

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO EN EL SECTOR AGRÍCOLA
BASADO EN UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y DE
COMPETITIVIDAD**

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresas

Luis Rodrigo Ortega Rizo

Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas.
Universidad Veracruzana.
México
luortega@msev.gob.mx

Rogelio Ladrón de Guevara Cortés

Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas.
Universidad Veracruzana.
México
roladron@uv.mx

5, 6 y 7 de **octubre** de 2022

Ciudad Universitaria

| Ciudad de México



PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO EN EL SECTOR AGRÍCOLA BASADO EN UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y DE COMPETITIVIDAD



Resumen

El sector primario agrícola resulta estratégico y fundamental para el desarrollo y crecimiento de las comunidades, de las regiones y del país en general. No obstante, la inmensa mayoría de las entidades económicas agrícolas, debido a situaciones multifactoriales a las que permanentemente se enfrentan, refleja el grave rezago histórico de este sector. Circunstancias tales como empirismo o falta de profesionalización en su gestión; métodos de producción, distribución y comercialización generalmente obsoletos y escasos de tecnificación; generalizada carencia de recursos económicos y materiales; baja posición dentro de la cadena productiva y de la oferta de valor; y evidentes limitaciones en cuanto la disposición de capital destinado a investigación, innovación y capacitación del capital humano, inciden directamente en los bajos niveles de competitividad para una gran proporción de los agronegocios. Por todo lo anterior, resulta importante analizar tres elementos clave para rediseñar, reorientar y gestionar a las organizaciones agrícolas: modelo de negocio, competitividad y administración estratégica, con la finalidad de generar nuevos paradigmas de gestión que, bajo preceptos sostenibles, rentables y estratégicos, deriven en la creación de mejores condiciones de desarrollo del sector primario. Es así como el presente trabajo pretende hacer una primera aproximación al estudio teórico y empírico de dichos elementos, para obtener un diagnóstico del estado actual que guarda este tipo de entidades en la localidad de Mata de Jobo, municipio de Puente Nacional, Veracruz. Finalmente, a través de la evidencia empírica y objetiva obtenida, se plantea una propuesta para desarrollar un modelo de negocio orientado hacia la competitividad, productividad y rentabilidad de los agronegocios locales.

Palabras clave: modelo de negocio, competitividad, administración estratégica, agronegocios.



Introducción



En la actualidad, la capacidad que demuestren tener las entidades económicas para ser competitivas cobra mayor trascendencia dentro de un entorno cada vez más dinámico y complejo. La competitividad, comprendida hoy más que nunca como una orientación esencial para las organizaciones, alcanza aún mayor impacto dentro del sector agrícola (esencial para el desarrollo del país), donde el estudio y análisis de los elementos o factores que inciden directamente para lograrla resultan preponderantes para su gestión, así como para la generación de estrategias que permitan a los negocios progresar, crecer, evolucionar y permanecer en el mercado. En tal sentido, es que deben crearse y diseñarse modelos de negocio orientados hacia la competitividad, modelos que describan las bases sobre las que una entidad económica agrícola logre crear, proporcionar y entregar valor para sus clientes y para el mercado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles.

Es así que esta investigación surge de la intención de aportar una aplicación práctica de conocimientos y aptitudes adquiridos en el campo de las Ciencias Económicas-Administrativas al agro, para que, desde un enfoque económico y social, permita proporcionar herramientas conceptuales que propicien una mejor gestión a los agronegocios y, con ello, brindarles la posibilidad de lograr una mayor competitividad en el sector. De esta manera, el objetivo general de este proyecto es identificar, a través de un diagnóstico organizacional, aquellos elementos y factores que puedan incidir directamente en la competitividad de entidades económicas agrícolas de una región agropecuaria de la región Sotavento del Estado de Veracruz: la localidad de Mata de Jobo, Municipio de Puente Nacional, Ver. Asimismo, este estudio tuvo un alcance exploratorio y descriptivo, con un tipo de muestreo no probabilístico y por conveniencia debido a algunas limitaciones, tales como: grado de representatividad local en cuanto a tenencia de cantidades de tierras destinadas para la agricultura y volúmenes promedio de producción; accesibilidad, principalmente, en cuanto a tiempo y espacio; grado de disposición para participar de parte de los productores agrícolas y barreras de comprensión y comunicación derivadas de su nivel socioeconómico. De lo anterior derivaron ciertos criterios de inclusión para ser considerados en el estudio, con la finalidad de que se obtuviera representatividad en los resultados obtenidos. Consecuentemente, éstos



deben verse bajo la óptica de dichas limitantes y entenderse como parte de una primera aproximación y como fruto de un profundo trabajo de campo.



Al mismo tiempo, resulta importante señalar que, además de la presentación de los hallazgos y evidencias obtenidos a través del diagnóstico organizacional realizado, como parte de los resultados, se proponen una serie de recomendaciones enfocadas en elevar el nivel de competitividad de las entidades agrícolas de la localidad, con base en los conceptos teóricos desarrollados en el presente trabajo de investigación, así como en el análisis realizado in situ de los agronegocios y su entorno. En ese mismo contexto, otra contribución de esta investigación es la propuesta de diseño y estructuración de un modelo de negocio –bajo un enfoque de análisis estratégico– orientado hacia la competitividad, mismo que pueda sirva de guía a los agronegocios y con el propósito de elevar su productividad y rentabilidad, impactando de manera positiva **en el desarrollo regional** de la localidad y de la región.



Finalmente, la estructura de la presente se define a continuación: en la siguiente sección, se explican los elementos básicos sobre los cuatro conceptos de análisis: modelo de negocios, competitividad, administración estratégica y modelo canvas; en la sección 3, se hace una referencia al marco contextual de la investigación; la sección 4 describe la metodología utilizada para el estudio empírico; en la sección 5, se presentan los principales resultados del mismo; posteriormente, la sección 6 expone una serie de recomendaciones y propuesta de diseño de un modelo de negocio orientado a la competitividad de los agronegocios locales. Finalmente, en la sección 7 se esbozan algunas conclusiones preliminares con base en el estudio realizado y se plantean futuras líneas de investigación. Por último, en la sección 8, se presentan las referencias utilizadas.



