

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Análisis del comportamiento de organizaciones rurales del norte, centro y sur del país a través de la aplicación de un diagnóstico empresarial

Autor: Wendy Gabriela Dáiz García

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración**

**Nombre del asesor:
Javier Muñoz Orozco**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

**“ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE ORGANIZACIONES RURALES DEL
NORTE, CENTRO Y SUR DEL PAÍS A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE UN
DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

WENDY GABRIELA DÍAZ GARCÍA

ASESOR

D.A. Javier Muñoz Orozco

CLAVE

ACUERDO

Morelia, Mich.

Julio de 2012

DEDICATORIA

Ésta tesis sé dedica a mis seres queridos, así como a mi tutor, compañeros de trabajo, amigos y a las organizaciones de productores a nivel nacional que aceptaron que se les realizara el autodiagnóstico para conocer el grado de desarrollo organizacional en el país.

AGRADECIMIENTOS

Apreciable y sinceramente gratificada me siento, ya que no cabe la menor duda que le deba este trabajo a mi mamá por brindarme el apoyo en tiempo, dinero y comprensión para llevar a cabo la ardua investigación. Gracias por estar conmigo, ser más que una madre una amiga y dedicarte a tus hijos en cuerpo y alma, eres admirable y la mejor madre que pude tener, te amo.

A César que ha sido un padre ejemplar y siempre me ha inspirado confianza y el aliento para seguir a delante, guiándome por un camino exitoso.

A mi hermano Alfonso, por esa constancia y esmero en la vida que solo tú me lo has enseñado, el convertirme en un ser fuerte e independiente y aprender de los errores para seguir al frente, recuerda que... “Es más grande el que tropieza y aprende a levantarse, pero nunca sentirse derrotado”.

A mi asesor de tesis, el Dr. Javier Muñoz Orozco por su asesoría incondicional sus aportaciones clave y generosas, compartiendo grandes conocimientos pero sobre todo, siempre creer en mí.

A mi jefe, compañero y amigo, el Ing. Crisólogo Chávez Zárate por todos los conocimientos aportados en mi estancia en FIRA, así como brindarme el sostén y confiabilidad de la información correspondiente para con la investigación.

A mi profesora, Dra. Lucia de la Cueva García Teruel por el tiempo otorgado en mis últimos semestres de la Universidad, impartiendo sus ejercicios para auxiliar a decidir el tema de investigación más acorde, centrada y razonable.

A mi profesora, Gema Patricia Pérez Sahagún, por demostrarme que además de ser una gran maestra es una gran amiga y transmitir sus conocimientos en la materia para poder implementarlos en éste trabajo y más que nada en la vida diaria.

A mi profesor, Víctor Riveroll Armenta por su experiencia en el campo mexicano aportándome valiosos puntos de vista, así como el trato a los productores y entusiasmo por la investigación.

A mi director de la Universidad, el Dr. Francisco Palomares Vaughan por su comprensión y soporte en los cambios habidos durante el tiempo transcurrido para finalizar la tesis.

A la señora Alejandra Cortés Tena por su entrega inigualable y cooperación en los cuatro años y medio de Universidad para concluir con éste paso importante en mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO 1.....	7
CONCEPTOS GENERALES DEL SECTOR RURAL Y LA ORGANIZACIÓN.....	7
1.1. Características del sector rural.....	8
1.1.1. Conceptos de desarrollo rural.....	8
1.2. La organización de productores rurales.....	10
1.2.1. Definición de organización.....	11
1.2.2. Beneficios de la organización.....	11
1.2.3. Funcionamiento de la organización.....	11
1.3. Definición de Organización Económica Rural (OER).....	12
1.3.1. Características que deben de tener las organizaciones económicas rurales.....	12
1.4. Definición de organismos gremiales.....	14
1.5. Instituciones relacionadas con el sector rural.....	15
1.5.1 Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA).....	15
1.5.2. Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).....	16

CAPÍTULO 2.....	18
PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS.....	18
2.1. Conceptualización.....	19
2.1.1. Descripción de Principios Organizativos.....	20
2.1.2. Enunciación de los Principios Organizativos.....	23
CAPÍTULO 3.....	26
CONSTITUCIÓN DE LAS FIGURAS JURÍDICAS DE LAS.....	
ORGANIZACIONES RURALES.....	26
3.1. Antecedentes.....	27
3.2 Principales Organizaciones en el Sector.....	27
3.2.1. Sustento Legal.....	27
3.2.2. Descripción de figuras jurídicas.....	31
CAPÍTULO 4.....	74
MÉTODO.....	74
4.1. Modelo de Autodiagnóstico Empresarial.....	77
4.2. Cédula de Autodiagnóstico.....	79
4.2.1 Autodiagnóstico con ejes a evaluar.....	80
4.3. Instrucciones de la aplicación del Autodiagnóstico.....	87
4.4. Derivaciones del Autodiagnóstico.....	88
4.4.1. Tipos de clasificación.....	89
4.5. Aplicación de entrevistas.....	91
CAPÍTULO 5.....	92
RESULTADOS.....	92
5.1 Resultados de la investigación.....	93

CONCLUSIONES.....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	125
ANEXOS.....	127
Anexo A.....	128
Cédula de Autodiagnóstico del Norte.....	128
Anexo B.....	132
Cédula de Autodiagnóstico del Centro.....	132
Anexo C.....	136
Cédula de Autodiagnóstico del Sur.....	136
Anexo D.....	140
<u>Primer</u> anexo: Encuesta a socios de organizaciones de.....	
productores exitosas.....	141
<u>Segundo</u> anexo: Encuesta a técnicos FIRA que atienden organizaciones de.....	
productores exitosas.....	146
<u>Tercer</u> anexo: Encuesta a gerente de organización de productores.....	
exitosas.....	148
<u>Cuarto</u> anexo: Encuesta a Instituciones relacionadas con la organización.....	
exitosa.....	149
<u>Quinto</u> anexo: Encuesta a los asesores de organizaciones de productores.....	
exitosas.....	151
<u>Sexto</u> anexo: Encuesta a cliente principal de la organización de productores....	
exitosa.....	153
CÁLCULOS.....	155

ÍNDICE DE CUADROS

Primer Nivel

Cuadro 1.....	35
Figura organizativa: Ejido / Comunidad.....	35
Cuadro 2.....	37
Figura organizativa: Sociedad Anónima de Capital Variable.....	37
Cuadro 3.....	41
Figura organizativa: Sociedad de Solidaridad Social (SSS).....	41
Cuadro 4.....	43
Figura organizativa: Sociedad Cooperativa.....	43
Cuadro 5.....	47
Figura organizativa: Sociedad de Producción Rural (SPR).....	47
Cuadro 6.....	50
Figura organizativa: Asociación Civil.....	50
Cuadro 7.....	52
Figura organizativa: Sociedad Civil.....	52

Segundo Nivel

Cuadro 8.....	56
Figura organizativa: Unión de Ejidos o Comunidades.....	56
Cuadro 9.....	58
Figura organizativa: Sociedad Anónima de Capital Variable.....	58

Cuadro 10.....	60
Figura organizativa: Federación de Sociedades Cooperativas.....	60
Cuadro 11.....	62
Figura organizativa: Unión de Sociedades de Producción Rural (USPR).....	62
Cuadro 12.....	64
Figura organizativa: Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC).....	64
Tercer Nivel	
Cuadro 13.....	69
Figura organizativa: Sociedad Anónima de Capital Variable.....	69
Cuadro 14.....	72
Figura organizativa: Confederación de Sociedades Cooperativas.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	94
Ubicación de las organizaciones analizadas	94
Tabla 2.....	98
Resultados totales del Autodiagnóstico por eje y concepto.....	98
Tabla 3.....	101
Resultados de la Cédula de Autodiagnóstico por organización.....	101
Tabla 4.....	106
Región Norte.....	106
Tabla 5.....	109
Región Centro.....	109
Tabla 6.....	112
Región Sur.....	112
Tabla 7.....	115
Resultados de comparación mayor y menor desarrollo organizacional.....	115
Tabla 8.....	117
Resultados en % de organizaciones con mayor y menor	
desarrollo organizacional.....	117

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1.....	95
Muestra de la investigación	95
Gráfica 2.....	96
Cobertura de los servicios que brindan las organizaciones.....	96
Gráfica 2.1.....	97
% de cobertura a nivel regional.....	97
Gráfica 3.....	100
Resultados totales de los ejes organizativos a nivel nacional.....	100
Gráfica 4.....	103
Resultados promedio por eje organizacional.....	103
Gráfica 5.....	107
Ejes organizativos (Norte).....	107
Gráfica 6.....	110
Ejes organizativos (Centro).....	110
Gráfica7.....	113
Ejes organizativos (Sur).....	113
Gráfica 8.....	117
Resultados de mayor y menor desarrollo a nivel nacional.....	117

INTRODUCCIÓN

El campo mexicano a través del tiempo se ha ido incorporando a la nueva sociedad para avanzar en el desarrollo rural integral, la conformación de productores en torno a una organización con objetivos económicos comunes es fundamental, incluso previa a la elección de un esquema de asociación legal. Es decir, que la organización no debe tener como único objetivo recibir un subsidio, sino que los productores se integren en función de sus necesidades actuales y potenciales que les permita tener mejores condiciones de producción e integración en la red de valor en la que participen.

Es fundamental el desarrollo del campo en nuestro país debido a que es una fuente de empleo para muchos mexicanos, sin embargo en muchas ocasiones no se agrupan en organizaciones o asociaciones y esto les limita a la comercialización de su producto. Una organización se debe de complementar con la estructura de conocimientos esenciales para que pueda perdurar en el tiempo de no ser así aproximadamente a los dos o tres años de haber comenzado, logrará la etapa de decline.

El Gobierno Federal impulso el 7 de diciembre 2001, la Ley de Desarrollo Rural Sustentable que plantea como una de las estrategias fundamentales para mejorar la productividad y competitividad del sector rural, impulsar la organización de productores con fines productivos y económicos, a través de apoyos que promuevan el desarrollo de las capacidades orientadas a mejorar el desempeño laboral y productivo, así como acrecentar la construcción de una ciudadanía rural más participativa, organizada y comprometida con su propio desarrollo, en un marco de corresponsabilidad entre gobierno y sociedad rural.

Es esencial que en México se apoyen las organizaciones económicas para lograr su permanencia en el tiempo y fomentar el desarrollo de nuevos elementos que identifiquen a éstas organizaciones como mexicanas así como impulsar el crecimiento de los clientes, socios y proveedores que intervienen en el desarrollo

de habilidades de las mismas. Así como se debe de incentivar a los productores con la participación de Instituciones reguladoras y el gobierno como apoyo económico para cubrir la demanda que se logre en la organización. Los productores no se deben referir a la organización como únicamente para obtener un instrumento, adquiriendo asesoría técnica, mayor tecnología, habilidades nuevas, comercializar en conjunto e integrarse a los cambios y necesidades que pide la sociedad.

En los años 60 se impulsaron fuertemente las Sociedades Locales de Crédito Ejidal y las Cooperativas de Servicios; en los 70, se impulsaron las Asociaciones Agrícolas Locales, las Uniones de Ejidos e iniciaron las Sociedades de Solidaridad Social; en los 80, se promovió la figura de Cajas Solidarias, las Sociedades de Solidaridad Social, los Sectores de Producción Ejidal, las Uniones de Crédito, y las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo; y en los 90, las Uniones de Crédito, las Sociedades de Ahorro y Préstamo, las Cooperativas de Producción y Servicios, y las Sociedades de Producción Rural (SAGARPA, 2004).

No obstante, los evidentes avances que se han ido logrando en el campo mexicano en las últimas décadas han sido extraordinarios, sin embargo debemos reconocer que existen aún, sectores de productores en los que dichos avances no han logrado reflejarse en una mejora de su patrimonio y de su condición de vida. A pesar de la importancia de la acción colectiva para el abordaje de múltiples problemas y desarrollo rural, existe una serie de indicadores que dan cuenta de la debilidad del tejido social en la sociedad en general, y lo rural en particular.

Para el presente estudio se seleccionó a nueve organizaciones de productores rurales del país, debido a su perdurabilidad en el tiempo y factores de éxito con los que se rigen ya que el mercado nacional cada vez se encuentra más demandante y exigente en la venta y /o compra de productos del campo debido a la necesidad que se muestra en el sector rural; exige mayor estructuración en sus organizaciones porque es evidente que mientras no se cuente con ello no se podrá lograr un desarrollo empresarial eficiente.

Es importante destacar el desempeño que han tenido las organizaciones seleccionadas, por lo cual han sido distinguidas para un estudio profundo con el fin de destacar las buenas prácticas que aplican y que han establecido a lo largo del tiempo en base a tropiezos y logros, para que las organizaciones que se encuentran en su etapa de inicio o en desarrollo lo tomen como un ejemplo a seguir.

Con la ardua investigación se pretende identificar si las organizaciones de productores rurales del Norte del País son las que mejor aplican principios y prácticas organizativas.

Los objetivos de esta investigación son:

- Estudiar internamente a nueve organizaciones para la determinación de la situación en que se encuentran.
- Realizar un análisis de las características de cada organización para su interpretación y evaluación.
- Identificar los principios y prácticas de éxito de las organizaciones seleccionadas.

Las preguntas que nos hacemos son las siguientes

¿Cómo se va a estudiar internamente a las nueve organizaciones para la determinación de la situación en que se encuentran?

¿Por qué se va a realizar un análisis de las características de cada organización? y

¿Cuáles son los factores de éxito de las organizaciones seleccionadas?

Este estudio tiene por objeto analizar el comportamiento de las organizaciones del Norte, Centro y Sur del país, a través del Autodiagnóstico para la definición de elementos de éxito.

Es importante destacar que existe amplia información respecto a los casos de las organizaciones que se va a hacer el estudio de investigación debido a que se cuenta con un autodiagnóstico empresarial, estadísticas, tablas, datos generales y gráficas que reflejan la situación de las organizaciones rurales en el 2012. Las fuentes comunes son, FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura), SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación), INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), entre otras. Por lo que la información es únicamente utilizada para un fin común que es identificar los componentes de triunfo de las organizaciones siendo éste el proyecto de investigación.

Las organizaciones rurales en México no cuentan con la fuerza de una estructura basada en ejes organizativos, lo cual representa un hecho según la investigación realizada por la Universidad Autónoma de Chapingo, México 2010 que confirma que las organizaciones que ejercen principios de manera importante tienen posibilidades de perdurar en el tiempo o ser más exitosas.

El estudio se llevó a cabo a través de organizaciones de productores rurales en el país; dividiendo éste en Norte, Centro y Sur con el fin de indagar en el comportamiento de las organizaciones, en su desarrollo empresarial y destacar el grado en el que se encuentran, todo lo anterior se llevó por medio de un documento en Excel llamado "Cédula" que es más que nada un autodiagnóstico interno aplicado a la organización, sin embargo también completado con la información que se proporcionó en base a las entrevistas contestadas por diferentes Directivos como Presidentes, Secretarios, Tesoreros, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y socios que forman parte de la mesa directiva o clientes de la organización que son factores clave para que la organización funcione bien en base a las actividades que realizan dentro de la propia.

Es de gran importancia lo anterior debido a que se conocerá ampliamente si son aplicados los principios y prácticas de éxito que menciona el autor Manrubbio que son esenciales para que la organización logre un desarrollo empresarial.

Con el motivo de que las organizaciones de país se consoliden mejor en el desarrollo empresarial, demostrándoles que es lo que han hecho otras organizaciones de productores con conocimientos organizativos.

CAPÍTULO 1
CONCEPTOS GENERALES DEL SECTOR RURAL Y LA ORGANIZACIÓN

1.1. Características del sector rural

La política Agropecuaria Mexicana ha sufrido cambios significativos desde los años 80, guiados en buena medida por el proceso de apertura comercial que se inició con la entrada de México al GATT en 1986 y la firma del TLCAN en 1993. (El sector rural en México: Desafíos y Oportunidades, 2006)

El sector Agropecuario es estratégico y prioritario para el desarrollo del país porque, además de proveer materias primas para la industria manufacturera y de transformación, se ha convertido en un importante generador de divisas al mantener un gran dinamismo exportador. "En éste sector vive la cuarta parte de los mexicanos" (Plan Nacional de Desarrollo), a pesar de los adelantos en la reducción de la pobreza alimentaria durante los años recientes del sector.

La pobreza rural, así como la cantidad de familias que continúan ligadas a la producción primaria hace que sea necesario continuar con apoyos al sector para que mejore su productividad y promueva su sustentabilidad. Adicionalmente se presentan otros problemas como la migración, el envejecimiento en los titulares de los derechos agrarios y la falta de incentivos económicos, para permanecer en sus comunidades de origen, esto provoca la pérdida de capital humano y social, debilitando el tejido social en el campo. (Plan Nacional de Desarrollo)

1.1.1. Conceptos de desarrollo rural

Para entender la relación que existe entre la organización y el desarrollo rural, se necesita conocer los conceptos básicos para lograr su interpretación (SAGARPA, 2004).

Desarrollo Rural Integral. Se entiende como el mejoramiento de nivel de vida que tiene el poblador rural y su familia.

Sustentabilidad. Se debe de promover y apoyar para propiciar la eficiencia económica y la distribución equitativa de beneficios y aportaciones, así como conservar el equilibrio ambiental e incidir en el desarrollo humano, para que, con el

conjunto de estas medidas, se genere desarrollo en forma sustentable, que permita certidumbre y arraigo a los pobladores rurales.

