad privada, a su capacidad de participar exitosamente en el mercado internacional de acuerdo con los precios de mercado existentes;* por tanto un producto o actividad puede ser competitivo aún cuando no tenga ventajas comparativas o bien, un producto puede presentar ventajas comparativas pero no ser competitivo debido por ejemplo a políticas gubernamentales distorsionantes. Desde luego también es posible que un producto que presenta ventajas comparativas sea al mismo tiempo competitivo.⁵²

Por tanto la competitividad de un producto en el mercado internacional depende de varios factores, como sus ventajas comparativas asociadas a factores naturales favorables y a menores costos relativos en la producción (tomando en cuenta la estructura y los costos de transporte y comercialización hasta el lugar donde es comercializado); movimientos de la tasa de cambio; la calidad del producto, el grado de diferenciación del producto, la estacionalidad de la producción y el mercado, y las políticas gubernamentales tanto del país que exporta como del país importador. *La mayor competitividad de un producto en el mercado internacional se expresa en un mayor crecimiento de las exportaciones y un aumento en su participación de mercado.*⁵³

La competitividad está asociada a un mercado determinado, no sólo desde el punto de vista geográfico sino también económico. Tampoco es algo puntual o accidental en el tiempo, sino que es algo que exige permanencia, en este sentido el logro ocasional de una “buena cosecha” o la permanencia en un mercado mediante la depredación de los recursos naturales no podría ser considerada como muestra de competitividad. El éxito en el mercado de una empresa, es decir, el logro de utilidades, no tiene sentido sino se refleja en un mejor nivel de vida para sus socios y empleados.⁵⁴

Si bien existe consenso en la noción de competitividad, los mecanismos para lograrla no son tan claros. El que una empresa agropecuaria sea competitiva, es decir, permanezca en un mercado en ganancias, requiere la confluencia de varios factores para lograr que los ingresos de la empresa sean superiores a sus costos, entre estos se pueden mencionar:

⁵¹ Con base en José María Contreras-Castillo, *La competitividad de las exportaciones mexicanas de aguacate: un análisis cuantitativo*, Revista Chapingo, Serie Horticultura 1999, 14 pp. (pag 3)

⁵² *Idem*

⁵³ Con base en José María Contreras-Castillo, *Op cit.*, p. 3-4

⁵⁴ Con base en Horacio Santoyo y Manrribio Muñoz, *Op cit.*, 189-190

- *Ventas a mejores precios*, por comercializar de manera más directa; para añadir valor agregado a sus productos mediante almacenamiento, transporte, acondicionamiento o transformación; por incrementar su capacidad de negociación vendiendo de manera organizada; por especializarse en un segmento de mercado, como el de los productos orgánicos; por realizar campañas de promoción genérica o por marcas que diferencian e incrementan la demanda de su producto, etc.
- *Rendimientos superiores*, por contar con una infraestructura adecuada; por un uso eficiente de los insumos en términos de cantidad, calidad y oportunidad; por un buen manejo de los recursos naturales; por tener acceso a financiamiento, capacitación y asesoría técnica eficiente.
- *Administración de riesgo*, mediante un sistema de seguro que lo proteja de riesgos climáticos y biológicos; mediante un sistema de información climática, técnica y comercial; mediante un esquema de planeación estratégica que le permita la diversificación de actividades, etc.
- *Apoyos oficiales importantes* como los pagos directos a productores; los precios de garantía; subsidios a los insumos y servicios; creación de la infraestructura, investigación, capacitación y asesoría técnica; políticas de comercio exterior favorables, etc.
- *Costos de producción menores* porque los insumos y los servicios se adquieren de manera organizada; porque se tienen escalas de producción mayores; por la tecnología de producción utilizada; por la cercanía a los mercados de consumo o a las vías de comunicación, etc.
- Baja importancia de la contribución de la empresa a la reproducción social de los socios⁵⁵

En el presente capítulo se han presentado las diferentes teorías acerca de las nuevas tendencias en los negocios agropecuarios. Se mostraron los orígenes de los negocios internacionales, la creación del concepto de agronegocios, la importancia de la administración agropecuaria, así como de la contabilidad y el sistema de costos en este tipo de empresas. Finalmente se hace hincapié en la medición de la competitividad y su relevancia en los negocios internacionales.

De acuerdo a los antecedentes presentados, en el siguiente capítulo se analizará la producción, exportación e importación de la zarzamora a nivel mundial y, de la misma manera se realizará un análisis de la situación de esta fruta en México.

⁵⁵ Con base en Horacio Santoyo y Manrubbio Muñoz, *Op cit.*, 189-190

Capítulo II La importancia de la zarzamora dentro de los flujos de exportación de frutas mexicanas

Se observaba en el planteamiento del problema la importancia de las exportaciones de frutas en México, pero en general el país tiene un déficit en las exportaciones en prácticamente todos los productos, la cifra es de aproximadamente 3.176 miles de millones de dólares, participando únicamente con el 2.06% de las exportaciones mundiales, lo cual lo posiciona en la decimo cuarta posición.

Algunos productos registran saldos altamente deficitarios, es decir que las importaciones superan por mucho a las exportaciones; pero en algunos otros los saldos son positivos, es decir que la exportación supera las importaciones. El resto de los productos presentan un comercio más o menos balanceado.

Los principales socios comerciales de México son Estados Unidos, Canadá, Japón y Alemania, tal como se puede ver la siguiente tabla que presenta a los diez principales socios de México en 2010.

Tabla 4 Principales socios comerciales de México en 2010

Exportaciones		Importaciones	
País	%	País	%
EEUU	80.0	EEUU	48.1
Canadá	3.6	China	15.1
China	1.4	Japón	5.0
España	1.3	Corea	4.2
Brasil	1.3	Alemania	3.7
Colombia	1.3	Canadá	2.9
Alemania	1.2	Taiwán	1.9
Japón	0.6	Malasia	1.8
Chile	0.6	Brasil	1.4
Países Bajos	0.6	Italia	1.3
Otros	8.2	Otros	14.7

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Secretaría de Economía, *Diagnóstico de la economía mexicana*, p. 8

Dentro del grupo de productos superavitarios y que se localiza dentro de las frutas exitosas internacionalmente se encuentra la zarzamora, reconocida como uno de los productos donde México compite de manera importante en el comercio internacional.

Mora es el nombre que reciben diversos frutos comestibles de distintas especies botánicas, son frutas o bayas que a pesar de proceder de especies vegetales completamente diferentes poseen un aspecto similar y características comunes, algunas proceden de árboles llamados moreras y morales (que son del género *morus*) y las otras provienen de plantas sarmentosas y espinosas comúnmente llamadas zarzas (que son del género *rubus*). En total existen más de 300 especies de moras diferentes.

Las bayas (o berries en inglés) en general son productos agrícolas que han registrado un incremento sostenido en su producción en años recientes, dentro de éstas se ubica la zarzamora (*rubus fruticosus*), originaria de Europa, Asia y América; existen datos de que se ha utilizado desde hace más de 2000 años como alimento, medicamento y en la elaboración de cercos vivos en el caso de los europeos. Los frutos de la zarzamora son apreciados por su color atractivo, aroma, sabor y por su suave y crujiente textura⁵⁶.



Fuente: <http://www.missteeekitchener-waterloo.com/tips-for-healthy-eating-a-great-body/>

La zarzamora es una fruta que tiene dos destinos de consumo, en fresco como complemento de la alimentación humana o para la industria como materia prima principalmente para la elaboración de mermeladas, helados, yogurts, saborizantes, vinos y licores, extractos para usos medicinales y tintes, etc. Se desarrolla excelentemente en zonas cuyo clima es templado a semicálido con inviernos benignos, se adapta a un intervalo climático variado y destaca su adaptación en las llamadas zonas de transición.⁵⁷

El fruto en estudio puede ser plantado en cualquier época del año si existen condiciones de humedad adecuada y fresca para asegurar la protección de la planta; por lo general se establece en la primavera para permitir el crecimiento y desarrollo suficiente para obtener cosecha en los primeros 8 a 11 meses, ésta se efectúa en forma manual generalmente por mujeres, por la delicadeza requerida para su manejo, por ser altamente perecedera y muy frágil, debe evitarse el manipuleo excesivo.⁵⁸

Los costos del cultivo son variables y dependen de factores como la tecnificación, la densidad de la siembra, cantidad y tipo de insumos, el manejo, la edad de la

⁵⁶ Grupo PM, *Con sabor a Michoacán*, p. 2

⁵⁷ Se entiende como zona de transición a la zona más flexible. Territorio donde el grado de intervención humana es mayor, pero siempre teniendo en cuenta que los criterios de manejo y explotación garanticen la sostenibilidad de los recursos naturales y patrimoniales.

⁵⁸ De acuerdo con Beatriz de la Tejera y Leticia Ochoa, *La zarzamora ante los retos productivos, del mercado y del desarrollo local*, p. 83

plantación y la localidad; además de las diferentes fases del cultivo pues el establecimiento es más caro que el mantenimiento.

En Estados Unidos y Canadá la zarzamora era abundante como planta nativa y los colonizadores la utilizaban como producto de recolección, pero a pesar de su utilización en diversos platillos y en otros fines, a nadie le parecía atractivo practicar su cultivo de manera comercial debido principalmente a las características de la planta (demasiadas espinas), fue hasta 1920 que se inició el cultivo comercial de las zarzamoras en Estados Unidos.⁵⁹



Fuente: <http://www.botanical-online.com/zarzamoras.htm>

México es actualmente es el primer exportador de berries frescas de contratemperada⁶⁰ del mundo, por esto su estudio es de relevancia nacional, concretamente y como se podrá observar más adelante para el principal estado productor, Michoacán.

Es importante conocer las características del mercado mundial de la zarzamora y cuál es la dimensión en los volúmenes de exportación de México; de esta manera se plantean los siguientes objetivos para el presente capítulo.

1. Conocer el volumen de producción, importación y exportación de la zarzamora mexicana, así como de los principales competidores internacionales.
2. Analizar el impacto que ha tenido el auge exportador de la zarzamora mexicana en el estado de Michoacán.
3. Determinar el desempeño exportador de la zarzamora mexicana, su tasa de crecimiento anual y la posible existencia de ventaja comparativa revelada.

⁵⁹ Grupo PM, *Op cit*, p. 2

⁶⁰ Contratemperada significa que son producidas fuera de temporada normal de crecimiento.

Principales productores mundiales de zarzamora

Aunque la zarzamora tiene menor demanda comparándola con otras *berries*, en los últimos años se ha presentado una demanda creciente a nivel mundial, tanto para el consumo en fresco como para la industria.⁶¹

Las estadísticas a nivel mundial agrupan a todas las *berries* y sólo desagregan a las más importantes como la fresa, por ello no es posible localizar información individual de la producción de zarzamora. Pero es posible detectar que desde 1999 se han destacado como importantes productores países como Estados Unidos, Chile, Colombia, México, Guatemala, Nueva Zelanda, Australia, Sudrfrica, Polonia, Alemania, Rusia y Checoslovaquia.

Los principales productores en el mundo de este fruto actualmente son Estados Unidos, Nueva Zelanda, México, Guatemala y Colombia; la producción alcanza casi 80 mil toneladas anuales. La gran ventaja que tiene México es que la ventana de producción es de noviembre a junio, periodo importante que no es alcanzado por la mayoría de los países productores, salvo Guatemala, que tiene una ventana productiva que también inicia en noviembre, pero concluye en agosto.⁶²

En el siguiente gráfico es presentada la estacionalidad la oferta de la zarzamora de algunos de los países mencionados.

Gráfico 1 Estacionalidad de la oferta de la zarzamora fresca

Proveedor	ene	feb	mzo	abr	ma	jun	jul	agost	sept	oct	nov	dic
Estados Unidos												
California												
Washington												
Oregon												
Florida												
Colombia												
Chile												
Guatemala												
Nueva Zelanda												
México												

Fuente: elaboración propia con base en Estudio de diseño y estructuración de un modelo de comercialización para la zarzamora en el estado de Michoacán y café en los estados de Veracruz y Guerrero, Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas AC, p. 20 consultado en <http://www.infoaserca.gob.mx/proafex/ZARZAMORA.pdf>

A continuación son presentados los datos de producción del último año de registro en la FAO de la partida 081020 frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas y grosellas, frescas.

⁶¹ Con base en Beatriz de la Tejera y Leticia Ochoa, *Op cit.*, p. 59

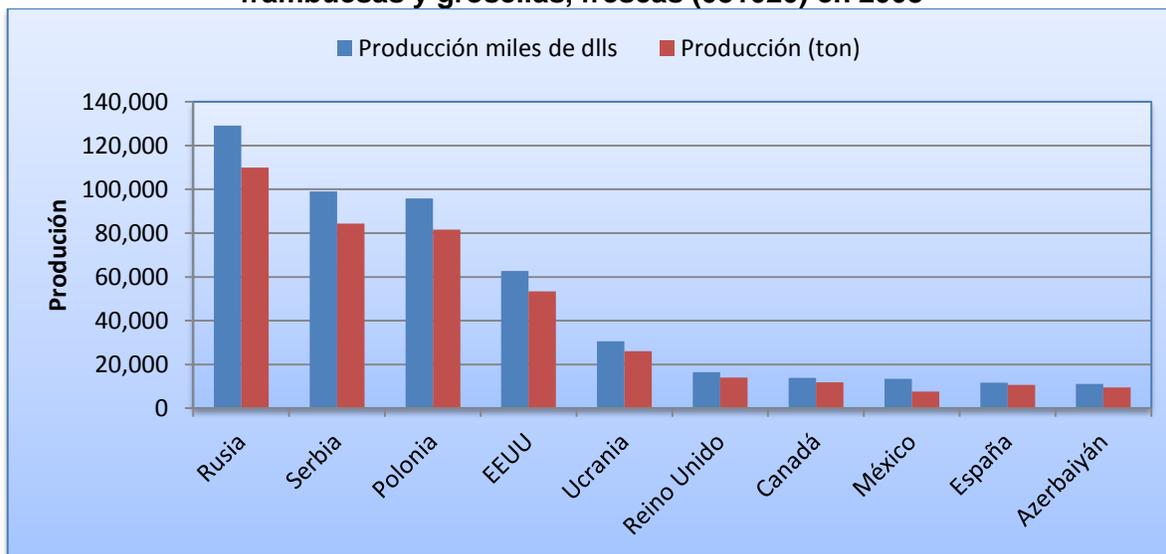
⁶² Con base en Montserrat Zavala, *Los Reyes, primer lugar mundial en producción de zarzamora*, consultado en <http://www.provincia.com.mx/09-05-2010/40423/>

Tabla 5 Principales productores de frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas y grosellas, frescas (081020) en 2008

País	Producción miles de dls	Producción (ton)
Rusia	129,199	110,000
Serbia	99,012	84,299
Polonia	95,786	81,552
EEUU	62,652	53,342
Ucrania	30,655	26,100
Reino Unido	16,443	14,000
Canadá	13,888	11,825
México	13,480	7,588
España	11,745	10,723
Azerbaiyán	11,158	9,500

<http://faostat.fao.org>

Gráfico 2 Principales productores de frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas y grosellas, frescas (081020) en 2008



<http://faostat.fao.org>

Después de conocer a los principales productores mundiales, es preciso presentar la información acerca de la producción de zarzamora en México.

La producción de la zarzamora en México y su auge

En el marco de la inserción de la dinámica agrícola en el concierto internacional y como parte importante de la política agrícola de las últimas décadas, en México se ha impulsado el cultivo, producción y exportación de los cultivos frutícolas.

El establecimiento del cultivo de la zarzamora es reciente en México, los primeros reportes que se tienen al respecto datan de 1976 en donde la Dirección General de Unidades de Riego para el Desarrollo Rural perteneciente a la Secretaría de Recursos Hidráulicos (SRH), reportó la existencia de 48 hectáreas de zarzamora sembradas en los estados de México, Michoacán, Oaxaca y Tamaulipas.⁶³

Durante mucho tiempo la zarzamora en México había sido un cultivo con importancia marginal, en 1990 el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) reportó cerca de 90 hectáreas a nivel nacional, pero a partir de 1992 inició a llamar poderosamente la atención de los productores, principalmente de Michoacán, se reportaron a nivel nacional 445 hectáreas; teniendo un incremento del 390% en el período de 1990 a 1995.⁶⁴

La zarzamora cobra entonces una destacada importancia por su apreciación en los mercados internacionales, principalmente en el mercado norteamericano y europeo por lo que muchos productores se interesaron en ella.

De acuerdo con lo presentado en el Segundo Congreso Nacional de Berries en 2010 dichos frutos han cobrado gran importancia para México por su alta rentabilidad, aún en superficies pequeñas; por su rápida recuperación de inversión que representa en el segundo año utilidades; por su versatilidad de uso y sobre todo por su posibilidad de exportación.⁶⁵ Con relación a esto se estima que en Michoacán el costo promedio de mantenimiento anual de zarzamora es de \$123,000 con un precio de venta para mercado en fresco de \$27,500 por tonelada, lo cual genera una utilidad de \$97,000 por hectárea. La rentabilidad de este cultivo es atractiva, pues se calcula una relación costo-beneficio de 1.6 y, en comparación con otros frutales, se ubica entre los tres cultivos más rentables, lo cual representa una oportunidad de negocio para los inversionistas mexicanos.⁶⁶

Los principales estados productores de este fruto en México, según los últimos datos disponibles, es decir de 2009, son Michoacán con el 97%, Jalisco con el 1% y Estado México con el 0.3% de la producción nacional, lo que se puede apreciar claramente en la siguiente gráfica.

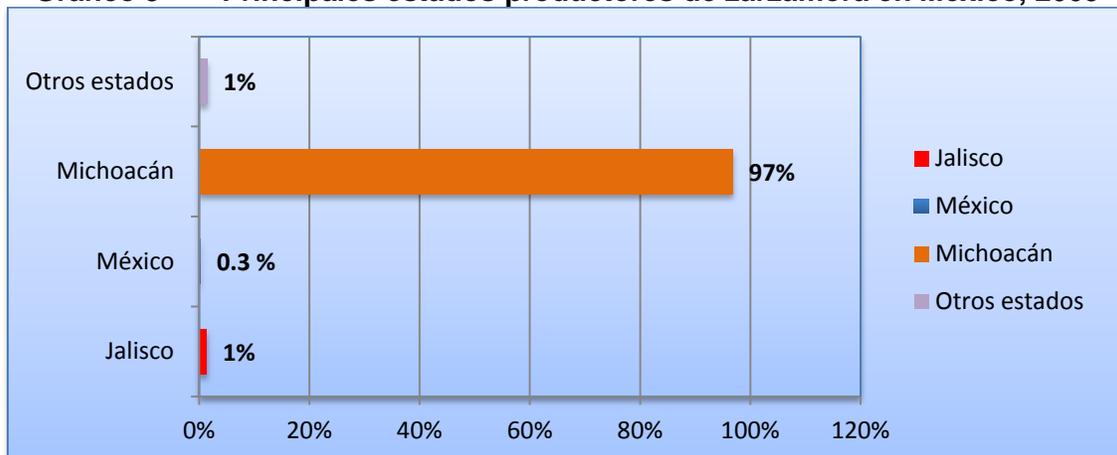
⁶³ Beatriz de la Tejera y Leticia Ochoa, *Op cit*, p. 83

⁶⁴ Con base en Grupo PM, *Op. cit.*, p. 2

⁶⁵ Con base en Roberto Chávez, *Diagnóstico y perspectiva de las berries en México*, II Congreso Nacional de Berries, ProBerries AC., consultado en <http://congresodeberries.com.mx/programa/>

⁶⁶ Con base en Carlos Torres Barrera, *La zarzamora es negocio*, consultado en <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2011/07/14/zarzamora-negocio>

Gráfico 3 Principales estados productores de zarzamora en México, 2009



Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos del Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (SAGARPA), Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), cierre de producción agrícola por estado, México 2011, consultado http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=351

En la siguiente tabla son presentados los datos a detalle de los últimos cinco años.

Tabla 6 Producción nacional de zarzamora en México 2005-2009

Edo.	2009		2008		2007		2006		2005	
	Producción	Valor	Producción	Valor	Producción	Valor	Producción	Valor	Producción	Valor
Jal	1,604	29,423	364	2,039	142	1,084	624	22,929	239	1,506
Méx	340	7,050	221	4,361	254	4,197	326	5,877	323	5,629
Mich	112,310	2,703,420	116,649	2,344,272	42,369	853,259	40,841	694,338	33,974	625,851
Otros	1,706	42,062	1,187	26,085	1,291	22,064	705	9,746	584	8,405
Total	114,255	2,739,894	118,422	2,376,758	42,765	880,604	41,792	732,890	34,536	641,390

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos del Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (SAGARPA), Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), cierre de producción agrícola por estado, México 2011, consultado http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=351

Se observa que tanto en la producción como en valor Michoacán es el que tiene los mejores resultados, con una producción de más de 112 mil toneladas, con valor de casi tres millones de pesos en 2009, representando del total nacional, el 97% y el 98.6% respectivamente.

Aunque la zarzamora no se encuentre clasificada como un producto competitivo en mercados internacionales de acuerdo con el Monitor Agroeconómico 2009 de la SAGARPA, en donde clasifica productos como el tomate rojo (jitomate), pepino, espárrago, aguacate, chile, mango, fresa, cebolla, papaya, lechuga, brócoli, coliflor y berenjena,⁶⁷ se ha convertido en un cultivo alternativo en estados como Michoacán Jalisco y México.

⁶⁷ SAGARPA, Monitor agroeconómico 2009 del Estado de Michoacán, abril 2009, p. 1

Particularmente en Michoacán se ha considerado a la zarzamora como un cultivo estratégico destinado al mercado estadounidense, su expansión ha sido incentivada con instrumentos de apoyo público y su alta rentabilidad comparativa que ha atraído a un creciente número de productores a incursionar en su cultivo. Sin embargo, aún existen restricciones en términos climáticos, tecnológicos, requerimientos de inversión, crédito, organizativos y de comercialización, entre otros; que representan importantes retos a enfrentarse por parte de los agricultores, técnicos agrícolas, organizaciones sectoriales y la política pública.⁶⁸

Michoacán es también el lugar que contiene la mayor superficie de cultivo de zarzamora de México y el mundo, actualmente con poco más de 4 mil 500 hectáreas dedicadas a este cultivo en el estado, 3 mil 750 están en Los Reyes y el resto se dividen entre Peribán y Tocumbo. La producción del ciclo anual del cultivo arrojó 30 mil toneladas de zarzamora, de estas 90% fueron exportadas a Estados Unidos y el resto a Europa y Japón.⁶⁹

En el mercado internacional, el comportamiento productivo de la zarzamora está determinado por dos grandes regiones de consumo: el mercado norteamericano y el mercado europeo; en este último destacan como los principales países importadores de zarzamora fresca: Inglaterra, Francia, Polonia, Yugoslavia, Alemania, Holanda, Italia y Bélgica; en este continente participa como importante exportador Chile, como único representante latinoamericano, aunque lo hace principalmente con zarzamora congelada. Sin embargo, México tiene la calidad y capacidad para participar en cualquier mercado, lo cual se puede apreciar claramente en el siguiente apartado.

Comercio mundial de zarzamora

En la tabla siete se aprecian los diez principales exportadores de frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas y grosellas, frescas (081020), estos países participaron con 92.5% de la exportaciones a nivel mundial en 2010.

⁶⁸ Con base en Beatriz de la Tejera y Leticia Ochoa, *Op cit.*, p. 83

⁶⁹ Con base en Montserrat Zavala, *Los Reyes, primer lugar mundial en producción de zarzamora*, periódico Provincia consultado en <http://www.provincia.com.mx/09-05-2010/40423/>

Tabla 7 Exportaciones mundiales de frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas y grosellas, frescas (081020) en 2010

Países	Valor exp 2010 000 USD	Saldo 2010 000 USD	Cantidad exp 2010 (ton)	Valor unitario (USD/ton)	% de Crecimiento 2006-2010 (valor)	% de Crecimiento 2006-2010 (cantidad)	Participación en las exp mundiales %
Mundo	598,013	-248,500	sd	sd	8	8	100
EEUU	119,274	-87,034	42,952	4,639	27	6	33.3
México	118,486	117,854	40,624	2,917	-7	15	19.8
España	111,853	100,778	11,839	9,448	11	6	18.7
Holanda	30,739	-3,423	2,825	10,881	11	15	5.1
Polonia	26,161	25,372	17,481	1,497	2	37	4.4
Portugal	20,725	15,847	1,931	10,733	48	42	3.5
Bélgica	17,055	809	1,768	9,646	13	19	2.9
Francia	13,713	-39,367	1,293	10,606	2	4	2.3
Marruecos	7,989	7,988	1,679	4,758	183	106	1.3
Lituania	7,308	-540	488	14,975	49	65	1.2

Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Comercio Internacional, CCI de las Naciones Unidas (UNCTAD/OMC)

Destaca la participación en las exportaciones mundiales de zarzamora mexicana, segundo lugar con el 19.8%, el crecimiento en la cantidad exportada fue del 15% entre 2006-2010, y sufrió baja en el valor de la exportaciones en el mismo período del 7%.

Tabla 8 Importadores de frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas y grosellas, frescas (081020) mexicanas en 2010

País	Valor exportada a miles de USD	Saldo comercial en miles de USD	Cantidad exportada (tons)	Valor unitario (USD/unidad)	TC export 2006-2010 (valor)	TC export 2006-2010 (cantidad)	TC exportaciones 2009-2010 (valor)	% Participación en las importación mundial	% Participación de las exp para Mx
Mundo	118,486	117,854	40,624	2,917	-7	15	20	100	100
EEUU	106,751	106,119	38,225	2,793	-7	12	21	33.8	90.1
Reino Unido	6,556	6,556	1,045	6,274	-9	-9	-1	11	5.5
Holanda	1,832	1,832	488	3,754	-18	-8	-9	4	1.5
Italia	1,497	1,497	401	3,733	19	98	60	2.2	1.3
Bélgica	463	463	142	3,261	sd	83	87	1.9	0.4

Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Comercio Internacional, CCI de las Naciones Unidas (UNCTAD/OMC)

Nota: TC tasa de crecimiento

Los principales mercados a los que provee México de frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas y grosellas frescas son EEUU, Reino Unido y Holanda;

en la siguiente tabla se presentan los cinco mercados más importantes los cuales representan el 98.8% de lo exportado por México.