Elementos conceptuales

Modelo de negocio

Demil y Lecoq (2009) señalan que “el término modelo de negocio ha prosperado en la bibliografía dedicada a las actividades gerenciales





desde finales de la década de 1990" (p.86), muy particularmente, derivado de la aparición de la era del Internet y de su adopción masiva en el mundo de los negocios. Otra definición de modelo de negocio la dan Linder y Cantrell (2000), citados por Ricart (2009, p.14), quienes hacen referencia a éste como la lógica nuclear de la organización para crear valor, así como el elemento que explica cómo una empresa orientada a los beneficios hace dinero. Citados por el mismo autor (p.15), Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) también analizan diversas definiciones y concluyen aportando que un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica así como la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.



Resaltando ciertos elementos clave que permiten establecer una definición más detallada e integral de modelo de negocio, Demil, Lecocq, y Warnier (2004, p.8) citan a Chesbrough y Rosenbloom (2002), quienes establecen seis principios: estructuración de la propuesta de valor, la cual debe definir el valor creado para los usuarios con base en ventajas competitivas ofertadas; identificación del segmento de mercado hacia el cual dirigirse, es decir, los usuarios potenciales y finales a los que el producto va orientado; definición de la estructura de la cadena de valor, requerida al interior de la empresa para crear y distribuir la oferta; estimación de la estructura de costos y beneficios potenciales, derivada de la propuesta ofertada y de la cadena de valor determinada; descripción de la posición de la empresa en la red de valor, vinculando a ésta con los diferentes grupos de interés (stakeholders); y, formulación de la estrategia competitiva con la cual la empresa ganará y/o mantendrá ventaja sobre la competencia.



Tomando como referencia los elementos mencionados, Demil, Lecocq y Warnier (2006), establecen un esquema que propone una visión coherente de la dinámica del modelo de negocio que reúne los diversos factores analizados: el modelo RCOV. Derivado de lo anterior, es posible establecer la siguiente interpretación del concepto: modelo de negocio es la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios. Esos tres componentes son: recursos y competencias (RC)



para generar valor, forma de organización (O) de la empresa dentro de una cadena de valor, y la propuesta de valor (V) para los productos entregados.



Competitividad

En el ámbito de las organizaciones, existe una idea ampliamente dominante de que, para que las empresas logren una mayor competitividad, se requiere simplemente de un aumento sostenido de la inversión y de la apertura comercial (Suñol, 2006). Sin embargo, para comprender de una mejor manera el término de competitividad, es importante analizar las definiciones de diferentes autores con la finalidad de conocer cómo, de manera natural, su conceptualización ha ido evolucionando al paso del tiempo y cómo resulta interesante comprender su evolución misma, así como la manera en que ha venido siendo aplicado y utilizado en el entorno de la Economía y las organizaciones.

Castaño Montes y Gutiérrez Castro (2011), a través de distintas definiciones de diversos autores, exponen ciertas variables específicas que permiten comprender de una manera integral el concepto de competitividad: productividad y rentabilidad; precio; posicionamiento; eficacia y eficiencia; macroentorno; y valor agregado. Derivado de ello, estas autoras proponen una acepción de competitividad que integra las diferentes variables mencionadas. Dicha definición resume que la competitividad es la capacidad de una entidad económica para ser productiva y rentable, para posicionarse y para mantenerse en el mercado de manera exitosa; todo bajo una eficaz y eficiente gestión de recursos y concibiéndose a la propia entidad no como un ente aislado, sino como parte de un sistema dinámico que involucra y se enfrenta a elementos económicos, políticos y socioculturales. En tal sentido, es a través de la interacción de todos esos elementos asociados a la generación de valor agregado y a la mejora continua, que se reúnen las condiciones necesarias para determinar qué tan competitiva es la entidad económica en el mercado.



Administración estratégica

Al igual que el término de competitividad, este concepto ha tenido diversas evoluciones a través del tiempo y de diferentes autores. Ahora bien, derivado de las distintas definiciones sobre administración estratégica empleadas en la literatura académica, se desprenden varios elementos sustanciales en común que apoyan a la construcción de modelos teóricos y formulaciones del tema: misión, visión, estrategia, objetivos, metas, políticas y escenarios. En resumen, los citados elementos deben ser contemplados para poder conceptualizar y definir apropiadamente a la administración estratégica.



Modelo Canvas

Concebido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro *Generación de modelos de negocio* (2010), el *Business Model Canvas* representa una herramienta de administración y gestión estratégica que permite diseñar, describir, analizar y evaluar el modelo de negocio de una organización o empresa. Esta herramienta estratégica (conocida también como Modelo Canvas o Lienzo de modelo de negocio), esencialmente, explica la idea de negocio de una manera estructurada y puede ser de gran utilidad para entender de una forma sintetizada y descriptiva el modo en que una entidad económica crea valor y explota las oportunidades de negocio. Asimismo, es un paso útil y fundamental para desarrollar e implementar un posterior plan de negocio para una empresa. Complementariamente, el Modelo Canvas establece “un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.12). En tal sentido, este Modelo permite elaborar y analizar modelos de negocio de manera simplificada a través de la descripción de nueve módulos o bloques que involucran al negocio, a la propuesta de valor que se ofrece y a la lógica que se sigue para conseguir ingresos (Fundación Nantik Lum, 2017). La Figura 1 presenta el esquema del Modelo Canvas.



Figura No. 1
Esquema del Modelo Canvas

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado/clientes
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	

Fuente: Adaptada de Osterwalder y Pigneur (2010)

Una vez analizado cada uno de los módulos del Modelo Canvas, puede corroborarse que éste resulta ser una herramienta de suma utilidad para crear un modelo de negocio que será fundamental para el análisis estratégico de la cadena productiva, y que sería punto de partida para una posterior elaboración de un plan de negocios aplicable para cada entidad económica agrícola existente o de nueva creación (con base en sus particulares y distintas capacidades y recursos que puedan destinarse para ello), teniendo como finalidad el hacerlas competitivas.

Marco contextual

La presente investigación se desarrolla en la localidad de Mata de Jobo, perteneciente al Municipio de Puente Nacional, Veracruz, en la región administrativa de Sotavento.