Equidad. Se debe de propiciar el trato digno y de manera igual a todos los productores rurales para que tengan las mismas oportunidades pequeños, medianos y grandes productores. Asimismo lo anterior se puede facilitar agrupándolos en figuras asociativas.

Participación. El sector rural comprende ejidos, comunidades, pequeños propietarios minifundistas; organizaciones económicas, de trabajadores, cooperativas o exclusivamente a los productores en general, a todas las formas de organización en el medio rural para la producción, transformación, distribución y consumo de bienes y servicios necesarios. Por lo tanto, los proyectos de desarrollo integral a impulsar deben propiciar directa o indirectamente un beneficio para todo el conjunto de la comunidad, por lo que se deben tomar en cuenta formas de trabajo que incentiven la participación comunitaria.

Autogestión. Para la organización campesina es indispensable manejar, controlar y decidir por sí misma con base en sus propios objetivos, los aspectos organizativos, productivos, técnicos, de financiamiento y de comercialización de sus actividades económicas y sociales.

Organización. Es indispensable para los propios productores mantener su proceso en base a las leyes que rigen a las organizaciones rurales, para adoptar un mayor control de sus procesos productivos de transformación y comercialización de productos y servicios. Asimismo se muestra un compromiso de los productores hacia la organización logrando así un mayor compromiso y lealtad hacia la misma.

Grupos prioritarios. Se refiere básicamente a las personas que conforman las organizaciones como son mujeres, niños, jóvenes, personas de la tercera edad, personas con capacidades diferentes que son susceptibles de organizarse.

Cadena Agroalimentaria. Se define como el itinerario que sigue un producto agrícola, pecuario o forestal a través de las actividades de producción, transformación e intercambio y comercialización, hasta llegar al consumidor final.

La cadena agroalimentaria incluye, además, el abasto de insumos (financiamiento, seguros, maquinaria, semillas, fertilizantes, etc.) y equipos relevantes, así como todos los servicios que afectan de manera significativa dichas actividades: investigación, capacitación y asistencia técnica, entre otros. La participación de los productores y habitantes rurales en las cadenas agroalimentarias se puede dar en forma individual u organizada, teniendo ésta última forma asociativa una mayor participación en el valor agregado que genera cada parte de la cadena, por lo que es de suma importancia que los productores definan qué tipo de organización es el más apto para incursionar con mayor presencia y profundidad en las actividades que forman parte de la cadena. (SAGARPA, 2004)

1.2 La organización de productores rurales

1.2.1 Definición de organización

La importancia de las organizaciones económicas rurales, las define la “Ley de Desarrollo Rural Sustentable (2001) en el capítulo XIV De la Organización Económica y los Sistemas Producto”, en su artículo 143, establece que el Gobierno Federal, mediante mecanismos de coordinación con los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios, promoverá y fomentará el desarrollo del capital social en el medio rural a partir del impulso a la asociación y la organización económica y social de los productores y demás agentes de la sociedad rural . (Unión, General, Parlamentarios, & Dirección General de Servicios de Documentación, 2012).

Se define como el agrupamiento de personas que procuran obtener uno o más fines diversos, ya sea sociales, económicos, financieros, comerciales y culturales, entre otros, en donde se pueden disponer y coordinar sus recursos materiales, humanos y financieros. (SAGARPA, 2008)

1.2.2 Beneficios de la organización

Una organización nace por la necesidad humana de cooperar con motivo de obtener sus fines comunes y personales ya que se cuenta por razón de sus limitantes físicas, sociales y económicas. (SAGARPA, 2008)

Beneficios principales:

- Beneficios de manera individual son difíciles de conseguir
- Oportunidades de mejora el estar en una organización
- Eficiencia en recursos
- Poder de negociación económica, política y social
- Capacitaciones y actualizaciones
- Desarrollo de capacidades y habilidades personales
- Mejor nivel de ingreso, empleo, desarrollo social y empresarial

1.2.3 Funcionamiento de la organización

Una organización es aquella que está formada por un grupo de personas, los cuales son llamados socios que definen los objetivos en común, las estrategias a realizar, nombramientos y responsabilidades por lo mismo es indispensable precisar los mecanismos de toma de decisiones y establecer sistemas de control interno. Respecto a la estructura que se cuenta en una organización básica, está integrada por una mesa o Junta Directiva, con un presidente, secretario y tesorero.

Dependiendo del grado de desarrollo de la organización y sus objetivos, las organizaciones pueden tener un Director, Gerente y uno o varios Subgerentes o Subdirectores de áreas técnicas. Es importante destacar que la máxima autoridad en una organización es la Asamblea General de socios, por lo cual es la que se encarga de seleccionar a los afiliados que van a ocupar los cargos de representación, quienes tienen la responsabilidad de rendir cuentas y resultados a la misma.

“Es necesario asegurar que la personalidad jurídica de las organizaciones económicas se defina, acorde a sus objetivos, ésta no tiene por qué ser única e inamovible, es decir en el futuro, ésta podrá modificarse o, en su caso, generar una nueva acorde a sus nuevas necesidades ya sea para generar un servicio o ampliar sus alianzas con otros sectores o empresas.” (SAGARPA, 2008).

1.3 Definición de organización económica rural

Considera la adhesión de diversos productores individuales, que constituyen una persona moral en el sector rural, y que están legalmente constituidos ante notario o fedatario público, cuentan con Registro Federal de Causantes y su objeto social es preponderantemente económico.

1.3.1 Características que deben tener las Organizaciones Económicas Rurales (OER)

Para identificar las características que se debe de tener en una organización no es indispensable conocer la figura organizativa y tampoco el nivel de organización de productores que se tenga. Para mantener un desarrollo sustentable es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos (SAGARPA, 2004).

Objetivos. Con base en sus necesidades comunes, las organizaciones de productores, deben definir sus objetivos generales y específicos, así como los de corto, mediano y largo plazo. Éstos orientan las actividades de líderes, autoridades y socios. La decisión y participación conjunta y planificada lleva a las organizaciones al cumplimiento cabal de sus objetivos.

Programas y metas. Se utilizan para cuantificar los objetivos de las organizaciones, ordenando, midiendo, codificando, valuando y reorientando, tanto los contenidos como las acciones y las estrategias acordadas que permitan operar a las empresas en un determinado nivel de éxito.

Recursos físicos y humanos. Su detección, medición, clasificación y potencial, permite a las organizaciones utilizar éstos de la manera más coherente y eficiente elaborando presupuestos anuales de operación acordes a sus programas, metas, acciones y objetivos.

División del trabajo. Define estructuras organizacionales en función de los recursos humanos y los recursos físicos asignados conforme a objetivos de producción y productividad.

Son sistemas de responsabilidades y procedimientos que siempre se dan en las organizaciones para tener totalmente definidos los roles y funciones de los organigramas.

Normatividad interna. En las actividades económicas de una organización, los acuerdos de intereses entre sus miembros, que se elevan a normas y reglamentos que deben cumplir, caracterizan la formalidad, continuidad y trascendencia de sus actividades.

En la medida en que se da cumplimiento a los preceptos, se avanza en la integración y coherencia operativa de las organizaciones. Cuestiones básicas de la normatividad son los derechos y obligaciones de los socios, las facultades y limitaciones de las autoridades, los incentivos y sanciones para cada uno de los socios, la constitución y operación del capital, el régimen de responsabilidad, la administración del riesgo, los órganos de control, etc.

Conciencia de pertenencia. La identificación personal que cada socio tiene con los otros y con la propia organización define lo que sociológicamente se llama conciencia de pertenencia, uno de los factores que determinan el éxito o fracaso de los proyectos y de las propias organizaciones, ya que muchas veces ésta significa un involucramiento adicional para conseguir los objetivos establecidos y forjar aportes en iniciativas, recursos, trabajo, tiempo, etc.

Lo anterior se refuerza con una identificación plena por parte de los integrantes de una organización del grado de apropiación que tienen en la misma, es decir, su participación económica debe estar perfectamente definida en aportaciones, partes sociales o acciones del capital total de la misma.

Interacción formal. Por último, cabe destacar la importancia de la interacción formal entre los socios de una organización y otras organizaciones, que propicie el intercambio de experiencias, ya que muchas veces estas determinan la caracterización, el análisis, la unión y propia reorientación de las organizaciones. Lo anterior propicia la realización de planes de negocios conjuntos que incrementen sus ingresos.

1.4 Definición de organismos gremiales

Son principalmente organizaciones campesinas, también llamadas organizaciones gremiales, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros.

Los pequeños agricultores, trabajadores rurales, campesinos sin tierra, y otros grupos en desventaja de la población rural no tienen poder de negociación suficiente para lograr que sus pedidos sean atendidos. De ahí la importancia de agruparse y aunar esfuerzos para formular ante las autoridades demandas que representen los intereses de la totalidad de sus miembros.

Normalmente, la mayor parte de las organizaciones gremiales se constituyen como asociaciones civiles y obedecen a esa normativa (SAGARPA, 1989) .

1.5 Instituciones relacionadas con el sector rural

1.5.1 Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)

Definición

FIRA otorga apoyos financieros y tecnológicos a productores, empresas, organizaciones de productores, empresas Parafinancieras, intermediarios

financieros y prestadores de servicios especializados para desarrollar proyectos productivos, así como para la capacitación empresarial, asistencia técnica integral, consultoría, transferencia de tecnología y fortalecimiento de competencias, con el fin de formar nuevos sujetos de crédito y fortalecer a los existentes en su productividad y sostenibilidad. (FIRA, 2011)

Principales retos para FIRA

Con respecto a la constitución de nuevos sujetos de crédito, tiene que ver con su permanencia en el tiempo, así como la integración y consolidación de productores de ingresos bajos y medios, en organizaciones económicas con visión empresarial con capacidad para satisfacer las necesidades de sus socios y clientes en el medio y largo plazo. (FIRA, 2011)

Misión

Contribuir al desarrollo sostenible y competitivo del campo mexicano, con servicios financieros y tecnológicos innovadores, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes. (FIRA, 2011)

Visión

Ser líder en servicios financieros y tecnológicos para el campo mexicano.
(FIRA, 2011)

1.5.2 Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)

Definición

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, es una Dependencia del Poder Ejecutivo Federal, que tiene sus objetivos propiciar el ejercicio de una política de apoyo que permita producir mejor, aprovechar mejor las ventajas comparativas de nuestro sector agropecuario, integrar las actividades del medio rural a las cadenas productivas del resto de la

economía, y estimular la colaboración de las organizaciones de productores con programas y proyectos propios, así como con las metas y objetivos propuestos, para el sector agropecuario, en el Plan Nacional de Desarrollo. (SAGARPA, 2011)

Misión

Promover el desarrollo integral del campo y de los mares del país que permita el aprovechamiento sustentable de sus recursos, el crecimiento sostenido y equilibrado de las regiones, la generación de empleos atractivos que propicien el arraigo en el medio rural y el fortalecimiento de la productividad y competitividad de los productos para consolidar el posicionamiento y la conquista de nuevos mercados, atendiendo a los requerimientos y exigencias de los consumidores. (SAGARPA, 2011)

Visión

México cuenta con una Sociedad Rural que goza de calidad de vida atractiva y con diversidad de oportunidades de desarrollo así como un Sector Agroalimentario y Pesquero rentable y sustentable que ofrece alimentos accesibles, sanos y de calidad a sus habitantes. (SAGARPA, 2011)

Objetivos

1. elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costera.
2. Abastecer el mercado interno con alimentos de calidad, sanos y accesibles provenientes de nuestros campos y mares.
3. Mejorar los ingresos de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, promoviendo los procesos de agregación de valor y la producción de energéticos.

4. Revertir el deterioro de los ecosistemas, a través de acciones para preservar el agua, el suelo y la biodiversidad.
5. Conducir el desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdos con todos los actores de la sociedad rural. Además de promover acciones que propicien la certidumbre legal en el medio rural. (SAGARPA, 2011)

CAPÍTULO 2

PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS

2.1 Conceptualización

Las organizaciones deben contar con principios que orienten y regulen las relaciones entre los socios y directivos, y de la organización con su entorno, a fin de darle autonomía y permanencia. (SAGARPA, 2008)

Los principios fundamentales de una organización son aspectos éticos y morales que derivan de la identificación y aceptación de una serie de valores que provienen de sus integrantes con el objetivo de que se plasme la importancia de sus metas. (SAGARPA, 1989)

- En las organizaciones de productores es indispensable contar con las bases de los principios organizativos ya que se forma una estructura interna más sólida y por lo tanto perdurable en el tiempo.
- Se encuentran conformados por tres pilares; la plataforma para que se vaya analizando los resultados que van logrando, la organización y los socios.

Un hecho fundamental que sucede en las organizaciones efectivas que trascienden y prosperan, mucho tiempo después de que sus fundadores se han retirado, es en base a una ideología, cultura o filosofía central conformada por una serie de valores y principios básicos que rigen el comportamiento organizacional durante cien o más años, a pesar de los cambios en el entorno y la sociedad, además de una propuesta de valor, misión o conjunto de elementos que involucren a toda la organización.

La eficiencia de una organización está dada por su capacidad para ofrecer resultados a sus asociados en términos de servicios, precios atractivos por las

cosechas, ahorros en la compra y contratación de insumos y servicios, empleo e ingresos, y en fin, en la satisfacción de las necesidades de las personas que se asocian.

En México, se ha encontrado que las organizaciones de productores rurales que han perdurado por más tiempo dando servicio a sus socios practican en menor o mayor medida seis principios. El grado de apego a los seis principios constituye una medida del grado de confianza y reciprocidad que prevalece entre un colectivo que busca un fin común.

Se observa un mayor grado de adopción de los seis principios organizativos y a la vez una mezcla de servicios más diversificada en la SA y la SPR. Las figuras con menor adopción son el Ejido, la ARIC, la SSS, la AA y la UE.

2.1.1. Descripción de Principios Organizativos

Seis principios propuestos por el autor Muñoz Rodríguez Manrubio

En base a un estudio realizado como menciona el autor (Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortés, 1996) en su libro y con base de los criterios y la escala de adopción definida para cada principio, resultó que el 64% de las organizaciones analizadas registró un grado de adopción de los seis principios menor al 40% y sólo 11% adoptó dichos principios por arriba del 80%, lo que de alguna manera constituye en claro indicador que da cuenta de la brecha que separa a las organizaciones mexicanas de los principios que han observado sus similares de otros países para construir toda una red de empresas al servicio de sus asociados bajo la modalidad cooperativa. (Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortés, 1996)

Los principios que registran el mayor grado de adopción son el de la autonomía e independencia (política y financiera), el de cooperación ente organizaciones y el de gestión democrática por parte de los socios, mientras que los principios con menor adopción son el interés por la comunidad, la educación, formación e información y la profesionalización. (Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortés, 1996)

A continuación se muestran los criterios para la evaluación del grado de adopción de los seis principios:

1. Gestión democrática por parte de los socios en el proceso de fijación de políticas y toma de decisiones:

- [0] Sólo el presidente del consejo de administración participa
- [1] El consejo de administración en pleno participa
- [2] El consejo de administración y los delegados participan
- [3] El consejo de administración, los delegados y los socios participan

Nota: Para organizaciones donde no existe la figura de delegados o representantes, no considerar el nivel [2]. Restaría por evaluar el proceso de elección de delegados y directivos, considerando cuatro características: igualdad, equidad, representatividad y funcionalidad.

2. Participación económica de los socios

[0] Los socios no aportan dinero, tiempo y trabajo para pagar gastos de constitución/protocolización, capital social y para adquisición de activos

[1] Los socios aportan dinero, tiempo y trabajo para la constitución/protocolización

[2] Los socios aportan para constitución/protocolización y para constitución del capital social

[3] Los socios aportan dinero, tiempo y trabajo para la constitución/protocolización/capital social, fondos de reserva y contingencia, activos y para el sostenimiento de la organización a través de cuotas, descuentos... etc

3. Autonomía e independencia

A. Financiera

[0] No tienen recursos propios, ni líneas de crédito; pueden incluso estar en cartera vencida y tener adeudos fiscales

[1] No tienen recursos propios, ni líneas de crédito para ofrecer servicios a sus socios, pero no tienen cartera vencida ni adeudos fiscales

[2] Cuentan con recursos propios y líneas de crédito vigentes

[3] Cuentan con recursos propios, fondos de ahorro, garantías líquidas y líneas de crédito vigentes

B. Política

[0] Los directivos en turno ocupan cargos políticos o son candidatos a ocupar cargos políticos y la organización tiene objetivos más políticos que empresariales

[1.5] La organización fue creada o es parte de una organización cuyos directivos conciben a las organizaciones de base como plataforma política, instrumento de presión o negociación con el gobierno, aunque las organizaciones de base pueden o no ser autónomas

[3] Se observan evidencias de pluralidad política, sin compromisos abiertos con partidos y libertad de participación política. Esto no significa ausencia de participación política y “toma de partido” en torno a las políticas estatales y a la gestión pública local y nacional.

4. Educación, formación e información (transparencia)

[0] No existe fondo de educación, no se gestionan recursos para capacitar a sus socios y directivos ni se informa de las operaciones

[1.5] No existe fondo de educación pero gestionan recursos para capacitar e informar a delegados y socios

[3] Existe fondo de educación con recursos propios, se informa a los socios del resultado de las operaciones a través de reuniones o asambleas, boletines, talleres, etc.