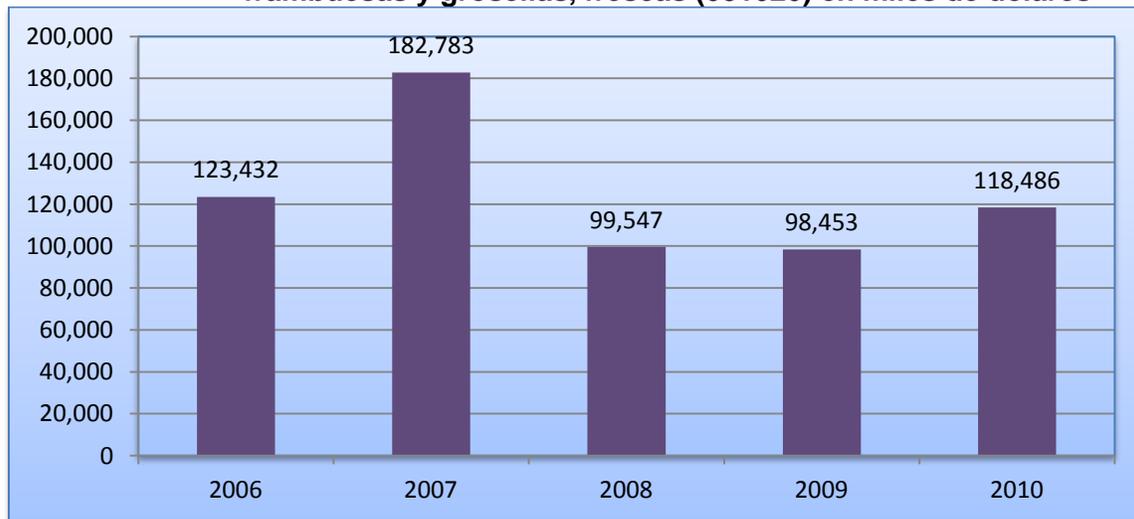
Tabla 9 Exportaciones mexicanas de frambuesas, zarzamoras, moras y moras frambuesas y grosellas, frescas (081020) en miles de dólares

Importador	2006	2007	2008	2009	2010
Mundo	123,432	182,783	99,547	98,453	118,486
EEUU	110,886	163,339	84,961	88,058	106,751
Reino Unido	7,465	13,096	10,265	6,610	6,556
Holanda	3,399	4,007	2,019	2,009	1,832
Italia	580	1,054	1,213	934	1,497
Bélgica	0	57	218	247	463

Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Comercio Internacional, CCI de las Naciones Unidas (UNCTAD/OMC)

En la tabla nueve es contundente la presencia de México como exportador de la partida 081020, con una mayor participación en el año 2007 y con una baja importante para el siguiente año, encontrando recuperación hasta el 2010. Lo cual se ve claramente en el siguiente gráfico.

Gráfico 4 Exportaciones mexicanas de frambuesas, zarzamoras, moras y moras frambuesas y grosellas, frescas (081020) en miles de dólares



Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Comercio Internacional, CCI de las Naciones Unidas (UNCTAD/OMC)

Al analizar las importaciones estadounidenses de zarzamora, que tiene una clasificación específica en este mercado y que se presenta como 0810209040, se observa que Estados Unidos en realidad compra entre el 94 y 97% de zarzamora mexicana, como puede observarse en la siguiente tabla.

**Tabla 10 Importaciones de estadounidenses de zarzamora (0810209040)
millones de dólares**

	2006	2007	2008	2009	2010
Mundo	58,303	81,087	93,736	111,135	147,268
México	56,007	76,504	90,286	106,650	143,199
Participación México	96%	94%	96%	96%	97%

Fuente: elaboración propia con base en datos de United States Department of Agriculture Foreign Agricultural Service <http://www.fas.usda.gov/gats/default.aspx>

Es pertinente presentar también a los diez principales importadores mundiales de la fracción 081020 en la siguiente tabla, representando el 90% de las importaciones mundiales. Estos países son al mismo tiempo los consumidores potenciales de zarzamora mexicana.

Tabla 11 Importaciones mundiales de frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas y grosellas, frescas (081020) en 2010

Importadores	Valor importada en 2010, en miles de USD	Saldo comercial 2010 en miles de USD	Cantidad importada en 2008 (tons)	Valor unitario (USD/unidad)	TCA valor 2006-2010 %	TCA cantidad 2006-2010 %	TCA valor 2009-2010 %	Participación en las importaciones mundiales %
Mundo	846,513	-248,500	sd	sd	16	13	21	100
EEUU	286,308	-87,034	60,247	4,752	20	24	45	33.8
Canadá	176,107	-175,288	28,787	6,118	26	23	29	20.8
Reino Unido	92,972	-91,489	10,470	8,880	0	1	-11	11
Alemania	56,080	-49,027	15,556	3,605	23	5	3	6.6
Francia	53,080	-39,367	7,333	7,239	12	9	4	6.3
Holanda	34,162	-3,423	15,830	2,158	18	-2	14	4
Italia	18,749	-13,209	3,301	5,680	9	-1	-4	2.2
Austria	16,463	-14,330	8,731	1,886	7	2	-12	1.9
Bélgica	16,246	809	2,947	5,513	3	-6	1	1.9
Suiza	12,240	-12,234	1,139	10,746	24	18	22	1.4

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos del Centro de Comercio Internacional, <http://www.trademap.org>

En el siguiente apartado se presentan datos relevantes de la principal zona productora de zarzamora a nivel mundial.

Michoacán, principal región productora de zarzamora en el mundo

Ya se presentó que en México el principal productor de zarzamora es el estado de Michoacán, éste se localiza en la parte centro occidente de la República Mexicana, sobre la costa meridional del Océano Pacífico, colinda con los estados de Colima, Jalisco, Guanajuato, Querétaro, México y Guerrero; además con el Océano Pacífico. Tiene una superficie de 58,643 km², que representan el 3% de la superficie del país, cuenta con 113 municipios y su capital es la ciudad de Morelia.



Fuente: http://www.mapasmexico.net/images/img_mapslight/michoacan.gif

El 5% de la superficie sembrada de todo el país está en Michoacán. El territorio michoacano se encuentra inmerso en las regiones naturales templada, trópico seco, trópico húmedo y semiárida. En poco más de la mitad de este territorio el clima es cálido subhúmedo y en algunas regiones es templado o seco; la temperatura media anual va de 8 a más de 30 grados centígrados; y la precipitación anual es de entre 400 y 2000 mm.⁷⁰

En 2010 México alcanzó poco más de 112 millones de habitantes, 23% de la población nacional radica en comunidades rurales; en Michoacán viven 4.35 millones de personas, de ellas tres de cada diez habitan en comunidades rurales siendo los municipios más poblados Morelia y Uruapan que representan el 16.8% y 7.2% respectivamente de la población total.⁷¹

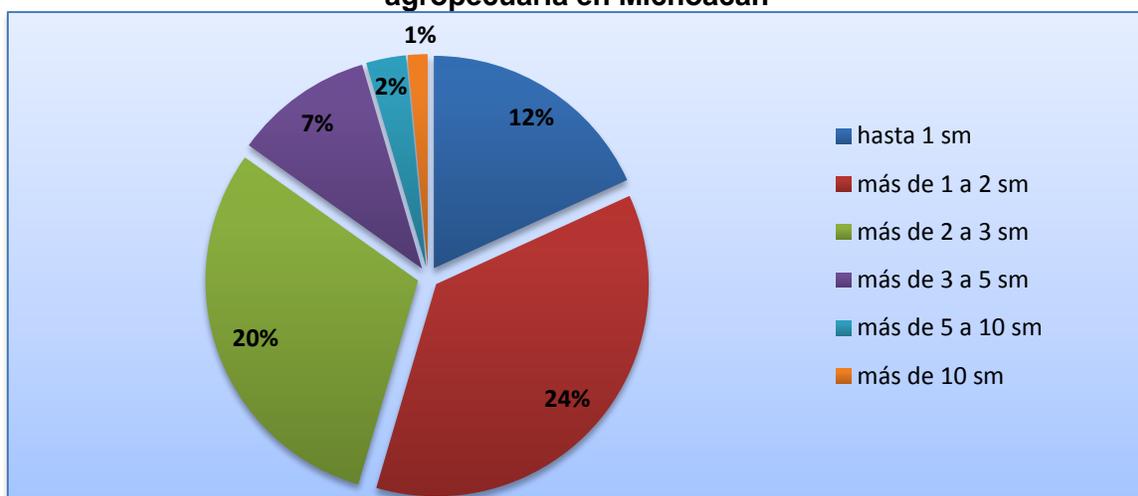
El perfil demográfico michoacano es similar al del país en su conjunto, la mitad de la población tiene menos de 25 años, 51.7% son mujeres y 48.3% son hombres. El 23% está ligado a alguna actividad agropecuaria.

⁷⁰ Con base en SAGARPA, *Panorama agroalimentario y pesquero de Michoacán 2011*, p. 9.

⁷¹ *Idem*

En Michoacán el 50.8% de las personas mayores a doce años participan en alguna actividad económica, de ellas 75% son hombres y 25% mujeres. Mientras que en México 13.4% de la población ocupada se dedica a actividades agropecuarias, en Michoacán lo hace el 23.2%. La distribución del ingreso en el estado es presentada a continuación.

Gráfico 4 Distribución del ingreso de la población ocupada en la actividad agropecuaria en Michoacán



Fuente: elaboración propia con base en información de Panorama agroalimentario y pesquero de Michoacán 2011, SAGARPA, p. 11.

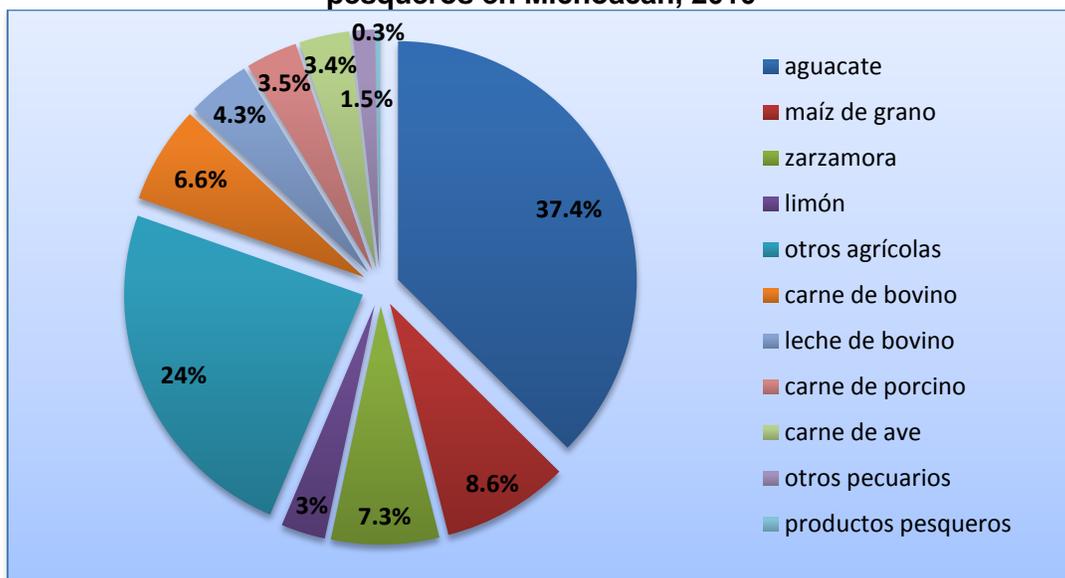
Nota: sm salario mínimo

En promedio quien encabeza las actividades agropecuarias en Michoacán es un hombre de 55 años de edad que no concluyó la primaria, 3.7 años escolares, nivel ligeramente inferior a la media nacional, y que actualmente trabaja alrededor de 37 horas a la semana en estas actividades.

En Michoacán el valor de la actividad agrícola en 2010 representó el 10.1% del total nacional y 3.7% de la producción. Las cosechas con las que destaca actualmente el estado son aguacate (primer productor nacional), maíz de grano (quinto productor nacional) y zarzamora (primer productor nacional). Los municipios que participan en la producción de estos cultivos son principalmente Uruapan para el caso del aguacate, Vista Hermosa en caso del maíz de grano y Los Reyes en el caso de la zarzamora.

Los principales productos agropecuarios y pesqueros con los que participa Michoacán son los presentados en el gráfico cinco, al igual que se presenta su participación porcentual.

Gráfico 5 Participación porcentual de los principales productos agropecuarios y pesqueros en Michoacán, 2010



Fuente: elaboración propia con base en información de Panorama agroalimentario y pesquero de Michoacán 2011, SAGARPA, p. 11.

Michoacán fue responsable de 96.9% de la producción nacional de zarzamora en 2009 y del 96.7% de la producción acumulada en la década que va de 2000 a 2009. De la producción mencionada el 91% lo aportaron tres municipios, Los Reyes, Peribán y Tocuambo.

El volumen de la producción creció de manera importante en la década mencionada, al pasar de 13 mil toneladas en 2000 a poco más de 112 mil en 2009, lo que equivale a un aumento de 765% en diez años; su tasa promedio de crecimiento anual fue de 27.1%.

A continuación a manera de ejemplo se presentan algunas características de los municipios productores de zarzamora en Michoacán.

Los Reyes⁷²

La Ciudad de Los Reyes fue fundada el 12 de mayo de 1594 y el 20 de junio de 1950 se le otorgó la categoría de Ciudad con el nombre de "Los Reyes de Salgado, Michoacán", se ubica en la vertiente sur del Cinturón Volcánico Transmexicano, regionalmente forma parte de la Subprovincia Neovolcánica Tarasca, integrada por sierras volcánicas con llanura, conos dispersos y en grupos y otras formaciones. El área presenta planicies y elevaciones prominentes como los conos sineríticos: "Cerro de Santa Rosa" y "Olla de Los Limones".

⁷² Con base en datos obtenidos en *Información general del municipio Los Reyes Michoacán* http://www.losreyesmichoacan.gob.mx/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=177&Itemid=76

Tiene una superficie de 480 km² aproximadamente y representa en 0.81 % de la superficie del estado, localizado en la parte noroccidental de éste, limita al norte con Tingüindín, al este con Charapan y Uruapan, al sur con Peribán y el estado de Jalisco y al oeste con Tocumbo. A 220 kms de la capital del estado, Morelia.

La población de la ciudad ha aumentado de manera notable, dicho crecimiento poblacional en Los Reyes es resultado de la diversificación agrícola al establecerse cultivos más intensivos como el aguacate, fresa, zarzamora, frambuesa y otras “berries”, que provocó una modificación de los patrones de migración campo-ciudad.

La principal actividad económica en el municipio es la agricultura que debido a las bondades naturales se ha polarizado geográficamente en la zona del valle, donde se inició de manera industrial hace cuatro siglos con el establecimiento del cultivo de la caña de azúcar. El ingenio de San Sebastián cerró sus puertas en 2002; este cultivo fue sustituido por nuevos cultivos perennes de riego, donde destaca la zarzamora.

Peribán⁷³

Peribán es un pueblo de origen cuiltateco, de cuya etimología se traduce por “lugar en donde hilan” y procede del verbo piruani, “hilar”, o de “pirhuán”, “en donde hilan”.

Se localiza al oeste del Estado, limita al norte con Uruapan y Los Reyes, al este con Nuevo Parangaricutiro, al sur con Buenavista y Tancítaro y al oeste con el Estado de Jalisco. Su distancia a la capital del estado es de 180 kms, su superficie es de 331.87 Km² y representa un 0.56 % del total del estado.

Uruapan⁷⁴

El municipio de Uruapan colinda al norte con los municipios de Charapan, Paracho y Nahuatzen, al este con Ziracuaretiro y Taretan, al sur con Gabriel Zamora; al oeste con los municipios de Tancítaro, San Juan Parangaricutiro, Peribán y los Reyes.

El municipio cuenta con una extensión territorial de 761 Km², el cual representa el 1.46% del total de la superficie del estado, es la segunda ciudad más poblada e importante del estado de Michoacán, famosa por su clima templado, exuberante vegetación y por la gran producción anual de aguacate con calidad de exportación, razón por la cual se le conoce también como “La capital mundial

⁷³ Enciclopedia de los Municipios de México Michoacán, Peribán http://www.e-mexico.gob.mx/work/EMM_1/Michoacan/Mpios/16068a.htm

⁷⁴ Wikipedia la enciclopedia libre, Uruapan, <http://es.wikipedia.org/wiki/Uruapan> Dirección de Desarrollo Económico y Turístico del Ayuntamiento de Uruapan 2008-2011, <http://www.urupan.gob.mx/dependencias/deseconomico/turismo/index.html>

del aguacate”. Se considera también el punto de unión entre tierra caliente y la meseta Purépecha.

Un muy importante sector del territorio de Uruapan, principalmente hacia el centro y norte, se dedican a la agricultura, el resto del municipio se encuentra cubierto por bosque, en el que en las zonas más elevadas se encuentran pino y encino, en zonas más bajas especies como parota, guaje, cascalote y cirrián. Su fauna se conforma principalmente por coyote, zorrillo, venado, zorra, cacomixtle, liebre, tlacuache, conejo, pato, torcaza y chachalaca.

Desarrollo exportador y competitividad

Al realizar una revisión de la literatura acerca de la competitividad de un producto, es claro que ésta es escasa sobre todo al referirse de productos agropecuarios. Ya se observaba en el marco teórico que la competitividad es la situación real que presenta un producto en un mercado internacional, en este caso la zarzamora. La metodología desarrollada por el Dr. Morales Troncoso *Treinta parámetros para determinar la posible competitividad de un producto genérico*, clasifica los parámetros referidos en cinco grupos haciendo énfasis en el verdadero objetivo de la competitividad, que es la obtención de impactos positivos en los niveles de ingreso y bienestar de los habitantes de un país.

La presente investigación no tiene como objetivo desarrollar la metodología referida a detalle, pero es conveniente señalar los aspectos más importantes en cada uno de los cinco grupos que la integran y que son:

- Criterios relativos al desempeño exportador del producto (en este caso, la zarzamora)
- Criterios tendientes a identificar la posición que ocupa el país bajo estudio (en este caso, México) en el panorama mundial del producto de interés (en este caso, la zarzamora)
- Criterios relativos a la situación prevaleciente en el mercado del producto estudiado en el país productor/exportador (en este caso, el mercado doméstico mexicano de la zarzamora)
- Criterios relativos al desempeño exportador en cada uno de los mercados específicos que se desee analizar (al menos los diez principales países importadores)
- Criterios relativos al impacto positivos del buen desempeño exportador en los niveles de ingreso y bienestar de los productores.⁷⁵

El desarrollo o desempeño exportador puede medirse de diversas formas; se puede realizar un análisis únicamente de los flujos de exportación, tanto en valor monetario como en volumen; determinar el índice de ventaja competitiva revelada; cuantificar la participación en los flujos internacionales del comercio o de un

⁷⁵ Con base en Carlos Morales Troncoso, “México campeón mundial en la exportación de zarzamora”, p. 61 y Carlos Morales Troncoso, *Desarrollo exportador y competitividad: el caso del aguacate mexicano*, p. 1-4 anexos.

mercado en particular. El objetivo de estas mediciones es disponer de elementos de juicio, objetivos y precisos para determinar el comportamiento de la exportación de un país, rama industrial o un producto.

En este apartado se determinará el desarrollo exportador de la zarzamora por considerarse importante para la investigación; la forma más elemental de determinarlo es conocer el crecimiento en volumen y valor de las exportaciones, tanto en términos absolutos como en términos relativos.

Para el caso de estudio, es decir, el de la zarzamora, en la tabla once se aprecian el valor y volumen de las exportaciones mundiales de los últimos cinco años, así como se realiza el cálculo de la tasa media de crecimiento anual (TMCA) en los años presentados.

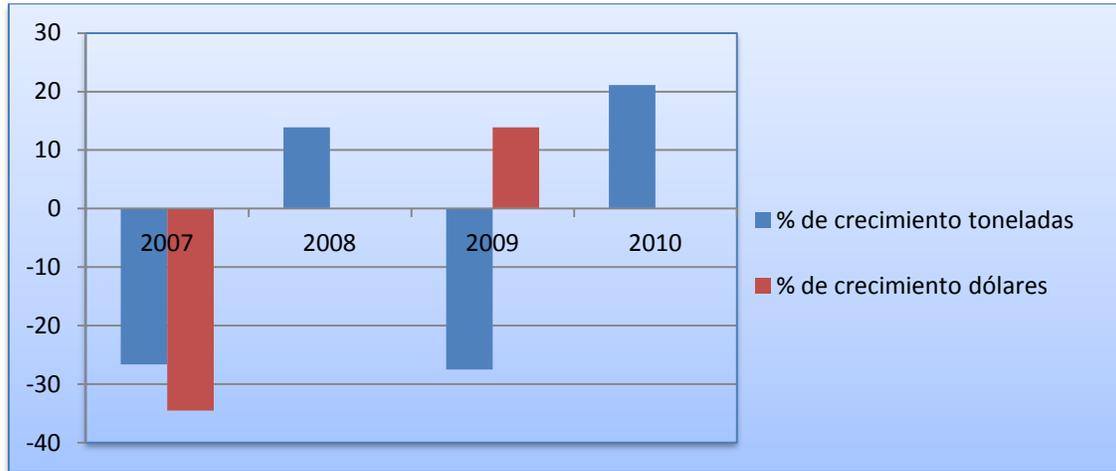
Tabla 11 Tasa media de crecimiento mundial de las exportaciones de frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas y grosellas, frescas (081020) 2006-2010

Año	Miles de toneladas	% de crecimiento respecto al año anterior	Miles de dólares	% de crecimiento respecto al año anterior
2006	101,095	na	388,136	na
2007	137,849	-26.6	593,119	-34.5
2008	120,938	13.9	618,098	-0.04
2009	166,881	-27.5	542,655	13.9
2010	137,789	21.1	598,013	-0.09
TMCA 10/06		10.7		15.5

Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Comercio Internacional, CCI de las Naciones Unidas (UNCTAD/OMC)

Como se puede observar las exportaciones mundiales de la fracción 081020 han tenido una tasa media de crecimiento anual (TMCA) positiva en cantidad del 10.7% en el período 2006-2010 y del 15.5% en valor. No es tan positiva para el caso mexicano en el año 2007, tal como se observa en la siguiente tabla.

Gráfico 5 Tasa media de crecimiento mundial de las exportaciones de frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas y grosellas, frescas (081020) 2007-2010



Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Comercio Internacional, CCI de las Naciones Unidas (UNCTAD/OMC)

En el mismo sentido se presentan tanto las importaciones y exportaciones mexicanas de zarzamora y el respectivo cálculo de la TMCA.

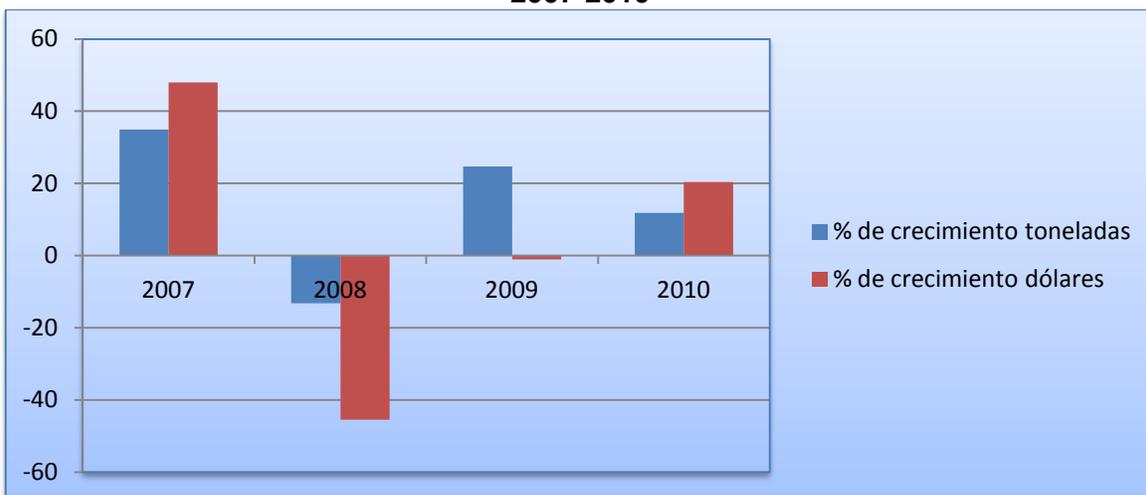
Tabla 12 Tasa media de crecimiento de las exportaciones mexicanas de frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas y grosellas, frescas (081020) 2006-2010

Año	Miles de toneladas	% de crecimiento respecto al año anterior	Miles de dólares	% de crecimiento respecto al año anterior
2006	24,847	na	123,432	na
2007	33,527	34.9	182,783	48.0
2008	29,099	-13.2	99,547	-45.5
2009	36,309	24.7	98,453	-1.09
2010	40,624	11.8	118,486	20.35
TMCA 10/06		17.8		-1.35

Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Comercio Internacional, CCI de las Naciones Unidas (UNCTAD/OMC)

Las exportaciones mexicanas de zarzamora pasaron de 123,432 de dólares en 2006 a 118,486 en 2010, lo que equivale a una TMCA negativa del -1.35%; comparando este crecimiento durante el mismo período con el tonelaje exportado la tendencia es positiva, mostrando una TMCA del 17.8%.

Gráfico 6 Tasa media de crecimiento de las exportaciones mexicanas de frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas y grosellas, frescas (081020) 2007-2010



Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Comercio Internacional, CCI de las Naciones Unidas (UNCTAD/OMC)

Después de analizar los cálculos se observa que México ha tenido un crecimiento superior al mundial en volumen, presentando en el período de análisis un incremento del 17.8% frente al 10.9% del mundial; pero en valor ha decrecido en 1.35% mientras que el incremento mundial ha sido del 15.5%.