Conforme a información estadística señalada en la Integración de Información Estadística y Geográfica de los Estados (Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Veracruz, 2020), la superficie de Puente Nacional destinada para la agricultura representa el 0.9% del total de la superficie del Estado de Veracruz utilizada para dicha

actividad. En ese mismo contexto, a nivel de dicho Municipio, el uso de suelo contemplado para la agricultura se estima en un 69.7% sobre su territorio total.



En cuanto a la localidad, Mata de Jobo presenta las siguientes características demográficas: cuenta con una población total de 535 habitantes, con una ratio de fecundidad de la población femenina de 3.12 hijos por mujer; el porcentaje de analfabetismo entre personas de 15 años o más es de 14%; se registra un porcentaje de 58.35% de personas de 15 años o más sin primaria completa y un porcentaje de 71.33% de personas de 15 años o más con educación básica incompleta. Dentro de este marco, Mata de Jobo, de acuerdo con los Estudios Regionales para la Planeación del Estado de Veracruz (Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Veracruz, 2020), presenta los siguientes factores que limitan o amenazan su crecimiento: desarrollo desequilibrado; centralización de servicios en áreas urbanas; rezago educativo; acentuado proceso de polarización de la población; bajos ingresos monetarios a nivel general; baja participación, productividad y competitividad del sector agropecuario en general. Adicionalmente, en lo concerniente a amenazas para su desarrollo socioeconómico, la localidad enfrenta los siguientes factores: envejecimiento poblacional; alta vulnerabilidad ante los fenómenos climatológicos; ubicación de la población en zonas de riesgo; desequilibrios económicos a nivel estatal, nacional e internacional; sobreexplotación de recursos naturales.



Metodología

Universo, población y muestra

El universo de esta investigación está constituido por las entidades económicas agrícolas bajo cualquiera de sus formas de organización en función del número de personas involucradas: personas físicas (productores o comerciantes agrícolas) y MiPyMEs del Municipio de Puente Nacional, Veracruz. La población está representada por las entidades establecidas en la localidad de Mata de Jobo, Municipio de Puente Nacional, Veracruz. Esta población está representada por cincuenta y dos productores/empresarios agrícolas locales registrados en un censo de la cabecera municipal. La muestra a la cual se aplicó el instrumento de recolección de información fue a doce personas físicas



(productores o comerciantes agrícolas) y MiPyMEs de Mata de Jobo, Veracruz.



Tipo de muestreo

El tipo de muestreo realizado para esta investigación fue no probabilístico y por conveniencia. Las principales razones consideradas para llevar a cabo este muestreo fueron:

- a) Representatividad en la localidad en cuanto a superficie de tierras destinadas para la agricultura, así como a volúmenes promedio de producción agrícola.
- b) Accesibilidad para la aplicación del instrumento de recolección de información en consideración a ubicación física, fechas y horarios disponibles por parte de los productores.
- c) Disponibilidad por parte de los productores para brindar información de su negocio y, en general, de las actividades inherentes a su actividad agrícola.
- d) Grado de comprensión del instrumento de recolección de información con relación al nivel educativo o de escolaridad de los productores agrícolas.

De lo anteriormente expuesto, se desprenden los siguientes criterios de inclusión considerados en el estudio:

1. Productores/MiPyMEs poseedores de 10 o más hectáreas dedicadas a siembra y cultivo.
2. Productores/MiPyMEs líderes en cuanto a volumen de producción y de ventas.
3. Productores/MiPyMEs que, debido a su posición comercial y/o estructura organizacional, sean considerados líderes representativos en la localidad o región.
4. Productores/MiPyMEs ampliamente conocidos en la localidad de estudio.

A partir de lo ya señalado, el número de productores y MiPyMEs de la localidad que cumplió con los criterios de inclusión considerados para el estudio, fue de veinticuatro. No obstante, dentro de la perspectiva de las razones limitantes en la obtención de la muestra, sólo se tuvo acceso



y disponibilidad con doce productores agrícolas para la aplicación del instrumento de recolección de datos. Consecuentemente, los resultados de esta investigación deben verse bajo la óptica de dichas limitantes y criterios de inclusión y entenderse como una primera aproximación a los aspectos estudiados. Por otra parte, en una posible extensión de este trabajo de investigación, la intención es poder ampliar el estudio a los veinticuatro productores que cumplieron los criterios de inclusión establecidos y, de ser posible, a los cincuenta y dos registrados en la localidad.



Técnica y procedimiento para la recolección de información.

La técnica de investigación utilizada fue la encuesta; para ello se diseñó un cuestionario a modo de instrumento de medición que constó de una combinación de cincuenta y seis preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple (Anexo 1). La información fue recolectada a través de la aplicación directa y personal de dicho instrumento a los productores/entidades agrícolas que cumplieran con los criterios de inclusión de la investigación. La prueba piloto constó de 65 preguntas plasmadas en un cuestionario aplicado a productores/empresarios agrícolas de la zona. Posteriormente, se validó el instrumento con algunos cambios en la redacción y estructura del mismo, reduciéndose el número original de ítems al final aplicado. De igual manera, la información obtenida se analizó a través del paquete estadístico SPSS® versión 20, para lo cual primero se enumeraron los cuestionarios, se codificaron y se capturaron en el paquete. Evidentemente, previo a la aplicación general del cuestionario, se realizaron las pruebas de confiabilidad del instrumento a través del test de Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de confiabilidad de 0.833. A continuación, en primera instancia, se obtuvieron frecuencias generales y porcentajes derivados; en segunda, se cruzaron variables demográficas con preguntas del cuestionario. Por último, la información fue vaciada a tablas previamente diseñadas retomando la propuesta metodológica de Bonilla (2006). Dentro de este marco, resulta importante señalar que la aplicación del instrumento, y la realización del trabajo de campo, fueron realizados en el año agrícola 2021.



Resultados

A modo de señalar los resultados más representativos, puede mencionarse que el 82% de la plantilla total de colaboradores son asignados para actividades operativas, mientras que sólo el 18% se asigna a actividades comerciales. Además, únicamente el 4% de las entidades ha gestionado o impartido algún tipo de capacitación para su personal en alguna de las diversas actividades del negocio. Por otro lado, aunque el 100% de los encuestados considera contar con los recursos materiales suficientes para llevar a cabo las actividades operativas, sólo el 30% considera contar con los suficientes para las actividades de distribución y venta. Al mismo tiempo, tal como se muestra en la Tabla 1, sólo el 50% considera conocer ampliamente a sus clientes y al mercado en el que se desarrolla su negocio.