5. Cooperación entre organizaciones

[0] Organización aislada, es decir, no tiene vínculos con otras organizaciones

[1] Empresa asociada a una organización de segundo nivel

[2] Empresa de segundo nivel, pero no forma parte de una red de organizaciones

[3] Empresa asociada a una organización superior y que a su vez forma parte de una red de organizaciones económicas, gremiales, civiles, académicas.

6. Responsabilidad social

[0] Cuando la organización centra su estrategia en la prestación de servicios económicos que sólo influyen en la actividad productiva de sus socios directos.

[1.5] Cuando la organización, de manera adicional a la prestación de servicios económicos a sus socios centra su estrategia en al menos dos de los ámbitos de la responsabilidad social, "trato justo a socios y empleados", "aspectos ambientales", "social" relacionado a servicios a la comunidad, "ética empresarial" hacer negocio de manera razonable.

[3] Cuando la organización, de manera adicional a la prestación de servicios económicos a sus socios centra su estrategia los cuatro ámbitos de la responsabilidad social, "trato justo a socios y empleados", "aspectos ambientales",

social relacionado a servicios a la comunidad, ética empresarial hacer negocio de manera razonable.

2.1.2. Enunciación de los principios organizativos

Primer principio

Gestión democrática de los socios: Participar de manera activa en la definición de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar son responsables ante los socios, quienes tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto).

Segundo principio

Participación económica de los socios: Frente a este principio en las organizaciones es importante la aportación de capital de los socios debido a que es un elemento importante para realizar las actividades. Todos los socios contribuyen de forma equitativa al capital y se asigna una parte como propiedad común de la cooperativa.

Tercer principio

Autonomía e Independencia financiera y política: Las organizaciones deben de ser gestionadas por los socios e independientes y desligadas de cualquier institución. Así mismo libre de sus transacciones. El factor de autonomía política es el único que afecta negativamente la mezcla de servicios, pues en la medida en que exista una mayor orientación hacia la actividad política por parte de la organización, menos servicios está en condiciones de ofrecer a sus asociados.

Cuarto principio

Educación, formación e información: Tiene como fin que todos los socios puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo organizativo. Es un principio importante en el cual se debe de hacer énfasis en la organización debido a que implica una serie de conocimientos que deben de ser adquiridos por los socios, así como del entorno que rodea a la organización para que exista una retroalimentación. También se expresa los elementos financieros, económicos para dar a conocer a los socios cual es la situación interna de la empresa.

Quinto principio

Cooperación entre organizaciones (redes): Es fundamental que las organizaciones lo realicen para lograr un amplio desarrollo y relación entre las cooperativas se lleva a cabo un intercambio de conocimientos, con el objetivo de retroalimentarse para fundamentar más los objetivos. Constituye la relación para crear un sector social y con una economía solidaria.

Sexto principio

Interés por la comunidad: Aunque este principio actualmente es de importancia eso no significa que anteriormente era llevado a cabo. Comprometidos con el bienestar social, se destaca la situación que se vive en el entorno de la sociedad y con el fin de aportar a una mejora, se crean programas financiados por las mismas con objetivos culturales y sociales para el beneficio común.

Este principio es clave para crear un cambio entre las organizaciones y así erradicar la influencia en el entorno lo cual contribuye a crear conciencia y aportar a la sociedad.

Todos los principios son interdependientes entre sí y cada uno refuerza al otro. El hecho de que algunos principios registren un mayor grado de interdependencia que otros, solo constituye un fiel reflejo de lo que sucede, no de lo que debería suceder.

CAPÍTULO 3

CONSTITUCIÓN DE LAS FIGURAS JURÍDICAS DE LAS ORGANIZACIONES RURALES

3.1. Antecedentes

Se ha dado como resultado una amplia y variada legislación agraria y de desarrollo rural, referida principalmente a las formas de tenencia de la tierra ejidal, comunal, privada y nacional, de las cuales se derivan figuras jurídicas asociativas que agrupan a productores de un mismo o diferente régimen de propiedad, y que han propiciado que en la práctica se encuentren en el medio rural sobre posiciones de diferentes figuras asociativas, que inhiben o limitan la puesta en marcha de proyectos que avancen en la apropiación de mayor valor agregado por parte de los productores.

Los productores se confunden ante la diversidad de opciones existentes, siendo necesario que exista una visión clara y unificada para todos los actores del desarrollo rural sobre cuáles deben ser los procesos organizativos y de integración, las figuras jurídicas asociativas y las características de las organizaciones económicas de los productores a fomentar, que permitan en las mismas una actuación con sentido empresarial, el desarrollo de administraciones profesionales al interior de las mismas y una adecuada y equitativa distribución accionaria y, por ende, de las utilidades que generan.

3.2 Principales organizaciones en el sector rural

La tipología que se presenta, se basa en las leyes que las rigen, en este sentido, tenemos tres tipos de figuras jurídicas que integran a las de mayor presencia y frecuencia en el sector rural.

3.2.1. Sustento Legal

La base sustantiva en la organización de productores se respalda en la misma Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es la encargada de

regular a la Ley Agraria, Ley General de Sociedades Mercantiles y a la Ley de Sociedades de Solidaridad Social y Código Civil. Además señala que no se coartará la libertad de asociación de la población, es decir, aun cuando los "grupos de productores" no se encuentran como tales al amparo de alguna Ley en lo específico, la Carta Magna les da legalidad.

"El reto es avanzar hacia la personalidad jurídica que les otorgan las leyes correspondientes, a fin de transitar hacia mejores condiciones de financiamiento, servicios de apoyo, subsidios y alianzas estratégicas".
(SAGARPA, 2008)

Clasificación de acuerdo a cada Ley mencionada anteriormente

En nuestro país, han existido diversas figuras jurídicas al amparo de diversas Leyes y Políticas de gobierno que a lo largo de los años han permanecido.

Ley Agraria

Figuras agrarias

Desde 1992 la Ley Agraria no limita que puedan explotar directamente la tierra y generalmente sus principales actividades son la comercialización y los servicios a sus asociados, lo que facilita las alianzas estratégicas que pueden dar valor agregado a las actividades de sus socios.

Además señala que las empresas podrán adoptar cualquiera de las formas asociativas previstas, así como referente a la constitución, objeto, inscripción y registros correspondientes de las siguientes figuras agrarias:

- Unión de Ejidos / Comunidades
- Sociedades de Producción Rural (SPR)
- Uniones de Sociedades de Producción Rural (USPR)
- Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC)

Ley General de Sociedades Mercantiles

Sociedades Mercantiles

Se tiene por objeto la realización de uno o más actos de comercio o, en general, una actividad sujeta al derecho mercantil. Canalizan los esfuerzos a la realización de una finalidad lucrativa que es común, con vocación tal que los beneficios que de las actividades realizadas resulten, solamente serán percibidos por los socios.

Las sociedades mercantiles se pueden clasificar conforme varios criterios; según el predominio de los elementos, su tipo de capital y su clasificación, se distinguen las siguientes:

- Sociedad Anónima
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Cooperativa

Ley de Sociedades de Solidaridad Social y Código Civil

Organizaciones Civiles

Se distinguen dos personas morales distintas, cuyas figuras jurídicas las ubican como organizaciones civiles a las siguientes:

- Sociedad de Solidaridad Social
- Asociación Civil
- Sociedad Civil

La formación de organizaciones por parte de las instituciones y el gobierno, debe atender a las necesidades y proyectos de los productores rurales, otorgándoles el papel protagónico que corresponde en la conducción y determinación de sus procesos organizativos, económicos y sociales. (SAGARPA, 2004)

Cuando se tiene la conformación de una organización para producir y comercializar algo, la Ley Agraria menciona en su título cuarto la constitución de figuras asociativas, para que sus socios adquieran derechos y obligaciones, por lo que es necesario que determinen la figura asociativa que adoptaran para ejecutar su proyecto.

Un problema real es que muchas organizaciones se conforman para cumplir requisitos y tener acceso a programas de apoyo del gobierno y protocolizan su situación jurídica con base en la oferta pública, enfrentando posteriormente muchos problemas hacendarios, administrativos y de credibilidad ante las instituciones financieras. (SAGARPA, 2008)

Es importante que los socios se den cuenta que deben de pasar por un proceso organizativo, que les permita atender y comprender los riesgos y compromisos que se tienen por formar parte de una organización.

Las organizaciones de productores que se tienen en el Norte, Centro y Sur del país, se caracterizan por componerse de pequeños grupos de personas físicas y en algunos casos de personas morales, conforme a un objetivo económico determinado. Otro aspecto a destacar es el aumento de la migración de los pobladores rurales con el motivo de buscar mejores ingresos en otras actividades o trasladarse a un nuevo país, por lo que ha crecido un número de mujeres dueñas de parcelas.

Se describen los tres niveles de organización a conocer; Organizaciones de primer, segundo y tercer nivel con operación en los ámbitos regional, estatal y nacional según sea el caso con la finalidad de promover estrategias y acciones que faciliten la constitución o actualización de figuras asociativas funcionales y modernas por parte de las organizaciones económicas de productores.

Según el documento publicado por la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación se muestra la siguiente clasificación de las diferentes organizaciones. (SAGARPA, 1989)

3.2.2. Descripción figuras jurídicas

A continuación, se modelan las características de las figuras jurídicas y los particulares de cada una en el medio rural.

Organizaciones de "PRIMER NIVEL"

Se identifican por componerse de pequeños grupos de personas físicas que se integran conforme a un objetivo económico determinado y que por su tamaño, generalmente pequeño, permiten que los socios comúnmente tengan relaciones personalizadas, precisas, responsables y de cooperación estrecha.

Para consolidar actividades individuales de producción y comercialización en pequeña y mediana escala, se considera que la figura primordial a promover será la Sociedad de Producción Rural, ya que es la más idónea, porque cuenta con tipo de responsabilidad y capital definido, agrupa desde dos productores de cualquier régimen de tenencia y es de fácil constitución, además de que goza de prestigio ante otras empresas, bancos y organismos que inciden en el sector.

Bajo la figura de Sociedad de Producción Rural también se pueden atender los grupos prioritarios (mujeres, jóvenes, indígenas, personas de la tercera edad y con discapacidad), considerando la necesidad de que se integren a los diversos tipos de actividades de producción agrícola, ganadera, forestal, agroindustrial o industrial, así como la necesidad de que aprovechen las potencialidades de su ámbito social y poblacional en empresas de servicios. De igual forma, se reconocerá a los grupos de trabajadores y habitantes del medio rural sin tierra que se organicen bajo ésta modalidad para propósitos económicos comunes (Art. 108 de la Ley Agraria).

En relación con la Sociedad Civil (S.C.) y la Asociación Civil (A.C.), ambas son reconocidas por la Ley Agraria (Art. 75, 79, 108, y 126) como figuras jurídicas que pueden poseer tierras y explotarlas (Art. 125 al 133) y su objeto social deberá limitarse a la producción, transformación o comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales y a los demás actos necesarios para el cumplimiento de

dicho objetivo y transcribir en sus estatutos lo dispuesto por el artículo 126 de la Ley Agraria, referente a los límites de propiedad.

La Sociedad Civil se ha utilizado recurrentemente para empresas de servicios, como Despachos de Asesoría, ya que limita la participación de capital al no reconocerlo para efectos de utilidades (Artículo 2697 C. Civil).

La Asociación Civil, al no ser de carácter preponderantemente económico y también no establecer monto de capital, ni tipo de responsabilidad, no estimula su capitalización ya que el haber social (activos menos pasivos) no puede distribuirse entre los asociados al retiro de éstos (Artículo 2682 C. Civil) o en la liquidación de la Asociación, ya que el haber social pasa a otras asociaciones con objeto social similar (Artículo 2686 C. Civil).

Una buena alternativa se consideran las Sociedades Cooperativas, ya sea de consumidores de bienes y/o servicios o de productores de bienes y/o servicios, según las necesidades de los productores y el tipo de actividad que desarrollen o requieran, indicándose especialmente para el fomento del ahorro y la inversión, en el sector pesquero o para actividades de industrias extractivas o de explotación de bienes comunales para proyectos de ecoturismo o elaboración de artesanías.

Además es pertinente recordar que en términos de lo dispuesto por el Artículo 1º, fracción VI de la Ley General de Sociedades Mercantiles, las Sociedades Cooperativas se consideran Sociedades Mercantiles.

Las Sociedades Anónimas de Capital Variable y las Uniones de Crédito que tengan como socios sólo personas físicas pueden ser grandes detonadoras del desarrollo agropecuario y social del país, en su fase de primer nivel.

La Sociedad Anónima de Capital Variable se forma con un mínimo de dos individuos, pudiendo participar un número infinito de socios, con la característica de

que los beneficios económicos o las pérdidas están en función del capital aportado y presentado por cada socio o por el número de acciones adquiridas, y desde 1992 se toman en cuenta las aportaciones en tierra, que son las acciones tipo "T".

Esta forma asociativa tiene la ventaja de ser conocida en todo el mundo, lo cual la hace universal cuando el objetivo primordial es negociar con empresas nacionales o internacionales que conocen ampliamente el régimen de este tipo de sociedad.

La figura de Fideicomiso de primer nivel, cuando está formado sólo por personas físicas, también puede ser un organismo de alta eficiencia y de un manejo muy operativo cuando se integra para servicios de garantías líquidas, seguros, reaseguros, capitalización y manejo de riesgo.

A continuación se describen, en forma resumida, las características de las principales figuras asociativas de primer nivel:

- Ejido / Comunidad
- Sociedad Anónima de Capital Variable
- Sociedad de Solidaridad Social
- Sociedad Cooperativa
- Sociedad de Producción Rural
- Asociación Civil
- Sociedad Civil

PRIMER NIVEL

CUADRO 1¹

FIGURA ORGANIZATIVA: EJIDO / COMUNIDAD

OBJETIVOS	Explotación de recursos del ejido, integración productiva, Servicios, comercialización.
INTEGRANTES	No se especifica número máximo ni mínimo de integrantes, se compone de ejidatarios y/o comuneros.
ESTRUCTURA INTERNA	Asamblea General, Comisariado Ejidal/ Comunal, Consejo de Vigilancia, Reglamento Interno.
REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	Solidaria, limitada a Ilimitada.
CAPITAL SOCIAL	No se determina, deben de ser adecuados a los propósitos de la organización, es decir, en función de necesidades.
REGIMEN FISCAL	Simplificado (régimen de transparencia), para actividad primaria. Con declaraciones mensuales o semestrales.
MARCO LEGAL	Art. 27 Constitucional; Ley Agraria, Título Tercero, Art.9; Acta Constitutiva y Reglamento Interno.
REGISTROS	<ul style="list-style-type: none">• Registro Agrario Nacional. Inscripción del Reglamento para obtener personalidad jurídica.• Registro Público de Comercio, a fin de inscribir los actos mercantiles y comerciales y otorgar la debida certeza y seguridad jurídica en las transacciones comerciales.• Carpeta Agraria o certificados de Derechos Parcelarios sobre los bienes comunes o el solar. Esta carpeta debe contener: Resolución presidencial o sentencia de los Tribunales Agrarios, Acta de Posesión y Deslinde, Plano definitivo.• Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C.)
OBSERVACIONES	Con las modificaciones al Art. 27 Constitucional, se da la opción a poseedores de la tierra ejidal de convertirla a dominio pleno, lo que permite arrendar la tierra, negociarla o enajenarla.

¹ (SAGARPA, Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural, 2008)

PRIMER NIVEL

CUADRO 1 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: EJIDO / COMUNIDAD

Esta figura funciona actualmente para proyectos de beneficio de todos los integrantes del ejido como son: aprovechamiento de los terrenos comunales y mano de obra de los habitantes rurales en proyectos de maquila, ecoturismo, de ranchos cinegéticos, gasolineras, hoteles, etc., ya que las actividades primarias dentro del ejido normalmente se realizan en grupos constituidos en Sociedades de Producción Rural.

PRIMER NIVEL

CUADRO 2²

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

OBJETIVOS	Integración productiva y de servicios en cualquier sector de la economía.
INTEGRANTES	Dos o más personas físicas o morales
ESTRUCTURA INTERNA	Se compone de: <ul style="list-style-type: none">· Asamblea General de Accionistas· Consejo de Administración· Comisario(s)· Gerente(s)
REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	Limitada: Cuando el capital social está dividido en cuotas sociales de distinto o igual valor llamadas participaciones sociales y en la que los socios responden solo con el monto que apporto cada uno frente a terceros.
CAPITAL SOCIAL	50 mil pesos como mínimo, íntegramente suscrito y el 20% exhibido (capital fijo y variable).
REGIMEN FISCAL	Simplificado (régimen de transparencia) para producción primaria o como empresa integradora de productores, declaración mensual o semestral.

² (SAGARPA, Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural, 2008)

PRIMER NIVEL

CUADRO 2 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

MARCO LEGAL	Ley General de Sociedades Mercantiles, Arts. 87 a 206 y 213 al 221; Ley Agraria, Arts. 50, 75, 125 -133.
REGISTROS	<ul style="list-style-type: none">• Permiso de la Secretaria de Relaciones Exteriores, para autorización de denominación o razón social.• Acta constitutiva notariada.• Registro Público de Comercio. a fin de inscribir los actos mercantiles y comerciales y de otorgar la debida certeza y seguridad jurídica en las transacciones comerciales.• Registro Agrario Nacional. Si tiene acciones "T" (tierra). Para obtención de personalidad jurídica.• RFC. Para la obtención de la clave que deben tener las personas físicas y morales que realicen alguna actividad lícita y estén obligados a pagar impuestos.
OBSERVACIONES	En el sector rural se ha utilizado para servicios, registro de marcas, patentes y franquicias, procesamiento y comercialización de productos. Puede ser la base de: Empresas Integradoras, Uniones de Crédito, Sociedades de Inversión y Capitalización, Sociedades Financieras de Objeto Limitado.