Dentro de los criterios relativos al desempeño exportador de la mencionada metodología del Dr. Morales Troncoso, se sugiere realizar el cálculo del Índice de Ventaja Comparativa Revelada (VCR), que permite conocer la especialización exportadora de un país; definido como el cociente entre la participación de un producto en las exportaciones de un país y la participación de ese mismo producto en las exportaciones mundiales.

Una forma de evaluar la ventaja o desventaja comparativa es preguntarse qué revelan las estadísticas de comercio mundial sobre el desempeño de un país, el primero en llamar a este análisis ventaja comparativa revelada fue Ballassa en 1965, que acuñó el término para indicar que las ventajas comparativas pueden ser reveladas por el flujo actual del comercio de mercancías, por cuanto el intercambio real de bienes refleja costos relativos y también diferencias que existen en los países, por factores no necesariamente de mercado.⁷⁶

Este índice presenta cuatro escenarios, dependiendo del valor combinado de la ventaja comparativa de las exportaciones (VCE) y de la ventaja comparativa de las importaciones (VCI), los escenarios pueden ser:

- VCE>0, VCI<0; VCR>0
- VCE>0, VCI>0; VCR> ó <0
- VCE<0, VCI>0; VCR<0

⁷⁶ Con base en Joaquín Arias Segura y Oswaldo Segura Ruiz, *Índice de ventaja comparativa revelada: un indicador del desempeño y de la competitividad productivo-comercial de un país*, p. 3

$$VCE < 0, VCI < 0; 0 > VCR < 0$$

El VCR describe por un lado la forma en que los productores de un bien específico compiten por los recursos domésticos en comparación con otros bienes producidos y comercializados en el país, y por otro lado, muestra la habilidad del país para competir en el mercado internacional del producto. Este índice es comparable entre productos, de manera que entre más alto el VCR de un producto es más favorable su posición competitiva en el mercado internacional.⁷⁷

Debido a la importancia del cálculo del VCR para conocer si la zarzamora tiene un desempeño exportador sobresaliente y saber la posición de la zarzamora mexicana, para la presente investigación se presentan los resultados obtenidos en la siguiente tabla.

Tabla 13 Cálculo del Índice de Ventaja Comparativa Revelada de frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesa (081020) mexicanas

Año	Ventaja Comparativa de las Exportaciones (VCE)	Ventaja Comparativa de las Importaciones (VCI)	Ventaja Comparativa Revelada (VCR)
2000	2.16	-3.05	5.21
2001	2.24	-3.56	5.80
2002	2.25	-3.42	5.67
2003	2.58	-3.48	6.06
2004	2.35	-3.37	5.71
2005	2.91	-3.57	6.48
2006	3.14	-3.11	6.25
2007	3.14	-3.50	6.67
2008	2.35	-4.00	6.35
2009	2.47	-5.01	7.48

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), UNCOMTRADE de las Naciones Unidas y Trade Maps del Centro de Comercio Internacional

El caso de la zarzamora se localiza en el primer escenario, de los posibles resultados del cálculo del VCR, significa que se trata de un producto donde México tiene un VCR positivo derivado de sus ventajas comparativas en las exportaciones y desventajas comparativas en las importaciones, debido a que los productos extranjeros no pudieron competir exitosamente con la producción nacional.

De manera general puede apreciarse que México cuenta con un producto en el que tiene ventaja comparativa revelada, esto significa que las exportaciones del país excedieron a las importaciones. Existen mínimas variaciones en los años, pero aun así el índice sigue siendo positivo.

Aunque la zarzamora tiene poca demanda, comparándola con las fresas, el arándano y la frambuesa, en los últimos años, tal como se observó en las

⁷⁷ *Ibid*, p. 4

estadísticas presentadas, una demanda creciente a nivel mundial, tanto para el consumo en fresco como para la industria. Lo que hace que permite afirmar que la zarzamora es un fruto competitivo a nivel internacional, pero ¿quiénes están realizando estas exportaciones?, ¿de qué manera participan los productores en dichas exportaciones? y ¿qué impacto ha tenido el auge exportador en los agronegocios en la principal zona productora?

Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de un agronegocio se debe conocer la cadena de valor de éste, que está conformada por una serie de actividades cuya suma constituye la cadena; dichas actividades se refieren al diseño, producción, llevar al mercado y apoyar los productos, pero el inicio de la cadena así como las interacciones entre las actividades.

La competitividad como se mencionó debería reflejarse en la prosperidad de la población y de acuerdo con la definición del International Business School (IMD) que dice que la competitividad es “un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y las políticas que constituyen la habilidad de una nación para crear y mantener un ambiente que apoya la creación de más valor para sus empresas y de mayor prosperidad para su gente”.⁷⁸

Las definiciones sobre la competitividad que hacen referencia al impacto en los ingresos y/o niveles de vida de los ciudadanos, permite suponer que si un sector es más o menos competitivo impacta de manera directa a su gente; también permitiría afirmar que la competitividad no es un fin en sí misma sino una manera de contribuir a la prosperidad de un país en general; es decir, de sus empresas, instituciones y habitantes, en particular.⁷⁹

De acuerdo con Morales para poder calificar a un producto como competitivo, debe tratarse de un producto con una presencia exitosa en los mercados del mundo y que, al mismo tiempo, ese desempeño exportador destacado se traduzca en un impacto positivo entre los agricultores y/o las empresas involucrados en su producción y exportación.⁸⁰

Aunque dentro de esta investigación no se contempla el estudio profundo del impacto que ha tenido la exportación de zarzamora en los productores mexicanos y en su nivel de vida, si es posible presentar el impacto en sus agronegocios e intuir algunos aspectos que permite afirmar que ha tenido un importante impacto positivo en su calidad de vida; lo cual se trata a profundidad en los resultados del cuestionario de investigación.

En este contexto, de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) reveló que se redujeron las carencias sociales

⁷⁸ Definición de competitividad, *International Business School*, p. 712.

⁷⁹ Con base en Carlos Morales Troncoso, *Desarrollo exportador y competitividad: el caso del aguacate mexicano*, p. 48.

⁸⁰ Carlos Morales Troncoso, *México campeón mundial en la exportación de zarzamoras*, p. 6

de acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, servicios básicos de la vivienda, calidad y espacios de la vivienda, y de rezago educativo en el período entre 2008 y 2010.

Pero en el mismo periodo, en el contexto de la crisis económica, se redujo el ingreso real de los hogares en el país, especialmente en las áreas urbanas, además de que se registró un incremento de la población que carece de acceso a la alimentación. Por esto la población en pobreza en México aumentó de 44.5% a 46.2%, que corresponde a un incremento de 48.8 a 52.0 millones de personas entre 2008 y 2010. La población en pobreza extrema pasó de 10.6% a 10.4%, es decir que el número de personas en situación de pobreza extrema se mantuvo en 11.7 millones en el período referido.

Además, en términos de pobreza por ingresos y de acuerdo con información de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2010, elaborada por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), el 51.3% de los mexicanos vivían en condiciones de pobreza de patrimonio y 18.8% de ellos se encontraban en situación de pobreza alimentaria.

El 74% de las localidades rurales registran condiciones de muy alta y alta marginación. De los 14.4 millones de mexicanos en condiciones de pobreza alimentaria, que existen en el país, el 65% se encuentra en zonas rurales. En el año citado, el 23.9% de la población rural, poco más de 24 millones de personas, padecía de pobreza alimentaria y el 64.9% pobreza patrimonial; dos de cada tres mexicanos viviendo en el campo son pobres (CONEVAL).

Otro indicador complementario de este subdesarrollo es el coeficiente de *Gini* que mide la desigualdad en la distribución de los ingresos. Dicho coeficiente es un número que oscila entre 0 y 1: en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno). México se ha caracterizado por una aguda desigualdad de la riqueza que lo sitúa por debajo de todos los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y cuyo coeficiente *Gini* se situó en 0.56 de acuerdo al Informe sobre el Desarrollo Humano 2010 de las Naciones Unidas (UNDP, por sus siglas en inglés United Nations Development Programme).

La población del campo presenta condiciones inferiores de vida a las del medio urbano en términos de salud, educación, empleo, nivel de ingreso y acceso a bienes y servicios básicos.

En el caso de Michoacán el grado de rezago social es alto, posicionando al estado en la sexta posición nacional, específicamente el principal municipio productor de zarzamora, Los Reyes presenta un grado bajo de rezago social.

Las causas de esta pobreza pueden ser estructurales—determinadas por la falta de acceso a servicios básicos como educación, salud y vivienda salubre, y a

recursos productivos como la tierra, la tecnología, el conocimiento y el crédito que permitan a los pequeños agricultores mejorar sus rendimientos agrícolas e ingresos—, o de carácter transitorio, como las crisis recurrentes y su eventual remediación a través de las inciertas remesas de los emigrantes.

Son tres los principales factores que se identifican como determinantes de la condición de pobreza en México:

- a) La zona geográfica y la distancia a los núcleos urbanos, que ofrecen mayores oportunidades de diversificación de ingresos: así, la incidencia de la pobreza rural es mayor en el sur del país y en las zonas rurales dispersas, alejadas de las ciudades;
- b) El origen étnico: se calcula que en las áreas rurales el 61% de la población indígena vive en condiciones de pobreza extrema en contraste con el 19% de la población no indígena. La pobreza rural se concentra en las zonas con mayor densidad de población indígena como los estados de Oaxaca, Chiapas y Guerrero; y,
- c) El género: las mujeres encabezan 8 de cada 10 hogares monoparentales. La vulnerabilidad de los hogares con jefatura femenina es mayor debido a que las mujeres tienen menos oportunidades de trabajo y de acceso a recursos productivos, tierra y crédito.

Con la información presentada en este capítulo es posible decir que México tiene un desempeño exportador sobresaliente y que la zarzamora es un fruto con elevada competitividad internacional; sin embargo, no siempre se puede afirmar lo anterior, sumado a que tampoco se puede asegurar que existe un incremento en los niveles y calidad de vida de los productores o en su nivel de ingresos.

En el presente capítulo se ha presentado la posición que ocupa México en la producción y exportación de la zarzamora; así como se ha observado la nula importación del producto a estudio por parte del mercado mexicano, en el siguiente capítulo se analizará la participación de los productores en las exportaciones y el impacto para sus agronegocios.

Capítulo III Participación de los productores de zarzamora de Michoacán en la exportación, su organización y aplicación de la administración en sus agronegocios

La agricultura primaria del pasado en la que se usaban sólo tierra, agua, mano de obra, materias primas y capital, ha cambiado sustancialmente en gran parte de Latinoamérica. La organización de los pequeños productores latinoamericanos se ha visualizado desde hace muchos años como una de las estrategias para afrontar los problemas del sector agropecuario en general, y de la micro y pequeña empresa en particular.⁸¹ Hoy más que nunca se mira a la organización como una de las formas de intervenir con posibilidades en el contexto mundial actual, donde la competitividad es una exigencia natural.

Sin embargo, es reciente el énfasis que se le da a la organización agrícola, que debe producir bienes para los mercados y que debe tener una visión marcadamente empresarial; pues durante mucho tiempo el fin de las organizaciones de productores era gremial, orientado a la búsqueda de reconocimiento como medio de representatividad e interlocución política; pero ninguna de esas organizaciones se estableció para investigar mercados, establecer planes estratégicos, definir estrategias de logística o buscar certificaciones de calidad; por ello la importancia actual de preparar a los productores acerca de las nuevas tendencias de mercado.

Por iniciativa propia o muchas veces inducidas por los mismos programas de promoción de desarrollo, sobre esas organizaciones de carácter gremial y social empezaron a recaer tareas de gerencia, compra, ventas, manejo de inventarios, estimación de costos y de precios de venta, de negociaciones con supermercados y con exportadores; que trajo como consecuencia lógica la ineficiencia en los procesos en el mejor de los casos. La mayoría de las veces la iniciativa empresarial terminaba en fracaso y la organización gremial o social se debilitaba o se acababa.

Es necesario por tanto, impulsar a las organizaciones agrícolas a organizaciones empresariales, si lo que se pretende es hacerlas competitivas en los mercados, reconociendo la necesidad de que éstas sean sostenibles y equitativas.

La agricultura moderna ya no puede concebirse sin el uso creciente de elementos intangibles de información y conocimientos, que además de canalizar el buen aprovechamiento de factores “clásicos” de la producción y propiciar la selección de las mejores opciones tecnológicas y de organización, aporta por sí mismos una contribución valiosa al resultado final, sea de utilidad empresarial o del sector en

⁸¹ Con base en Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), *Organización de empresas y asociatividad*, p. 8.

su conjunto dentro del proceso de globalización e internacionalización económica.
82

Existen por lo menos cuatro factores determinantes de la modernización: la tecnología, la inserción en un marco de condiciones políticas e institucionales que favorecen las operaciones comerciales ágiles, las relaciones de las economías latinoamericanas con el sistema capitalista mundial y la capacidad gerencial. Se entiende por capacidad gerencial el conocimiento de las ciencias administrativas y la habilidad en los campos de comunicación y negociación para lograr resultados positivos para la empresa como una unidad. Estos resultados se miden en ingresos, ganancias o utilidades.⁸³

Las empresas agropecuarias generalmente ponen a disposición del mercado una parte de sus productos, sin que esto haya precedido algún tipo de planeación que tenga como objetivo desarrollar un producto o servicio específico y llevarlo a un mercado determinado.

Una parte fundamental del éxito en las exportaciones de zarzamora es la participación de los productores, por lo tanto es importante conocer de qué manera participan y la importancia de las técnicas contable-administrativas que utilizan para sus agronegocios. Es así como se plantean los siguientes objetivos para el presente capítulo.

1. Conocer qué papel desempeñan los productores de zarzamora del estado de Michoacán en la exportación mexicana de este fruto.
2. Identificar la importancia relativa que le dan los agronegocios de zarzamora de Michoacán al empleo de la administración, específicamente de la contabilidad.
3. Analizar si como consecuencia de la implementación de técnicas contable-administrativas los agronegocios de zarzamora en el estado de Michoacán elevan su competitividad internacional.



⁸² Con base en Guillermo Guerra y Alfredo Aguilar Váldez, *La planificación estratégica en el agronegocio*, p. 25

⁸³ *Ídem*

Características de la producción agropecuaria mexicana

La producción agropecuaria es agrupada generalmente en tres categorías de acuerdo a sus características en: estructura y organización, riesgo e incertidumbre, e inflexibilidad.⁸⁴

1. Estructura y organización.

Existe gran número de personas o unidades de producción que generalmente están dispersas y son muy heterogéneas, y con poca diferenciación de sus productos; por ello tienen poca o ninguna influencia en el proceso de sus productos.

Coexisten un gran número de unidades campesinas frecuentemente familiares que se traspasan de generación en generación y que producen generalmente sólo para subsistir. Aunque en algunos casos comercializan algo de su producción con grandes empresas con características oligopólicas, no sólo en su producción, sino en su transformación y comercialización con sus consecuentes implicaciones en cierto control del precio y, por ende, en su rentabilidad. Muchas de estas empresas son transnacionales.

2. Riesgo e incertidumbre.

La producción agropecuaria está condicionada a riesgos climáticos, además de que se trata de seres vivos que tienen un ciclo de producción determinado, lo que conlleva a la estacionalidad de la producción. Los productos agropecuarios están sujetos al ataque de agentes biológicos y enfermedades, tanto en su fase de producción como en la transformación y comercialización, por esto se dice que son variables.

Las características anteriores tienen implicaciones en los precios de los productos, así como en la rentabilidad de las empresas, considerándose factores determinantes del riesgo y la incertidumbre de la producción agropecuaria. Otra característica inherente a este grupo es la perecibilidad de los productos, lo cual causa entre otros problemas que la logística y la capacidad de la transformación del producto a una forma menos o no perecedera sean críticos.

3. Inflexibilidad.

La estacionalidad, variabilidad y perecibilidad le fijan ciertas reglas a la producción agropecuaria que la hacen poco flexible, es decir, que el agronegocio tiene poca factibilidad de hacer ajustes en la operación de la empresa (especialmente en su fase de producción primaria), en respuesta a las condiciones del tiempo, de las políticas y otros factores para reducir las fluctuaciones en los precios y, por ende, en las ganancias o utilidades de la misma.

⁸⁴ Con base en Alfredo Aguilar Valdés y Guillermo Guerra, *Planificación estratégica en el agronegocio*, p. 23-24

El productor del sector primario en México, quien encabeza las unidades de producción, de acuerdo con la SAGARPA tiene en promedio 55 años de edad, de los cuales el 97% son hombres. Un dato relevante es que el 79% de los productores son analfabetas, con un promedio de escolaridad de 4 años; casi el total, es decir, el 99% nacieron en la entidad donde realizan las actividades agropecuarias, trabajando en promedio 37 horas a la semana en esta actividad.⁸⁵

En México, el 37% de la población se encuentra esparcida en 187,604 localidades rurales, menores a 15 mil habitantes, un número importante de esta población vive en condiciones de pobreza y marginación.

Entre las razones del rezago se encuentran la dispersión de las localidades con el consecuente encarecimiento de la dotación de servicios; el escaso desarrollo humano traducido en altos niveles de analfabetismo y bajos niveles de escolaridad, dos veces inferiores a los urbanos; y los bajos ingresos que traen como consecuencia una casi nula capitalización social y productiva, lo que impide generar mayor riqueza y, por lo contrario, estimula la emigración.

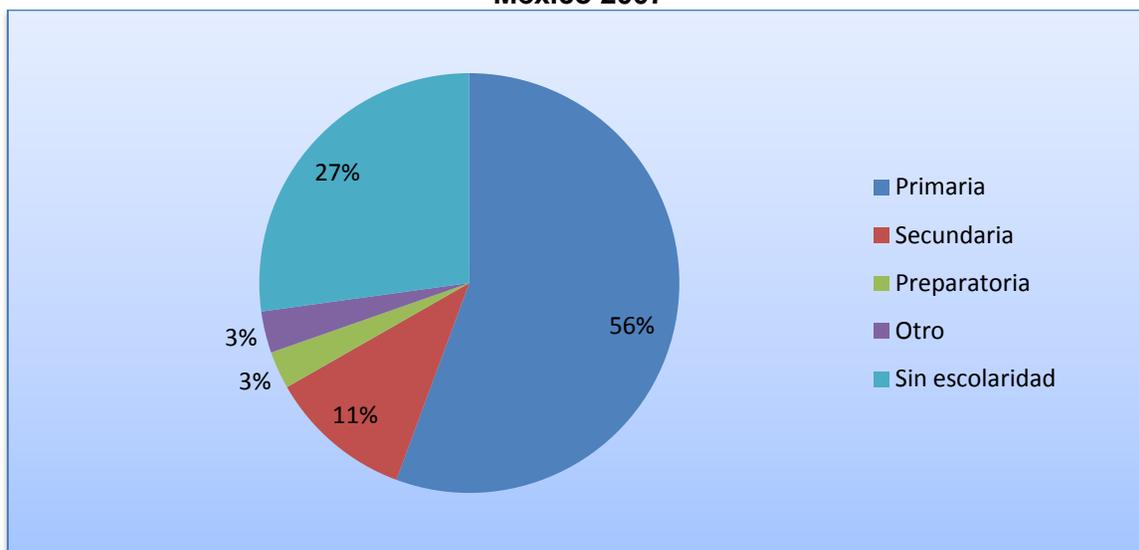
El ingreso anual de las personas ocupadas en las actividades agropecuarias y pesqueras es seis veces inferior al resto de las actividades productivas. El precario ingreso de las familias rurales, sobre todo las que habitan en los estados del sur, ocasiona la migración temporal de muchos campesinos que se desplazan a los estados del norte por las mejores oportunidades de empleo que demandan en las épocas de cosecha de los cultivos, principalmente.

Según datos de la SAGARPA más de la cuarta parte de las unidades de producción,⁸⁶ 27.2%, está dirigida por productores sin algún grado de instrucción oficial; el 55.7% de los productores mexicanos cursó apenas la primaria, el 11.1% la secundaria, el 2.9% la preparatoria, el 3.2% otro tipo de escolaridad superior, un dato relevante es el 27.2% no cuenta con ningún grado de escolaridad. Lo anterior se puede observar en el siguiente gráfico.

⁸⁵ Con base en SAGARPA, *Panorama agroalimentario y pesquero de Michoacán 2011*, p. 9.

⁸⁶ Se entiende por unidades de producción el conjunto de terrenos, infraestructura, maquinaria, equipo, animales y otros bienes utilizados por el grupo familiar que vive bajo una misma administración y que normalmente comparte vivienda.

Gráfica 6 Grado de escolaridad de dirigentes de unidades de producción en México 2007



Fuente: elaboración propia con base en datos del Censo Agroalimentario 2007 del INEGI

De acuerdo con Paz Sánchez,⁸⁷ para lograr la elevación de la capacidad competitiva de los productos en México, se requiere principalmente reconocer y resolver las grandes diferencias que existen entre los diversos grupos de productores, por lo que realiza una clasificación en cuatro grupos de ellos.

En el primer grupo se localizan las personas que operan como productores y empresarios agrícolas, por ello cuentan con capacidad técnica, financiera y comercial para realizar la producción y explotación de sus productos hasta que se efectúe la venta de éstos en el mercado nacional e internacional. La mayoría de los productores este grupo no sólo produce en sus propios terrenos sino que además arrienda y cultiva en terrenos de terceros y hace acopio de su cosecha.

Los productores del segundo grupo también disponen de terrenos propios, así como de maquinaria, equipo y capacidad técnica, sin embargo, para desarrollar su cultivo requieren de apoyos financieros y comerciales, lo cual les permite concurrir en el mercado y aprovechar las mejores condiciones de precio y oportunidad.

El tercer grupo aglutina un sector muy numeroso de productores, ya que manejan las medianas y pequeñas unidades de producción, carecen generalmente de equipos e instalaciones apropiadas para su labor. También requieren de apoyo financiero y facilidades para recurrir al mercado en mejores condiciones y, que les permita comprar todos los insumos para la producción a tiempo, además de evitar engaños en la compra de éstos y también en el momento de la venta de sus productos a los consumidores.

⁸⁷ Con base en Humberto Oropeza Martínez, *La agricultura. Economía, administración y costos*, p. 30

En el cuarto grupo se encuentran los productores que regularmente no acuden al mercado, son ejidatarios comuneros y pequeños propietarios, algunos son los legítimos dueños y otros simplemente asalariados; se mantienen no por la venta de sus productos sino por el autoconsumo.

Pero el cambio de unidades de producción simples a unidades de producción empresariales o empresas, permitiría transformar a las primeras quienes conforman el sector agropecuario y forestal mexicano en empresas competitivas; lo que significa que produzcan bienes con características definidas, que tengan una calidad determinada y constante, y que además su precio sea competitivo.

La organización como opción de crecimiento para los productores agropecuarios en México

En el lenguaje de la economía agrícola usado en los últimos cuarenta años, se contraponen el término unidades de producción simples a unidades de producción empresariales o empresas; en México ha estado asociado a una política pública que intenta que las unidades de producción que conforman el sector agropecuario y forestal se transformen en empresas.

Lo anterior significa que las producciones agropecuarias deben ser competitivas y que deben orientar su actividad en términos de producir para un mercado y ajustar sus procesos de producción para obtener las características específicas que requiere la demanda. Lo anterior requiere que produzcan bienes con características definidas, con una calidad determinada y constante,⁸⁸ además de que su precio sea competitivo.

El proceso económico mundial ha generado algunas situaciones de desventaja para los productores agrícolas, debido a que los mercados a los que tradicionalmente concurrían se han visto inundados por productos iguales o similares, pero a precios menores que el costo de producción; por ello los productores deben encontrar formas para salir al mercado de manera más justa.

La iniciativa privada mexicana así como el Gobierno han intentado, sin mucho éxito en la mayoría de los casos, convencer a los productores de la necesidad de organizarse de manera empresarial, principalmente para recibir apoyos gubernamentales o privados, y para que tengan las herramientas suficientes para enfrentarse a la competencia nacional e internacional.

La necesidad de transformar a los productores en empresarios se dirige a hacerlos más receptivos a las innovaciones tecnológicas, al uso de insumos modernos y a

⁸⁸ La calidad de un bien generalmente se define de acuerdo con normas que pueden abarcar desde la valoración de sus materias primas, de sus procesos de producción, su durabilidad, su inocuidad (es decir, que no produzcan efectos dañinos para el consumidor), su utilidad, su accesibilidad o disponibilidad, entre otras características.

estar más atentos a las demandas del mercado al decidir y realizar sus procesos productivos.

El proceso para que una unidad de producción se transforme en una empresa no es fácil, implica un cambio en la cultura del productor; primero se requieren conocer los factores externos definidos por el mercado, como objetivos que se quieren alcanzar; lo que requiere una adecuación al proceso de producción. Además de conocer qué elementos se necesitan para el cambio, es decir, todas las materias primas e insumos; así como asesoría y financiamiento.

La principal ventaja que tienen los productores rurales es que poseen un gran conocimiento de sus procesos productivos, pero su transformación en empresarios para que desarrollen nuevas alternativas sólo puede alcanzarse a partir de las condiciones, conocimientos e intereses de ellos.⁸⁹

Los términos empresa y empresarial se ven opuestos a lo que vive el sector agropecuario mexicano, cambiar el propósito principal de las unidades agropecuarias es cambiar muchas cosas entre ellas introducir la administración a ellas, enfocarlas en desarrollar un producto o servicio específico y llevarlo a un mercado determinado mediante la planeación.

La formación de empresas, especialmente la conversión de las unidades de producción a empresas rurales, requiere una decisión complicada para el productor pues debe cambiar su lógica de producción. Es pertinente recordar que la base de la producción rural es el aprovechamiento de los recursos naturales con los que cuenta el productor, combinándolos con su fuerza de trabajo y la de su familia, pero sobre todo en su conocimiento del proceso productivo; es por esto que modificarlo resulta muy complicado para ellos, por esto muy pocos se atreven a hacerlo.

El primer elemento necesario para la transformación es la decisión de producir para un mercado determinado, utilizar tecnología y los instrumentos adecuados para satisfacer las demandas de ese mercado.