Tabla No. 1

Conocimiento de los clientes y del mercado

Preg. 18	Sexo			Grupo de Edad						Edo. Civil			Escolaridad					
	M	F	Tot al	45-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71 y +	Tot al	Solte ro	Casa do	Tot al	SE	PT	PC	SC	Tot al
Sí	50 %	50 %	50%	0%	100 %	60 %	100 %	0%	50 %	50%	8.3%	91.7%	50%	33 %	100 %	50 %	50 %	50%
	5	1	6	-	1	3	1	-	1	6	1	11	6	1	1	2	2	6
No	50 %	50 %	50%	100 %	0%	40 %	0%	100 %	100 %	50%	0.0%	0.0%	50%	67 %	0%	50 %	50 %	50%
	5	1	6	2	-	2	-	1	1	6	-	-	6	2	-	2	2	6
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100%	100%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	10	2	12	2	1	5	1	1	2	12	1	11	12	3	1	4	4	12

Fuente: Elaboración propia. Diseño de la tabla adaptado de Bonilla (2006).

Acorde a lo expuesto, únicamente el 8% de los productores cuenta con un plan de ventas establecido. Por añadidura, la totalidad de los productores comercializa y vende su producto tal como lo cosecha, es decir, sin ninguna transformación o diferenciación que pueda generar un valor agregado. Aunado a ello, sólo el 42% de los productores dispone de algún mecanismo de distribución para hacer llegar producto al cliente cuando éste lo requiere; mientras tanto, exclusivamente el 50% destina algún tipo de recurso (tiempo, dinero, personal) para comunicar y promocionar la oferta de valor de su producto.



Como otro importante hallazgo, la Tabla 2 muestra que únicamente el 17% de los productores cuenta con registros o herramientas para determinar su rentabilidad.



Tabla No. 2
Existencia de reportes o registros para determinar rentabilidad

Preg. 36	Sexo			Grupo de Edad							Edo. Civil			Escolaridad				
	M	F	Total	45-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71 y +	Total	Soltero	Casado	Total	SE	PT	PC	SC	Total
Sí	10%	50%	17%	0%	0%	20%	10%	0%	0%	17%	0%	18%	17%	0%	0%	0%	50%	17%
	1	1	2	-	-	1	1	-	-	2	-	2	2	-	-	-	2	2
No	90%	50%	83%	10%	10%	80%	0%	10%	100%	83%	100%	82%	83%	100%	100%	100%	50%	83%
	9	1	10	2	1	4	-	1	2	10	1	9	10	3	1	4	2	10
Total	100%	100%	100%	10%	10%	10%	10%	10%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	10	2	12	2	1	5	1	1	2	12	1	11	12	3	1	4	4	12

Fuente: Elaboración propia. Diseño de la tabla adaptado de Bonilla (2006).

Agregando a lo anterior, el 42% del total de productores practica el policultivo, mientras que el restante porcentaje practica el monocultivo (maíz). En referencia al análisis de variables externas que puedan afectar al negocio, el 92% por ciento considera no estar preparado para hacer frente a cualquier cambio en el entorno económico que puedan incidir en perjuicio de su negocio. Además, solamente el 28% considera ofrecer un valor agregado o alguna ventaja competitiva con respecto a la competencia en cuanto a diferenciación, precio, distribución, promoción y/o comercialización de sus productos. Finalmente, la totalidad de los encuestados no identifica o cuenta con una misión ni visión estratégicas de su negocio, ni con objetivos claros ni definidos para su negocio y únicamente el 8% cuenta con estrategias, metas o políticas para su negocio, mientras que sólo el 25% proyecta distintos escenarios para su negocio y los considera para su toma de decisiones.



Recomendaciones y propuesta

Como consecuencia del diagnóstico realizado, se presentan una serie de recomendaciones a implementar por parte de los agronegocios locales con la finalidad de desarrollar las mejores prácticas administrativas orientadas a elevar su grado de competitividad y rentabilidad: resulta importante evolucionar (en función de sus propias capacidades y recursos) hacia el sector secundario de transformación a través de actividades tales como envasado, empaquetado y toda modificación o cambio a la materia prima para abastecer necesidades del mercado o para la fabricación de nuevos productos y subproductos. Con respecto al número de personal remunerado, se considera contar con un máximo de 3 colaboradores por cada 10 hectáreas a producir. Paralelamente, deben destinarse esfuerzos para la capacitación del personal, principalmente en actividades de procesamiento y/o transformación del producto, en distribución y venta, es decir, en labores propias de la comercialización; de esta manera puede resultar significativo aplicar acciones e incentivos para estimular dichas actividades de comercialización, por ejemplo: esquema de comisiones sobre ventas y volúmenes de producto desplazados. En ese tenor, invertir en recursos materiales requeridos para el procesamiento y/o transformación del producto puede generar un valor agregado con el propósito de obtener una mayor utilidad. Igualmente, el implementar bitácora de mantenimientos correctivos y preventivos a maquinarias, equipos y/o herramientas, podrá ayudar a optimizar su vida útil y evitar interrupciones en el desarrollo de las actividades de la cadena productiva. Por otra parte, es importante contar con instrucciones básicas de trabajo para las actividades esenciales de la cadena productiva con el propósito de estandarizar y homologar las acciones. En este mismo contexto productivo/operativo, dado que las características de suelo y de superficie lo permiten, se recomienda pasar del monocultivo al policultivo (los cultivos que pueden ser complementarios entre sí son: maíz, pipían, frijol y cacahuate). Cabe resaltar que entre las ventajas que un policultivo ofrece, pueden encontrarse: obtener una mayor competitividad al tener una mayor oferta de materia prima y productos; evitar la sobrecarga del suelo agrícola que provocan los monocultivos; obtener una mayor rentabilidad por superficie sembrada a través de ciclos cortos de policultivos; etc. Sin embargo, aunque históricamente se practique en la región la agricultura de secano, el cada vez más notorio cambio



climático provoca que, en función de sus propias capacidades y recursos, las entidades económicas deban contemplar pasar a una agricultura de regadío mediante sistemas de riego no oneroso, por ejemplo: el uso de un método de riego casero por goteo a través de mecanismos simples (botellas o contenedores).