PRIMER NIVEL

CUADRO 2 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

Por lo que se refiere a la escritura constitutiva, ésta deberá contener los siguientes elementos: nombre, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que la constituyan, objeto, duración, domicilio, o denominación y razón social; importe del capital social y lo que cada socio haya aportado en bienes o dinero; la forma de administración, nombramiento y facultades de los administradores y de quienes hayan de llevar la firma; la forma de distribución de las utilidades y pérdidas; el importe del fondo de reserva y el señalamiento en casos de disolución anticipada de la sociedad.

Se denomina “acciones” a las partes en que se divide el capital social de una sociedad anónima, las cuales deben estar representadas por títulos nominativos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos del socio (Art. 111) cada acción tendrá derecho a un voto, no se podrán emitir acciones con un valor inferior a su valor nominativo.

Las acciones que integran el capital social variable pueden ser transmitidas mediante autorización del Consejo de Administración y simple endoso e inscripción respectiva en el Libro de Registro de Acciones sin necesidad de modificar el pacto social, lo que representa amplia libertad para la circulación de acciones y la admisión de nuevos socios. La ley obliga

llevar un registro de acciones, en este sentido la distribución de utilidades y del propio capital social se hará en proporción a las acciones registradas y a la proporción del importe exhibido.

PRIMER NIVEL

CUADRO 2 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

Por lo que se refiere a la distribución de utilidades, solo se podrán realizar después de que la asamblea de socios haya aprobado los estados financieros del periodo y de estos, debe reservarse el 5% anual para formar el fondo de reserva.

Además por lo que corresponde a su estructura de organización legal, las S.A de C.V., posibilitan la integración de un número amplio de personas físicas y morales, por lo que la Secretaria de Economía seleccionó esta figura para registrarla como “Empresa Integradora” y otorgarle apoyos de sus programas.

Es una figura sumamente adaptable a las diferentes actividades y procesos de las organizaciones y tiene una imagen internacional de tipo empresarial, que favorece las actividades comerciales de los asociados.

PRIMER NIVEL

CUADRO 3³

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD DE SOLIDARIDAD SOCIAL

OBJETIVOS	La explotación racional de los recursos naturales, la producción, industrialización, y comercialización de bienes y servicios. La creación de fuentes de trabajo y las prácticas que tiendan a la conservación y mejoramiento de la ecología.
INTEGRANTES	Al menos 15 personas físicas de nacionalidad mexicana, en especial ejidatarios, comuneros y campesinos sin tierra, que podrán realizar actividades mercantiles.
ESTRUCTURA INTERNA	Asamblea General, Asamblea general de representantes, Comité Ejecutivo, Comité financiero y de vigilancia. Reglamento Interno.
REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	Solidaridad, Limitada a Ilimitada.
CAPITAL SOCIAL	El patrimonio social se integra inicialmente con las aportaciones, de cualquier naturaleza que los socios efectúen, así como con las que se reciban de las Instituciones Oficiales y de personas físicas o morales ajenas a la sociedad.
REGIMEN FISCAL	Simplificado (régimen de transparencia), para actividad primaria. Con declaraciones mensuales o semestrales.
MARCO LEGAL	Art. 27 Constitucional; Ley de Sociedades de Solidaridad Social
REGISTROS	<ul style="list-style-type: none">• Autorización de la Secretaría de la Reforma Agraria, cuando se trate de industrias rurales• De la Secretaría del trabajo y previsión social en los demás casos.• Inscritas en el registro que para tal efecto lleven las Secretarías mencionadas.
OBSERVACIONES	El Fondo Social se integra con la parte proporcional de las utilidades obtenidas que acuerden los socios aportar al mismo. En el sector Rural se ha utilizado para incorporar socios sin tierra

³ (SAGARPA, Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural, 2008)

PRIMER NIVEL

CUADRO 3 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD DE SOLIDARIDAD SOCIAL

Es derecho de los socios obtener de la sociedad un certificado que acredite su calidad de socio, mismo que no podrá ser objeto de venta, cesión o gravamen. Este certificado y la calidad que acredita, podrán transmitirse, a la muerte del socio, a su cónyuge, a sus hijos, o en su caso a la persona con quien haya hecho vida común durante los últimos 5 años bajo su dependencia económica. Las Sociedades de Solidaridad Social no utilizarán trabajadores asalariados, y los fines sociales de las mismas deberán cumplirse con los socios. Solo cuando se requieran servicios profesionales o especializados que no puedan atender los socios, podrán contratarse, siempre que estos servicios sean ocasionales o temporales.

Cuando las sociedades tengan más de 100 socios, se deberá prever en las bases constitutivas, la forma en que los mismos nombraran a sus representantes, a efecto de que las decisiones se tomen en un cuerpo colegiado denominado Asamblea General de Representantes. En el entendido de que los representantes solamente podrán serlo de un máximo de diez socios. La administración de la sociedad estará a cargo de un comité ejecutivo compuesto cuando menos de tres miembros propietarios, quienes deberán ser socios. Por cada propietario se designará un suplente.

PRIMER NIVEL

CUADRO 4⁴

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD COOPERATIVA

OBJETIVOS	Acorde a funciones. Según sus actividades, se clasifican en cooperativas: a) De consumidores de bienes y/o servicios, b) De productores de bienes y servicios y c) De ahorro y préstamo.
INTEGRANTES	Con un mínimo de 5 o más personas físicas
ESTRUCTURA INTERNA	La Asamblea General; El Consejo de Administración; El Consejo de Vigilancia, y Las comisiones que esta Ley establece y las demás que designe la Asamblea General.
REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	Las sociedades cooperativas podrán emitir certificados de aportación para capital de riesgo por tiempo determinado. Limitada, cuando los socios solamente se obliguen al pago de los certificados de aportación que hubieren suscrito. Suplementada, cuando los socios respondan a prorrata por las operaciones sociales, hasta por la cantidad determinada en el acta constitutiva.
CAPITAL SOCIAL	De capital variable. El capital de las sociedades cooperativas se integrará con las aportaciones de los socios y con los rendimientos que la Asamblea General acuerde.
PRIMER NIVEL	

⁴ (SAGARPA, Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural, 2008)

CUADRO 4 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD COOPERATIVA

REGIMEN FISCAL	Simplificado (régimen de transparencia) para actividad primaria y/o no contribuyente. Declaración mensual o semestral.
MARCO LEGAL	Ley Agraria, Art. 50, 75, 108 y 125 a 133. Ley General de Sociedades Cooperativas; Ley General de Sociedades Mercantiles, Art. 1 y 212. Reglamento Interno
REGISTROS	<ul style="list-style-type: none">• Inscribir el Acta Constitutiva ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, quien informará a SEDESOL.• Registro Federal de Contribuyentes.
OBSERVACIONES	<p>Es una forma organizativa que opera dentro de los principios de la solidaridad, cooperación y ayuda mutua.</p> <p>Los socios están obligados a aportar su trabajo y capacidad intelectual para cumplir con su objeto social.</p>

PRIMER NIVEL

CUADRO 4 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD COOPERATIVA

Alternativa de organización que pueden adoptar personas físicas con problemas o intereses comunes aportando su trabajo personal para desarrollar, bajo los principios de solidaridad y ayuda mutua, proyectos de producción y/o de consumo de productos básicos o de materias primas, de servicios, de educación y/o vivienda, tiene por objeto mejorar las condiciones sociales y económicas de sus asociados. Es importante señalar que aun cuando la Ley General de Sociedades Mercantiles la considera como tal, la Ley General de Sociedades Cooperativas que las rige les da un carácter totalmente diferente a aquellas, sobre todo respecto de los objetivos que persiguen y en su operación y funcionamiento. La constitución y registro están exentos de impuestos y derechos fiscales de carácter federal. Cuando la sociedad requiera incorporar socios, tendrán preferencia para hacerlo los trabajadores que en ellas laboren o hayan laborado.

Opera como una sociedad de personas no de capital, donde cada persona representa un voto, independientemente de su aportación.

Así mismo las facilidades actuales para su constitución y operación la hacen una figura muy utilizada para actividades de compra en común, pesca y acuicultura, talleres de maquila o costura, producción y venta de artesanías, explotación de recursos comunales en los ejidos en proyectos eco turísticos, de servicios como transporte y otros.

PRIMER NIVEL

CUADRO 4 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD COOPERATIVA

Las sociedades que realicen actividades de ahorro y préstamo deben apegarse a las disposiciones de la SHCP, la Confederación Nacional Respectiva y el Consejo Superior del Cooperativismo.

La Dirección Administración y Vigilancia interna de las sociedades cooperativas, se encuentra a cargo de la asamblea general, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia y de las comisiones que designe la Asamblea General.

PRIMER NIVEL

CUADRO 5⁵

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL

OBJETIVOS	Integración productiva, de transformación, comercialización y servicios.
INTEGRANTES	Con un mínimo de 2 productores rurales ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios, colonos, terceros inversionistas o la combinación de éstos.
ESTRUCTURA INTERNA	Asamblea General de Socios, como órgano máximo de autoridad, Consejo de Administración Consejo de Vigilancia, Equipo de apoyo.
REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	Ilimitada, cuando los socios responden de manera solidaria por el todo. Limitada, los socios responden solo por su aportación. Suplementada, los miembros responden, además de su aportación inicial, con un % adicional que determina la Asamblea.
CAPITAL SOCIAL	En las ilimitadas no se requiere aportación inicial. En limitadas, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo (700 VSMD vigente DF). En Suplementadas, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo (350 VSMD vigente DF).
REGIMEN FISCAL	Simplificado (régimen de transparencia) para actividades primarias. Declaración mensual o semestral.
MARCO LEGAL	Art. 27 Constitucional y Ley Agraria Art. 108, 109, 111, 112 y 113 y 5to. Transitorio.
REGISTROS	<ul style="list-style-type: none">• Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores• Inscribir el Acta Constitutiva ante el Registro Público de Comercio o de Crédito Rural, y en su caso, ante el RAN.• En caso de que los miembros sean ejidatarios, será necesario obtener la anuencia del ejido o comunidad.
OBSERVACIONES	En este caso el régimen de responsabilidad determina los montos de capital mínimo.

⁵ (SAGARPA, Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural, 2008)

PRIMER NIVEL

CUADRO 5 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL

Los derechos de los socios solamente pueden ser transmitidos con el consentimiento de la Asamblea y cuando la sociedad tenga obligaciones con alguna institución financiera, se requerirá además la autorización de dicha institución para la transmisión de dichos derechos.

El capital social, por regla general, se forma con la aportación inicial de los socios. Sin embargo, debe considerarse que en las sociedades de responsabilidad ilimitada donde los socios responden con su patrimonio propio de manera solidaria ante todas las obligaciones de la sociedad, no se requiere aportación inicial; que en las sociedades de responsabilidad limitada donde los socios responden de las obligaciones sociales, hasta por el monto de sus aportaciones al capital social, la aportación inicial debe ser necesaria para formar un capital mínimo equivalente a 700 veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal y que las sociedades de responsabilidad suplementada donde los socios responden, además de su aportación al capital social, de todas las obligaciones sociales de manera subsidiaria, con su patrimonio propio, hasta por una cantidad determinada en el pacto social y que será su suplemento, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo equivalente a 350 veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal.

PRIMER NIVEL

CUADRO 5 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL

La sociedad será administrada y regida por un Consejo de Administración que es el órgano de dirección y representación de la sociedad; los integrantes del Consejo de Administración desempeñarán sus cargos por 3 años; serán nombrados y removidos libremente por la asamblea extraordinaria de socios y continuarán con el desempeño de sus cargos hasta que entren en funciones los que fueron nombrados para sustituirlos; podrán ser socios o personas ajenas a la sociedad.

La contabilidad debe ser llevada por la persona propuesta por la junta o Consejo de Vigilancia y deberá ser aprobada por la asamblea general de socios.

Esta figura es la que tiene mayor prestigio y es más conocida por los diferentes actores en el medio rural como son instituciones públicas y privadas, empresas, comerciantes, bancos, etc. Por lo que su constitución es altamente recomendable para formalizar nuevos grupos de productores, o para la reconversión organizativa de las Sociedades de Solidaridad Social, pues el hecho de que se constituye con dos o más productores de cualquier régimen de tenencia y también con habitantes rurales facilita estos procesos de reconversión.

PRIMER NIVEL

CUADRO 6⁶

FIGURA ORGANIZATIVA: ASOCIACIÓN CIVIL

OBJETIVOS	Combinación de recursos o esfuerzos para la realización de un fin común. Sin ser de carácter preponderadamente económico y obtener donaciones.
INTEGRANTES	Mínimo dos socios, no se especifica máximo. Personas físicas o morales.
ESTRUCTURA INTERNA	No se especifica
REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	No aplica
CAPITAL SOCIAL	No se determina. Para acceder a crédito debe contar con recursos mínimos para iniciar un proyecto.
REGIMEN FISCAL	No aplica
MARCO LEGAL	Código Civil para el Distrito Federal (o de la entidad correspondiente) DF. art.2670 a 2687. Título décimo primero de las asociaciones y de las sociedades. Ley Agraria Art.50, 108, 109 Y 5º transitorio.
REGISTROS	El contrato social debe constar por escrito ante notario público. Inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio. A fin de inscribir los actos mercantiles y comerciales y de otorgar la debida certeza y seguridad jurídica en las transacciones comerciales. RFC. Registro Agrario Nacional Para obtención de personalidad jurídica.
OBSERVACIONES	-

⁶ (SAGARPA, Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural, 2008)

PRIMER NIVEL

CUADRO 6 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: ASOCIACIÓN CIVIL

Considerando que por su origen es una figura no lucrativa su uso es reducido para la realización de proyectos económicos de organizaciones de productores; sin embargo, como figura social es válida para proyectos de bienestar común en el medio rural, como: proyectos ecológicos, de salud, de educación y de rescate de patrimonio cultural.

El haber social de la Asociación no puede distribuirse entre los asociados, ya que los asociados que voluntariamente se separan o fueran excluidos perderán todo derecho al haber social. (Art. 2682 C. Civil). Y este deberá pasar a otras Asociaciones con objeto social similar (Artículo 2682 C. Civil).

PRIMER NIVEL

CUADRO 7⁷

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD CIVIL

OBJETIVOS	Combinación de recursos o esfuerzos para la realización de un fin común. De carácter preponderadamente económico, pero que no constituya una especulación comercial. Obtener créditos de todo tipo.
INTEGRANTES	Mínimo dos, pueden ser más personas físicas. No especifica máximo.
ESTRUCTURA INTERNA	No especifica
REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	No aplica
CAPITAL SOCIAL	No se menciona, para acceder a créditos debe contar con recursos mínimos para iniciar proyectos. El capital social se constituye con la aportación de partes sociales.
REGIMEN FISCAL	No aplica
MARCO LEGAL	Código civil en materia federal, artículos 2688 al 2735. Ley Agraria, artículo 50.
REGISTROS	Contrato social ante Notario Público Registro Público de la Propiedad y del Comercio en la sección de Sociedades Civiles. A fin de inscribir los actos mercantiles y comerciales y de otorgar la debida certeza y seguridad jurídica en las transacciones comerciales. RFC Para la obtención de la clave que deben tener las personas físicas y morales que realicen alguna actividad lícita y estén obligados a pagar impuestos. Si posee terrenos rústicos también debe ser inscrita en el Registro Agrario Nacional;
OBSERVACIONES	Se utiliza para empresas de servicios como son despachos de asesoría.

⁷ (SAGARPA, Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural, 2008)

PRIMER NIVEL

CUADRO 7 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: ASOCIACIÓN CIVIL

No se estipula capital social mínimo, ni tipo de responsabilidad, por lo que se deben establecer en sus estatutos los porcentajes máximos de partes sociales por socio, para democratizar decisiones y participación social. En el medio rural es una figura utilizada para la constitución de asociaciones de tipo gremial, empresas de servicios como despachos y algunas organizaciones no gubernamentales (ONG).

Organizaciones de "Segundo Nivel"

Estas organizaciones se caracterizan principalmente porque asocian a personas morales y cuentan con organizaciones de primer grado en su membrecía. La toma de decisiones se hace a través de representantes de los asociados. Son mucho más impersonales en las relaciones internas, con toma de decisiones y participaciones a través de representantes y de acuerdo a las capacidades económicas de los asociados.

Desde 1992 la Ley Agraria no limita que puedan explotar directamente la tierra y generalmente sus principales actividades son la comercialización y los servicios a sus asociados, lo que facilita las alianzas estratégicas que pueden dar valor agregado a las actividades de sus asociados.

Un caso característico de este nivel son las sociedades mercantiles, como la Sociedad Anónima, que pueden tener como socios a personas físicas y morales con un objetivo común, todo esto en función de los intereses deseados por ambas partes.

También es el caso de las Uniones de Crédito, que para lograr economías de escala y crecimiento acelerado tienen como socios personas físicas y morales. En este nivel se tiene en el país una cantidad importante de Uniones de Ejidos, Uniones de Sociedades de Producción Rural, Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC) y Federaciones de Cooperativas, en las que es necesario, previo diagnóstico de los interesados, depurar, fortalecer o iniciar procesos de reconversión organizativa.