Generalmente los productores no establecen una conexión directa con un mercado determinado, simplemente producen bienes para los que tienen recursos y conocimiento tradicional; una vez que obtienen su producto esperan o buscan compradores, lo que hace que sus utilidades se reduzcan, pues dependen de precios que ellos no determinan y que determina el intermediario o comercializador, aunado a esto, al iniciar su proceso productivo no saben cuáles serán los precios de sus productos al terminar, por ello aceptan el precio que les ofrecen. Ya se hacía notar de la importancia de tener el control de los costos en las agroempresas para evitar esta situación.

⁸⁹ Los párrafos anteriores se prepararon con base en Héctor Fernando Zamudio Fuentes, *Creación de empresas agropecuarias*, p.18

La producción empresarial orientada al mercado, requiere otra forma de pensar y otro ritmo en la toma de decisiones por parte de los productores, requiere movilidad y acceso a la información, decisiones más rápidas e inversiones que muchas veces los productores no pueden realizar. Sin embargo esto no es una limitante porque el financiamiento público, privado y el ahorro familiar pueden atender esta necesidad. Pero sin duda uno de los mayores problemas se concentran en la administración de todos los recursos y en la tecnología empleada.

Una opción para los pequeños productores es asociarse con sus similares y enfrentar juntos los nuevos retos que se les presentan, aunque cuando se trata de una empresa asociativa orientada a los negocios, la organización es una actividad complicada que requiere que los productores se organicen de forma eficiente superando ciertos obstáculos, que van desde el desconocimiento y falta de claridad sobre aspectos de gestión empresarial, lo cual puede complicar la eficiencia del negocio, hasta conflictos de poder y liderazgo para conducir la empresa.

Las características básicas de una empresa asociativa son las siguientes:

- La asociación es voluntaria.
- Los socios tienen intereses comunes tan fuertes que superan sus intenciones particulares.
- Los socios son dueños del negocio, por cuanto son propietarios de los bienes materiales, como también de los bienes intangibles (como la marca y el prestigio).
- Los socios son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento y actuación de la empresa (el alcance de esto varía de acuerdo al tipo de forma legal que se adopte).
- Hay una vocación de permanencia; se pretende que la empresa exista por un largo periodo de tiempo o indefinidamente.
- Se considera el entorno, reconociendo no sólo su influencia en el desarrollo de la organización, sino también el efecto que pueden causar sobre él acciones de la misma empresa.

Por esto es conveniente no olvidar que la función esencial de las empresas agropecuarias es la creación de valor, los productos o servicios que ofrezcan deben tener un valor superior a los factores utilizados para su obtención, lo cual se logra cuando la empresa utiliza eficientemente esos factores de producción o recursos económicos, teniendo como resultado un producto que satisface las necesidades del consumidor y recibiendo por él lo que se tenía planeado. No obstante aunque existen diferentes tipos de empresa, algunos fundamentos básicos aplicables a todas se pueden resumir de la siguiente manera:⁹⁰

Capitalización: si bien toda empresa tiene un fin social también debe actuar en el plano económico, lo que significa que debe tener la capacidad de generar

⁹⁰ Héctor Fernando Zamudio Fuentes, *Creación de empresas agropecuarias*, p.25

utilidades, las cuales deberán no sólo permitir el reparto de dividendos a los socios sino también tener la capacidad de invertir en bienes que le permitan mejorar la productividad.

Rentabilidad: el fin de la empresa no es sólo lograr utilidades para su permanencia, sino que los excedentes deben ser comparables o superiores a la del resto de las actividades de la economía en su conjunto; de lo contrario no podrá costear los factores de producción (mano de obra, insumos, capital) y tendrá que cesar sus actividades. Por ello, la rentabilidad es un criterio estratégico para la selección de las actividades productivas a desarrollar por cualquier empresa

Competitividad: todas las empresas compiten con otras que producen bienes similares, por lo que deben tener un nivel adecuado para no desaparecer. Para poder competir los agronegocios deben alcanzar un nivel óptimo de productividad (relación entre la cantidad de producto obtenido por unidad de insumo), una rentabilidad equiparable a la del resto de la economía, calidad de sus productos y, tener la capacidad de llegar al mercado meta en el momento preciso y con precios competitivos.

Autosostenibilidad (autogestión): es la capacidad de la empresa de valerse de sus propios recursos para sostenerse en el mercado.

La búsqueda de nuevas formas jurídicas organizativas que posibiliten a las empresas agrarias competir en los mercados es una necesidad actual, por lo que de estructuras contractuales agrarias tradicionales resultan inadecuadas e insuficientes. Para conseguir que éstas penetren en el mercado los productores se integran en lo que términos genéricos se ha denominado “asociativismo agrario” o “agricultura de grupo”, que en diversos casos cuentan con el impulso de políticas y planes públicos de transformación.

El asociativismo agrario puede definirse como una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores, que se basa en prácticas históricas o en algunas promovidas por algunos programas para el sector; lo que se busca es la integración entre la producción y la comercialización para ganar escala y con ello competitividad.⁹¹

El asociativismo agrario no es una práctica exclusiva de los pequeños y medianos agricultores, es también una interesante opción para los productores grandes que aunque tienen otro tipo de necesidades, también necesitan de recursos que les permitan desarrollar mejor sus negocios y elevar su competitividad.

El asociacionismo o asociativismo es una primera forma de integración económica entre varios productores o varias empresas, consiste la unión para conseguir

⁹¹ Con base en Roxana Beatriz Romero, *Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas*, p. 38

objetivos específicos, conservando su individualidad como empresas o como unidades de producción.⁹²

La base del asociacionismo es el hecho de que los productores se enfrentan a problemas similares por lo que las diferentes formas y actividades en las que se da permitirá disminuir o desaparecer las problemáticas que se les presenten.

Los productores agrícolas recurren al asociativismo fundamentalmente por razones económicas y financieras manifestadas a través de la escasez de recursos, o bien, para ser más eficiente la administración de los mismos, dando lugar a una combinación empresarial que le permita producir un beneficio para todos y, a la vez, asumir también que el riesgo es de todos.⁹³

La necesidad de asociarse se determina por varias causas como las de carácter social (éxodo del trabajador rural, envejecimiento de la población y deseo de elevar el nivel de vida del empresario), o las de carácter económico (disminución de costos y acceso a mejor asesoramiento técnico).

Una forma de integración de los productores con fines sociales, y que va de acuerdo con las nuevas tendencias en los agronegocios, es el llamado Comercio Justo que es sistema de relaciones comerciales basado en la justicia, la solidaridad y la sostenibilidad que parte de la asociación principalmente comercial, directa y de largo plazo entre pequeños productores y consumidores; es una herramienta de cooperación para disminuir las diferencias entre lo que cobra un productor o artesano y lo que paga el consumidor final.⁹⁴

De acuerdo al análisis realizado por Ruiz Morales, el sello de Comercio Justo representa una nueva oportunidad de comercialización para los productos agrícolas mexicanos, para sus familias y comunidades, sin dejar a un lado sus principios y respetando su entorno. El movimiento de Comercio Justo es un claro ejemplo de que al unirse los productores pueden conseguir mayores beneficios.⁹⁵

El asociacionismo es una manera de buscar el desarrollo de empresas con mayor capacidad económica mediante la asociación de los actuales productores para realizar algunas actividades específicas, como la venta de productos o la compra de insumos.

El asociacionismo gremial es el más tradicional en México, se conforma de asociaciones de productores con el objetivo de negociar mejores precios de sus productos y conseguir apoyos o subsidios, inversiones en infraestructura que puedan facilitar su actividad, entre otros. Estas asociaciones no implican la

⁹² Con base en Fernando Zamudio Fuentes, *Creación de empresas agropecuarias*, p. 19

⁹³ *Idem*

⁹⁴ Con base en Lourdes Alejandra Ruiz Morales, *El sello de Comercio Justo como factor de éxito en la exportación de café orgánico mexicano*, p. 181.

⁹⁵ *Idem*

integración de productores o empresas, sino que se dirige a crear condiciones generales que puedan ser aprovechadas por un grupo específico de productores.

Por otra parte el asociacionismo productivo es una estrategia para conseguir mayores volúmenes de compra y de esta manera generar economías de escala, es decir, de los volúmenes comprados (insumos que necesita adquirir el productor) y los volúmenes vendidos (de los productos que ofrece al mercado) se disminuyan los costos y por tanto, pueden negociar un mejor precio para sus productos o de asegurar sus mercados. Ésta es una forma primaria de asociación que no implica la integración de dos o más explotaciones o empresas ya que cada productor sigue siendo quien toma las decisiones en su negocio, este tipo de asociación tiene como único objetivo que los productores acuerden la compra común de insumos de la producción para disminuir sus costos.

El asociacionismo para vender la producción, se da de manera similar al asociacionismo productivo, aquí los productores se unen para vender sus productos pero cada uno conserva su individualidad e independencia de su unidad de producción, para que al final de la cosecha en lugar de concurrir en un mercado de manera individual se reúnen con otros para acopiar un mayor volumen, el objetivo de este tipo de asociación es que al final pueden negociar un mejor precio para sus productos.

De las formas de asociacionismo descritas en los párrafos anteriores se da origen a otra más profunda, que se da cuando los productores deciden crear una empresa proveedora de insumos, con este tipo de asociación no sólo consiguen los productores menores precios por los insumos que necesitan, sino que realizan una actividad complementaria y obtienen ingresos adicionales. Este tipo de asociación es muy importante pues los productores pueden formar parte importante de la cadena de valor.

Generalmente cuando los productores se asocian para lo productivo o para lo gremial sus objetivos son:

- conseguir menores precios por insumos,
- mayores precios por sus productos,
- mejores condiciones para conseguir financiamiento,
- mejores tasas de interés o condiciones más propicias sobre las garantías que tienen que comprometer para conseguir financiamiento.

Desde el punto de vista de la oferta de su producción, la primera forma de integración consiste en unirse para vender en conjunto, una segunda etapa puede ser la creación de una empresa comercializadora, una acopiadora o una empresa seleccionadora; de esta manera también abordan otro eslabón de la cadena y retienen una mayor parte del valor agregado.

Una última forma de asociacionismo es el financiero, que se realiza cuando los productores se unen para obtener y operar financiamiento. Cuando los

productores constituyen empresas de asociacionismo financiero sus objetivos generalmente son:

- manejar eficientemente los créditos,
- colocar los préstamos a tasas que les permitan cubrir los costos de operación de la empresa financiera
- garantizar la recuperación de los créditos que otorguen.⁹⁶

La empresa es un organismo social que se establece cuando un número determinado de personas (aunque puede ser una sola) se reúnen para realizar esfuerzos, aportaciones, trabajo, experiencia, relaciones, conocimientos y otros elementos, con la finalidad de producir un bien o un servicio para ponerlo a disposición de otras personas, empresas o entidades, para satisfacer una necesidad (función social), con fines lucrativos, aplicando sistemas y métodos laborales en forma positiva.⁹⁷

La selección de la figura jurídica de la empresa asociativa es muy importante porque a partir de allí se definen, los derechos, obligaciones, responsabilidades y beneficios que adquiere, además de la de cada uno de sus socios, ante la ley, el Estado y con los demás agentes con los que establezcan relaciones.

La elección de una empresa asociativa rural sobre cuál forma jurídica adoptar depende de las características de la producción, los objetivos de la sociedad, la decisión sobre la distribución de las ganancias y los requerimientos comerciales, impositivos o legales del mercado donde se comercialicen sus productos.

En México las empresas agropecuarias se establecen de acuerdo a las figuras jurídicas establecidas por las leyes que reglamentan las actividades productivas, de servicios, comerciales o financieras; en ocasiones se emplea también el término figura asociativa, que son formas de organización definidas por la antigua Ley Federal de Reforma Agraria y otras leyes relacionadas que tenían aplicación en el ámbito rural.

La actual Ley Agraria en su título cuarto, denominado “De las sociedades rurales”, establece lo relativo a las figuras organizativas para el sector agropecuario, las cuales son:

Uniones de ejidos o comunidades, en las que participan dos o más ejidos o comunidades, que tienen por objeto coordinar actividades productivas, de asistencia mutua, de comercialización o realizar cualquier otro fin no prohibido por la Ley (artículo 108 de la Ley Agraria)

Sociedades de producción rural, con dos o más productores rurales, su responsabilidad puede ser limitada, ilimitada o suplementada. Se forman con el

⁹⁶ Los párrafos anteriores fueron preparados de acuerdo con Fernando Zamudio Fuentes, *Creación de empresas agropecuarias*, p. 19-24

⁹⁷ Fernando Zamudio Fuentes, *Creación de empresas agropecuarias*, p. 33-34

objeto de coordinar actividades productivas, de asistencia mutua, de comercialización o realizar cualquier otro fin no prohibido por la Ley. (artículo 111 de la Ley Agraria).

Uniones de sociedades de producción rural, con dos o más sociedades de producción rural. Es la que se constituye por la unión de dos o más sociedades de producción rural, con el objetivo de coordinar actividades productivas, asistencia mutua, comercialización o cualquier otro fin no prohibido por la Ley (artículo 113 de la Ley Agraria).

Asociaciones rurales de interés colectivo, con dos o más de las siguientes personas: ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural; su objeto es la integración de los recursos humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización y cualquier otra actividad económica (artículo 110 de la Ley Agraria).⁹⁸

Las figuras más comúnmente utilizadas por las empresas rurales son:

- Sociedades de Producción Rural
- Sociedades de Solidaridad Social
- Asociaciones locales, regionales o de grupos de productores
- Sociedades Cooperativas
- Ejidos
- Uniones de Ejidos
- Asociaciones Rurales de Interés Colectivo
- Uniones de Crédito
- Sociedad Civil

Es necesaria la integración de los productores a través de figuras jurídicas actualizadas que impulse su desarrollo económico, humano y social; facilitando de esta manera su inserción eficaz y competitiva en las cadenas agroalimentarias, generando mayor valor agregado a sus actividades.

⁹⁸ Con base en Procuraduría Agraria, México, consultado en <http://www.pa.gob.mx/publica/pa07dc.htm>

Cómo están integrados los productores de zarzamora en Michoacán

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) del Gobierno de México ha creado, en el marco de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable de 2001, una serie de Sistemas Producto⁹⁹ el enfoque es por cultivo y su alcance puede ser nacional o sólo estatal, dependiendo de la importancia relativa del cultivo en cuestión.

Sistema Producto Zarzamora en Michoacán¹⁰⁰

En el caso de la zarzamora no existe Sistema Producto a nivel nacional pero sí un Comité Sistema Producto Estatal en el estado de Michoacán, por lo que la cadena productiva de la zarzamora está organizada mediante una sociedad civil denominada *Sistema Producto Zarzamora de Michoacán AC* creada en 2004 y reestructurada en 2009. Su objeto es agrupar a los eslabones de productores, comercializadores, industriales, proveedores de insumos y de servicios, dicha cadena está integrada por 22 productores, 7 industriales, 16 comerciales, 21 proveedores de insumos y 11 proveedores de servicios.

El Plan Rector zarzamora 2010-2012 es el documento guía que identifica los factores que determinan la competitividad de cada uno de los eslabones de la cadena zarzamora y da dirección a las actividades del Comité, en términos de efectividad y eficiencia de todas las acciones encaminadas a fortalecer la cadena de valor. De acuerdo a lo diseñado en el Plan Rector todos los productores de zarzamora en el estado de Michoacán deben planear sus producciones de acuerdo a éste y seguir sus recomendaciones.

El Sistema Producto Zarzamora constituye, de acuerdo a lo plasmado en el Plan Rector de éste, un mecanismo de planeación, comunicación y concertación permanente entre los actores económicos que forman parte de la cadena productiva y de concertación de programas agroindustriales y de desarrollo y expansión de mercados.

Es pertinente mencionar entonces que la misión del mencionado Plan es “generar la competitividad a nivel mundial de cada uno de los eslabones de la cadena que la integran, dicha competencia basada en el marco legal que rige las actividades que los sustentan y en concordancia con la evolución y competitividad del mercado global”. Lo cual conduce a pensar que tiene integrados a todos los eslabones de la cadena.

⁹⁹ La Ley de Desarrollo Rural Sustentable define a un Sistema Producto como el conjunto de elementos y agentes concurrentes de los procesos productivos de productos agropecuarios, incluidos el abastecimiento de equipo técnico, insumos productivos, recursos financieros, la producción primaria, acopio, transformación, distribución y comercialización (DOF, 2001).

¹⁰⁰ Este apartado fue preparado con base en SAGARPA, Secretaría de Desarrollo Rural Michoacán AC, y SP Zarzamora Michoacán, Sistema Producto Zarzamora Plan Rector 2010-2012, 63 pp.

En el mismo sentido la visión del mismo Plan señala “ser un Sistema Producto que utilice eficientemente los recursos económicos naturales y humanos, para fomentar la competitividad, de cada uno de los actores en el marco de la apertura comercial, buscando rentabilidad, desarrollo de mercados y liderazgo internacional, fomentando la organización económica de los eslabones de la cadena productiva zarzamora que generen reconocimiento a nivel mundial por los altos niveles de calidad de sus productos, competitividad, autonomía y democracia, manteniendo a nivel federal e internacional la normatividad y observando el cumplimiento de resultados”.

El objetivo más importante planteado por el Plan Rector del Sistema Producto Zarzamora es diseñar estrategias para crear modelos eficientes de producción, colocar con más ventaja de precios el producto en los mercados nacionales e internacionales, así como obtener apoyo tecnológico, investigación y transferencia de tecnología, financiamientos y otros beneficios y, finalmente hacer uso de los instrumentos que permitan protegerse de variaciones de precios.

El Sistema Producto Zarzamora en Michoacán junto con los integrantes de los diferentes eslabones buscan con el Plan Rector promover el Desarrollo Rural Integral, mejorando el nivel y condiciones de vida de las personas que intervienen en los diversos procesos de producción y comercialización de zarzamora, buscando la sustentabilidad, equidad y participación, a través del crecimiento armónico del capital físico, social y humano, y del desarrollo humano de las localidades productoras.

Sistema de comercialización de la zarzamora en Michoacán

El sistema de comercialización de zarzamora en Michoacán se lleva a cabo de diferente manera en cada zona, pero se puede hablar de dos grandes canales, el correspondiente a la venta en fresco y el correspondiente al que se vende con alguna transformación.

Ya se mencionó la importancia de integrar a los pequeños productores a la cadena de valor para que su participación aunada a su gran conocimiento del cultivo, puedan transformarse en competitivos en los mercados en los que participen.

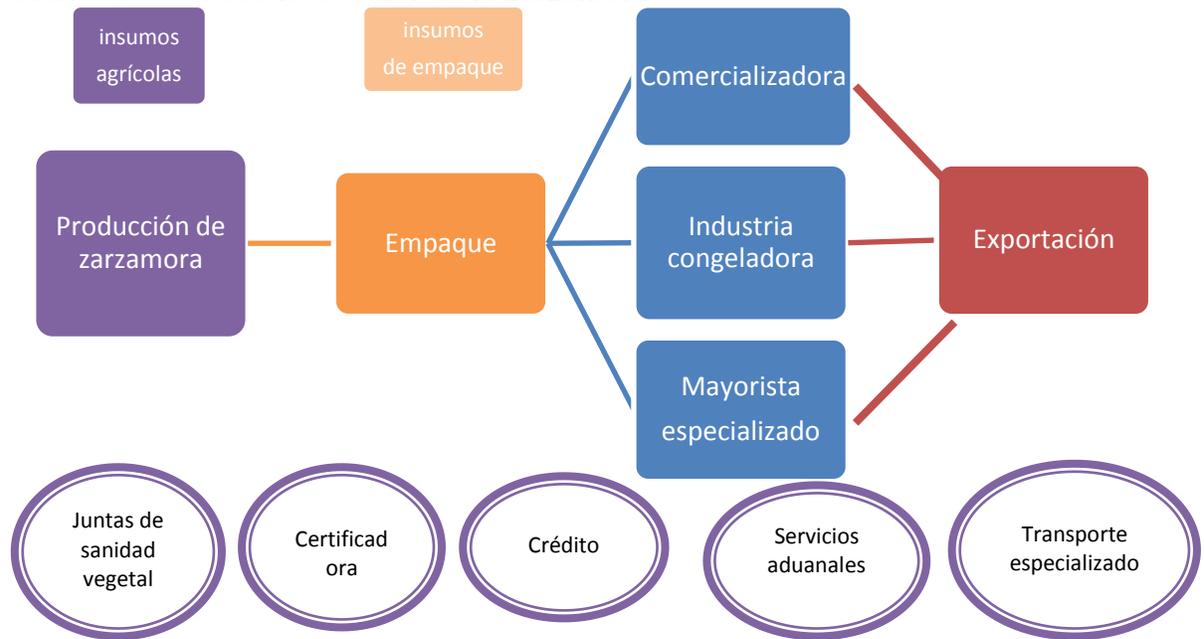
Al hablar de cadena de valor es necesario decir también que la ventaja competitiva, al nivel de una empresa en particular, es la ventaja relativa que dicha empresa tiene dentro de su industria, para crear y ofrecer mayor valor a sus clientes que lo que ofrece sus competidores. Esta ventaja deriva de la forma en la que la empresa se organiza para realizar una serie de actividades internas que, en su conjunto, conforman lo que Porter denomina la cadena de valor.

La cadena de valor está conformada por cinco actividades primarias y cuatro de apoyo. Las primeras son: logística de entrada (*inbound logistics*), operaciones (*operations*), logística de salida (*outbound logistics*), mercadotecnia y ventas (*marketing and sales*) y servicios (*services*). Las segundas son: abastecimientos

(*supplies*), desarrollo de tecnología (*technology development*), recursos humanos (*human resources*) e infraestructura de la empresa (*firm infrastructure*).

Para el caso de la zarzamora y de acuerdo con Guillermo Sánchez, dicha cadena se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico 7 Cadena de valor de la zarzamora



Fuente: elaboración propia con base en datos de Guillermo Sánchez Rodríguez, *La red de valor de la zarzamora*, p. 47

Como se puede observar la cadena inicia con la producción de la zarzamora, aquí es donde los productores participan de manera activa, seguida por el empaque para posteriormente sea entregada a las comercializadoras, a la industria congeladora o un mayorista especializado. La cadena concluye con la exportación, esto es porque tradicionalmente y como ya se observó en el capítulo dos, más del 90% de la producción se destina a las exportaciones. Todas las actividades antes descritas son apoyadas por las juntas de sanidad vegetal, certificadoras, otorgadores de crédito, de los servicios aduanales y de las empresas transportistas.

Es importante mencionar la fragilidad de la zarzamora, condiciona de manera importante la estructuración de su cadena de valor, al ser un fruto no climatérica, es decir, que no tiene la capacidad de madurar después de la cosecha, debe ser cosechada justo en el momento en el que ha adquirido su madurez para consumo y que cuenten con características de color, sabor, cantidad de azúcar y sólidos; razón por la cual es indispensable el manejo adecuado tanto físico como de temperatura, desde el momento de la cosecha para evitar su deterioro, hasta cuidar no almacenarla con otras frutas, pues aceleraría el proceso de envejecimiento y deterioro. Muchos productores no están en condiciones de adaptar sus huertas para evitar este deterioro, por ello las empresas

comercializadoras son las que dominan el mercado, como se observará más adelante.

La zarzamora y la frambuesa son los productos frutícolas más perecederos que existen, no toleran la exposición al sol después de su cosecha, tienen un alto contenido de agua por lo que son extremadamente susceptibles a daños mecánicos y al ataque de hongos, además de que es rápida su deshidratación sino se almacenan adecuadamente. La cadena de frío es un elemento aglutinador entre los diferentes agentes económicos que intervienen en la cadena de valor.¹⁰¹

Generalmente el productor está en el último eslabón de la cadena de distribución de insumos y es quien debe pagar el mayor precio de todos; en tanto que en la cadena de distribución de sus productos, constituye el primer eslabón y por tanto, recibe el menor precio.

Los primeros en la cadena de intermediación, son los acopiadores regionales quienes llevan a comerciantes mayoristas el producto para que posteriormente homogenicen la presentación del producto (cantidad y calidad) para ser llevado a la siguiente línea que está conformada por varias empresas que empacan en fresco o congelado; estos acopian la producción regional y actúan posteriormente como contacto con los mayoristas exportadores o distribuidores en el mercado nacional.

Los principales centros de acopio de zarzamora en Michoacán están contruidos por las empresas comercializadoras exportadoras, el modo en que operan estas empresas es estableciendo contratos con los productores, generalmente a través de sus Sociedades de Producción Rural o de sus Uniones de Productores. Se estima que el 80% de las empresas que se dedican a comercializar en el mercado nacional e internacional la producción de zarzamora son extranjeras y por ende son ellas las que se quedan con gran parte de la derrama económica que genera esta actividad.¹⁰²

¹⁰¹ Con base en Guillermo Sánchez Rodríguez, *La red de valor de la zarzamora*, p. 46

¹⁰² Heidi Sánchez, Inforural, Impulsarán agroindustria de zarzamora, consultado en http://www.inforural.com.mx/spip.php?article13715&var_recherche=zarzamora

Comercializadoras de zarzamora establecidas en México

La coordinación de todos los procesos, en algunos casos desde la producción, hasta la venta en el mercado de exportación la realizan las empresas comercializadoras que se ubican en la región de Los Reyes en Michoacán, principalmente estadounidenses, algunas de éstas con socios chilenos, que cuentan con etiqueta (marca) y red de distribución propia.¹⁰³

De acuerdo con algunos textos, Gustavo Calleros Coloni actual presidente de la Asociación de Productores Orgánicos por la Calidad (Procal), inició hace catorce años junto con otros seis agricultores la producción de zarzamora en el municipio de Los Reyes. Hoy en día con casi tres mil hectáreas cultivadas, la región se ha convertido en la productora número uno a nivel mundial.

Miles de familias que se dedicaron a las actividades cañeras encontraron en la zarzamora una alternativa más redituable; sin embargo, este proceso ha sido largo para ellos, los primeros años fueron difíciles pues no existía un mercado definido y los productores ofrecían su fruta a las empresas establecidas en los municipios de Jacona y Zamora a precios muy bajos.

En 1996, llegó a Los Reyes *Jaguar Bran*, una empresa estadounidense que les abrió la posibilidad a los productores de exportar zarzamora fresca a Estados Unidos; un año más tarde se instaló la empresa chilena *Horti Frut*, que captó el mayor volumen de la frutilla producida e incluso financió el desarrollo de nuevos cultivos.