Dentro del marco de una visión comercial, es fundamental realizar un registro de los clientes y prospectos, así como un plan de ventas para efficientar las actividades comerciales. Además, debe establecerse un plan de distribución de los productos que pueda abarcar otras localidades y puntos de venta a modo de penetrar en nuevos mercados. El realizar actividades de promoción de los productos, al menos a través de canales directos (productor/consumidor), apoyará a la necesaria comunicación de la oferta de valor. En este contexto, debe difundirse la propuesta de valor que significa el aplicar un método de agricultura tradicional (que emplea procedimientos antiguos de cultivo y trabajo de la tierra y que responde a culturas y tradiciones locales) comunicada como un método de agricultura orgánica o biológica, destacando bondades como el obtener una producción atenta a las necesidades ecológicas del ambiente (evitando el uso de agroquímicos, fertilizantes no orgánicos, semillas transgénicas, etc.). Conjuntamente, resulta esencial contar con documentos de registro de ventas y gastos que apoyen en la toma de decisiones.



En el ámbito de una administración estratégica, es importante generar ventajas competitivas a través de estrategias de diferenciación, ya sea a través de la transformación y procesamiento de los productos; canales de promoción masivos (carteles y/o volantes, publicidad en empaques y etiquetas, perifoneo) y personales (venta personal y participación en tianguis y ferias locales); canales de distribución; o, seguimiento y atención posventa. Como un factor a atender, pueden establecerse sinergias por medio de la competencia colaborativa o “coopetición”, con la finalidad de obtener beneficios tales como: economías de escala por compra de mayores volúmenes a proveedores de insumos, materiales y/o maquinaria agrícolas; reducción de costos operativos en cuanto al arrendamiento, uso o adquisición de vehículos para transportación y distribución de los productos; y, obtención de mejores posibilidades de regulación de precios ante los grandes compradores y distribuidores aumentando su poder de negociación. Asimismo, se deben asentar planes de mejora para toda actividad comprendida dentro de la cadena





productiva de la entidad económica agrícola, es decir, registrar los planes (estrategias) para lograr los mejores resultados posibles para cada actividad, por ejemplo: técnicas más eficientes para el manejo de los recursos; procedimientos para la reducción de merma y/o para el reciclaje de materiales e insumos para ahorrar gastos; métodos de transformación de insumos y productos con un valor agregado; diseño de rutas y canales de distribución de los productos; medios de captación, atención y seguimiento a clientes y prospectos; entre otros. Adicionalmente, es sustancial el identificar claramente los objetivos y metas que se busquen conseguir en cada una de las actividades dentro de la cadena productiva, de manera que sean cuantificables y, por consiguiente, medibles en recursos materiales, humanos, en tiempo y/o espacio. Por último, deben registrarse las acciones realizadas cuando situaciones externas o internas dificulten la realización de las diversas actividades productivas y el logro de los objetivos y metas trazados. Lo anterior, con la finalidad de apoyar en la toma de decisiones, en la planeación de tareas y en la previsión de diferentes escenarios para el negocio.

En seguida, la Figura 2, representará una propuesta de Modelo de Negocio para las entidades económicas agrícolas de la localidad con base en los hallazgos encontrados, resultados obtenidos y recomendaciones planteadas. Dicha propuesta surge del análisis de la herramienta estratégica denominada *Business Model Canvas* o Modelo Canvas, comprendiendo como modelo de negocio “una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica” (Osterwalder, Morris y Magretta, 2005, citados por Martínez Rodríguez, 2014, p.5). Dicho brevemente, “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2010).



Figura No. 2

Propuesta de modelo de negocio para las entidades agrícolas de la localidad

Asociaciones/socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes/mercado de
<p>Derivado de los resultados obtenidos y necesidades detectadas a través del trabajo de campo, se identifican y proponen las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coopetición. Asociaciones con competidores, sinergia con agronegocios locales para generar mayor poder de negociación y de compra. 2. Proveedores. Establecer acuerdos formales de pagos, créditos, descuentos, de insumos (gramos, semillas) y herramienta o maquinaria. 3. Arrendadores de vehículos de carga y de traslado. Tercerización con este tipo de proveedores o propietarios de vehículos para garantizar la carga, distribución y venta del producto. 	<p>Con base en los hallazgos sobre las actividades realizadas o identificadas por los agronegocios locales, se identifican las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operativas (preparación del terreno, siembra, fertilización, control de plagas, cosecha, almacenaje, procesamiento). - Comerciales (promoción, distribución, venta). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para el segmento de distribuidores mayoristas y semi-mayoristas, la propuesta de valor debe enfocarse en los siguientes atributos: precio, tiempos de entrega, garantías de entrega, reducción de costos, personalización. 2. Para el segmento de comerciantes detallistas o minoristas, la propuesta de valor debe enfocarse en los siguientes atributos: Precio, calidad, novedad, accesibilidad, personalización. 	<p>Basadas en los resultados obtenidos y necesidades detectadas, se identifican los siguientes tipos de relaciones a desarrollar o generar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Captación. Establecer mecanismos para captar prospectos. 2. Fidelización. Crear actividades o programas orientados a fidelizar clientes. 3. Preservación de la relación. Identificar mecanismos y guías de acción para mantener relaciones comerciales adecuadas. 	<p>Con la finalidad de buscar mayor penetración y/o nuevos mercados, deben contemplarse dos segmentos esenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Distribuidores mayoristas y semi-mayoristas establecidos en las cabeceras municipales más cercanas (específicamente, de la región Las Montañas, por sus características demográficas y socioeconómicas similares a la localidad). 2. Comerciantes detallistas o minoristas (<i>retailers</i>) establecidos en localidades próximas a cabeceras municipales (específicamente, de la región Las Montañas).
	<p>Recursos clave</p> <p>Con base en los hallazgos sobre la cadena productiva de los agronegocios locales, se identifican las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Materiales: herramientas, maquinaria. 2. Humanos: colaboradores, familiares. 3. Económicos: liquidez. 		<p>Canales</p> <p>Con base en los dos mercados objetivo identificados a través del trabajo de campo, los canales deben ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selectivo: para distribuidores mayoristas y semi-mayoristas. 2. Indirecto: para minoristas e intermediarios detallistas. 	
<p>Estructura de costos</p> <p>Con base en los hallazgos sobre las actividades realizadas o identificadas por los agronegocios locales, se identifican claramente los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costos fijos y variables derivados de cada etapa del proceso productivo: preparación del terreno, siembra, fertilización, control de plagas, cosecha, almacenaje, procesamiento, distribución, venta. 2. Compras y adquisiciones: insumos y materiales. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para el segmento de distribuidores mayoristas y semi-mayoristas, los mecanismos de fijación de precios deben basarse en: precios por volumen, por negociación, por variables del mercado. La modalidad de pago debe ser en efectivo. 2. Para el segmento de comerciantes detallistas o minoristas, los mecanismos de fijación de precios deben ser: por negociación, por gestión del producto, por variables del mercado, con base en tarifas de mercados de acopio. La modalidad de pago requerida por estos clientes es la de pagos diferidos. 		