En el segundo nivel, la figura idónea a promover para nuevas organizaciones es la ARIC, ya que permite asociar Sociedades de Producción Rural, Uniones de Sociedades de Producción Rural, Ejidos y Uniones de Ejidos. Se puede constituir a partir de dos o más sociedades de producción rural, facilitando el proceso constitutivo, (De ahí que la ARIC puede ser de segundo o tercer nivel, según tenga

sólo Sociedades de Producción Rural o Ejidos como socios o Uniones de éstos, respectivamente).

En este nivel también se clasifican los Fideicomisos que tienen como socios personas físicas y morales. Según el caso, también pueden ser fideicomisos integrados por personas morales.

Consideramos que el Fideicomiso, por la facilidad en su manejo y sencillez en su operación, tiene y tendrá un futuro promisorio entre pequeños y grandes grupos organizados de productores agropecuarios que quieran establecer FINCAS (Fondos de Inversión y Contingencia para el Desarrollo Rural), organismos de ahorro, organismos de capitalización, organismos Parafinancieros, organismos de seguros y de reaseguro y Fondos de Garantía.

En este punto debe considerarse el alto grado de democracia que deben tener estas figuras de segundo nivel, para proponer y promover las acciones y soluciones acordes a sus necesidades y así lograr beneficios para la gran mayoría.

Las figuras que se clasifican en este nivel son:

- Unión de Ejidos.
- Sociedad Anónima (cuando asocia personas físicas y morales).
- Federación de Sociedades Cooperativas.
- Asociación Rural de Interés Colectivo.
- Unión de Sociedades de Solidaridad Social.

SEGUNDO NIVEL

CUADRO 8⁸

FIGURA ORGANIZATIVA: UNIÓN DE EJIDOS O COMUNIDADES

OBJETIVOS	Coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, industrialización, comercialización y servicios.
INTEGRANTES	Dos o más ejidos o comunidades. El ejido o comunidad puede pertenecer a más de una Unión de Ejidos (art. 108 L. A).
ESTRUCTURA INTERNA	Asamblea general, consejo de administración, dos representantes de autoridades ejidales o comunales que la conforman y dos representantes seleccionados entre los miembros del comisariado y el consejo de vigilancia.
REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	Limitada, Ilimitada o Suplementada
CAPITAL SOCIAL	Debe manifestarse o integrarse con base a aportaciones, y en su caso preverse en el reglamento las acciones "T" (tierra).
REGIMEN FISCAL	Simplificado (régimen de transparencia), para actividad primaria, declaración mensual o semestral.
MARCO LEGAL	Ley Agraria, Art. 23, 50, 108 y 109; Acta Constitutiva, Reglamento Económico Interno.
REGISTROS	Secretaría de Relaciones Exteriores, Registro Agrario Nacional (obligatorio), Registro Público de Crédito Rural, RFC.
OBSERVACIONES	Resulta conveniente constituir la ante Notario. Tiene personalidad jurídica a partir de su inscripción en el Registro Agrario Nacional.

⁸ (SAGARPA, Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural, 2008)

SEGUNDO NIVEL

CUADRO 8 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: UNIÓN DE EJIDOS O COMUNIDADES

El órgano supremo será la asamblea general que se integrará con dos representantes de cada una de las asambleas de los ejidos o de las comunidades miembros de la unión y dos representantes designados de entre los miembros del Comisariado Ejidal y Consejo de Vigilancia.

Para la de admisión de nuevos socios, se requerirá contar con el original o copia certificada de la o las convocatorias, así como del acta de asamblea del Ejido o Comunidad en la que se haga constar la anuencia y/o aprobación para que forme parte de la Unión de Ejidos de que se trate y designen a sus 4 representantes y se determinen las facultades de éstos.

En el Registro Agrario Nacional, se tienen registradas 1,131 Uniones de Ejidos, por lo que se hace necesario que antes de constituir nuevas Uniones se revise, a nivel local, cuales están en ese ámbito para analizar cómo están operando y si es factible su actualización administrativa, técnica y de membrecía, para evitar duplicidades y antagonismos.

SEGUNDO NIVEL

CUADRO 9⁹

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

OBJETIVOS	Integración productiva y de servicios en cualquier sector de la economía.
INTEGRANTES	Dos o mas personas físicas o morales
ESTRUCTURA INTERNA	Asamblea de Delegados (uno por sociedad), Consejo Administrativo y Vigilancia, Comisiones
REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	Limitada
CAPITAL SOCIAL	50 mil pesos como mínimo, íntegramente suscrito y el 20% exhibido (Capital fijo 50% y capital variable 50%).
REGIMEN FISCAL	Simplificado (régimen transparencia) para producción primaria o como empresa integradora, declaración mensual o semestral.
MARCO LEGAL	Ley General de Sociedades Mercantiles, Arts. 87 a 206 y 213 al 221; Ley Agraria, Arts. 50, 75, 125-133.
REGISTROS	Secretaría de Relaciones Exteriores, Acta constitutiva Notariada, Registro Público de Comercio, Registro Agrario Nacional: acciones "T" (Libro de Sociedades). RFC.
OBSERVACIONES	En el sector rural, se ha utilizado para procesamiento y comercialización de productos, registro de marcas, patentes y franquicias. Puede ser la base de: Sociedades Arrendadora, Almacenadoras, Sociedades de Inversión y Capitalización, Sociedades Financieras de Objeto Limitado.

⁹ (SAGARPA, Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural, 2008)

SEGUNDO NIVEL

CUADRO 9 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

En segundo nivel y tercer nivel, la Sociedad Anónima ha incrementado notoriamente su participación como la figura jurídica que están utilizando los productores en la constitución de nuevas organizaciones económicas.

Es una figura sumamente adaptable a las diferentes actividades y procesos de las organizaciones y tiene una imagen internacional de tipo empresarial, que favorece las actividades comerciales de sus asociados.

Además, la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular la seleccionó como la figura jurídica primordial, base de las Sociedades Financieras Populares y la Secretaria de Economía solo otorga registro de Empresa Integradora a las organizaciones que se agrupen en Sociedades Anónimas.

SEGUNDO NIVEL

CUADRO 10¹⁰

FIGURA ORGANIZATIVA: FEDERACIÓN DE SOCIEDADES COOPERATIVAS

OBJETIVOS	Coordinación y vigilancia de las sociedades, aprovechamiento común de bienes y servicios, representación y defensa de intereses cooperativos.
INTEGRANTES	Dos o más sociedades Cooperativas
ESTRUCTURA INTERNA	Asamblea de Delegados (uno por sociedad) Consejo Administrativo y Vigilancia, Comisiones.
REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	No se determina
CAPITAL SOCIAL	No se determina un mínimo y es variable.
REGIMEN FISCAL	Simplificado (régimen de transparencia) o no contribuye, declaración mensual o semestral.
MARCO LEGAL	Ley general de Sociedades Cooperativas Arts. 3,4, 74 al 89; Estatutos; Reglamento Interno.
REGISTROS	Registro Público de Comercio, RFC.
OBSERVACIONES	En términos generales, esta figura se utiliza más como figura de representación gremial que como figura.

¹⁰ (SAGARPA, Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural, 2008)

SEGUNDO NIVEL

CUADRO 10 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: FEDERACIÓN DE SOCIEDADES COOPERATIVAS

La Ley General de Sociedades Cooperativas en su Artículo 74 menciona “Las Sociedades Cooperativas se podrán agrupar libremente en federaciones, uniones o cualquier otra figura con reconocimiento legal”.

Es decir, en un segundo nivel podrían formar federaciones o uniones, siendo la diferencia entre una y otra lo siguiente:

“Las federaciones podrán agrupar a Sociedades Cooperativas de la misma rama de la actividad económica. Las uniones podrán agrupar a sociedades de distintas ramas de la actividad económica”.

SEGUNDO NIVEL

CUADRO11¹¹

FIGURA ORGANIZATIVA: UNIÓN DE SOCIEDADES DE PRODUCCIÓN RURAL

OBJETIVOS	De producción e industrialización, así como coordinación de servicios o comercialización.
INTEGRANTES	Dos o más Sociedades de Producción Rural
ESTRUCTURA INTERNA	Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia. Gerente(s).
REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	Ilimitada, limitada o suplementada
CAPITAL SOCIAL	Si es ilimitada, no necesita manifestar capital, si es limitada, el suficiente, de acuerdo a la satisfacción de objetivos. La suplementada debe responder a las necesidades de su objetivo.
REGIMEN FISCAL	Simplificado (régimen de transparencia) para producción primaria, declaración mensual o semestral.
MARCO LEGAL	Ley Agraria Arts. 108,109 y 113; Reglamento Económico Interno
REGISTROS	Secretaría de Relaciones Exteriores, Acta Constitutiva Notariada, Registro Agrario Nacional, Registro Público de Crédito Rural, Registro Público de Comercio, RFC.
OBSERVACIONES	Se debe de enfocar a prestar servicios especializados a sus socios.

¹¹ (SAGARPA, Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural, 2008)

SEGUNDO NIVEL

CUADRO11 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: UNIÓN DE SOCIEDADES DE PRODUCCIÓN RURAL

De fácil constitución con dos o más Sociedades de Producción Rural, facilita la integración de redes de negocios y de servicios entre Sociedades de Producción Rural de una misma cadena agroalimentaria, pudiendo ser proveedores y consumidores al mismo tiempo.

SEGUNDO NIVEL

CUADRO 12¹²

FIGURA ORGANIZATIVA: ASOCIACIÓN RURAL DE INTERES COLECTIVO (ARIC)

OBJETIVOS	Integración de recursos humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización y cualquier otra actividad.
INTEGRANTES	Dos o más ejidos, Comunidades, uniones de ejidos o comunidades, Sociedades de Producción Rural o unión de estas.
ESTRUCTURA INTERNA	Asamblea General con dos representantes miembros de cada asociación, consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, Dirección y Gerencias
REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	Limitada, Ilimitada o Suplementada
CAPITAL SOCIAL	Deben tener, no se fijan mínimos ni máximos
REGIMEN FISCAL	Simplificado (régimen de transparencia) para actividad primaria, declaración mensual o semestral.
MARCO LEGAL	Ley Agraria, art. 108, 109, 110 y 5° transitorio; LGCR art. 54, 62, 87, 93, 95, 100 a 103. Reglamento Económico Interno.
REGISTROS	Relaciones Exteriores, Acta Constitutiva notariada, Registro Agrario Nacional (obligatorio), Registro Público De Crédito Rural, Registro Público de Comercio, RFC.
OBSERVACIONES	Tiene personalidad jurídica a partir de su inscripción en el Registro Agrario Nacional.

¹² (SAGARPA, Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural, 2008)

SEGUNDO NIVEL

CUADRO 12 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: ASOCIACIÓN RURAL DE INTERES COLECTIVO (ARIC)

Solo podrán ser miembros de la Asociación, ejidos, comunidades, Uniones de ejidos y comunidades, sociedades de producción o uniones de sociedades de producción, pero en ningún momento personas físicas.

La Asamblea General es la máxima autoridad de la Asociación, se integra con todos o con el 75% como mínimo de las organizaciones miembros, cada miembro estará representado por 4 delegados, los cuales serán 2 de la asamblea general y 2 de los otros órganos de gobierno, a través de sus delegados como órgano deliberativo y de decisión en la que cada miembro representa un voto, aun cuando esté representado por varios delegados, y en la que se toman todos los acuerdos relacionados con el funcionamiento de la Asociación.

El Consejo de Administración es el órgano de representación y administración de la Asociación, que ejecuta las decisiones de la Asamblea y está integrado por un presidente, un secretario y un tesorero, propietarios y suplentes quienes durarán en su cargo 3 años sin derecho a reelección.

Del conjunto de ingresos de la Asociación se deducirán los gastos realizados durante el ejercicio tanto en la producción como en la administración y operación de la misma, el resto se destinará a la formación de fondos de reserva y capitalización, a los fondos sociales que acuerde la asamblea y al reparto de utilidades.

SEGUNDO NIVEL

CUADRO 12 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: ASOCIACIÓN RURAL DE INTERES COLECTIVO (ARIC)

El porcentaje deducible para el fondo de reserva y capitalización se formará con un mínimo del 10% de la utilidades que se obtengan, el cual no podrá ser distribuido entre sus miembros o destinado a cualquier otro fin hasta que no alcance el capital necesario para que la Asociación pueda llegar a financiar por si misma sus actividades, a satisfacer las necesidades sociales de los miembros y a absorber las pérdidas que no sean cubiertas por el aseguramiento.

Esta figura permite integrar procesos regionales de los productores a una o varias cadenas productivas, ya que por su versatilidad en la membresía, pueden incluir a otras personas morales y físicas de diferentes regiones.

Organizaciones de " Tercer Nivel"

Son las que se conforman con la participación de organizaciones de primero y segundo nivel como personas morales, y en el caso de las Sociedades Anónimas como figuras de tercer nivel pueden incluir personas físicas, además de las morales.

Estas organizaciones se impulsan como empresas de servicios cuando el objetivo principal es proporcionar servicios especializados a sus socios enfocados a la integración de los mismos a las cadenas productivas y redes de valor, para la apropiación de valor agregado, oportunidades de negocios y de proveeduría.

En este nivel existen confederaciones nacionales cooperativas que mediante la reestructuración de su administración y actualización de reglamentos y membrecía, pueden resurgir con intensidad, dada la facilidad de las leyes actuales.

Aquí puede considerarse el caso de la Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.), que puede registrarse en la Secretaría de Economía como una "Empresa Integradora", cuya membrecía se puede componer de muy diferentes tipos y tamaño de productores que actúan dentro de una misma cadena productiva o una línea de servicios, por lo que en este nivel la S.A. de C.V. es la figura idónea a promover.

Los diferentes programas de apoyos al sector rural por parte de las dependencias y entidades privadas necesitan un mecanismo intermediario ágil, transparente en cuentas y con estructura administrativa, para distribuir los apoyos a las organizaciones, en este caso la figura de fideicomiso puede ser el organismo integrador que capture estos apoyos en beneficio de las organizaciones económicas involucradas en un proyecto de desarrollo integral de alcance local, municipal, de micro cuenca, estatal o nacional.

Las figuras de este nivel son:

- Sociedad Anónima de Capital Variable.

- Confederación de Sociedades Cooperativas.

TERCER NIVEL

CUADRO 13¹³

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

OBJETIVOS	Integración productiva y de servicios en cualquier sector de la economía.
INTEGRANTES	Mínimo dos o más personas físicas y/o morales No especifica máximo.
ESTRUCTURA INTERNA	Se compone de: Asamblea General de Accionistas, Consejo de administración, Comisario(s), Gerente(s).
REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	Limitada: cuando el capital social está dividido en cuotas sociales de distinto o igual valor llamadas participaciones sociales y en la que los socios responden solo con el monto que apporto cada uno frente a terceros.
CAPITAL SOCIAL	50 mil pesos, como mínimo, íntegramente suscrito y el 20% exhibido. (Capital fijo 50% y capital variable 50%).

¹³ (SAGARPA, Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural, 2008)

TERCER NIVEL

CUADRO 13 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

Simplificado (régimen de transparencia) para sector primario, declaración mensual o semestral.

MARCO LEGAL

Ley General de Sociedades Mercantiles, Artículos 206 y 213 al 221; Ley Agraria, Arts. 50,75, 125-133.

REGISTROS

Permiso de la Secretaria de Relaciones exteriores para autorización de denominación o razón social.

-Acta Constitutiva Notariada.

-Registro Público de Comercio, a fin de inscribir los actos mercantiles y comerciales, la cual otorga debida certeza y seguridad jurídica en las transacciones comerciales.

-Registro Agrario Nacional, Si se tienen acciones de "T" (tierra), para obtención de personalidad jurídica.

-RFC. Para la obtención de la clave que deben tener las personas físicas y morales que realicen alguna actividad lícita y estén obligados a pagar impuestos.

TERCER NIVEL

CUADRO 13 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

OBSERVACIONES

En el Sector rural se ha utilizado para procesamientos y comercialización de productos, registro de marcas, patentes y franquicias. Puede ser la base de sociedades de inversión y capitalización.

En segundo y tercer nivel, la Sociedad Anónima ha incrementado notoriamente su participación como la figura jurídica que están utilizando los productores en la constitución de nuevas organizaciones económicas.

Es una figura sumamente adaptable a las diferentes actividades y procesos de las organizaciones y tiene una imagen internacional de tipo empresarial, que favorece las actividades comerciales de sus asociados.

Además, la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular la seleccionó como la figura jurídica única, base de las Sociedades Financieras Populares y la Secretaria de Economía solo otorga registro de “Empresas integradoras” a las organizaciones que se agrupen en Sociedades Anónimas.

TERCER NIVEL

CUADRO 14¹⁴

FIGURA ORGANIZATIVA: CONFEDERACIÓN DE SOCIEDADES COOPERATIVAS

OBJETIVOS	Formular planes económicos cooperativos; Coordinación y vigilancia de las sociedades; Aprovechamiento común de los bienes y servicios; Defensa de intereses cooperativos; Comercialización; Contribuir a la consolidación del Movimiento Cooperativo Nacional.
INTEGRANTES	Dos o más Federaciones o Uniones de Cuando menos 10 integrantes.
ESTRUCTURA INTERNA	Se compone de: <ul style="list-style-type: none">· Asamblea de Delegados (uno por Federación)· Consejos de Administración y Vigilancia· Comisiones
REGIMEN DE RESPONSABILIDAD	No se determina

¹⁴ (SAGARPA, Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural, 2008)

TERCER NIVEL

CUADRO 14 continuación

FIGURA ORGANIZATIVA: CONFEDERACIÓN DE SOCIEDADES COOPERATIVAS

REGIMEN FISCAL	Simplificado (régimen de transparencia) o no contribuyentes, declaración mensual o semestral.
MARCO LEGAL	Ley General de Sociedades Cooperativas, Artículos, 3,4, 74 al 89; Estatutos y Reglamento Interno.
REGISTROS LEGALES	Registro Público de Comercio. RFC.
OBSERVACIONES	-

CAPÍTULO 4

MÉTODO

En los capítulos anteriores hicimos énfasis en revisar la literatura correspondiente a la parte interna de las organizaciones que generalmente no se toma en cuenta.