Por otra parte, las autoridades gubernamentales también hicieron lo propio y apoyaron a otros agricultores que sin pensarlo cambiaron los cultivos de caña, maíz y durazno por los de zarzamora. Con el transcurso del tiempo mejoraron sus primitivas prácticas de cultivo y cosecha, e iniciaron a sus trabajadores en lo que llaman una “culturización por la calidad”.

El considerable incremento de tierras zarzamoreras atrajo a nuevas empresas exportadoras como: *Expo Berry*, *Berry Mex*, *Vital Berry*, *Sunbelle*, *Sunny Ridge* y *Exifrut*, las cuales atraen más del 90% de la producción total de los cultivos, mientras que sólo un pequeño porcentaje se queda en México a través de procesos industriales.

De acuerdo al Directorio de Exportadores (DIEX) de ProMéxico, se registran siete exportadores de zarzamora fresca, cinco se ubican en Michoacán, una en Guanajuato y uno en el Distrito Federal. Todas reportan exportaciones a Estados Unidos excepto una que reporta ventas a Holanda.

¹⁰³ Con base en Carlos Morales Troncoso y María de los Angeles Sánchez Olgún, *Competitividad internacional de productos genéricos: el caso de las zarzamoras Primera etapa: Estructura de la cadena producción/comercialización, con especial atención a la comercialización internacional*, p. 10

Tabla 13 Exportadores mexicanos de zarzamora fresca

Razón social:	Municipio:	Página de internet
Agro superior, S.A. de C.V.	Jacona, Mich	www.agro-superior.com 
Berries Paradise, S.A. P I de C.V.	Los Reyes, Mich	www.berriesparadise.com.mx 
Era 2000, S.A. de C.V.	León, Gto	www.growersunion.net
Flores AZ, S.P.R. de R.L.	Michocán	sd
Grupo Altex, S.A. de C.V.	DF	www.grupoaltex.com.mx 
Grupo Heres, S. de R.L. de C.V.	Los Reyes, Mich	www.grupoheres.com.mx 
Interfrut, S.A. de C.V.	Jacona, Mich	www.interfrut.com.mx 

Fuente: elaboración propia con base en datos del Directorio de Exportadores ProMéxico, consultado en <http://www3.promexico.gob.mx>

Pero de acuerdo con la Secretaría de Economía en 2009 la lista de exportadores de la fracción 081020, que incluye a la zarzamora es la siguiente.

Tabla 14 Exportadores mexicanos de frambuesa, zarzamoras, moras y moras-frambuesa y grosellas, frescas (081020) en 2009

	Nombre de la empresa	Valor	Volumen
1	Driscoll's Operaciones SA de CV	176,769,883	19,940,369
2	Hortifrut SA de CV	21,280,599	21,087,228
3	Sun Belle México, S.A. de C.V.	15,511,127	8,950,779
4	Expoberries S.A. de C.V.	11,797,795	4,362,904
5	Exportadora Internacional de Frutas, S.A. de C.V.	6,215,355	4,817,665
6	Grupo Heres S. de R.L. de C.V.	6,001,368	1,159,898
7	VBM Giumarra S de RL de CV	5,928,350	1,058,552
8	Sunnyridge Farm México, S.A. de C.V.	5,679,329	2,909,409
9	Hursts México SA de CV	4,914,098	1,590,128

10	Meridian Fruits, S.P.R.de R.L.	4,341,863	978,385
11	Magromex S.A. de C.V.	3,380,338	919,842
12	H&C Global Supplies S.A. de C.V.	2,903,422	596,670
13	Zarmich, S.A. de C.V.	2,163,114	600,134
14	Splendor Produce, S. de R.L. de C.V.	1,579,703	361,032
15	Jaguar Brand,S de R.L.	1,140,892	341,737
16	Veryberry, S. de R.L. de C.V.	1,058,601	310,927
17	Integradora Golden Valley Berry S.A. de C.V.	806,776	341,391
18	FH International de México S.A. de C.V.	667,886	264,240
19	Fresh Results S.A.de C.V.	610,536	821,200
20	Agroindustrial El Molinito, S.A. de C.V.	495,511	80,407
21	Ravafrut SPR de RL	407,061	90,719
22	Berries Paradise S.A.P.I. de C.V.	387,532	87,940
23	Catarina Produce S.A. de C.V.	284,173	80,587
24	Clearwater Farms, S.A. de C.V.	258,776	149,264
25	Comercializadora GAB, S.A. de C.V.	236,547	32,450
26	Luis Gerardo de la Mora de la Serna	184,705	164,654
27	Agro Superior S.A. de C.V.	76,360	25,205
28	Agrícola Los Reyes, S. de R.L. de C.V.	30,099	6,889
29	Agrolibhere S.A. de C.V.	28,629	27,709
30	Agrofrutas S. de R.L. de C.V.	26,325	18,371
	Otras (16)	55,997	54,111

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada en la Secretaría de Economía

Con color violeta se resalta a las empresas que se detectaron como exportadoras de zarzamora y que se localizaron en la visita de campo, son veinte, destacando Driscoll's como el principal exportador de esta partida.

La investigación en varios directorios de exportadores de frutas arrojó el siguiente directorio empresas comercializadoras internacionales, quienes dominan la exportación de zarzamora, ya sea en fresco y/o congelada y que están establecidas en México.

Tabla 15 Principales comercializadoras de zarzamora en México

EMPRESA U ORGANIZACIÓN	PRODUCTO/ FRACCIÓN	OTROS PRODUCTOS	PAÍS DESTINO	SEDE	ORIGEN DEL CAPITAL	PÁGINA WEB	ACTIVIDAD	MARCAS
ABA desarrollo S de P.R. de R.L	zarzamora fresca (801020)	Aguacate arándano frambuesa fresa	EEUU	Los Reyes Michoacán	sd	sd	Productor, exportador directo	sd
Agrana Fruit México SA de CV 	zarzamora congelada (081190)	Manzana Fresa Piña	UE	Jacona Michoacán	sd	http://www.agrana.com.mx	Exportador	Agrana
Agro Superior S.A. de C.V. 	zarzamora congelada (081190)	Brócoli calabaza coliflor/fresa mango/melón	EEUU , Canadá	Jacona Michoacán	México	http://www.agro-superior.com/main.htm	Productor, exportador directo, Comercializador	Agrosuperior congelados
Agroindustrial El Molinito SA de CV 	zarzamora fresca (801020)	na	EEUU	Los Reyes, Michoacán	EEUU	http://zoft.netau.net/calidad.html http://www.aneberries.mx/elmolinito/	Productor, exportador dir comercializador	Zitun Berrys
Alimentos Profusa S.A. de C.V. 	zarzamora congelada (081190)	Fresas mango	EEUU	Zamora Michoacán	sd	www.profusa.net	Productor Comercializador	Profusa
Berries Paradise SAPI de CV 	zarzamora fresca (801020)	Arándanos	EEUU Canadá Holanda Reino Unido	Los Reyes, Michoacán	México Chile	http://www.berriesparadise.com/	sd	Berries Paradise

BERRIMEX Proveedor de Driscoll 	zarzamora fresca (801020)	Fresa	EEUU , Inglaterra, Japón	Zamora Michoacán Jocotepec, Jalisco San Quintín BCN	EEUU	www.berry.net	Productor, exportador directo	RAC, Reiter
Bioplant	zarzamora fresca (801020)	na	EEUU	Valle de Bravo, Edo de México	sd	sd	Productor, exportador directo	sd
Congeladora Niño S.A. de C.V.	zarzamora fresca (801020)	Fresas mango piña	Canadá, EEUU , Japón	Irapuato, Guanajuato	sd	www.congelanino.com	Productor, exportador directo	sd
Discrolls Operaciones 	zarzamora fresca (801020)	Berries	EEUU , Inglaterra	Jocotepec, Jalisco	EEUU	http://www.driscolls.com/index.php	Productor, exportador dir comercializador	Driscoll's berries
Era 2000 S.A. de C.V.	zarzamora fresca (801020)	Aguacate brócoli espárrago limón persa	EEUU	León Guanajuato	sd	www.growersunion.net	Productor, exportador directo	sd
Exportadora Internacional de Frutas (EXIFRUT) SA de CV	zarzamora fresca (801020)	na	sd	Los Reyes Michoacán	sd	http://www.aneberries.mx/exifrut/	Productor Comercializador	Exifrut Premium berries
Expoberries SA de CV	zarzamora fresca (801020)	na	sd	Los Reyes Michoacán	Chile	http://www.aneberries.mx/expoberries/	Comercializador productor	sd
Frutas Finas Gertrudis S.A. de C.V.	zarzamora fresca (801020)	Aguacate mango	EEUU	Uruapan Michoacán	sd	sd	Productor, exportador directo	sd
Grupo Altex, S.A. de C.V. 	zarzamora fresca (801020)	aguacate piña brócoli fresa	EEUU	México D.F.	sd	www.grupoaltex.com.mx	Exportador, comercializador	EVA
Grupo Desarrollo Alfa S.A. de C.V.	zarzamora fresca (801020)	fresa congelada	EEUU	Zamora Michoacán	sd	www.galfa.com.mx	Productor, exportador directo	sd

Grupo Heres SRL de CV 	zarzamora fresca (801020)	toronjas fresas	EEUU	Los Reyes, Michoacán	EEUU	http://www.grupoheres.com.mx/inicio.php	Comercializador y productor	Fruba y Morhe
Hortifrut SA de CV 	zarzamora fresca (801020)	Berries	UE EEUU Japón China Corea Singapur Taiwán	Los Reyes y Zamora Michoacán Cd. Guzmán Jalisco Hermosillo Sonora	Chile	http://www.hortifrut.cl/ http://www.hortifrut.com/hf2008/main.html	Comercializador	Hortifrut Naturipe Farms Southern Sun EuroberryUK
Hurst's Agrícola SPRL de RL de CV	zarzamora fresca (801020)	na	EEUU	Sayula, Jalisco	sd	sd	Productor	sd
Hurst's Berry Farm de México SA de CV 	zarzamora fresca (801020)	Berries	sd	Los Reyes Michoacán Jalisco Colima	EEUU	http://www.hursts-berry.com/	Comercializador	Hurt's
Integradora Golden Valley Berries	zarzamora fresca (801020)	na	sd	Los Reyes Michoacán	México	sd	Comercializador productor	sd
Interfrut, S.A. de C.V. 	zarzamora procesada	Fresa, durazno, mango, manzana	EEUU	Jaona, Michoacán	México	www.interfrut.com.mx	Comercializador	Interfrut
Magromex SA de CV 	zarzamora fresca (801020)	frambuesa arándano	Canadá. EEUU	Guadalajara Jalisco	México	www.magromex.com	Comercializador	Magberry
Meridian Fruits SPR de RL	zarzamora fresca (801020)	na	sd	Peribán, Michoacán	UK	http://www.freshkampo.com/	Productor	sd

Procesadora de Aguacate y Frutas, S.A. de C.V.	zarzamora fresca (801020)	aguacate	sd	Uruapan, Michoacán	sd	sd	Productor	sd
Productores Agrícolas de Jacona, S. de R.L. DE C.V. 	zarzamora fresca (801020)	fresa mango	sd	Jacona, Michoacán	sd	www.prodagri.com	Productor	sd
Proveedora de Frutas, S.A. de C.V. 	zarzamora fresca (801020)	Kiwi, toronja, manzana, melón, fresa	sd	Zamora, Michoacán	sd	www.profusa.net	Productor	sd
Solo Berries SA de CV	zarzamora fresca (801020)	na	EEUU	Los Reyes Michoacán	sd	sd	Productor, exportador directo	sd
Splendor Produce SA de CV 	zarzamora fresca (801020)	aguacate fresa frambuesa	EEUU	Peribán y Los Reyes Michoacán	México	http://www.splendorproduce.com.mx/	Productor Comercializador	Slendor Berries
Sun Belle México 	zarzamora fresca (801020)	na	EEUU y Europa	Los Reyes Michoacán	Chile	http://www.sunbelle.com/oldsite/Berries.html http://www.sunbelle.com.mx/	Productor, exportador dir comercializador	Sunbelle
Sunnyridge Farm México SA de CV 	zarzamora fresca (801020)	na	EEUU	Tuxpan/Joco tepec (Jal), Los Reyes (Mich)	EEUU	http://www.sunnyridge.com/	Comercializador productor	Sunnyridge
Valle Paraíso	zarzamora fresca (801020)	na	EEUU Europa	Los Reyes Michoacán	sd	sd	Productor, exportador directo	sd

VBM Giumarra México SA de CV 	zarzamora fresca (801020)	fresa frambuesa	EEUU	Los Reyes Michoacán	EEUU	www.giumarra.com/our_partnerships/giumarra_vbm_international_berry_llc/4	Comercializador	Vital Berry VBM
Veryberries SA de CV 	zarzamora fresca (801020)	na	EEUU	Los Reyes Michoacán	Chile	http://www.veryberry.com.mx/	Comercializador	Very Berry

Fuente: elaboración propia con base en Beatriz de la Tejera y Leticia Ochoa, *La zarzamora ante los retos productivos, del mercado y del desarrollo local*, p. 102-105, Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI), y Directorio de Exportadores de ProMéxico. Además se realizó investigación directa en las en las páginas de internet de cada una de las empresas que cuentan con ellas.

Como se puede apreciar la mayoría de las empresas son de origen extranjero, ya que la comercialización de zarzamora requiere de fuertes inversiones y sobretodo de conocimiento acerca de la comercialización internacional, en México apenas empieza a explotarse.

Además se observa que veintitrés se ubican en Michoacán, cinco en Jalisco, una en Guanajuato, una en el Distrito Federal y una más en el Estado de México. Son más las que realizan exportación en fresco que congelada. De acuerdo con el origen del capital las comercializadoras que operan en los estados mencionados son principalmente de capital estadounidense, algunas de capital chileno y las menos de capital argentino y mexicano.

Las empresas que se resaltan con color morado pertenecen a la Asociación Nacional de Exportadores de Berries AC (ANEBERRIES AC), que en 2010 se constituyó con el objetivo de establecer un diálogo directo con los grandes exportadores de *berries* en México. Iniciando con 15 empresas exportadoras de fresa, arándano, zarzamora y frambuesa, que a su vez agrupan a un gran número de productores.

A manera de ejemplo algunas de las empresas comercializadoras que se presentaron en la tabla anterior son descritas a continuación.¹⁰⁴

Driscoll's

Es una empresa familiar estadounidense fundada en 1944, especializada en la producción y comercialización de berries, cuenta con una amplia red de agricultores asociados a nivel mundial, así como, una de las más grandes redes de distribución y comercialización, por ello mantiene oferta durante todo el año tanto de berries orgánicas como convencionales.

En México trabaja principalmente en los municipios de Los Reyes, Jocotepec, Tapalpa y Zamora en Michoacán y Baja California. Tiene sus propios campos de cultivo en Xocotepec en Jalisco y en los Reyes Michoacán; trabaja con un número reducido de productores que cuentan con un alto grado de tecnificación. Sus proveedores de fresa, frambuesas y zarzamoras en México están integrados a una organización denominada Berrumex.

Es la compañía más exigente en el cumplimiento con normas de calidad e inocuidad, tiene una fuerte tradición en el mejoramiento genético y en el desarrollo de tecnologías de la producción. Es propietario de variedades patentadas de diferentes tipos de berries que se cultivan en México.

¹⁰⁴ Con base en información obtenida en <http://www.driscolls.com>, <http://www.sunbelle.com.mx/>, <http://www.hursts-berry.com>, <http://www.sunnyridge.com/grow/mexico/>, <http://www.gysmarketing.com/>, http://www.giumarra.com/our_partnerships/g_y_s_marketing/, <http://zoft.netau.net/productos.html>

Hortifrut, SA de CV

Empresa de capital chileno fundada en 1983, forma una asociación (marketing venture) con la empresa estadounidense Michigan Blueberry Growers Association, para formar Naturipe Farms (antes Global Berry Farms). Cuenta con doce centros de distribución regionales en: Miami, Dallas, Los Ángeles y Filadelfia; además cuenta con sucursales en México y Guatemala.

En México la matriz se encuentra en Irapuato Guanajuato, además de contar con empacadoras y centros de acopio en las principales zonas productoras de berries en Michoacán, Los Reyes, Tacámbaro y Ziracuaretiro.

Sun Belle SA

Es una exportadora multinacional de berries frescas, surge en 2002 cuando Sun Belle Inc se alía con uno de los pioneros en la producción de berries en Sudamérica y México, el ingeniero agrónomo Julio Giddings. Es uno de los principales exportadores de zarzamoras, frambuesas y arándanos azules de México, Chile y Argentina a los supermercados de Estados Unidos y Europa.

En México es el mayor proveedor de plantas de zarzamora, lo cual ha conseguido por sus diversas alianzas con universidades en los países donde tiene presencia.

Hurt's Berry Farm

Es una empresa familiar estadounidense que inició operaciones en 1980, comercializa en Estados Unidos zarzamoras, frambuesas, arándanos azules, arándanos rojos, zarzaparrillas, grosellas y baby kiwi. Se estableció en México desde 1998, para alargar su disponibilidad en Michoacán, Jalisco y Colima.

Su filosofía consiste en tener control de toda la cadena de suministro, desde la granja hasta el supermercado.

Sunny Ridge

Es una empresa familiar con sede en Estados Unidos, especializada en la producción, empaque y exportación de arándanos, frambuesas y zarzamoras. Tiene presencia en EEUU, Canadá, Argentina, Chile y México.

Ha logrado desarrollar programas de investigación a través de las diferentes regiones productoras, trabajando en conjunto con universidades estatales y estaciones experimentales en Florida, Georgia, Arkansas y Oregón, donde ha desarrollado nuevas variedades de arándano azul, zarzamora y frambuesa desde el punto de vista de tamaño, apariencia, sabor y vida de anaquel.

En México tiene presencia desde 2001, es dueña de SunnyRidge Granjas Blueberry de México (BBFM) en Tuxpan, Jalisco; SunnyRidge Granjas de México

(SRFM) en Los Reyes, Michoacán; y SunnyRidge Granjas de México (SRFM) en Jocototec, Jalisco; además de contar con en cada sede con centros de distribución.

Vital Berry Marketing SA o VBM-Giumarra S de RL de CV

Empresa establecida en 1989 en Chile, es el más grande proveedor de arándanos azules del hemisferio sur, éstos los produce en Argentina, y en México produce zarzamoras y frambuesas.

Con la finalidad de abastecer a sus clientes todo el año formó una sociedad con la empresa Giumarra localizada en Los Reyes Michoacán, creando Giumarra/VBM Berry International LLC; además tiene alianzas con empresas en Nueva Zelanda y países de América del Sur.

Marketing de G y S representa a las familias Giumarra y Salazar que coordina los esfuerzos de comercialización en México, situado en Hermosillo Sonora.

Agroindustrial El Molinito SA de CV

Es una empresa ubicada en Los Reyes Michoacán, originalmente operaba como una congeladora además acopia frutas del valle de Zamora. A partir de 2005 comenzó a exportar a Estados Unidos con la marca Zitun Berrys y zarzamora orgánica con la marca Fresh Kampo.

Además de ser proveedor industrial integra comercializadores especializados de fruta fresca en el mercado nacional.

Exportadora de Frutas SA de CV o Exportadora Internacional de Frutas (EXIFRUT)

Es una empresa de capital mexicano, maneja las marcas Berry Sweet y Chloe (mercado europeo), trabaja con productores de los Los Reyes, Ziracuaretiro, Tacámbaro, Tangancícuaro, entre otros; su empacadora se ubica en la Ribera del Lago Zirahuén.

Jaguar Brand SA de CV

Empresa de capital estadounidense y mexicano. Trabaja principalmente en el municipio de Ziracuaretiro, aunque está expandiéndose a los municipios de Uruapan y Los Reyes.

Nutri Harvest

Es una empresa guatemalteca, trabajó en Ziracuaretiro pero actualmente acopia principalmente en Los Reyes.

Grupo HerEs

Es una empresa familiar que inició su producción en 1997 que diez años después logró crear su propia exportadora, cuenta con una alianza estratégica con la empresa Solutions Intl. Freight Forwarder especializada en servicios logísticos y que le permite realizar operaciones en el extranjero. Cuenta con su propia marca HerEs Berries.

Expoberries SA

Comercializadora de capital chileno que inició sus operaciones en 2006, compró las instalaciones de la empresa Exporfrut SA de origen mexicano. Está afiliada a la empresa Alpinefresh que tiene operaciones en Chile, Brasil, Guatemala y Perú, dicha empresa se especializa en tomates, mangos, berries y espárragos.

El principal acuerdo de los contratos que establecen los productores de zarzamora mexicanos en Michoacán, radica en que el productor se compromete a vender el total de su producción a la empresa comercializadora y ésta a su vez se obliga a comprar toda su producción. Otro aspecto a considerar en el contrato es el precio, el cual se estipula que se fijará de acuerdo al que impere en el momento de transacción en el mercado destino. Las condiciones de pago son generalmente de 8 a 15 días después de recibida la fruta.

También se considera que el material de recolección y empaque deberá proporcionarlo la empresa comercializadora y el productor deberá transportar la fruta hasta el centro de acopio; además de que la empresa comercializadora deberá prestar los servicios de asistencia técnica. La mayoría de las empresas otorgan créditos o préstamos a los productores, ya sean en efectivo o en insumos.

Como se mencionaba, la zarzamora como cualquier otro producto de la familia de las *berries* presenta problemas en el proceso de comercialización debido a que es un producto que requiere cuidados especiales, su vida es de 14 días desde que se corta hasta que lo puede degustar el consumidor final, principalmente enfocado a la exportación y por consiguiente la volatilidad en los mercados internacionales la afectan; sumado a que la comercialización nacional es poca debido a que no se cuenta con la cadena de frío que requiere esta frutilla para llegar al consumidor mexicano en excelentes condiciones.

Además de los problemas presentados, el exceso de trámites para obtener permisos tanto de importación como de exportación, así como no contar con el embalaje adecuado, o peor aún que no exista regulación en los precios de la fruta, no permite el desarrollo de la industria en el mercado interno y mucho menos en el mercado externo, los productores además de las problemáticas presentadas suman el alto riesgo en los contratos y el sistema tributario complicado, que con una infraestructura endeble estancan la comercialización de la fruta.

Las nulas aportaciones económicas de los miembros de los eslabones de la cadena para desarrollar investigación, nuevas variedades, capacitación a todos los integrantes, cultura de contingencia, etc. potencializa el estancamiento.¹⁰⁵

La mayoría de los productores mexicanos dependen de sus exportaciones a Estados Unidos y Canadá; lo hacen básicamente con asesoría técnica y de mercado, así como del financiamiento que empresas estadounidenses y mexicanas que se los proporcionan con la condición de ser ellas las que comercialicen su producto. Estas empresas cuentan con instalaciones y personal en ambos países, lo cual les permite participar más activamente en la cadena de comercialización, algunas siembran en México o solamente compran o reciben a consignación el producto y lo comercializan en Estados Unidos.¹⁰⁶

Como consecuencia de que la comercialización de la mayoría de los frutos mexicanos es a Estados Unidos las negociaciones se han viciado, existiendo quejas y reproches de informalidad y deshonestidad que se hacen mutuamente productores mexicanos y los comercializadores estadounidenses y mexicanos; las principales problemáticas son desconfianza y deshonestidad tanto del productor como del comercializador. Esto afecta el desarrollo de la comercialización de la producción agrícola mexicana a escala internacional.¹⁰⁷

Una de las causas por las que los productores mexicanos no participan en la comercialización es que desconocen cómo opera el sistema de comercialización estadounidense, donde se exporta la mayor parte de la producción hortofrutícola, así como los gustos y preferencias del consumidor de Estados Unidos; esto pone en seria desventaja y provoca que no pueda participar activamente en la cadena de abastecimiento. La información con la que cuentan procede principalmente de los empleados de campo y de los intermediarios, con quienes el productor tiene relación directa; sin embargo, los intermediarios en su lucha por acaparar mayor volumen de producto presentan una imagen fragmentada y poco creíble al productor sobre la manera como se comercializan sus productos en Estados Unidos.¹⁰⁸

Normalmente los márgenes de intermediación en el negocio de exportación son notablemente mayores que los que obtienen los productores; cuando éstos no son los que realizan directamente las ventas, es casi seguro por tanto que los márgenes de utilidad de los productores sean menores que los que genera el negocio de comercialización internacional.

¹⁰⁵ Los párrafos anteriores fueron preparados con base en Carlos Morales Troncoso y María de los Angeles Sánchez Olguín, *Competitividad internacional de productos genéricos: el caso de las zarzamoras Primera etapa: Estructura de la cadena producción/comercialización, con especial atención a la comercialización internacional*, p. 10

¹⁰⁶ Con base en Humberto González y Margarita Calleja, *La exportación de frutas y hortalizas a Estados Unidos de Norteamérica. Guía para productores*, p. 23 y 24

¹⁰⁷ *Ídem*

¹⁰⁸ *Ídem*

A pesar del éxito indiscutible que se tiene en la exportación de algunas frutas y hortalizas mexicanas, hay cada vez más evidencia de que los productores mexicanos no participan integral y directamente en los procesos de comercialización internacional; sino que, por el contrario, sólo tienen un papel marginal en la definición de objetivos, metas y programas de acción tendientes a lograr la exitosa inserción de sus productos en los mercados extranjeros.¹⁰⁹

Los sistemas de contabilidad agropecuaria y su importancia para los productores

El manejo de las finanzas en las agroempresas es un elemento clave para su desempeño y desarrollo, muchas de pequeña y mediana escala no tienen un adecuado manejo financiero, situación que coloca en riesgo su funcionamiento y sostenibilidad en el tiempo. A continuación se presentan algunas acciones para minimizar el riesgo financiero.¹¹⁰

Tener un conocimiento detallado de los costos, aquí se incluyen los costos de producción y operativos de la agroempresa; al conocerlos le permitirá tener un mayor poder de negociación al productor con el comprador del producto, pues en función de los costos se puede establecer un rango de precios que facilite el cierre de la transacción de forma favorable. Si la agroempresa no conoce detalladamente los costos, no puede saber si el precio fijado cubre los costos y si facilita la generación de un flujo de caja de acuerdo con los niveles proyectados.