Fuente: Elaboración propia adaptada de Osterwalder y Pigneur (2010).



Conclusiones

Conclusiones generales



Para estructurar o diseñar un eficiente modelo de negocio, resulta indispensable establecer un equilibrio entre los recursos y competencias, la forma de organización y la propuesta de valor en el desarrollo de los procesos operativos y los procesos comerciales de los agronegocios de la localidad.

De igual manera, considerando que las variables productividad y rentabilidad, precio, posicionamiento, eficacia y eficiencia, macroentorno y valor agregado inciden directamente para determinar la competitividad de una empresa (Castaño Montes y Gutiérrez Castro, 2011), se percibe un bajo nivel competitivo generalizado en las entidades agrícolas de la localidad. Asimismo, el no contar con la suficiente capacidad y recursos para poder hacer frente a la competencia directa e indirecta, para penetrar en nuevos mercados, para atender de manera satisfactoria las necesidades de sus clientes y para enfrentar los cambios dinámicos del entorno, afecta claramente el grado de competitividad de los negocios. Conjuntamente, los agronegocios locales están en clara desventaja ante los grandes compradores mayoristas o grandes intermediarios que acaparan los productos agrícolas y/o que hacen prevalecer sus condiciones de compra, desfavorables per se para los productores.

Derivado de lo anteriormente expuesto, y con base en el trabajo realizado y el aprendizaje obtenido in situ, resulta pertinente señalar la oportunidad que las empresas agrícolas locales tienen para lograr sinergias a través de la cooperación y competencia colaborativa. Más aún, el definir estrategias y planes conjuntos, el establecer e identificar una misión y visión estratégicas que oriente toda actividad propia, así como el plantear objetivos, metas, políticas y escenarios que apoyen a la toma de decisiones, deben ser líneas de acción inmediatas a seguir por parte de los agronegocios locales para ser competitivos y convertirse en verdaderos agentes de cambio para el desarrollo económico y sostenible regional.



Futuras líneas de investigación

Con base en el diagnóstico y análisis de las MiPyMEs locales observadas, surgen las siguientes líneas de investigación: extender la aplicación de este estudio, primeramente, a los veinticuatro productores/entidades agrícolas que cumplieron con los criterios de selección para la integrar la muestra de este estudio; posteriormente, ampliarlo a los cincuenta y dos registrados en la localidad, con el propósito de poder generalizar de manera fehaciente los resultados obtenidos.

De igual manera, realizar este diagnóstico en localidades de la misma región que compartan este tipo de actividad, así como de otras comunidades o zonas que tengan similares características y condiciones, con la finalidad de proporcionar evidencia empírica sistemática y objetiva que permita generalizar los hallazgos encontrados. Posteriormente, construir un conjunto de indicadores que permitan medir de una manera cuantitativa y cualitativa cada uno de los aspectos centrales de un negocio del sector agrícola, es decir: rentabilidad, clientes, cadena productiva, infraestructura y materiales, estructura organizacional y capital humano.

Finalmente, implementar los conceptos analizados en este trabajo de investigación en una o varias entidades económicas agrícolas con el fin de evaluar, después de un período determinado, si dicha implementación tiene efectos significativos, en términos cuantitativos, cualitativos y estadísticos, en el desarrollo regional de la localidad y zona de estudio

Referencias bibliográficas

Castaño Montes, L. Y., Gutiérrez Castro, A. M. (2011). Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del Área Metropolitana Centro Occidente AMCO. Tesis para obtener grado de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.



Demil, B., Lecocq, X. (2009). Business Models Evolution: Towards a Dynamic Consistency View of Strategy. *Universia Business Review*, Tercer Trimestre, 86-107.



Demil, B., Lecocq, X., Warnier, V. (2004). Le business model: l'oublié de la stratégie? *Proceedings from 13ème conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Strategique)*, 1-23. Normandie. Vallée de Seine, France.

Demil, B., Lecocq, X., Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123, 96-109.

Fundación Nantik Lum. (2017). Obtenido de https://emprendimientoymicrofinanzas.com/wp-content/uploads/2018/05/3_Mi_modelo_de_negocio_canvas_y_plan_de_empresa.pdf

Martínez Rodríguez, E. (2014). El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica. Almería, España: Universidad de Almería.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. (T. Clark, Ed., y L. Vázquez, Trad.) Deusto.

Ricart, J. E. (2009). Business Model: The Missing Link in Strategic Management. *Universia Business Review*, Tercer trimestre, 12-25.

Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Veracruz. (2020). Gobierno del Estado de Veracruz. Obtenido de <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/estudios-regionales-para-la-planeacion/erp-2020/>

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y sociedad*, XXXI, 179-198.



Anexo 1

Cuestionario para el diagnóstico de los agronegocios de la localidad de Mata de Jobo, Municipio de Puente Nacional, Veracruz.

Nombre:

Sexo: ____ Edad: ____ Estado civil: _____ Escolaridad:

1. Ud. es:

- 1) Propietario agricultor independiente
- 2) Propietario agricultor integrante de una agrupación o cooperativa
- 3) Otro

2. Las tierras donde siembra y cultiva sus productos son:

- 1) Propiedad particular suya
- 2) Propiedad particular de otra(s) persona(s)
- 3) Ejido/Propiedad ejidal
- 4) Otro

3. ¿Con cuanta superficie de terreno cuenta para la siembra de sus productos?