Con esa información se decidió aplicar el método cuantitativo debido a que se utiliza la recolección y el análisis de datos para responder las preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confiar en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Metodología de la investigación, 2003)

De acuerdo con M. A. Rothery citado por (Grinnell, 1997), para generar conocimiento el enfoque cuantitativo se fundamenta en el método hipotético – deductivo, considerando las siguientes premisas:

1. Delineamos teorías y de ellas derivamos hipótesis.
2. Las hipótesis se someten a prueba utilizando los diseños de investigación apropiados.
3. Si los resultados corroboran las hipótesis o son consistentes con éstas, se aporta evidencia en su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones e hipótesis.

Cuando los resultados de las investigaciones aportan evidencia en favor de las hipótesis, se genera confianza en la teoría que las sustenta o apoya. Si no se descarta la hipótesis y obviamente la teoría.

Se llevó a cabo el desarrollo de una idea a investigar, que fue identificar los factores y principios de éxito de una organización, tomando en cuenta el comportamiento de organizaciones por región dentro del país, para así mismo concluir cuales son los que más se apegan a las prácticas empresariales como menciona (Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortés, 1996) el autor del libro misión y visión agroempresarial, y conocer si realmente estos elementos ayudan a que una organización se consolide y perdure en el tiempo. Con el fin de que las organizaciones en grado de incipiente o en desarrollo, sigan el proceso de

antecedente que han llevado las organizaciones de nivel de consolidación para identificar el método que realizan las que fueron estudiadas para hacer organizaciones viables y contribuyan a un mejor nivel de vida para sus familias.

La presente investigación hace énfasis en el comportamiento de nueve organizaciones rurales ubicadas; en el Norte, Centro y Sur del país con un nivel de desarrollo empresarial muy variable debido a la estructura organizativa y las bases jurídicas con las que se cuentan.

La clasificación se realizó por personal de FIRA en función del grado de importancia relativa, tomando como base las operaciones de crédito a nivel regional, una antigüedad mínima de cinco años y a su percepción respecto de la organización como caso exitoso.

Una vez seleccionadas las mismas, se identificó a los socios, proveedores, técnicos, gerentes, instituciones relacionadas y clientes pertenecientes a cada organización, se prepararon las guías de entrevistas para aplicarse al personal seleccionado, las entrevistas las realizó personal de FIRA.

Las técnicas de recolección de datos, así como la investigación cuantitativa se llevaron a cabo a través del autodiagnóstico realizado a las organizaciones del territorio mexicano.

Una vez realizadas las entrevistas a cada organización, se aplicará un autodiagnóstico empresarial a través del archivo elaborado en Excel, cubriendo los distintos ejes de la organización para obtener como resultados su plan de desarrollo actual.

4.1 Modelo de Autodiagnóstico empresarial

En la cédula de autodiagnóstico se establecen ejes que describen el desenvolvimiento empresarial de una organización, se ejecutó un autodiagnóstico obteniendo un análisis de la organización en cuanto a sus factores internos, con el fin de localizar la etapa de desarrollo en la que se encuentra, para convertir las debilidades en oportunidades de mejora y obtener un mayor fortalecimiento de la organización y consolidar la estructura empresarial.

Derivado del análisis de experiencias de diferentes organizaciones económicas se destacó, que era de suma importancia tomar en cuenta la necesidad de profesionalizar su administración, fortalecer su estructura interna, buscar su rentabilidad y saber cuál es la situación actual de manera completa, integral y objetiva; mediante algún instrumento que sus socios, directivos y administradores deben conocer para poder tomar las mejores decisiones con el objeto de que se comprometan con su organización y se involucren en su fortalecimiento y desarrollo. (SAGARPA, 1989)

Al homologar los criterios que plantea la cédula, esto permitirá a las organizaciones rurales aplicar en un futuro nuevos cambios en su planeación estratégica.

El autodiagnóstico es una acción que permite a las Organizaciones Económicas revisar sus procesos internos con la finalidad de conocer su situación en la actualidad y poder identificar las áreas de mejora.

Así mismo tener una conceptualización común del tipo de figuras existentes, las cuales se clasifican en tres niveles como se indica a continuación.

Organizaciones de Primer nivel; Éstas se caracterizan por componerse de pequeños grupos de personas físicas que se integran conforme a un objetivo económico determinado y que por su tamaño, generalmente pequeño, permiten que los socios comúnmente tengan relaciones personalizadas, precisas, responsables y de cooperación estrecha.

Organizaciones de Segundo nivel; Se describen principalmente porque asocian a personas morales y cuentan con organizaciones de primer nivel en su membrecía. Son mucho más impersonales en las relaciones internas, con toma de decisiones y participaciones a través de representantes y de acuerdo a las capacidades económicas de los asociados.

Organizaciones de Tercer nivel; En este nivel se conforman con la participación de organizaciones de primero y segundo nivel como personas morales, y en el caso de las sociedades anónimas como figuras de tercer nivel pueden incluir personas físicas, además de las morales.

Si bien es cierto que ayuda en gran medida el tener una visión común entre las organizaciones rurales, para lograr mayores beneficios que se reflejen en la economía de los socios; también es cierto que es necesario que se tengan instrumentos coordinados de apoyo que logren el desarrollo empresarial, lo cual implica el fortalecimiento organizativo, tecnológico comercial y financiero.

La ventaja del autodiagnóstico, es que lo responden los mismos socios sin recurrir a terceros, con la finalidad de que personalmente se den cuenta de la situación que presenta su propia organización económica.

Este instrumento se diseñó de tal forma que los directivos y asociados pudieran en forma sencilla y esquemática, conocer la situación actual de su

sociedad; desde su constitución, la observancia de las leyes que la regulan, así como sus registros, la realización de las asambleas generales ordinarias y extraordinarias que marca la Ley, las reuniones obligatorias de los Consejos de Administración y Vigilancia, la aprobación de los estados financieros, el registro de socios, la aportación y registro del capital ó patrimonio de la sociedad entre otros.

Posteriormente y muy importante, cabe destacar la proyección y desarrollo empresarial de la sociedad para conocer su misión y visión de la organización, el plan de negocios, la existencia de manuales de procedimientos, la actualización de la documentación constitutiva y operativa, la revisión y depuración de sus socios y el cambio estatutario de administradores y vigilantes ó comisarios.

Es también un auxiliar de apoyo para los directivos de las organizaciones debido a que les proporciona elementos para solicitar a sus socios y trabajadores el cumplimiento en tiempo y forma de los compromisos establecidos y poder medir el grado de avance y finalización de producción, además de identificar con más facilidad el perfil del personal requerido para su ejecución.

También ayuda a realizar una revisión de la estructura organizativa; el tipo de administración, los poderes conferidos a los representantes y posteriormente las políticas presupuestales, el manejo de los recursos financieros; la situación operativa, la situación contable y fiscal, los controles internos de sus bienes y patrimonio, la calidad de la atención proporcionada a socios y clientes. Así como la situación laboral de sus socios comisionados dependiendo el caso.

4.2 Cédula de Autodiagnóstico

El Autodiagnóstico para las Organizaciones Rurales está elaborado en un archivo electrónico de Excel con Macros, accesible a muchas sociedades de productores que no están familiarizados con instrumentos o conocimientos más complejos como son las Bases de Datos, en la cual se indica las características que cuenta la organización para comenzar el proceso de evaluación.

Es un instrumento que orienta a las Organizaciones Rurales para identificar sus fortalezas y debilidades en forma integral y en una sola base para concentrar

toda la información obtenida, en sus procesos organizativos, administrativos, financieros, comerciales y operativos. Proporciona el fortalecimiento y consolidación de las organizaciones de productores, mediante objetivos que se tienen que cumplir en cada clasificación. Este estudio incluye 5 ejes importantes con los que debe de cumplir una organización para lograr una estructura organizada y consolidada en el campo rural, por lo cual se detallará a continuación.

4.2.1 Autodiagnóstico con ejes a evaluar

Se clasifican los cinco ejes empresariales:

Organizativo. Determina el nivel de desarrollo de la organización en función del cumplimiento de las disposiciones legales de la sociedad, la estructura orgánica, la corresponsabilidad ante los socios que la conforman y los elementos que permiten la gobernabilidad.

Administrativo. Verifica los resultados de la operación de la organización en función del uso eficiente de los recursos humanos y materiales, así como la aplicación de controles internos que permitan medir la satisfacción de los socios, clientes y proveedores y dar cumplimiento a sus obligaciones fiscales.

Financiero. Identificar la solvencia y rentabilidad de la organización en función de su planeación, operación y controles.

Comercial. Determina si la empresa cuenta con un Plan de Negocios o algún instrumento que les permita lograr las metas de crecimiento en cuanto a la comercialización de sus productos o servicios, así como promover la participación en el mercado de manera más competitiva a través de la generación de valor agregado y alianzas estratégicas.

Operativo. Caracterizar las acciones que la organización realiza en forma complementaria y que redundan en un mejor servicio a los socios y certidumbre en sus actividades, considerando que los servicios a los socios son la razón de ser de la organización.

Eje Organizativo

Objetivo. En función de las disposiciones legales de la organización, la estructura orgánica, la corresponsabilidad ante los socios que la conforman y los elementos que permiten la gobernabilidad.

Clasificación del eje organizativo

Asuntos jurídicos.

- Acta Constitutiva
- Inscripción en los Registros Correspondientes
- Existencia de Poderes de la Sociedad
- Libro de Registro de Socios
- Aportación de socios al capital o patrimonio social
- Emisión de certificados de Aportación ó acciones
- Reglamentación para la distribución de la propiedad accionaria
- Reglamentación para la distribución de utilidades

Reuniones obligatorias y aprobación de informes

- Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria
- Acta de Asamblea Ordinaria de socios
- Informes anuales en Asamblea General, Ordinaria de socios
- Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria
- Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios
- Libros de Actas de Asamblea General
- Informes del Consejo de Administración y de Vigilancia ó Comisarios
- Aprobación de los Estados Financieros (Balance, Resultados, Flujo etc.)
- Estatutos Constitutivos

Consejo de Administración y de Vigilancia

- Nombramiento del Consejo de Admón. ó Administrador único
- Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)
- Cambios de Consejo de Vigilancia o Comisarios (según Estatutos)
- Calendario de reuniones del Consejo de Administración
- Libro de Actas del Consejo de Administración
- Incrementos Tenidos: En la membresía de la sociedad
- Incrementos Tenidos: En el capital patrimonial

Gobierno y Estructura

- Visión
- Misión
- Valores
- Organigrama de la sociedad
- Consejo de Administración en Funciones
- Comisarios o Consejo de Vigilancia en Funciones
- Comités Internos de Apoyo al Consejo de Administración
- Director o Gerente: Directivo: 1; Socio 2; Empleado: 3
- Normas y Reglas Generales de la Sociedad

Afiliación

- Grupos y Cámaras Empresariales
- Sistemas Producto

Eje Administrativo

Objetivo. Aplicar el uso eficiente de los recursos humanos, materiales, controles internos para poder medir la satisfacción de los socios, clientes y proveedores y otorgar cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Clasificación eje administrativo

Recursos humanos

- Manual de Procedimientos de Operación y Administración
- Plantilla de Personal de la sociedad
- Descripción de Puestos y Funciones del Personal
- Reglamento Interno de Trabajo
- Expedientes del personal
- Alta y Registro Patronal en el IMSS
- Control de Prestaciones
- Capacitación al Personal, Directivos y Funcionarios
- Evaluación del Trabajo de Despachos y Personal Externo

Recursos materiales

- Mantenimiento Preventivo a los Bienes de la Sociedad
- Instalaciones Físicas, Maquinaria y Equipo
- Equipo de Transporte de la sociedad
- Sistemas informáticos y licencias de uso
- Equipo de Cómputo y comunicación
- Acceso a Internet y página web
- Resguardo de Recursos Materiales
- Reglamentación de Compras y Ventas

Contabilidad y Fiscal

- Aplicación del Catálogo de Cuentas Establecido y Aprobado
- Libro de diario y de mayor
- Sistema Contable Manual o Software especializado
- Balance General
- Estado de Resultados
- Flujo de Efectivo
- Cumplimiento de Obligaciones Fiscales y Laborales

- Auditoria Externa practicada a la Organización

Controles Internos

- Satisfacción del Socio
- Satisfacción del Cliente
- Satisfacción del Proveedor
- Entradas y Salidas de Dinero y Bienes
- Auditorías Internas aplicadas

Eje Financiero

Objetivo. Identificar la solvencia y rentabilidad de la organización en función de la planeación, operación y controles

Clasificación eje financiero

Presupuesto Anual

- Ingresos
- Egresos

Cuentas bancarias

- De Cheques y otras a la Vista
- De Inversiones en diversos plazos
- Historial crediticio
- Elabora Razones Financieras
- Elabora Indicadores Financieros

Créditos recibidos por la sociedad

- De corto plazo (avíos, simples y otros)
- De largo plazo (Refaccionarios y otros)
- De los Proveedores
- De los Socios

Fondos constituidos (FINCAS)

- Manejo de Fondos (garantía, aseguramiento, etc.)

Subsidios o apoyos recibidos

- Gobierno Federal, Estatal y Municipal

Eje Comercial

Objetivo. Permite destacar si la organización cuenta con un plan de negocios establecido o algún instrumento que permita el logro de las metas. Así como obtener mayor interacción con el desarrollo del mercado a través de una generación de valor agregado y alianzas estratégicas.

Clasificación eje comercial

Desarrollo de mercados

- Plan de negocios
- Investigación de Mercados
- Procesos de Reversión Productiva
- Programa de Comercialización
- Distribución y Venta de los Productos Obtenidos
- Exportación de Productos
- Certificación de Inocuidad, Calidad etc.
- Marca Comercial Propia
- Código de Barras
- Servicio de Postventa
- Desarrollo de Nuevos Productos
- Participación en Ferias y Exposiciones con Productos
- Alianzas Comerciales
- Participación en Proyectos de Integración De Mercados Especializados

Eje Operativo

Objetivo. Caracterizar las acciones que la organización realiza en forma complementaria y que redundan en un mejor servicio a los socios y certidumbre en sus actividades, considerando que los servicios a los socios son la razón de ser de la organización.

Clasificación eje operativo

Servicios a los socios y clientes

- Capacitación, Transferencia de Tecnología, Asistencia Técnica etc.
- Memoria del Proceso Productivo
- Programa de Producción
- Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)
- Compras Consolidadas de Insumos y Materias Primas
- Capacidad Utilizada
- Acopio de Productos de los Socios o Terceros
- Transformación y Valor Agregado
- Ventas Consolidadas de Productos
- Otorgamiento de Financiamiento
- Proceso de Financiamiento
- Seguro Agropecuario para productos y bienes de los socios
- Cobertura de Precios (Opciones/Futuros)
- Seguros de Vida y Otros Similares
- Maquila de marca propia ó maquila para terceros

Es importante que para llevar a cabo el autodiagnóstico se debe de hacer los siguientes cuestionamientos:

¿Quiénes somos?

- Organizativos
- Administrativos
- Financieros

- Comerciales
- Operativos

¿Cómo estamos?

- Grado Incipiente
- Grado en desarrollo
- Grado en consolidación

¿Cómo nos vemos respecto a...?

- Áreas de mejora
- Competitividad
- Calidad
- Seguimiento

4.3. Instrucciones de la aplicación del Autodiagnóstico

La Cédula de Autodiagnóstico se debe considerar como una herramienta que facilita la revisión de la situación contenida en la organización; pero además un apoyo para realizar un Programa de Trabajo que ayude a solventar las deficiencias detectadas como una propuesta a las organizaciones económicas para iniciar un “Proceso de Mejora Continua”, buscando el fortalecimiento y consolidación de la misma y complementada con las fechas de cumplimiento de la acción programada.

En la parte superior del documento electrónico identificado como “Cédula de Autodiagnóstico” se va a identificar los datos generales de la organización nombre completo, domicilio, municipio, población, código postal, estado, correo electrónico, teléfono, R.F.C., tipo de sociedad, años de operación, curp del representante, fecha de constitución de la organización, actividad principal, actividad secundaria (si se requiere), nombre completo del representante legal, cargo, vigencia.

Pero cabe hacer mención que por decisión unánime, las nueve organizaciones serán identificadas por la región y Estado únicamente donde se encuentran ubicadas, debido a que se concluyó mantener en anonimato el nombre completo y real por ser manejo de información confidencial y perteneciente a cada una de ellas. Lo cual únicamente serán registrados los campos en la cédula que se refiere a nombre de la organización, fecha de constitución, actividad principal, años de operación activa, vigencia (número de años según estatutos).

Entonces una vez llenado esos datos, se registra en el apartado 1.1 Membrecía de socios que contiene, número de personas físicas y morales, socios, personas agrupadas en la sociedad, mujeres, indígenas, personas con capacidades diferentes, mayores de 60 años y menores de 29 años.