Tener disponibles los registros financieros, los estados de ingresos y egresos, así como el flujo de caja, son estados financieros esenciales para el desempeño de la agroempresa, puesto que permiten conocer el estado de pérdidas y ganancias en un período determinado.

Las agroempresas deben definir con claridad cuáles son los registros que necesitan para contar con información veraz y oportuna, con el propósito de facilitar la estructuración de estados financieros más acordes con la realidad de las agroempresas.

Tener prudencia financiera y diversificación de mercado, es necesario contar con metas de producción y comercialización compatibles con una planificación de los procesos productivos y las finanzas; es fundamental evitar la fijación de metas de producción que no respondan a la realidad financiera de la agroempresa.

Las empresas agropecuarias requieren de instrumentos adecuados para su consolidación, la contabilidad es un elemento de la administración necesaria en toda empresa, y que los productores agropecuarios deben conocer, por lo menos

¹⁰⁹ Con base en Carlos Morales Troncoso, *Competitividad internacional de productos genéricos: el caso de las frambuesas, zarzamoras y moras*, p. 3

¹¹⁰ Con base en Ismaira Contreras de Ussher, *La importancia de la administración financiera en las cooperativas agrícolas*, Procuraduría Agraria, Revista Estudios Agrarios, 97-117 pp.

algunos aspectos básicos, lo cual les permitiría desarrollar planes y estrategias con los que convertirían a sus negocios en eficientes y competitivos.

Tanto en el ramo agropecuario como en otros la aplicación de la contabilidad presta valiosa ayuda para conocer la situación económica de una empresa; la información que arroja es muy valiosa para el productor y el administrador para tomar decisiones que involucran el desarrollo económico de la explotación y para mantener las condiciones necesarias para su logro.

La contabilidad ayuda de manera directa a la administración de empresas agropecuarias proporcionando información oportuna y eficiente en términos cuantitativos de los resultados obtenidos, conociendo de esta manera el desarrollo de las operaciones. El conocimiento de los mecanismos básicos de la contabilidad ayuda a tener una visión global del negocio y a realizar mejoras y correcciones en los períodos, así poder determinar objetivos con bases reales de solvencia económica.

La importancia de establecer un sistema contable en la empresa agropecuaria se debe a los propósitos que persigue la administración en su aplicación, algunos de ellos son:

- a. Proporcionar una lista de los que se posee, de lo que se debe y de lo que se ha invertido. Así es posible establecer un control sobre los recursos y obligaciones.
- b. Sirve como medio de verificación, facilitando la actividad administrativa, ya que se muestra una imagen clara de la situación financiera del negocio en cualquier momento y de la productividad, para evaluar la eficiencia administrativa.
- c. Conocer la evolución del negocio y determinar su progreso de un período a otro, mediante la comparación de los estados financieros.
- d. Registrar en forma clara y precisa todas las operaciones efectuadas por la entidad económica.
- e. Auxiliar en la formulación de nuevos planes y en la creación de presupuestos de las operaciones futuras.
- f. Prever con anticipación las probabilidades futuras del negocio, así como, los cursos alternativos de acción a corto, mediano y largo plazo.
- g. Establecer una adecuada clasificación de los costos e ingresos obtenidos, asegurando de esta forma que los medios adoptados fueron los correctos.

111

La contabilidad de costos tiene como objetivos principales, de acuerdo con Sealtiel Alatríste, proporcionar información a la administración sobre el costo de los productos y cómo se integran sus elementos principales, así como el costo total de producción y de lo vendido. Control de las operaciones y gastos antes y durante su ejecución. Medición de la eficiencia de la mano de obra. Determinación de los

¹¹¹ Los párrafos anteriores fueron preparados con base en Alfredo Aguilar Valdés, *Tratado para administrar los agronegocios*, p. 313-322

costos unitarios, básicamente para valuar inventarios que sirven también como base para la política de precios y en algunos casos ayuda a proponer costos de venta y de cotización.

Resulta muy importante tener información que proporciona la contabilidad de costos para operar un negocio razonablemente bien. Lo cierto es que un porcentaje mínimo de pequeñas empresas cuenta con un sistema de costos y sin embargo han sobrevivido y en muchos casos exitosamente, ¿por qué?, la respuesta apunta a que el dueño conoce razonablemente el costo unitario total de su producto y controla los gastos con los controles mínimos necesarios por lo que puede establecer el costo de producción y de lo vendido.

Pero ¿por qué las pequeñas empresas no llevan un sistema de costos?, primero es porque su implantación y manejo requieren una inversión que muchos de ellos no están dispuestos a pagar; y porque muchos ignoran su existencia y beneficios potenciales.

El conocimiento y el manejo oportuno de los costos—tanto de producción como de exportación—puede ser la piedra angular de las agroempresas que se aventuran a la “arena internacional”, sobre todo de las empresas pequeñas y medianas que no han logrado todavía generar economías de escala.

La secuencia de etapas que hay que cubrir para trasladar los productos desde la agroempresa hasta el consumidor constituye lo que se denomina la “cadena de comercialización”. En cada una de estas etapas, ya sea que se quiera participar en el mercado nacional o en el internacional, hay que llevar a cabo una serie de actividades que implican costos. Estos costos pueden ser tan simples como el costo de oportunidad del agroempresario o tan complejos como el costo de transformar el producto para disminuir su perecibilidad.¹¹²

¹¹² Con base en Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, (IICA), Programa Interamericano para la promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos, *Cómo calcular los costos de exportación de productos agrícolas*, p. 7

Problemáticas detectadas en los agronegocios de zarzamora en Michoacán

Las principales problemáticas detectadas en los agronegocios de zarzamora en Michoacán son principalmente en tres áreas: producción, finanzas y tecnológica.

La primera problemática se enfoca a problemas directos con la producción, van desde la falta de equipo y de asistencia técnica, así como a la baja tecnificación (sistemas de riego, maquinaria, equipo), el uso inadecuado de agua y la aplicación de insumos de baja calidad, entre otros; lo anterior conlleva a que la producción de zarzamora sea en promedio menor a las 10 hectáreas, lo que es un bajo rendimiento por hectárea.

La segunda problemática se enfoca básicamente en la falta de capital de trabajo y créditos insuficientes; y la tercer problemática se refiere a la falta de innovación tecnológica, específicamente a la escasa agroindustria en los centros de producción, falta de investigación en aspectos como nuevas variedades, plagas, enfermedades o riego.

Estas problemáticas se encuentran relacionadas de manera directa con los siguientes factores:

- a. Inexistencia de líneas de crédito de manera estable y altas tasas de interés que dificultan el acceso a recursos a un mayor número de productores en condiciones de inversión favorables
- b. Ausencia de una estrategia de planeación por parte de los productores y del sector público en relación a la delimitación de áreas climáticas y de superficie para el establecimiento del cultivo, lo que ha ocasionado que el cultivo se expanda de manera desordenada y pueda ocasionar concentración de la oferta en ciertas temporadas y competencia innecesaria entre los productores nacionales
- c. Insuficiente investigación de calidad, acorde a las condiciones naturales y socio-económicas particulares regionales que permite que los técnicos y productores experimenten con tipos y dosis de pesticidas que puedan ser inadecuados; se incida por tanto, en mayores costos y ocasionando resistencia a plagas y enfermedades que obliguen en un futuro a emplear mayores dosis afectando con ello el medio ambiente
- d. Vulnerabilidad en la comercialización por la alta dependencia del mercado estadounidense y de empresas comercializadoras de origen extranjero
- e. Ineficientes canales de comercialización que concentra altos márgenes en los agentes intermediarios
- f. La mayoría de los productores de este cultivo no están organizados de la forma más eficiente y rentable para enfrentar los problemas comunes de comercialización y producción
- g. Presencia de numerosos conflictos entre productores y capacidad limitada para su resolución
- h. Recursos gubernamentales insuficientes y discontinuos con preferencia a ciertas regiones y nulo apoyo para asesoría y capacitación

Después de analizar la cadena productiva, se pueden afinar que los problemas que enfrentan los productores de las diferentes regiones de Michoacán, se pueden agrupar en torno a la insuficiencia de recursos para la producción, a un proceso de comercialización dependiente de las empresas comercializadoras y del mercado estadounidense y a la discontinuidad en la política sectorial hacia el cultivo.

Dado que los precios en el mercado estadounidense para la zarzamora fresca tienen un comportamiento estacional y presenta fluctuaciones hasta del 100%, es importante diseñar estrategias que incentiven y fortalezcan el mercado interno. Existen posibilidades de crecimiento en el consumo de la frutilla a nivel nacional, pero es necesario hacer campañas intensas de publicidad e información para incrementar su consumo.

Los márgenes de comercialización son altos con respecto a otros frutales y son mayores en el mercado estadounidense que en el nacional; es decir que la mayor utilidad tanto a nivel nacional como internacional es obtenida por los intermediarios. Se requiere eficientar el funcionamiento de estos canales de manera que se incrementen los precios al productor. También debe realizarse investigación, transferencia de tecnología y capacitación apropiada para mejorar la productividad, responder a condiciones de demanda y regulaciones de los actuales y nuevos mercados.

La política sectorial ha jugado un papel importante en el establecimiento de este cultivo en el estado. No obstante no ha favorecido el desarrollo regional porque ha sido parcial, dirigida a grupos reducidos de productores que cuentan con mayores recursos económicos.

Es importante que se definan y precisen un conjunto de instrumentos de política pública a nivel nacional, estatal y regional en los ámbitos de crédito, asistencia técnica, capacitación, fomento a la investigación tecnológica y de mercado, apoyo a la comercialización e información a mediano y largo plazo, que disminuya la incertidumbre y ayude a la planeación por parte de los productores.

Capítulo IV Diseño de la investigación

La presente investigación se llevó a cabo en dos etapas, la investigación exploratoria y la investigación de campo, que a su vez es dividida en dos fases; estas últimas consistieron primeramente entrevistar a investigadores y productores de zarzamora, tanto en el estado de Michoacán como en el estado de México; y posteriormente la aplicación de los cuestionarios a los productores de zarzamora de diversos municipios de Michoacán.

La **primera etapa** de investigación se encaminó a la investigación documental, donde se seleccionó a la zarzamora como producto de análisis, debido a su destacada participación en las exportaciones de este fruto, para 2010 México exportó casi el 20% del total de las exportaciones de esta fruta, por ello la importancia de su análisis; y como objeto de análisis a los productores del estado de Michoacán, que es donde se localiza la mayor región productora del fruto.

Por ello y en concordancia con las nuevas tendencias en los agronegocios, que incluyen el involucramiento cada más integral de los pequeños productores en la cadena de comercialización y que tiene como consecuencia la importancia del uso de la administración como una herramienta para impulsar y desarrollar sus agronegocios, se decidió analizar si la aplicación de alguna técnica en la administración de los agronegocios, específicamente la de contabilidad de costos, se puede calificar como un factor para elevar la competitividad internacional de la zarzamora en Michoacán.



Fuente: Primer Informe de actividades PAPIIT IN 305210 UNAM

La **segunda etapa** de investigación inició con una primera visita de campo a productores de zarzamora de Michoacán y el Estado de México. Dichas entrevistas permitieron tener un panorama más específico sobre los objetivos de investigación y revelaron la situación contrastante que viven los productores de las dos regiones. Los puntos revelados son los siguientes.

1. Algunos productores tienen la percepción de que en términos cuantitativos la tendencia es que la oferta de zarzamora va en aumento, mientras que la demanda se ha frenado, por lo que no ven factible el crecimiento del negocio y no quieren aumentar la superficie sembrada.

2. Los productores michoacanos han encontrado una nueva oportunidad de cultivo y desde su perspectiva con mayor rentabilidad en los arándanos, situación que no sucede en el Estado de México donde ven con alto potencial el cultivo de la zarzamora.
3. La zarzamora es calificada como un cultivo muy redituable, principalmente por que la inversión inicial es de entre 200 y 300 mil pesos; y la recuperación es de alrededor de un año.
4. El máximo rendimiento por hectárea registrado en Michoacán ha sido de 14,000 cajas (medida utilizada en el gremio), pero el promedio es de 5,000 cajas; los productores con más experiencia y capital producen cerca de 8,500 cajas.
5. Los productores michoacanos han intentado exportar directamente contratando servicios profesionales sin mucho éxito.
6. La mayoría de los productores michoacanos colocan su zarzamora en los mercados internacionales gracias a las comercializadoras ubicadas en la región de Los Reyes.
7. No han obtenido mucho apoyo por parte de los gobiernos locales, fundamentalmente por desconfianza.
8. En el Estado de México se cuenta con condiciones necesarias para la producción de zarzamora pero se presenta un rezago importante comparado con Michoacán.
9. La mayoría de los huertos de zarzamora en las regiones productoras no cuentan con la infraestructura adecuada que asegure el manejo eficaz del producto y conserve la calidad que exige el mercado internacional, por ello no pueden competir directamente con los comercializadores.

Además de las entrevistas, se realizó un encuentro con autoridades de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, específicamente de la delegación regional de Valle de Bravo, donde se propuso la creación de un Sistema Producto Zarzamora del Estado de México, que les permitiría en principio contar con un padrón de los productores y así ofrecerles apoyos estatales, y de esta manera impulsar la producción de zarzamora; así como elevar la productividad y competitividad del sector.



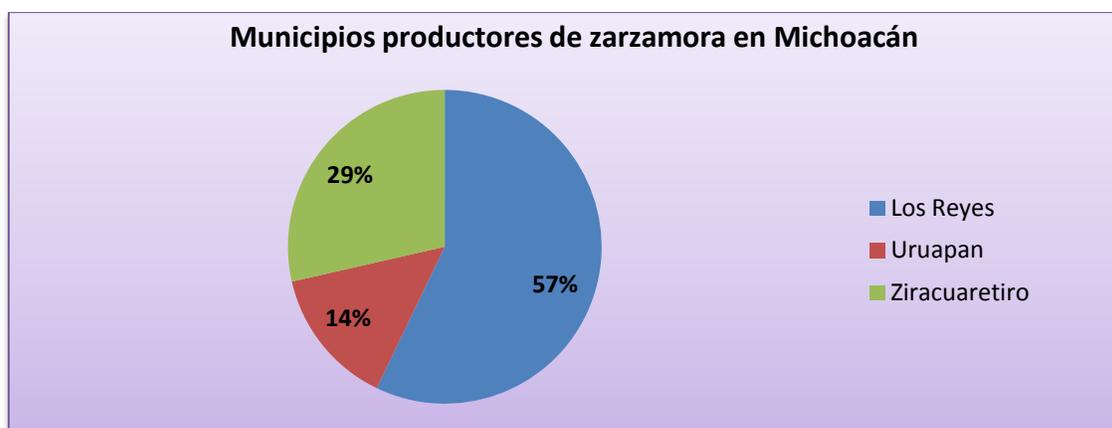
Fuente: Primer Informe de actividades PAPIIT IN 305210 UNAM

Posteriormente se diseñó el cuestionario de investigación para responder a las preguntas de investigación y lograr los objetivos, éste consistió en 33 preguntas que pretendían revelar de qué manera los productores de zarzamora aplican la administración en sus agronegocios. La estructura del mencionado cuestionario permite en cada pregunta conocer más de cada tema, por lo que dentro de cada pregunta existen a su vez otras preguntas que enriquecieron el diálogo con los productores.

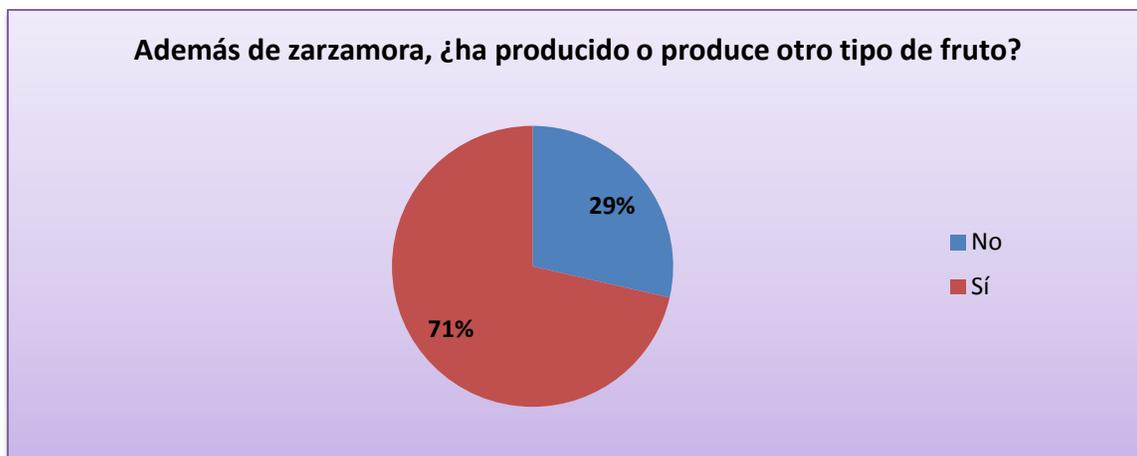
El cuestionario de investigación se aplicó a quince productores de zarzamora del estado de Michoacán, puede consultarse en el apartado de anexos del presente documento. Los resultados son presentados a continuación.

Resultados del cuestionario de investigación

Lo primero que se conoció de los entrevistados fue su ubicación que tal como se muestra en la siguiente gráfica se ubican en los municipios de Los Reyes con el 57%, Ziracuaretiro con 29% y Uruapan con el 14%. Cabe destacar que estos tres municipios son de los principales productores del estado y a nivel nacional.



Todos los entrevistados manifestaron tener más de cinco años produciendo zarzamora y algunos de ellos fueron los pioneros en la producción de la fruta en su municipio; por ello las siguientes preguntas consistieron en conocer si los productores cultivan algún otro fruto, y se encontró que el 71% realiza esta práctica y el 29% no.

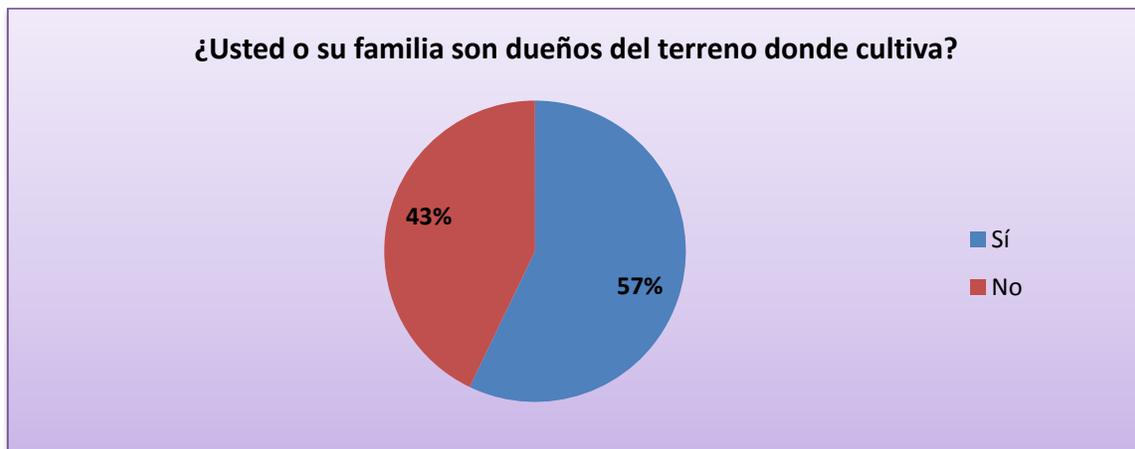


El aguacate con el 72%, es la fruta alternativa para los productores de zarzamora de Michoacán, más de la mitad de los entrevistados tiene más tiempo produciéndolo que la propia zarzamora. Al iniciar con el cultivo de la zarzamora pensaron que sería una alternativa para obtener más utilidades, con el paso del tiempo todos señalan al aguacate como el fruto con el que obtienen más dinero. Además de éste algunos producen frambuesa, guayaba, maíz, frijol y caña.

La siguiente pregunta revela las hectáreas con las que cuentan los productores, el 72% tiene más de 5 hectáreas para producir zarzamora, lo cual delata que no son productores pequeños. El 14% tiene entre 3 y 5 hectáreas, y el resto, es decir, el otro 14% tiene entre 1 y 3 hectáreas. Esto revela que la mayoría de los productores entrevistados son grandes.



Es importante conocer si los entrevistados son dueños de las tierras donde realizan la producción de zarzamora, para saber si a partir de eso diseñan algún tipo de planeación en su agronegocio, por esto la siguiente pregunta fue en torno a ello. El 57% reveló que son dueños del terreno donde cultivan y el 43% que rentan las parcelas. Dentro del 57% se ubican dueños de parcelas grandes que requieren, para cumplir con los objetivos de entrega a las comercializadoras rentar parcelas de pequeños productores.

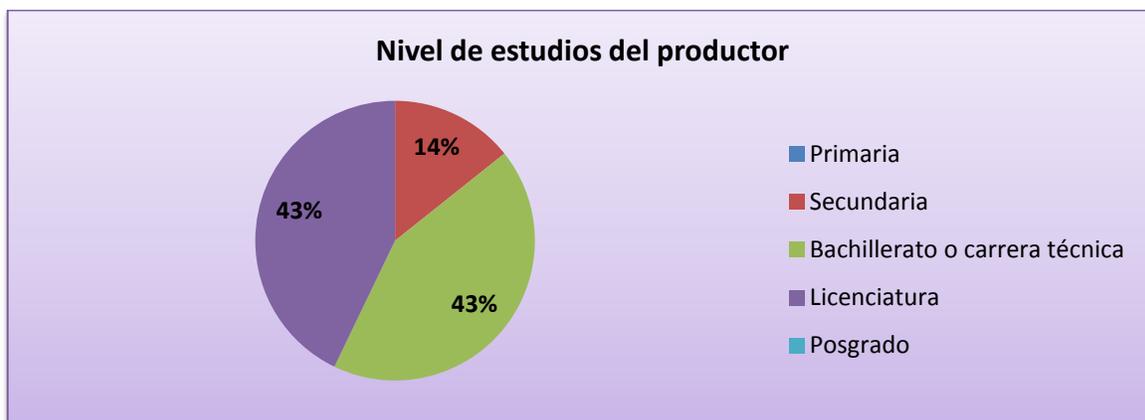


Al cuestionarles acerca del personal que requieren para producir, específicamente cuántas personas trabajan aproximadamente en su negocio, mencionaron que la zarzamora es un cultivo muy delicado que requiere muchos cuidados, por lo que se demandan por lo menos dos personas por hectárea de manera permanente y cuando está la cosecha entre quince y treinta personas por hectárea.

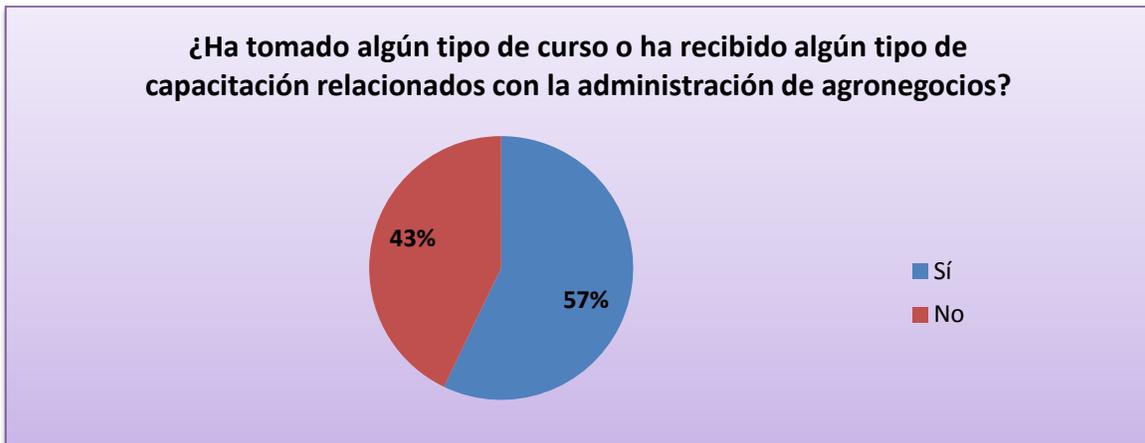
Todos los entrevistados señalaron que algún miembro de su familia trabaja en su negocio de zarzamora, realizando actividades de supervisión y control de calidad principalmente; otros participan como mayordomos o jefes de cuadrilla; y finalmente otro grupo participa empaquetando, etiquetando y revisando la fruta.

El 86% de los entrevistados manifestaron tener un ingreso adicional al de su agronegocio, es decir de la producción de zarzamora, mientras que el 14% se dedica exclusivamente a las actividades agrícolas.

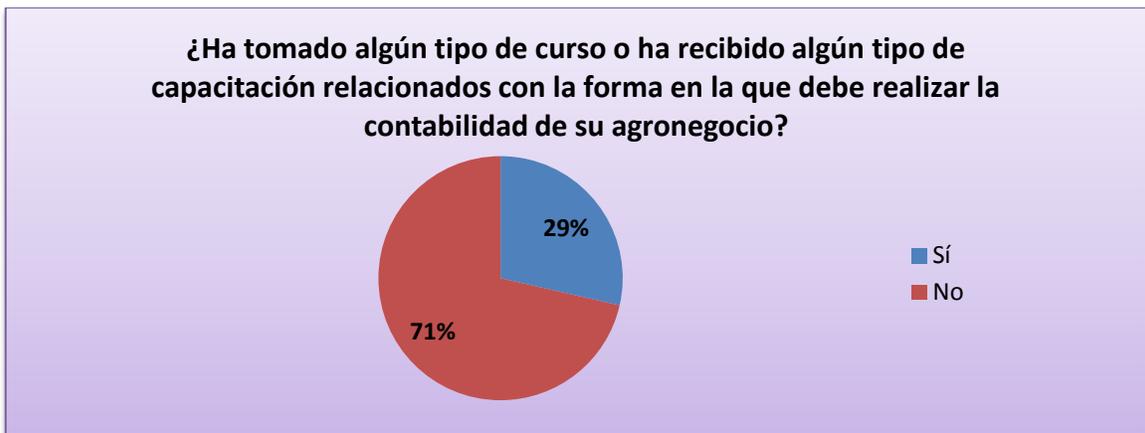
El nivel de estudios de los entrevistados, contrario a lo que indican los datos emitidos por la SAGARPA acerca de que el promedio es de cuarto de primaria, el 43% de los productores de zarzamora entrevistados cuenta con una licenciatura, otro 43% con bachillerato o carrera técnica y el restante 14% con secundaria.