4. ¿Cuántos empleados (personal remunerado) laboran en las diversas actividades del negocio?

- 1) Preparación del terreno/Surcado
- 2) Siembra
- 3) Fertilización
- 4) Limpias/Control de plagas
- 5) Cosecha
- 6) Almacenaje/Ensilado
- 7) Procesamiento/Transformación del producto
- 8) Distribución
- 9) Venta

5. ¿Cuenta con el número suficiente de empleados para llevar a cabo las actividades relacionadas con el negocio? Contestar: 1) Sí 2) No

- 1) Preparación del terreno/Surcado
- 2) Siembra





- 3) Fertilización
- 4) Limpias/Control de plagas
- 5) Cosecha
- 6) Almacenaje/Ensilado
- 7) Procesamiento/Transformación del producto
- 8) Distribución
- 9) Venta

6. ¿Cuántas personas más (aparte de los trabajadores que perciben una remuneración) colaboran en las diversas actividades del negocio? Indicar cuántos en:

- 1) Preparación del terreno/Surcado
- 2) Siembra
- 3) Fertilización
- 4) Limpias/Control de plagas
- 5) Cosecha
- 6) Almacenaje/Ensilado
- 7) Procesamiento/Transformación del producto
- 8) Distribución
- 9) Venta

7. ¿Considera que la totalidad de empleados y/o personas que laboran en el negocio están capacitados para realizar las diversas actividades del mismo? Contestar: 1) Sí 2) No

- 1) Preparación del terreno/Surcado
- 2) Siembra
- 3) Fertilización
- 4) Limpias/Control de plagas
- 5) Cosecha
- 6) Almacenaje/Ensilado
- 7) Procesamiento/Transformación del producto
- 8) Distribución
- 9) Venta

8. ¿Reciben los empleados y/o personas que laboran en el negocio alguna capacitación o curso de enseñanza de manera periódica sobre las diversas actividades para aumentar o mejorar conocimientos? Contestar: 1) Sí 2) No

- 1) Preparación del terreno/Surcado
- 2) Siembra





- 3) Fertilización
- 4) Limpias/Control de plagas
- 5) Cosecha
- 6) Almacenaje/Ensilado
- 7) Procesamiento/Transformación del producto
- 8) Distribución
- 9) Venta

9. ¿Implementa o ha implementado acciones o incentivos para mejorar el ambiente laboral entre el personal que colabora en su negocio?

Contestar: 1) Sí 2) No

10. De ser afirmativa la respuesta, ¿qué acciones o incentivos ha implementado?

11. ¿Cómo considera que es el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo?

- 1) Alto
- 2) Medio
- 3) Bajo

12. Los recursos económicos que utiliza para llevar a cabo las diversas actividades derivadas de su negocio (lo que Ud. invierte en la siembra y cosecha de sus productos, así como los gastos normales derivados de las actividades del negocio) son:

- 1) Propios
- 2) Préstamos personales
- 3) Créditos otorgados por una institución/organismo
- 4) Otro

13. ¿Cuenta con herramientas, maquinaria o vehículos específicos para realizar las diversas actividades requeridas en el negocio? Contestar: 1) Sí 2) No

- 1) Preparación del terreno/Surcado
- 2) Siembra
- 3) Fertilización
- 4) Limpias/Control de plagas
- 5) Cosecha
- 6) Almacenaje/Ensilado
- 7) Procesamiento/Transformación del producto



8) Distribución

9) Venta



14. ¿Realiza algún programa de mantenimiento preventivo al equipo, herramienta, maquinaria o vehículos con que cuenta el negocio?

1) Sí

2) No

15. ¿Cuenta por escrito y de forma actualizada con procedimientos y/o métodos de trabajo requeridos para llevar a cabo las principales operaciones del negocio? Contestar: 1) Sí 2) No

1) Preparación del terreno/Surcado

2) Siembra

3) Fertilización

4) Limpias/Control de plagas

5) Cosecha

6) Almacenaje/Ensilado

7) Procesamiento/Transformación del producto

8) Distribución

9) Venta



16. ¿Cuenta con alguno de los siguientes equipos tecnológicos o tecnología especializada para el campo? Contestar: 1) Sí 2) No

1) Aspersores para el combate de plagas (plaguicidas)

2) Aspersores para el uso de agroquímicos (fertilizantes)

3) Sistema de riego por goteo/bypass

4) Uso de bypass durante para cosecha

5) Climatización de silos/área de almacenaje del producto

6) Otro



17. ¿Cuenta por escrito y de forma actualizada con algún diagrama en el que aparezcan los puestos individuales y personas que se desempeñan dentro de las actividades del negocio (organigrama)?

1) Sí

2) No

18. ¿Tiene claramente definido quiénes son sus clientes y cuáles son las características del mercado donde comercializa sus productos?

1) Sí

2) No





19. ¿Cuenta de manera periódica o actualizada con algún Plan de Ventas?

- 1) Sí
- 2) No

20. De ser afirmativa su respuesta, ¿cuenta con documentos o informes sobre sus ventas?

- 1) Sí
- 2) No

21. Su producto lo vende:

- 1) Tal cual lo cosecha
- 2) Procesado o transformado
- 3) Empacado o embalado
- 4) Otro

22. ¿Con base en qué criterios determina el precio de los productos?

- 1) Costos (lo que cuesta producir más lo que quiera ganar)
- 2) Oferta / Demanda (al precio que se establezca en el mercado por temporada)
- 3) Al precio que los grandes compradores establezcan (intermediarios)
- 4) Con base a precios de garantía (acordado y fijado por autoridades gubernamentales)
- 5) Con base a precios de oportunidad (traslado y venta del producto a zonas con problemas de producción)
- 6) Otro

23. ¿Tiene algún sistema de distribución establecido para llevar el producto a sus clientes cuando estos lo requieran?

- 1) Sí
- 2) No

24. ¿Destina tiempo, dinero y/o personal (recursos) para ofrecer y promocionar sus productos?

- 1) Sí
- 2) No

25. De ser afirmativa la respuesta, ¿qué tipo de recursos o mecanismos de oferta y promoción utiliza?



- 1) Promoción y oferta de manera personal
- 2) Promoción en medios de comunicación
- 3) Promoción y oferta a través de otra(s) persona(s)
- 4) Otro



26. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción de sus clientes con respecto a sus productos?