Después de haber completado lo anterior, en cada celda se va a asignar un valor del 1 al 3, dependiendo del grado de proceso en el que la misma se encuentre, basándose en la información de las entrevistas y algunas encuestas realizadas.

- Para obtener calificación máxima de 3: Se debe de contar con la actividad realizada y/o la documentación resguardada.
- Para obtener calificación intermedia de 2: Se debe de detallar con la actividad parcial realizada y/o la documentación debe de estar incompleta.
- Para obtener calificación menor de 1: No se debe de haber realizado la actividad así como tampoco existe la documentación necesaria.

4.4 Derivaciones del Autodiagnóstico

Actualmente las Organizaciones Rurales deben de ser consientes respecto a la importancia de constituirse de manera sólida y siendo cada día forjadas a actualizarse y cambiar porque el mercado y la competencia lo exige; fomentando una estructura empresarial para hacer frente a los retos del campo rural, así como ejercer la perdurabilidad en el tiempo.

Una vez realizada la evaluación numérica y la suma en cada uno de los ejes estratégicos de la organización, nos localizamos en la parte inferior derecha de la

cédula donde se encuentra el cuadro de resultados, ahí se realizara automáticamente el valor total que se obtuvo para posteriormente clasificarla.

La suma total del autodiagnóstico que refleja la organización se calificará de la siguiente manera dependiendo el número de puntos alcanzados, estos serán referido al grado en consolidación, desarrollo e incipiente. Como se desglosa continuación:

De 228 hasta 333 puntos se considera grado en consolidación

De 122 hasta 227 puntos se considera grado en desarrollo

Menor de 121 puntos se considera grado incipiente

4.4.1. Tipos de clasificación

Organizaciones en grado de Consolidación

Son organizaciones que por lo menos cuentan con 5 años de antigüedad en estar operando, los socios mantienen fija su misión, visión y los objetivos que se tienen en común. Cuentan con una planeación estratégica así como una estructura interna clara y mantienen la misma ideología que los fundadores.

Principalmente se tienen completos los siguientes aspectos a evaluar en la cédula, por lo cual se considera en consolidación debido a que cumple con el mayor puntaje establecido para ser exitosa:

- Manuales de procedimientos y aplicación
- Cuenta con controles internos establecidos
- Capacitación a sus socios periódicamente
- Controles financieros
- Cambio de mesa directiva estatutaria
- Reuniones formales con el consejo y asambleas en forma regular
- Cuenta con un plan de negocios
- Prestación de bienes y servicios a socios y sociedades integrantes
- Incremento de capital social

- Mantiene una estructura operativa profesional

Organizaciones en grado de Desarrollo

Son las organizaciones que tienen una antigüedad menor a 5 años de estar en operación continua. Realiza los siguientes elementos:

- Realizan asambleas anuales, extraordinarias y sus convocatorias e informes
- Libros sociales con un rendimiento parcial (actas, socios, cajas, libro diario y libro mayor)
- Reglamento interno en alguno de sus casos actualizado y aprobado
- Programa de trabajo incompleto o en proyecto
- Plan de negocios en proceso
- Nivel gerencial tomado por los socios
- Manejo entrada y salida de activos y recursos financieros

Organizaciones en grado de Incipiente

Comúnmente tienen los siguientes elementos:

- No se cuenta con capacitaciones
- Registros y alta fiscal
- Mínima o nula actividad gerencial o empresarial
- No mantienen una estructura organizacional
- Informalidad o ausencias en reuniones de asambleas o consejos
- Imperceptible movimiento en sus membrecías
- No aplican auditorias
- Sin presupuesto anual
- Contabilidad o falta de ésta
- Pocos activos en la organización
- No cuentan con reglamento interno
- Falta de interés sobre la organización
- Deslealtad entre los socios

- Pocos beneficios para los socios

4.5 Aplicación de entrevistas

En el estudio que se realizó es importante destacar que se llevó a cabo entrevistas para el distinto personal de la organización, para lograr la obtención de información verídica, clara y precisa que nos ayudó al análisis del comportamiento de las organizaciones rurales en el país, conociendo su nivel de desarrollo y los factores en los que se desenvuelve. Es importante destacar que la Institución "Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)" no proporcionó la información concentrada de éstas entrevistas debido a que se maneja como información confidencial. Por lo que únicamente se anexó a la presente investigación el formato original utilizado. De ésta manera se desarrolló un apartado con diferentes documentos llamados "Anexos D".

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

5.1 Resultados de la Investigación

Las organizaciones se evaluaron con el instrumento “Cédula de autodiagnóstico”, resultando ocho de ellas en la etapa de “Consolidación y una en “Desarrollo”.

Cabe mencionar que a nivel nacional ninguna organización cumple con todos los componentes estimados para asegurar el éxito y que perduren en el tiempo.

A continuación se mostrarán los resultados que se obtuvieron a través del proceso establecido en el capítulo anterior conforme a las gráficas y tablas.

Tabla 1

Ubicación de las organizaciones analizadas

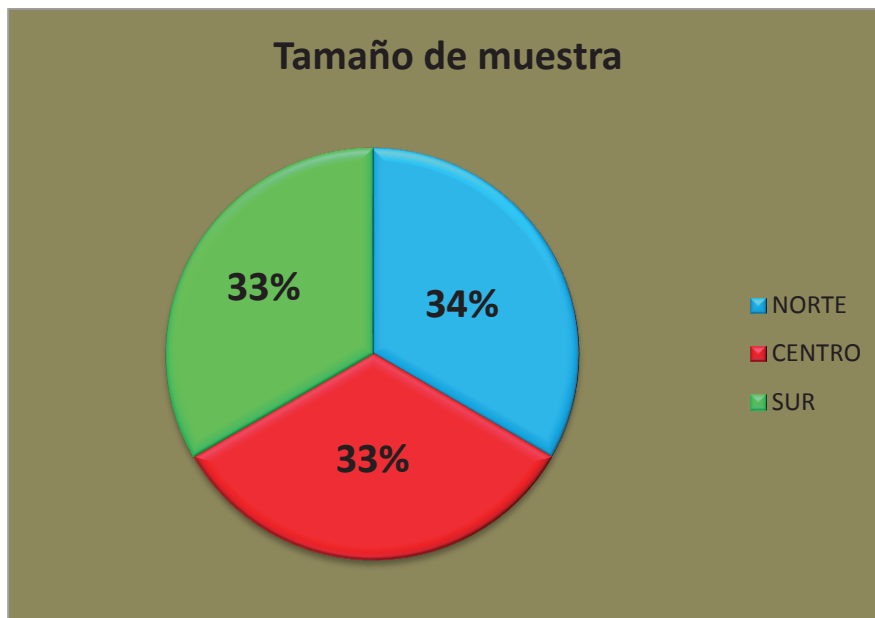
NORTE	CENTRO	SUR
N-SIN	C-GTO	S-CHIS
N-DGO	C-HGO	S-OAX
N-S.L.P.	C-TLAX	S-MOR

En la tabla 1 se observa la ubicación de las nueve organizaciones por región.

Dentro de la región del Norte las organizaciones se localizan en, Sinaloa, Durango y San Luis Potosí; en la región del Centro están Guanajuato, Hidalgo y Tlaxcala; en el Sur se sitúan Chiapas, Oaxaca y Morelos.

Gráfica 1

Muestra de la Investigación

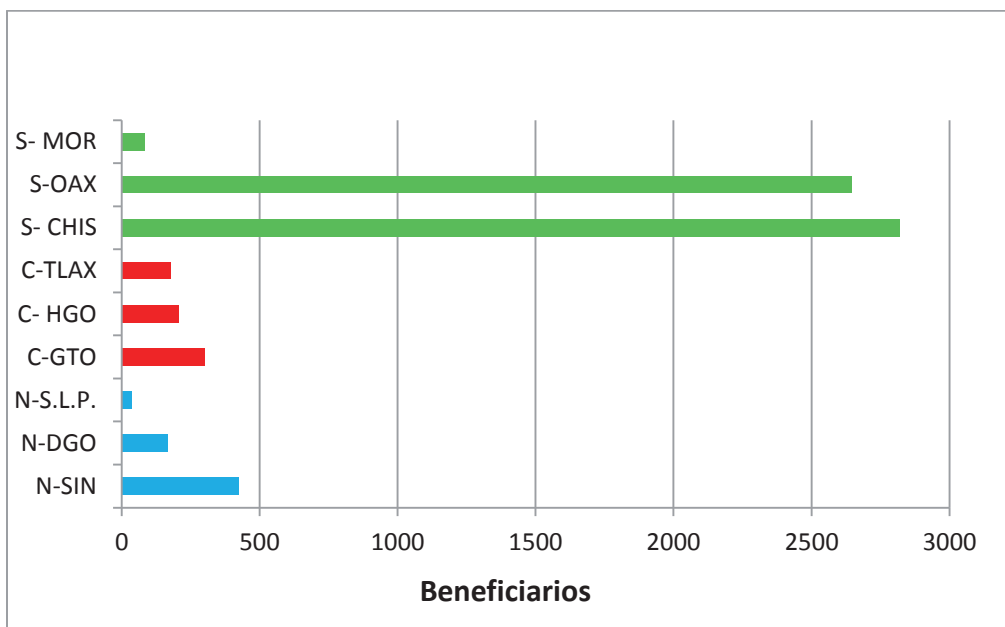


A nivel nacional se dividió las tres regiones las cuales son; Norte, Centro y Sur, con el fin que se distinguió mejor estas zonas y las organizaciones que se localizaron dentro de la misma, en la gráfica 1 se observó la división por partes iguales equivalente a un 33.33% en cada región.

Es importante el hecho respecto a que se analizó el tamaño de la muestra, porque dependió de las nueve organizaciones seleccionadas la cuales se consideraron de cierto modo exitosas según la Institución de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA).

Gráfica 2

Cobertura de los servicios que brindan las organizaciones



En la tabla 2 se identifica que las organizaciones del sur marcadas con color verde, son organizaciones de segundo nivel integradas por organizaciones de primer grado que a su vez se constituyen por pequeños productores.

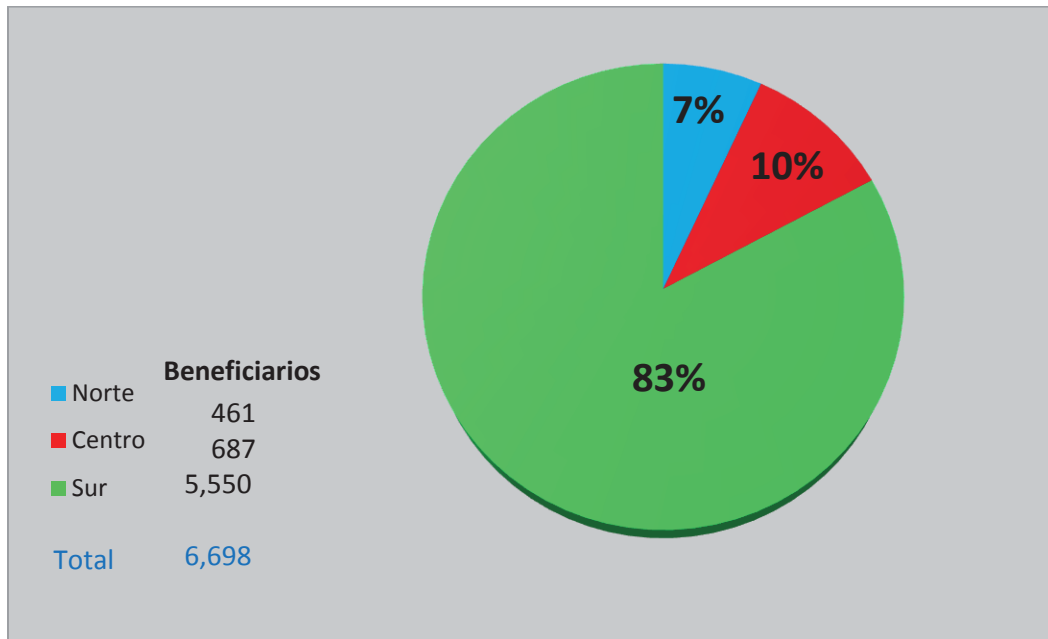
A través de esta estrategia organizativa estas organizaciones pueden abarcar un mayor número de beneficiarios comparado con las otras siete organizaciones.

Aunque las organizaciones tengan muchos socios son exitosas igual que la de menores socios, debido a que tienen definida su estructura de gobierno.

Cabe destacar que existen algunas organizaciones con personas físicas y morales que tienen pocos beneficiarios pero son exitosas, esto debido a que no se centran en dar apoyo a los socios, sino más bien que las utilidades se capitalicen para la organización, sin embargo que las organizaciones a nivel nacional necesitan destacarse en un nivel de desarrollo empresarial de segundo grado ya que las fortalecen y son mayores los beneficiarios que la forman.

Gráfica 2.1

% de cobertura a nivel regional



La gráfica 2.1 representa del total de beneficiarios atendidos por las nueve organizaciones analizadas, el 83% se cubre con las tres organizaciones de la región Sur. El menor número de productores se ubica en las organizaciones de la región norte.

Tabla 2
Resultados del Autodiagnóstico por eje y concepto

EJE	CONCEPTO	DESEABLE	MÁXIMO	MÍNIMO	PROMEDIO
		Ptos.	Ptos.	Ptos.	Ptos
Organizativo	Asuntos Jurídicos	72	71	56	64
	Gobierno y Estructura	27	27	18	24
	Afiliación	6	6	2	4
	Total pts.	105	104	76	92
Administrativo	Recursos Humanos	27	27	9	23
	Recursos Materiales	27	27	9	23
	Contabilidad y Fiscal	24	24	21	23
	Controles Internos	15	15	7	11
	Total pts.	93	93	46	80
Financiero	Recursos Financieros	48	46	32	39
	Total pts.	48	46	32	39
Comercial	Desarrollo de mercados	42	37	14	29
	Total pts.	42	37	14	29
Operativo	Servicio a los socios y clientes	45	43	23	35
	Total pts.	45	43	23	35
TOTAL	-	333	323	191	275

En la tabla 2 se muestra los puntos promedio que son 275 al deseable que se identifica como 333 puntos, lo que cabe destacar que hay una diferencia de 58 puntos.

Y si eliminamos el de menor valor total que obtuvo 191, entonces cabe especificar que el promedio de nuestra media aumenta por lo que sube de puntuación, lo cual corrobora que son organizaciones consolidadas.

Por cada eje encontramos al organizativo, administrativo, financiero y el operativo que están cerca del deseable con menos cinco puntos, en tanto el eje comercial requiere mayor desarrollo empresarial.

Cabe destacar que en el concepto de asuntos jurídicos resulto con 64 puntos comparado con los 72 puntos deseables, teniendo diferencia de 8 puntos eso en lo que respecta al eje organizativo.

En el eje administrativo el concepto más débil en términos porcentuales es el de control interno que tiene un 73% de la puntuación deseable.

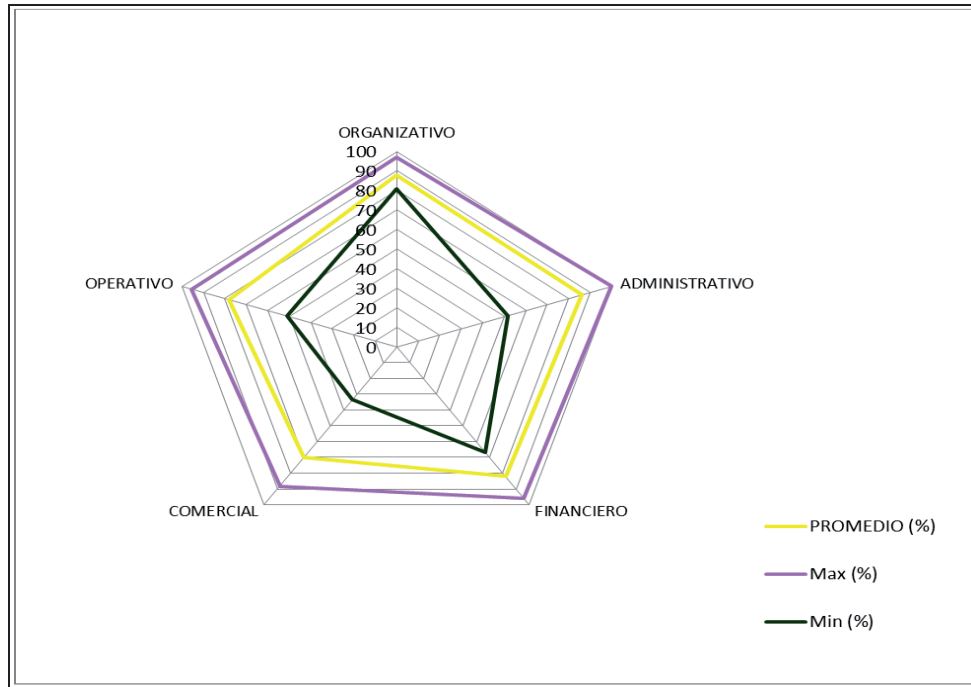
Recursos humanos y materiales resultaron con la puntuación promedio similar, teniendo diferencia de cuatro puntos hacia el deseable que son 27 puntos.

Dentro del eje financiero, los recursos financieros muestran un promedio de 39 puntos que es igual al 81% respecto al deseable, lo que denota que existen acciones que no están totalmente cubiertas en las organizaciones.