Relacionado con el nivel de estudios se decidió cuestionar a los productores si han tenido algún tipo de preparación administrativa y contable; la primera pregunta en este sentido reveló que el 57% de los productores ha tomado algún tipo de capacitación relacionada con la administración de su agronegocio, mientras que el 43% no ha recibido capacitación alguna al respecto.



La siguiente pregunta reveló que sólo el 29% ha recibido capacitación contable para su agronegocio, el restante 71% no ha tenido contacto con formación en este sentido. Los cursos o capacitación relacionados fueron impartidos por instituciones como El Tec de Monterrey, la Asociación para el Mejoramiento de Cultivos Orgánicos (OCIA, por su siglas en inglés *Organic Crop Improvement Association*), Universidad Don Vasco o Instituto Tecnológico de Los Reyes.



El siguiente grupo de preguntas se enfoca en las ventas, por lo que primero se les cuestionó fue a cuánto ascendía su producción aproximada en cada cosecha, todos los productores entrevistados superan los 3,000 kilogramos.

Las siguientes preguntas se refieren a las ventas que realizan los productores de zarzamora, revelando que el 94% en promedio son destinadas al mercado extranjero y el 6% en promedio son destinadas a ventas nacionales.

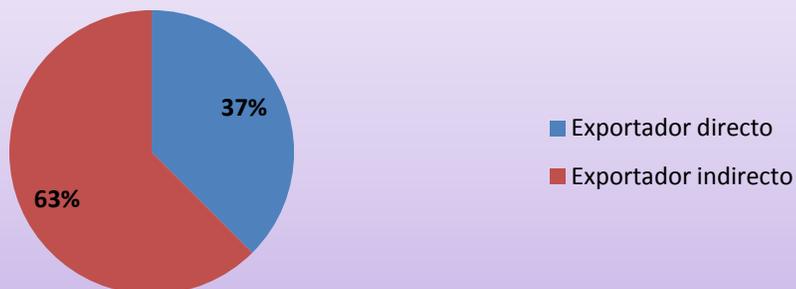


De las ventas que realizan a nivel nacional son principalmente (el 67%) con empaques establecidos de la región, el 17% en centrales de abasto locales y el 16% lo realizan con una marca propia, logrando entrar al mercado de manera directa con los consumidores.



De las ventas internacionales, el 63% son efectuadas de manera indirecta por los productores, es decir, son proveedores de alguna comercializadora, el 37% son efectuadas de manera directa, es decir, los productores están comercializando directamente con el comprador en el país extranjero.

Participación de los productores en las exportaciones de zarzamora



De los productores entrevistados, el pionero en la exportación lo hizo en 1990 y quien ha incursionado en esta labor más recientemente lo hizo en 2006.

Los países a los que exportan su zarzamora son a Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Holanda, Japón, Italia y España.

Todos los entrevistados tienen contratos anuales con las empresas comercializadoras establecidas en la región, específicamente con Agrana Fruit, Hurts, Sunnyride Farm México, Driscoll's, BerryMex y Sun Belle México.

El siguiente cuestionamiento se realizó con el objetivo de conocer el impacto que han tenido las empresas comercializadoras en Michoacán y cómo ha beneficiado a los productores. El 71% considera que el establecimiento de las comercializadoras los ha beneficiado mucho, mientras que el 29% considera que los ha beneficiado relativamente.

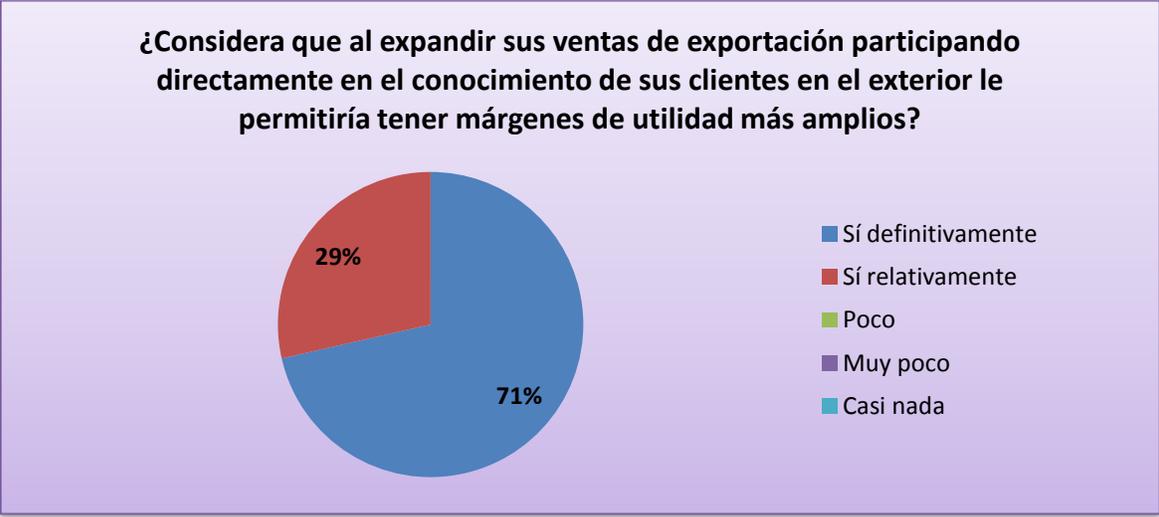
¿Considera que la ubicación de éstas le ha beneficiado directamente a los productores de zarzamora en Michoacán?



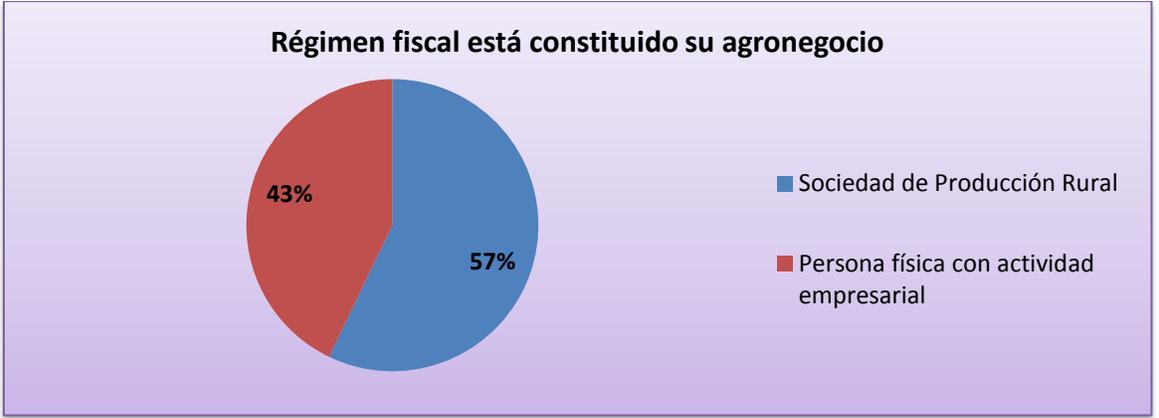
De acuerdo con lo expresado por los entrevistados las empresas comercializadoras los benefician porque ayudan a que su producto llegue a los

consumidores, pero el beneficio es mayor cuando están agrupados, pues consiguen mejores precios para su zarzamora.

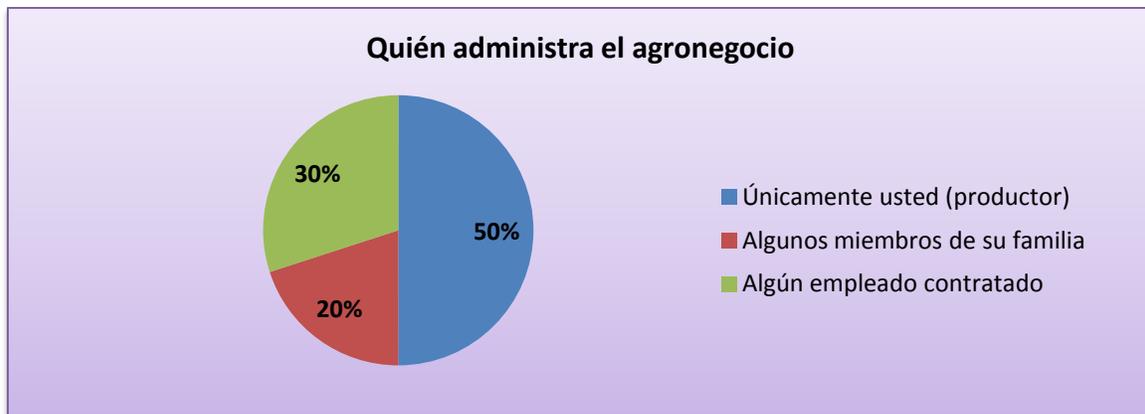
También consideran que sus márgenes de utilidad se pueden ampliar al tener vastos conocimientos de sus clientes extranjeros, lo cual les permitiría tener más ventas de exportación, el 71% cree que definitivamente sus márgenes se ampliarían y el 29% considera que estos beneficios serían relativos.



La siguiente pregunta se encaminó a conocer el régimen fiscal en el que se encuentran los productores. El 57% están constituidos bajo el régimen de Sociedad de Producción Rural y el 43% son personas físicas con actividad empresarial.



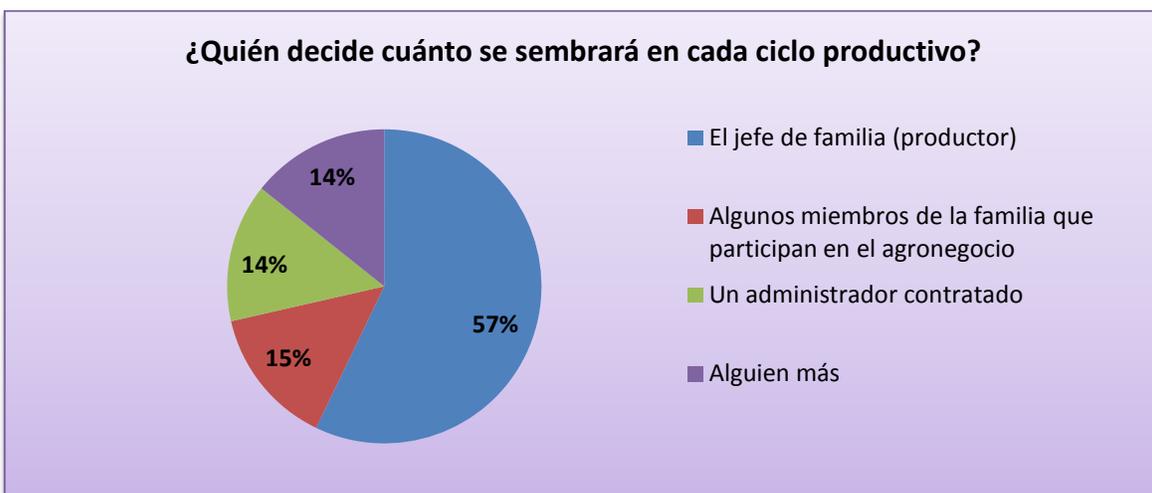
La siguiente pregunta se planteó para conocer quién o quiénes administran el agronegocio de la zarzamora en Michoacán. El 50% de ellos son administrados por el productor únicamente, el 30% por algún empleado contratado por el propio productor y el 20% manifestó en el cuestionario de aplicación que su negocio es administrado por algunos miembros de su familia.



Se preguntó si contaban con misión, visión y objetivos por escrito, lo cual permitiría pensar que sus agronegocios realizan algún tipo de planeación, el 71% manifestó que sí cuenta con ellos, mientras que el 29% señaló que no.

También se indagó acerca de si contaban con página web, lo cual permitiría tener un contacto más directo con los clientes en el extranjero, el 14% cuenta con ella y el 86% no.

Al cuestionarles quién decide cuánto se sembrará en cada ciclo productivo, las respuestas se orientaron a que 57% de la decisión es del jefe de familia, es decir, el productor; el 15% lo deciden algunos familiares que participan en el agronegocio, el 14% de la depende de un administrador contratado y el restante 14% manifestó tener un asesor técnico, sin que éste fuera propiamente un administrador.



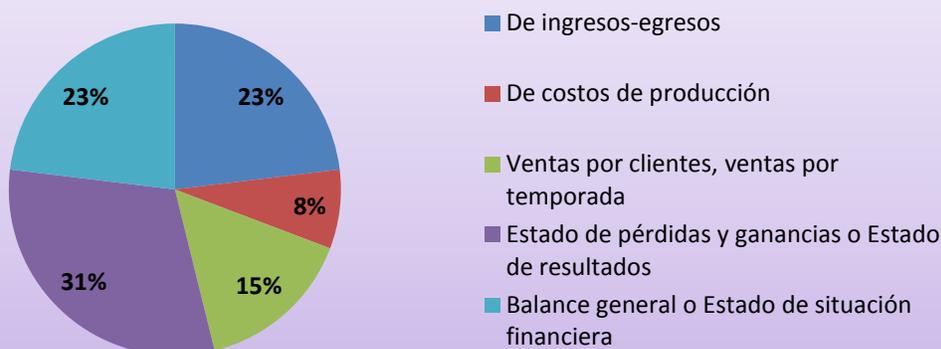
La siguiente pregunta fue entorno a cuál es el motivo que lleva a los productores a determinar cuantitativamente los ciclos productivos en su agronegocio, el 57% respondió que se debe a los ingresos obtenidos en el ciclo anterior, el 29% a los costos de producción e insumos y el 14% restante que es por la meta de producción que establecen para abastecer a sus proveedores.

¿Qué determina cuantitativamente los ciclos productivos en su agronegocio?

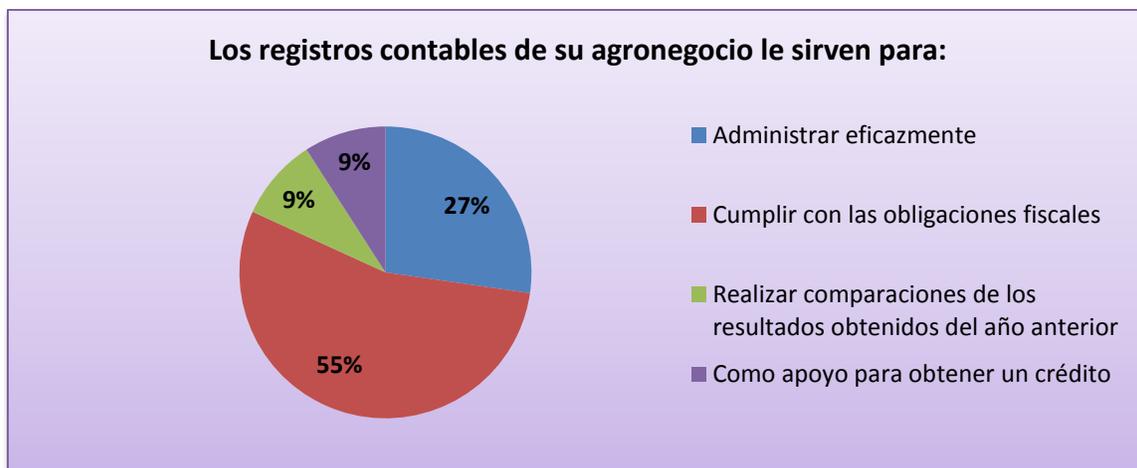


Parte de la administración implica llevar contabilidad, lo primero que se les preguntó a los productores sobre este tema fue que tipo de registros contables llevan en sus agronegocios y para qué les sirven; el 31% realiza el estado de resultados, el 23% el balance general, otro 23% registra únicamente los ingresos y egresos del negocio, el 15% tiene un control de ventas por clientes y el 8% un control de costos de producción.

Registros contables en el agronegocio de la zarzamora



Los registros contables les sirven a los productores de zarzamora en Michoacán fundamentalmente para cumplir con las obligaciones fiscales tal como lo mencionó el 55% de los entrevistados. El administrar eficazmente el agronegocio es por lo que el 27% realiza sus registros contables, sólo el 9% considera los registros útiles para realizar comparaciones con los resultados obtenidos en el año anterior, y con el mismo 9% lo considera importante para obtener un crédito.



El 86% de los productores de zarzamora de Michoacán contratan a un contador para realizar alguna actividad de su agronegocio, el otro 14% señaló que no contrata el apoyo de este profesional.



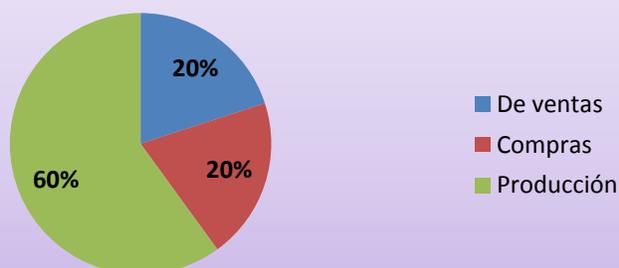
La contratación del contador en el agronegocio de la zarzamora en Michoacán es básicamente para cumplir con las declaraciones fiscales, de acuerdo a lo señalado por el 46% de los entrevistados, el 31% lo contrata para llevar el control de las operaciones de la producción y el 23% para realizar los estados financieros con fines informativos.

Funciones realiza el contador en el agronegocio de la zarzamora



El siguiente cuestionamiento fue en torno a los tipos de presupuestos que realiza el productor, el 60% lleva a cabo el presupuesto de producción, el 20% realiza el de compras y el otro 20% realiza el de ventas.

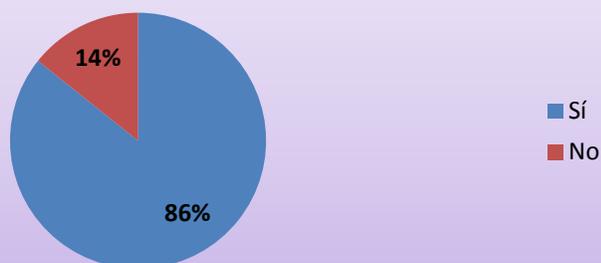
Presupuestos que ayudan a realizar planeación en el agronegocio de la zarzamora



Pero después de cuestionar todo lo anterior la pregunta inmediata sería ¿realizar registros contables y tener un contador y/o un administrador le permite a los productores de zarzamora realizar algún tipo de planeación?

Por ello se les cuestionó si contar con este tipo de profesionales y conocer sus estados financieros les permite fijarse metas cuantitativas para el siguiente ciclo productivo, a lo que el 86% respondió que sí, mientras que el 14% manifestó que no.

Conocer los estados financieros permiten fijar metas cuantitativas para el siguiente ciclo productivo

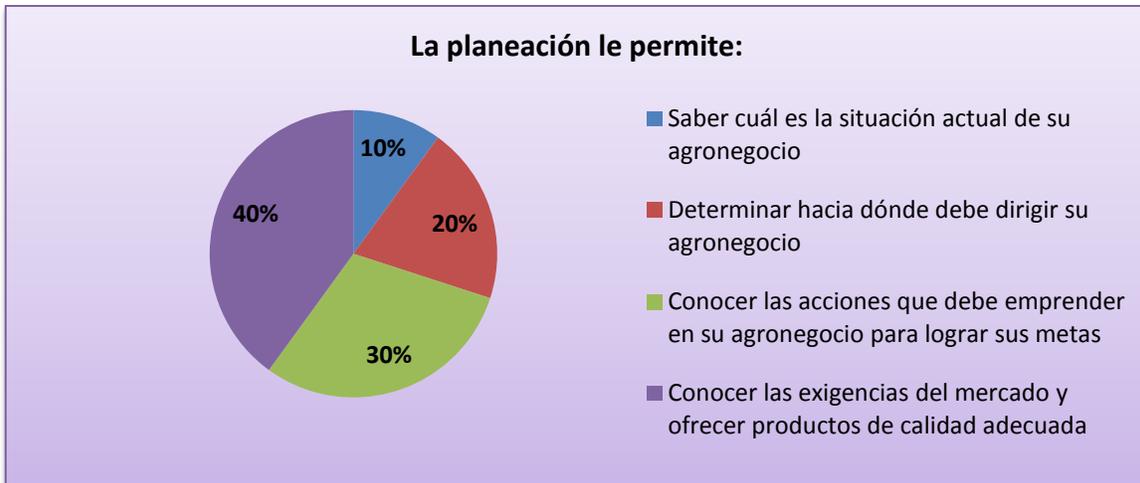


El precio de venta de la zarzamora en Michoacán es determinado principalmente por el precio que establecen las comercializadoras ubicadas en la región, según lo señalado por el 62% de los entrevistados, mientras que el 38% lo determina de acuerdo al mercado, es decir la oferta y la demanda.

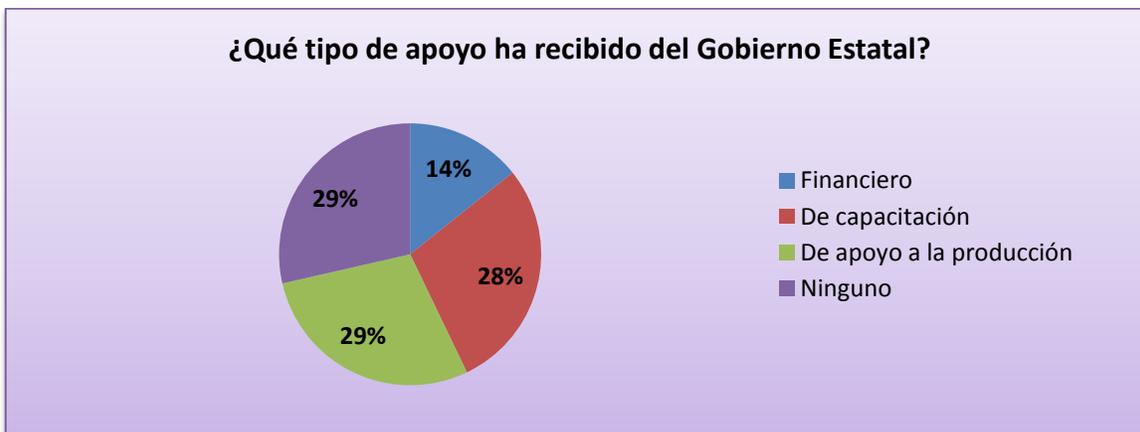
Cómo determina el precio de venta de su zarzamora



Todos los entrevistados manifestaron que realizan algún tipo de planeación para determinar qué acciones tomarán en cada ciclo productivo. Al 40% le permite conocer las exigencias del mercado y de esta manera, de acuerdo a lo expresado por ellos, ofrecer zarzamora de alta calidad, el 30% mencionó que planear le ha permitido conocer las acciones que debe emprender en su agronegocio y así alcanzar sus metas, otro 20% señala que planear le ha permitido determinar hacia donde debe dirigir su agronegocio y el 10% restante únicamente sabe la situación actual de su negocio gracias a la planeación.



La siguiente pregunta fue orientada hacia qué tipo de ayuda han recibido los productores por parte del Gobierno Estatal, el 29% ha recibido apoyo a la producción, 28% de capacitación y el 14% de tipo financiero. El 29% restante no ha recibido apoyo por parte del gobierno.



Además de que tampoco han recibido apoyo de la SAGARPA pues de acuerdo con algunos de ellos, no existe un padrón de todos los productores de zarzamora del Estado, lo cual imposibilita que puedan orientarlos o apoyarlos.

Finalmente el Sistema Producto Zarzamora AC no está siendo un organismo de apoyo para los productores de zarzamora, pues apenas lo conoce 29% de los entrevistados, lo que evidentemente no los lleva a planear de acuerdo a lo que indica el Plan Rector de dicha asociación, ni alcanzar las metas ni a ser competitivos, según lo planteado por esa asociación. El 71% de los entrevistados no lo conocen pues no se han encargado de difundirlo entre ellos.

Conclusiones y recomendaciones

Las tendencias actuales en el consumo de alimentos apuntan hacia una creciente preocupación de los consumidores por su salud y una preferencia por productos que contribuyan a mejorarla, por ello se escucha más del consumo de frutas como las llamadas *berries*, entre ellas la zarzamora, por su importante aportación de antioxidantes. Aunque tradicionalmente se enfocaba este tipo de consumo principalmente a los países desarrollados, estas tendencias se han expandido en prácticamente todo el mundo.

Las nuevas exigencias del mercado requieren productores abiertos a éstas, más conscientes de la importancia de la planeación de mediano y largo plazo, que les permita tomar decisiones que minimicen los riesgos que tiene la actividad, idóneamente con instrumentos adecuados para administrar sus agronegocios.

El agronegocio es un concepto incluyente que tiene como objetivo lograr una relación más estrecha entre todos los eslabones de la cadena de valor, entre ellos al pequeño y mediano productor, es por esto que su integración es clave para lograr una verdadera competitividad del sector. Es fundamental por tanto, lograr integrarlos, proveyéndoles de estrategias para lograr una verdadera gestión empresarial de sus producciones.

Una herramienta para integrar a los productores a la cadena de valor y que ésta sea de manera más equitativa con respecto a las grandes agroindustrias, es la administración aplicada a las empresas agropecuarias, ésta tiene el propósito de planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos del negocio agrícola con el fin de lograr los objetivos de este. Dicha disciplina se apoya en técnicas que le ayudan a sustentar el proceso de toma de decisiones, una de éstas son las contables dentro de las cuales se encuentra la contabilidad de costos que va ligada al control y a medición de lo logrado para asegurar la obtención de los objetivos, de ahí su importancia dentro de la administración.

Es pertinente recordar que la contabilidad tiene por objeto identificar los factores que hacen posible la producción, asignarles un valor y representarlos en estados financieros. La importancia de esta técnica para el administrador es que le proporciona información histórica y presente, tanto interna como externa, que le permite tener una visión completa acerca de lo que pasa en el negocio, para que de esta manera pueda tomar decisiones encaminadas al logro de los objetivos. Las empresas agropecuarias generalmente cuentan con algún sistema de control de sus operaciones, que van desde los más sencillos para las más pequeñas, hasta métodos más complejos para el caso de la agroindustria.