- 1) Muy bueno
- 2) Bueno
- 3) Regular
- 4) Malo
- 5) Muy malo

27. ¿De qué manera Ud. conoce el nivel de de satisfacción de sus clientes?

- 1) A través de un sistema de información establecido
- 2) A través de los comentarios, opiniones y/o quejas de los clientes de manera directa
- 3) Por la compra constante de los productos por parte de los clientes
- 4) Otro

28. ¿Qué tipo de productos cultiva? Indicar los correspondientes:

- 1) Maíz
- 2) Frijol
- 3) Cacahuete
- 4) Pipían
- 5) Otro

29. ¿Qué tipo de siembra practica?

- 1) Temporal
- 2) Riego
- 3) Ambos
- 4) Otro

30. ¿Qué tipo de semillas utiliza para sus diferentes cultivos?

Contestar: 1) Criolla 2) Híbrida 3) Otro

- 1) Maíz
- 2) Frijol
- 3) Cacahuete
- 4) Pipían
- 5) Otro





31. ¿Realiza fertilización en sus cultivos? Contestar: 1) Sí 2) No

- 1) Maíz
- 2) Frijol
- 3) Cacahuate
- 4) Pipían
- 5) Otro

32. De ser afirmativa la respuesta, ¿qué tipo de fertilizantes utiliza?
Contestar: 1) Abono/Orgánico 2) Químicos 3) Mixto

- 4) Otro
- 1) Maíz
- 2) Frijol
- 3) Cacahuate
- 4) Pipían
- 5) Otro

33. Hectáreas o metros que siembra por año de:

- 1) Maíz
- 2) Frijol
- 3) Cacahuate
- 4) Pipían
- 5) Otro

34. Rendimiento en toneladas o kilos obtiene por hectárea de:

- 1) Maíz
- 2) Frijol
- 3) Cacahuate
- 4) Pipían
- 5) Otro

35. ¿Cómo se encuentran las ventas de su producto?

- 1) En crecimiento
- 2) Estables
- 3) Estancadas
- 4) En decrecimiento



36. ¿Cuenta con documentos, informes o reportes de registro o control para determinar las ganancias (rentabilidad) de su negocio?

- 1) Sí
- 2) No



37. De ser afirmativa la respuesta, indique con cuáles:

- 1) Registros de contabilidad
- 2) Anotaciones personales
- 3) Otro

38. En caso de tener más de un solo cultivo, ¿cuál de los productos que cultiva y comercializa le da mayores ganancias?

- 1) Maíz
- 2) Frijol
- 3) Cacahuete
- 4) Pipián
- 5) Otro



39. ¿Considera que su negocio, en general, le produce ganancias (es rentable)?

- 1) Sí
- 2) No
- 3) Otro

40. ¿Considera que su negocio le permite alcanzar los objetivos o metas que Ud. pretende como propietario del mismo?

- 1) Sí
- 2) No
- 3) Otro



41. ¿Considera Ud. que todas las actividades derivadas de su negocio se aprovechan de manera óptima, es decir, se utilizan al máximo los recursos disponibles, se evita incurrir en gastos innecesarios o se evita al máximo generar desperdicios?

- 1) Sí
- 2) No
- 3) Otro



42. ¿Considera que Ud. está preparado para hacer frente a cambios económicos nacionales que puedan afectar o beneficiar a las ventas y al negocio en general?

- 1) Sí
- 2) No
- 3) Otro



43. ¿Se encuentra constantemente informado sobre los cambios en los gustos y hábitos de sus clientes y de los consumidores?

- 1) Sí
- 2) No
- 3) Otro

44. De ser afirmativa la respuesta, ¿considera que se adapta a dichos cambios con facilidad?

- 1) Sí
- 2) No
- 3) Otro



45. ¿Se encuentra informado en cuanto a temas políticos, leyes y aspectos legales que puedan afectar o favorecer al negocio?

- 1) Sí
- 2) No
- 3) Otro



46. ¿Está constantemente informado de la aparición de nuevos productos, servicios y técnicas agrícolas?

- 1) Sí
- 2) No
- 3) Otro

47. ¿Se encuentra informado en cuanto a temas ambientales que puedan afectar o favorecer al negocio?

- 1) Sí
- 2) No
- 3) Otro





48. En relación a sus competidores, ¿considera Ud. que su negocio en conjunto (y todas las actividades derivadas) proporciona a sus clientes y a los consumidores alguna ventaja clara sobre los demás en cuanto a?

Contestar: 1) Sí 2) No

- 1) El producto que vende
- 2) El precio
- 3) Hacer llegar el producto al cliente (distribución)
- 4) El ofrecimiento/promoción de su producto
- 5) El servicio/atención brindada
- 6) Otro

49. ¿Identifica y/o cuenta por escrito con la razón fundamental de la existencia de su negocio, es decir, el fin último y fundamental del mismo (Misión)?

- 1) Sí
- 2) No

50. ¿Identifica y/o cuenta por escrito con lo que su negocio buscaría ser en un futuro, específicamente de 5 a 10 años en adelante (Visión)?

- 1) Sí
- 2) No

51. ¿Identifica y/o cuenta por escrito con estrategias para hacer crecer el negocio, atraer y satisfacer a los clientes y competir y realizar con éxito las actividades derivadas del negocio?

- 1) Sí
- 2) No

52. ¿Identifica y/o cuenta por escrito con objetivos a alcanzar en un tiempo determinado en su negocio?

- 1) Sí
- 2) No

53. ¿Identifica y/o cuenta por escrito con metas que persiga su negocio y que puedan medirse a corto o mediano plazo?

- 1) Sí
- 2) No



54. ¿Identifica y/o cuenta por escrito con políticas o guías de acción que le ayuden a tomar decisiones?

- 1) Sí
- 2) No



55. ¿Identifica y/o cuenta por escrito con distintos escenarios posibles que proyecten el futuro de su negocio ante diversas situaciones que puedan suceder?

- 1) Sí
- 2) No

56. De ser afirmativa la respuesta, ¿esto le permite tomar decisiones o previsiones oportunas para su negocio?

- 1) Sí
- 2) No