El propósito de contar con un adecuado control de costos en los agronegocios es lograr la producción económica mínima para estar en posibilidades de competir en el mercado, el aprovechamiento óptimo de los recursos determina en muchas ocasiones la consolidación o permanencia de una empresa, por ello contar con

adecuados controles y realizar las correcciones correspondientes, le permitirá a los productores agropecuarios lograr una verdadera competitividad en el sector.

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa de permanecer o penetrar en el mercado con utilidades en un período más o menos largo dentro del sector, mejorando el nivel de vida de su población, por lo que la competitividad internacional implica que se pase la prueba en los mercados internacionales.

La competitividad de un producto se refiere al nivel de rentabilidad de éste y de su participación en los mercados internacionales; la mayor competitividad de un producto en el mercado internacional es visible con el crecimiento en las exportaciones y su aumento en la participación del mercado.

Para que una empresa agropecuaria sea competitiva requiere la unión de varios factores, entre ellos, vender a mejores precios, ya sea con la comercialización más directa o aumentando su capacidad de negociación vendiendo de manera más organizada, otra opción es prefiriendo la especialización en un mercado. Lo que en definitiva remite a que los agronegocios requieren tener planes específicos y controles.

La participación de México en la exportación de frutas al mundo ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, en 2010 participó con el 3.2% de las exportaciones mundiales de la partida 08 del Sistema Armonizado, el 83% de estas exportaciones lo proveyeron doce frutos mexicanos, entre ellos la zarzamora, cuyo principal destino de exportación es al mercado estadounidense.

La producción de zarzamora a nivel mundial se concentra básicamente en Estados Unidos, Chile, Colombia, Guatemala, Nueva Zelanda y México; países que cuentan con las condiciones climáticas que requiere la producción de este fruto. En México se encuentra la zona que aporta más producción a nivel mundial, localizada en el estado de Michoacán, el municipio de Los Reyes ha logrado consolidar el conocimiento de sus productores para participar activamente en la exportación de la zarzamora.

Los principales estados productores de zarzamora en México son Michoacán con el 97%, Jalisco con el 1% y Estado de México con 0.3%; en Michoacán los municipios con mayor participación son Los Reyes, Peribán, Uruapan, Ziracuaretiro y Tocuambo que en volumen de la producción su crecimiento se ha dado de manera importante, en el período de 2000 a 2009 la producción pasó de 13 mil toneladas a poco más de 112 mil, lo que equivale a un aumento de 765%, teniendo una tasa promedio de crecimiento anual de 27.1%.

De acuerdo con datos de la SAGARPA y del INEGI de las 4.35 millones de personas que habitan Michoacán, la mitad tiene menos de 25 años de edad, 51.7% son mujeres y 48.3% son hombres; de los estos el 23% está ligado a alguna actividad agropecuaria. Por ello las características generales de los agronegocios michoacanos de zarzamora son que están dirigidos por hombres de

aproximadamente 55 años de edad, con un nivel de estudios de 3.7 años escolares, cifra ligeramente inferior a la media nacional, y que trabaja alrededor de 37 horas a la semana en estas actividades.

México en 2010 participó con el 19.8% de las exportaciones de la partida 081020 frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas y grosellas, frescas; y en donde la principal aportación la da la zarzamora, destaca como principal socio comercial Estados Unidos al que se le vende el 97% de la zarzamora fresca que importa.

Una manera de saber que tan competitivo es un producto en los mercados internacionales es conocer su desempeño exportador, existen diversas formas para medirlo, en la presente investigación se analizaron dos, por una parte se realizó el cálculo de la tasa media de crecimiento anual (TMCA) de las exportaciones y se realizó el cálculo de la Ventaja Comparativa Revelada (VCR), para los dos casos se estudiaron los fenómenos a nivel mundial y en México.

Se encontró que en la TMCA mundial ha sido positiva para el período 2006-2010, con una tasa de crecimiento del 15.5% en valor y del 10.7% en cantidad; para el caso de México y en el mismo período la tendencia es negativa en valor, del -1.35% y el tonelaje se ha mantenido con una tendencia positiva del 17.8%. En el caso de México tienen un VCR positivo derivado de sus ventajas comparativas en las exportaciones y desventajas comparativas en las importaciones, debido a que los productos extranjeros no han podido competir exitosamente con la producción nacional.

Los productores michoacanos lograron detectar que sus tierras son adecuadas para el cultivo de frutos como la zarzamora casi por casualidad, y como una gran alternativa rentable antes la situación de desventaja en la que se encontraban al cultivar maíz y caña.

Después de llevar a cabo la investigación documental y de campo, es posible afirmar que los productores mexicanos de zarzamora de Michoacán, están inmersos en un sistema en el que los grandes comercializadores extranjeros son los que dominan el mercado, establecen la cantidad y el precio al que los productores les pueden vender, el momento en que pueden hacerlo, entregándoles la ganancia que deseen.

La mayoría de los productores se limitan únicamente a ser proveedores de la fruta, a una o algunas de las comercializadoras mencionadas en el capítulo tres y, que se establecieron en 1992 en el Estado de Michoacán, el establecimiento de éstas se dio para acopiar la producción en fresco y que pudieran atender el mercado en fresco que demanda Estados Unidos. Por tanto se acepta la hipótesis de investigación *La participación de los productores del estado de Michoacán en las exportaciones de zarzamora, se reduce en la mayoría de los casos, a una simple función de proveeduría de la fruta.*

Como se observó, el cultivo de la zarzamora es altamente dependiente del mercado estadounidense y aún cuando la demanda de este país refleja perspectivas de exportación para México y se tiene la ventaja de la cercanía, para poder permanecer y ampliar este mercado, se deben implementar y fortalecer estrategias tecnológicas, organizativas y de mercado tendientes a mejorar y diferenciar el producto, a fin de competir con otros países como Chile y Guatemala y de esta manera incursionar mayormente en mercados como el europeo, japonés y de Arabia Saudita.

Por lo anterior es posible afirmar la hipótesis de investigación *El auge exportador de la zarzamora se ha concentrado en un pequeño grupo de empresas especializadas sin que necesariamente los productores michoacanos participen directamente en esas ventas al extranjero.*

Después de analizar cómo llevan a cabo su administración y de la importancia que ésta tiene para ellos, se puede mencionar que aunque cuenta la mayoría con misión, visión y objetivos, no tienen claro lo que quieren y lo que necesitan en cada ciclo productivo, es decir, no tienen metas; todas sus actividades se determina por lo que dicta el productor y no por algún tipo de planeación sustentada en la información proporcionada por los registros e información con la que cuentan.

Aunque tienen registros contables, que en su mayoría únicamente les sirven para cumplir con sus obligaciones fiscales y no para establecerse metas o corregir fallas, son simplemente estados financieros sin explicación y registros sin futuro, ya que si se dieran cuenta de lo importante que es conocer cuánto gastaron en el cultivo de la zarzamora y cuál es su ganancia real, tendrían una perspectiva más amplia de lo que quieren lograr o si requiere concentrar su atención en otro de los cultivos con los que cuenta y que está dándole más rentabilidad a su dinero.

Además con la información tomarían la decisión sobre si es más rentable venderle a una comercializadora o si lo es venderle directamente al consumidor; y si para esto requiere una certificación, incluso si es necesario tomar algún tipo de capacitación.

Después de la investigación es posible afirmar que *Los agronegocios de zarzamora mexicanos no le dan importancia al empleo de la administración agropecuaria, específicamente a la parte contable, lo que conlleva a que no usen la información que les proporciona para desarrollar sus agronegocios*, por tanto dicha hipótesis se acepta.

El principal problema desde la perspectiva de los productores de zarzamora es la organización, después de la creación de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable tuvieron que desintegrarse para cambiar de Sociedades de Producción Rural a Ejidos. Algunos de ellos han encontrado en la asociación una manera de participar más activamente en la cadena de comercialización, se encuentran semiorganizados para vender su fruta a los grandes comercializadores. Algunos

otros, afortunadamente han detectado la importancia de participar en la cadena y se están abriendo camino en el proceso de exportación, buscando alternativas y apoyos para lograrlo.

Aunque algunos productores cuentan con certificaciones como las que otorga Senasica, Tesco, Life, Global GAP y USA GAP, que han obtenido únicamente porque las comercializadoras se los exigen y no porque se den cuenta de la importancia de contar con alguna certificación, éstos no están participando directamente en la exportación, ni están obteniendo estas certificaciones porque han realizado algún estudio de mercado o porque detectaron que diferenciar su producto es la alternativa para llegar a los mercados de exportación.

Los productores de zarzamora de Michoacán no están utilizando todas las herramientas que les proporciona la administración y para elevar la competitividad de sus agronegocios, su participación es limitada, no están utilizando su información financiera y contable para tomar decisiones, ni para realizar planeación estratégica; por esto se acepta la hipótesis central de investigación *En la medida en que los agronegocios de zarzamora del estado Michoacán aplican técnicas contable-administrativas para sus actividades elevan su competitividad internacional*, lo más importante y a su vez más difícil es convencer al productor que requiere ampliar sus horizontes, que encuentre en la administración una vía para ordenar sus agronegocios e impulsarlos a convertirse en un verdadero negocio competitivo.

Los escenarios posibles que pueden darse en torno a este cultivo considerando algunos factores ya enunciados y sólo a manera de ejemplo, son los siguientes:

1. En los productores que pueden cumplir con las normas de inocuidad, este cultivo representará una buena perspectiva de aumento en sus ingresos, ya que podrán entrar al mercado internacional
2. Para los productores que no puedan cumplir las normas de inocuidad, su alternativa será el mercado nacional, pero deberán fortalecer su organización a fin de poder negociar mejores precios en el mercado
3. Los pequeños productores que no se organicen tenderán al abandono del este cultivo
4. Si los productores se organizan adecuadamente y el estado apoya las diferentes fases del proceso productivo y de mercado de este producto, la zarzamora puede constituirse en un cultivo alternativo para los productores mexicanos.

Las familias dedicadas a este cultivo registran un ingreso superior al obtenido por la producción de la mayor parte de los cultivos de la región, lo que ayuda al relevo generacional para la actividad agrícola por la alta rentabilidad, ayuda a retener la población joven y se disminuye de alguna manera la emigración.

Así podemos concluir que la producción de zarzamora en México, Michoacán y las regiones productoras puede coadyuvar al proceso de desarrollo si se resuelve favorablemente una serie de problemas estratégicos en el financiamiento,

producción, comercialización e industrialización del producto. Es necesaria una mayor y más organizada participación de los productores, una intervención estatal mejor diseñada que responda a las necesidades locales, y donde la producción de zarzamora sea un factor clave de un plan integral de desarrollo regional y respondiendo así los retos de la globalización y los requerimientos de equidad social y manejo adecuado de recursos naturales.

Anexo 1

Cuestionario para productores de zarzamora en Michoacán

Por favor marque la opción que corresponda a su respuesta y especifique cualquier información adicional.

1. Municipio (s) donde produce:
 Los Reyes
 Peribán
 Zamora
 Uruapan
 Otro, especifique _____

2. ¿Desde hace cuántos años cultiva zarzamora?
 Más de cinco años
 Menos de cinco años
 Estoy iniciando con el cultivo

3. Además de zarzamora, ¿ha producido o produce otro tipo de fruto?
 No
 Sí
¿Cuál o cuáles frutos ha producido o produce además de la zarzamora?
 Fresa
 Otras berries (arándano, frambuesa, mora azul)
 Aguacate
 Limón
 Mango
 Otro (s), especifique _____
¿Tiene más tiempo produciendo este (os) fruto(s) que la zarzamora?
 Sí ¿Por cuánto tiempo? _____
 No
¿Con cuál cultivo es con el que gana más dinero? _____ ¿Con cuál menos? _____

4. ¿Cuántas hectáreas tiene el terreno donde produce zarzamora?
 Menos de 1
 De 1-3
 De 3-5
 Más de 5
¿Usted o su familia son dueños del terreno donde cultiva?
 Sí
 No

5. ¿Cuántos kilos aproximadamente produce en cada cosecha?
 Menos de 1000
 Entre 1000-3000
 Más de 3000

6. ¿Además de su agronegocio tiene algún ingreso adicional por otro concepto?
 Sí
 No

7. ¿Bajo qué régimen fiscal está constituido su agronegocio?

- Sociedad Anónima o de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Cooperativa
- Sociedad de Producción Rural
- Persona física con actividad empresarial
- Otra, especifique _____

8. ¿Quién se encarga de la administración de su agronegocio?

- Únicamente usted
- Algunos miembros de su familia
- Algún empleado contratado
- No existe un gerente o administrador formal

9. ¿Qué tipo de registros contables tiene en su agronegocio?

- De ingresos-egresos
- De costos de producción
- Ventas por clientes, ventas por temporada
- Estado de pérdidas y ganancias o Estado de resultados
- Balance general o Estado de situación financiera
- Otro (s), especifique _____

10. Los registros contables de su agronegocio le sirven para:

- Administrar eficazmente
- Cumplir con las obligaciones fiscales
- Realizar comparaciones de los resultados obtenidos del año anterior
- Como apoyo para obtener un crédito
- Otro (s) especifique _____

11. ¿Contrata los servicios de algún contador independiente para realizar algún tipo de actividad para su agronegocio?

- No
- Sí

Si es que contrata los servicios de un contador ¿cuál o cuáles son las funciones que él realiza?

- Cumplir con las declaraciones fiscales
- Llevar el control de las operaciones de la empresa
- Hacer los estados financieros con fines informativos
- Otro (s) _____

12. ¿Para realizar planes efectúa algunos de los siguientes presupuestos en su agronegocio?

- De ventas
- Compras
- Producción
- Otro (s), especifique _____

13. Si no contrata los servicios de un contador independiente ¿quién realiza dentro de su agronegocio las actividades referentes al control, presupuestos, estados financieros y declaración de impuestos?

14. ¿Al conocer sus estados financieros y sus registros contables, éstos le permiten fijarse metas cuantitativas para el siguiente ciclo productivo o cada año fiscal?

- Sí
- No

15. ¿Cómo determina el precio de venta de su zarzamora?

- De acuerdo al precio establecido en el ciclo productivo anterior
- De acuerdo al precio que establecen las comercializadoras de la región
- De acuerdo a técnicas contables que conozco
- De acuerdo a la asesoría que obtuve por parte de alguna Institución
- De acuerdo al mercado (oferta y demanda)
- De otra forma, especifique _____

16. ¿Quién se encarga de establecer el precio de venta de la zarzamora?

- Usted
- Administrador o contador
- El mercado (lo que dicta la oferta y la demanda)
- Otro, especifique _____

17. ¿Cuántas personas trabajan en su negocio de producción de zarzamora? _____

¿Cuántos de éstos trabajan de manera permanente? _____

¿Cuántos de éstos son empleados temporales (cosecha)? _____

¿Algunos de ellos son sus familiares?

- Sí ¿Qué función principal desempeñan? _____
- No

18. ¿Sus ventas en el mercado nacional son:

- Con una marca propia directamente a algunos consumidores finales
- Tiendas de autoservicio
- Centrales de abasto locales
- Central de abastos de Guadalajara, México o Monterrey
- Empacadores establecidos en la región

19. Sus ventas son:

Nacionales ¿en qué porcentaje? _____

Extranjeras ¿en qué porcentaje? _____

En caso de que sean extranjeras, ¿cuál es su participación en las exportaciones?

Exportador directo (negocia directamente con el comprador en el país extranjero)

Exportador indirecto (es proveedor de alguna empresa comercializadora)

Participa en ambos tipos de exportaciones

¿En qué año inició la exportación de su zarzamora? _____

¿A qué países se ha exportado recientemente su zarzamora? _____

20. ¿Tiene algún tipo de contrato de venta con alguna(s) empresa(s) comercializadora(s) de la región?

- No
- Sí ¿Con cuál o con cuáles? _____
- ¿Cuál es el período del contrato que tiene con la(s) comercializadora(as)? _____

21. Sabemos que algunas empresas comercializadoras nacionales y extranjeras se ubican en la región, ¿considera que la ubicación de éstas le ha beneficiado directamente a los productores de zarzamora en Michoacán?

- Sí mucho
- Sí relativamente
- Poco
- Muy poco
- Casi nada

22. ¿Qué determina cuantitativamente los ciclos productivos en su agronegocio?

- La meta de producción para abastecer a sus proveedores

- () El volumen de mermas que tuvo en el ciclo anterior
- () Los costos de producción e insumos
- () Los ingresos obtenidos en el ciclo anterior
- () Otro, especifique _____

23. ¿Quién decide cuánto se sembrará en cada ciclo productivo?

- () El jefe de familia
- () Algunos miembros de la familia que participan en el agronegocio
- () Un administrador contratado
- () Alguien más, especifique _____

24. ¿Cuentan con misión, visión y objetivos por escrito?

- () Sí ¿Quién los realizó? _____
- () No

25. ¿Cuenta con página web?

- () Sí Dirección web _____
- () No

26. ¿Participa de alguna manera en el Sistema Producto Zarcamora Michoacán AC?

- () Sí
- () No

27. ¿Realiza algún tipo de planeación para determinar qué acciones tomará en cada ciclo productivo?

- () No
- () Sí
 - La planeación que realiza le permite
 - () Saber cuál es la situación actual de su agronegocio
 - () Determinar hacia dónde debe dirigir su agronegocio
 - () Conocer las acciones que debe emprender en su agronegocio para lograr sus metas
 - () Conocer las exigencias del mercado y ofrecer productos de calidad adecuada
 - () Otra, especifique _____

¿La planeación que realiza se determina por lo que marca el Plan Rector 2010-2012 que realizan la SAGARPA y el Sistema Producto Zarcamora Michoacán?

- () Sí
- () No
- () No sé

28. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- () Primaria
- () Secundaria
- () Bachillerato o carrera técnica
- () Licenciatura ¿cuál? _____
- () Posgrado ¿cuál? _____

29. ¿Ha tomado algún tipo de curso o ha recibido algún tipo de capacitación relacionados con la administración de agronegocios?

- () Sí ¿Qué Institución se lo ofreció? _____
- () No

30. ¿Ha tomado algún tipo de curso o ha recibido algún tipo de capacitación relacionados con la forma en la que debe realizar la contabilidad de su agronegocio?

- () Sí ¿Qué Institución se lo ofreció? _____

No

31. ¿Qué tipo de apoyo ha recibido del Gobierno Estatal?

- Financiero
- De capacitación
- De apoyo a la producción
- Ninguno

32. Como usted sabe la llamada contabilidad de costos le permite: determinar el precio de venta correcto, estipular el volumen óptimo de producción, fijar la combinación o mezcla de productos más rentable, elegir la maquinaria adecuada y medir la capacidad de producción.

De acuerdo a lo anterior, ¿considera que un manual para determinar los costos de producción de zarzamora le permitiría aplicar mejor las técnicas adecuadas para que su negocio obtenga mejores resultados financieros?

- Sí
- No

33. ¿Considera que al ampliar sus ventas de exportación participando directamente en el conocimiento de sus clientes en el exterior le permitiría tener márgenes de utilidad más amplios?

- Sí definitivamente
- Sí relativamente
- Poco
- Muy poco
- Casi nada

Nombre: _____

Este cuestionario es parte de la investigación PAPIIT IN 305210 de la UNAM.

Le agradecemos la información proporcionada

Bibliografía

Achkar, M., Domínguez, A., & Pesce, F. (2008). *Agronegocios LTDA Nuevas modalidades de colonialismo en el cono sur de América Latina*. Obtenido de <http://www.redes.org.uy/2008/03/01/agronegocios-versus-soberania-alimentaria/>

Aguilar Valdés, A. (2006). *Tratado para administrar los agronegocios* (6ta. ed.). México: Limusa Noriega.

Arce, H. (1999). *Presupuestos, costos y decisiones de empresas agropecuarias*. Macchi.

Arias Segura, J., & Segura Ruiz, O. (2004). *Índice de ventaja comparativa revelada: un indicador del desempeño y de la competitividad productivo-comercial de un país*. Obtenido de Intercambio del Instituto Interamericano para el Desarrollo y la Agricultura (IICA): http://201.234.78.28:8080/jspui/bitstream/123456789/570/1/2005112116568_VentajaComparativaRevelada.pdf

Arias Segura, J., Olórtegui Marky, J., & Salas García, V. B. (diciembre de 2007). *Lecciones aprendidas sobre políticas de reconversión y modernización de la agricultura en América Latina*. (I. I. Agricultura, Ed.) Obtenido de <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A5346E/A5346E.PDF>

Berumen, S. A., & Arraiza Ibarra, K. (2004). *Negocios Internacionales en un mundo globalizado*. México: CECSA.

Chávez, R. (2010). *Diagnóstico y perspectiva de las berries en México*. Obtenido de Segundo Congreso de Berries, Proberries AC: <http://congresodeberries.com.mx/programa/>

De la Tejada H, B., & Ochoa F, L. (2004). *La zarzamora ante los retos productivos, del mercado y el desarrollo local*. México: Universidad Autónoma Chapingo y Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Elvira Puerto, M. (2006). ¿Es la contabilidad administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas? *Contaduría y Administración* (219), 146-166.

García Colín, J. (2001). *Contabilidad de costos* (2 ed.). México: Mc Graw-Hill.

Gómez Suárez, G. R. (2005). *Importancia de la contabilidad en el sector agrícola y ganadero*. Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Facultad de Veterinaria y Zootecnia.

Grupo, P. (2009). *Manual de manejo. Con sabor a Michoacán. Zarzamora*. Obtenido de <http://www.grupopm.com/downloads/trade/michparte10.pdf>

Guerra, E. *Manual de administración de empresas agropecuarias*.

Guerra, G. (1977). *Manual de administración de empresas agropecuarias*. San José Costa Rica: Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

IICA, I. I. (2006). *Cómo calcular los costos de exportación de productos agrícolas*. Obtenido de Programa Interamericano para la promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos,: <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agronegocios/Publicaciones%20de%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/6%20C%C3%B3mo%20calcular%20los%20costos%20de%20exportaci%C3%B3n%20de%20productos%20agr%C3%ADcolas.pdf>

IICA, I. I. (2010). *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe. Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica*. San José Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

León, C. (2007). *Gestión empresarial para agronegocios*. Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Departamento de Ciencias Empresariales.

Medina Torres, J. G., & Pesce, F. (2005). Hacer del rancho un negocio: papel del asesor para administrar el cambio. *Revista Mexicana de Agronegocios* , 531-540.

Morales Troncoso, C. (2009). México campeón mundial en la exportación de zarcas. *Emprendedores* (119), 59-62.

Morales Troncoso, C., & Sánchez Olgún, M. d. (2010). Competitividad internacional de productos genéricos: el caso de las zarcas Primera etapa: Estructura de la cadena producción/comercialización, con especial atención a la comercialización internacional. (pág. 27). Lima Perú: ALAFEC.

Muñoz Rodríguez, M., & Santoyo Cortés, V. H. (1994). *Visión y misión agroempresarial. Qué hacer hoy en la agricultura del mañana*. México: Universidad Autónoma Chapingo, Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agricultura y la Agroindustria Mundial.

Naciones Unidas, R. d. (2010). *Red del Sistema de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria*. Obtenido de http://www.rdfs.net/themes/agriculture_es.htm

Organización de agroempresas y asociatividad. (2010). Obtenido de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA): http://smye.info/gia-mexico/wp-content/uploads/2010/07/10_CGAEARALC/Modulo_II/Modulo_02.htm

R. A. (s.f.). *Competitividad*. Obtenido de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=competitividad

Ramírez, L., & Molano, M. J. (2003). Hacia la creación de un Centro Mexicano para el desarrollo de agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios* , 573-574.

Ramírez, M., & Molano, M. J. (2003). Hacia la creación de un Centro Mexicano para el desarrollo de agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios* , 12 (VII), 572-581.

Romero, R. B. (2009). *Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas*. (P. Agraria, Ed.) Obtenido de Procuraduría Agraria: http://www.pa.gob.mx/publica/rev_41/ANALISIS/5%20Roxana%20Beatriz%20Romero.pdf

Rugman, A. M., & Hodgetts, R. M. (1997). *Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica*. México: McGraw-Hill.

Ruiz Morales, L. A. (2011). *El sello de Comercio Justo como factor de éxito en la exportación de café orgánico mexicano*. México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Sánchez Rodríguez, G. (2008). *La red de valor de la zarzamora. El cluster de Los Reyes Michoacán un ejemplo de reconversión competitiva*. México: Fundación Produce Michoacán.

Sistema Producto Zarzamora Plan Rector 2010-2012. (2010). Obtenido de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, : <http://es.scribd.com/doc/30584621/Plan-Rector-Zarza>

Sterling, F. (2007). De las principales técnicas y enfoques en la administración: un recorrido evolutivo desde la sociedad industrial a la sociedad de información. *Ciencia y sociedad* , XXXII (1), 21-46.

Torres Barrera, C. (s.f.). *La zarzamora es negocio*. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2011/07/14/zarzamora-negocio>

Zamudio Fuentes, H. F. (2007). *Creación de empresas agropecuarias*. México: Papiro Omega.

Zavala, M. (2010). *Los Reyes, primer lugar mundial en producción de zarzamora*. Obtenido de <http://www.provincia.com.mx/09-05-2010/40423/>

Documentos de internet

CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL, Trademap, *Importaciones y exportaciones de zarzamora a nivel mundial y de México*, México, <<http://www.trademap.org>>, (30/09/09).

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO RURAL (CONEVAL) <<http://www.coneval.gob.mx>>

GRUPO PM, “Con sabor a Michoacán”, Estudio de mercado, México, <<http://www.grupopm.com/downloads/trade/michparte10.pdf>> (06/08/09), 5 pp.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI) <<http://www.inegi.gob.mx>>

MÉXICO, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (SAGARPA), *Anuario agrícola 2008*, Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), México, 2009, <<http://www.siap.gob.mx/>> (03/07/09), pp. 15-18.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU), Comtrade, *Estadísticas de la exportación de zarzamoras 2007*, <<http://comtrade.un.org>>, (25/08/09).