En el eje comercial se ubica desarrollo de mercados que muestra un gran déficit por la falta de ejecución de estos conceptos ya que opera con un 69% en promedio.

Gráfica 3

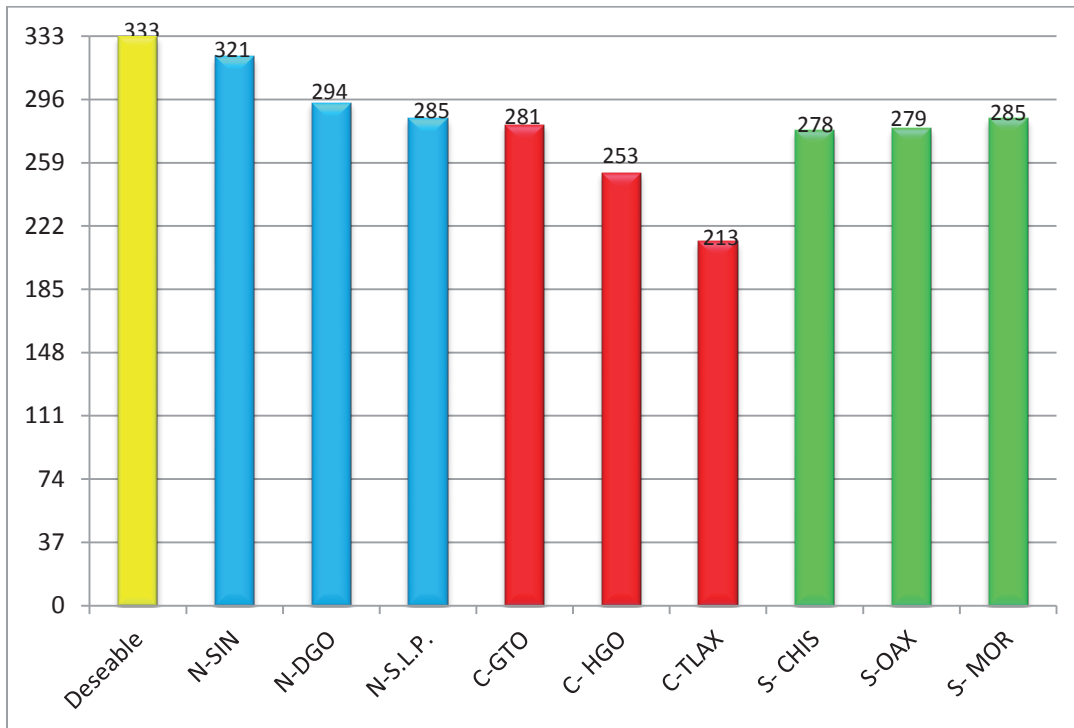
Resultados de los ejes organizativos a nivel nacional



En la gráfica 3 se observó las organizaciones investigadas, que presentan un promedio alto por encima del valor mínimo de cada eje como son el organizativo, administrativo y financiero, pero sin embargo también se presentan rezagos importantes en el eje comercial (86%) y en el eje operativo (77%).

Se presentó una gran diferencia en el eje comercial entre su puntuación mínima y el promedio realizado en base a los resultados de los cinco ejes organizativos, debido a que se reflejan oportunidades de mejora.

Tabla 3
Resultado de la Cédula de Autodiagnóstico por organización



En la tabla 3 se observó el concentrado de los resultados que se reflejaron en la cédula de autodiagnóstico como valor total, lo que distingue las organizaciones con puntuación desde el más bajo hasta el más alto.

El puntaje más alto comparado con el deseable se encuentra obtenido en la organización N-SIN de la región del Norte con 321 puntos. Alcanza un valor porcentual de 96% sobre el deseable.

El valor más bajo lo obtuvo la organización C-TLAX con 213 puntos. Arriba del promedio (277) se ubican las organizaciones S-CHIS, S-OAX, S-MOR, N-SIN, N-DGO, N-SLP, C-GTO. Y por abajo del promedio se localizan únicamente dos organizaciones C-TLAX y C-HGO.

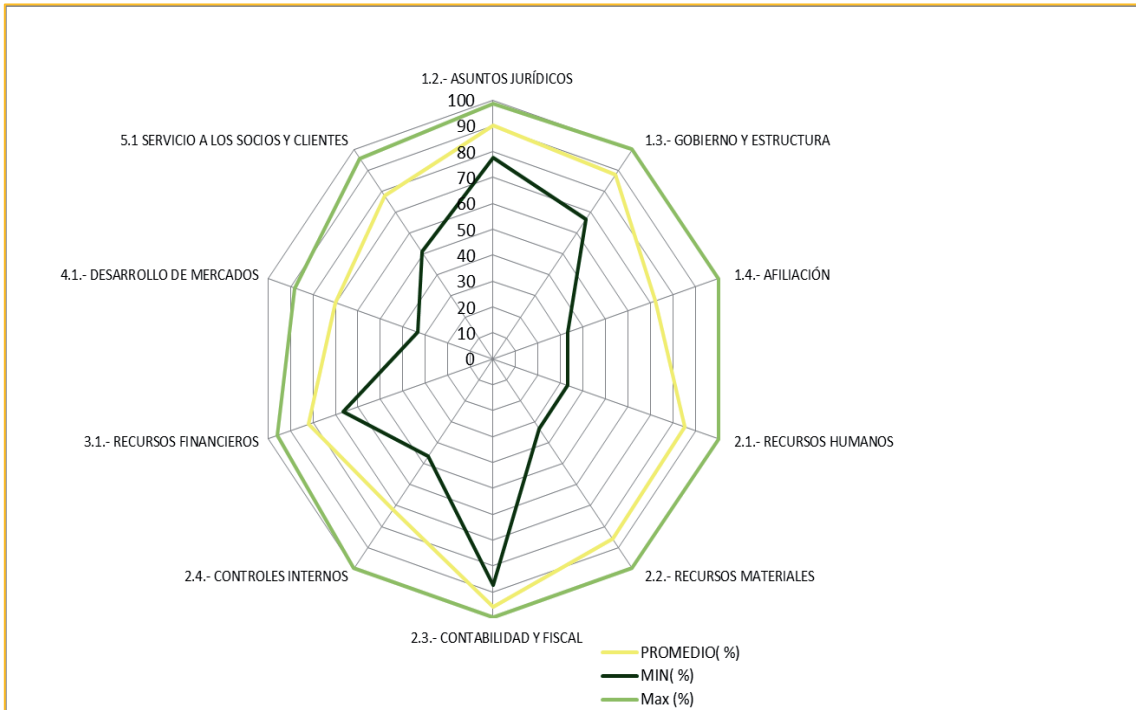
La organización C-TLAX tiene oportunidades de mejora en el eje administrativo en los conceptos de recursos humanos y recursos materiales así como también debe dar énfasis al eje comercial ya que no realiza ninguna acción en éste eje.

C-HGO no lleva a cabo ningún proceso de los ejes comercial y operativo lo que debilita su puntuación e identificarla con mayores circunstancias por desarrollar.

En base al autodiagnóstico ocho de las nueve organizaciones se identificaron como en nivel 3, siendo un 89% de estas que se calificaron como en consolidación y tomando la que resta con un 11% en grado de desarrollo.

Cabe mencionar que dos de las siguientes organizaciones resultaron con el mismo puntaje, y son N-S.L.P del Norte y la S- MOR del Sur tuvieron 285 puntos. Pero no con la misma debilidad ya que N-S.L.P presenta debilidades en los conceptos de gobierno y estructura, recursos humanos, recursos materiales, contabilidad y fiscal y controles internos. Y S-MOR obtuvo disminuciones en los recursos financieros, eje comercial, afiliación, Consejo de Administración y Vigilancia.

Gráfica 4
Resultados promedio por eje organizacional



En la gráfica 4 de manera desagregada el eje organizativo, administrativo y comercial presentó las mejores y mayores brechas respecto a la calificación mínima obtenida.

Se observa que existen las áreas de afiliación, recursos humanos, recursos materiales, controles internos, desarrollo de mercados y servicio a los socios y clientes se encuentran por debajo del promedio.

En el concepto de contabilidad y fiscal las organizaciones superan el 90% del promedio en su aplicación sin embargo va del 78 – 88% respectivamente alcanzan los ejes en lo que se refiere a asuntos jurídicos y contabilidad fiscal.

Así mismo las organizaciones de productores deben considerar que los mayores puntos de mejora donde se debe de trabajar, respecto a recursos financieros y desarrollo de mercados ya que se consideran oportunidades de crecimiento.

Por otro lado los conceptos de afiliación, control interno y desarrollo de mercados se ubican en un promedio de 72%, sin embargo el valor mínimo promedio para los mismos conceptos es de 33% lo que denota que hay brechas muy importantes entre las organizaciones más débiles contra el promedio.

Respecto al concepto de desarrollo de mercados cuenta con un 49% por debajo del valor promedio, afiliación, recursos humanos y recursos materiales obtuvieron un puntaje similar de 33% sobre un promedio de 72, 85 y 86% respectivamente.

Es impredecible la integración a grupos y cámaras empresariales para un mayor desarrollo organizacional, mantener actualizada y enfocarse a la satisfacción de los socios promoviendo así su seguridad logrando realizar un expediente de cada socio integrante de la organización y brindarles capacitación y servicio médico por mencionar algunos.

Es indispensable que las organizaciones traten de contar con las instalaciones físicas propias ya que de no ser así implica un gasto a la misma, también es importante que se adquiriera una reglamentación de las compras y ventas que se tengan en la organización para llevar un control de la producción que entra y sale.

Es notorio que las organizaciones de productores a nivel nacional cumplieron con 96% en su contabilidad y asuntos fiscales obteniendo solo 4% menos del puntaje deseable.

Debido a que las autoridades tienen muy regulado estos factores y en caso de no cumplirlos recurren a una multa, por lo tanto las organizaciones procuran tener todo en orden.

REGIÓN NORTE

En ésta región se situaron tres de las Organizaciones estudiadas, como son las siguientes:

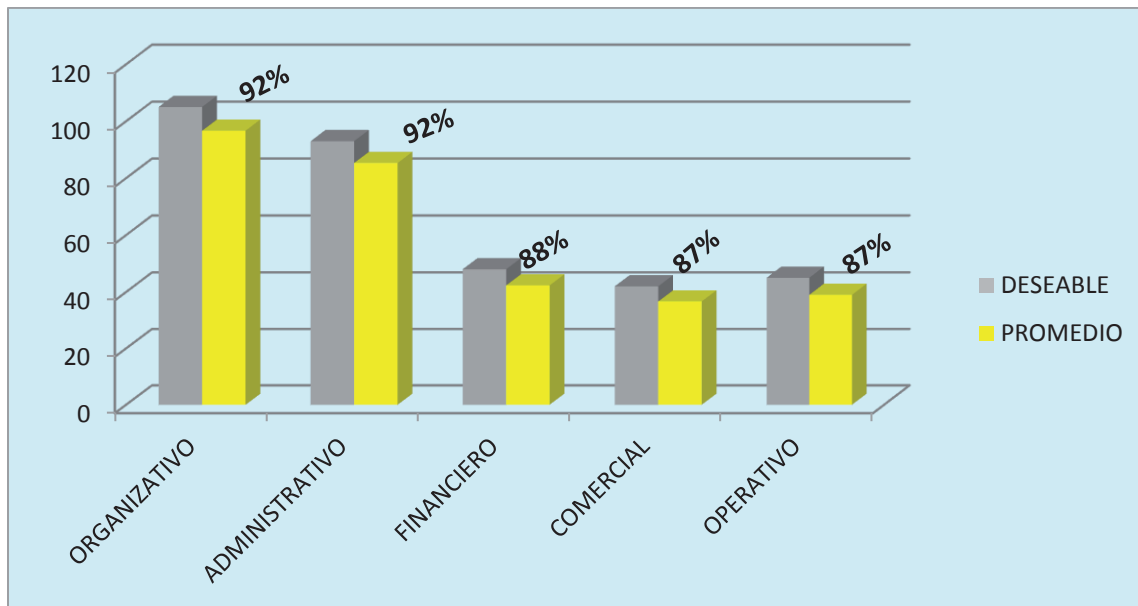
- Sinaloa
- Durango
- San Luis Potosí

Tabla 4

Región Norte

CONCEPTO	DESEABLE	PROMEDIO	(%)
ORGANIZATIVO	105	97	92%
ADMINISTRATIVO	93	85	92%
FINANCIERO	48	42	88%
COMERCIAL	42	37	87%
OPERATIVO	45	39	87%

Gráfica 5
Ejes organizativos (Norte)



En la gráfica 5 se muestran los resultados por eje para la región Norte del país.

Se obtuvieron las mejores evaluaciones comparadas con el total, se encuentran oportunidades de mejora importantes como la certificaciones (calidad, Inocuidad, etc.), brindar seguimiento al servicio de postventa y cobertura de precios (opciones/futuros).

Es necesario destacar que existe un grado de progreso empresarial imparables, dentro de dichas organizaciones que se encuentran localizadas en esta región, debido a su apego a los principios organizativos cumpliendo con los cinco ejes de manera aceptable, evaluándose cerca de la calificación deseable.

Las organizaciones evaluadas de la región cumplieron con calificación 3 en cada una de sus áreas llevando en orden sus asuntos jurídicos, gobierno y

estructura, afiliación, recursos humanos, materiales, contabilidad y fiscal, controles internos, recursos financieros, desarrollo de mercados y servicio a los socios y clientes cada una de las anteriores integran los ejes empresariales.

REGIÓN CENTRO

En ésta región se localizaron ubicadas tres de las Organizaciones estudiadas, como son las siguientes:

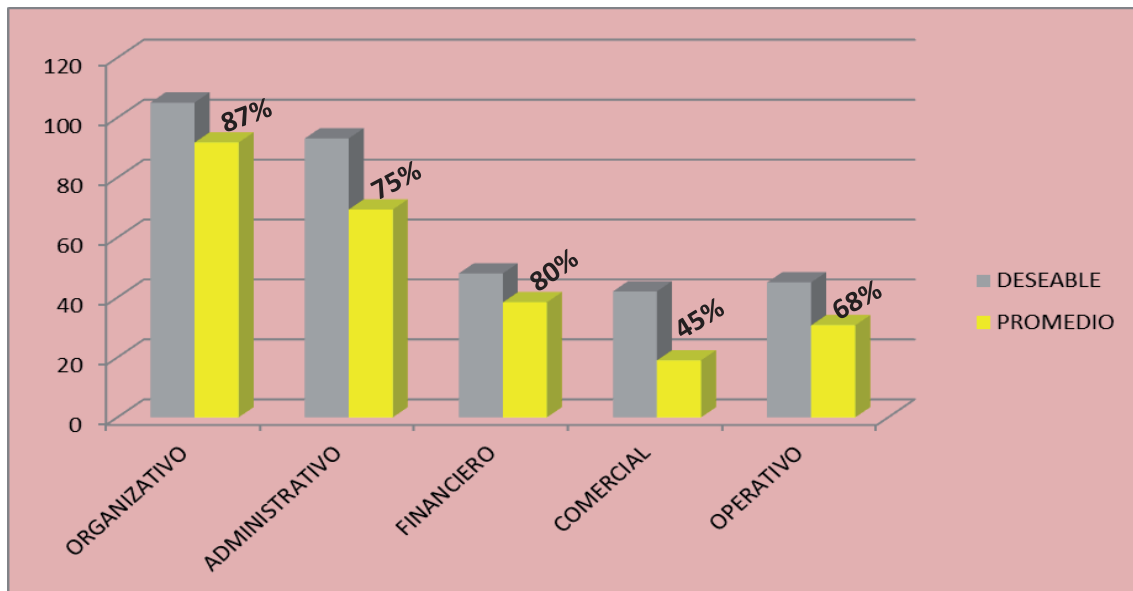
- Guanajuato
- Hidalgo
- Tlaxcala

Tabla 5

Región Centro

CONCEPTO	DESEABLE	PROMEDIO	(%)
ORGANIZATIVO	105	92	87%
ADMINISTRATIVO	93	69	75%
FINANCIERO	48	38	80%
COMERCIAL	42	19	45%
OPERATIVO	45	31	68%

Gráfica 6
Ejes Organizativos (Centro)



En la gráfica 6 reflejó que las organizaciones evaluadas en la región Centro del país.

Muestra los resultados por debajo del deseable en todos sus ejes. Sin embargo en el eje comercial por debajo del 50% donde cabe resaltar un plan de negocios, no existe alianza con otras organizaciones para comercializar, creación de nuevos productos y marca propia, solo por mencionar algunos conceptos en donde se analizaron debilidades.

Respecto al eje comercial se manifestó un promedio de 19 puntos, lo que equivale a un 45% de la aplicación de éste eje en la región sobre el deseable. Debido a que no implementan investigación de mercados, servicios de comercialización de productos de sus socios, exportación de productos, marca

comercial propia, código de barras en su producción, y la participación en proyectos de integración de mercados especializados.

En ésta región las organizaciones están constituidas legamente y cumplen con todos los registros correspondientes, cuentan con libro de socios, certificados de participación social emitidos.

Cumplieron con los requerimientos para realizar sus asambleas ordinarias y extraordinarias, si bien son para el desempeño de acuerdos para cubrir la parte legal, no es un mecanismo de decisión democrática y de crecimiento para los socios minoritarios.

La misión, visión y valores no se han abordado como un proceso de pertenencia a las organizaciones debido a que constantemente son cambiadas dependiendo del consejo de administración que se encuentre a cargo. Lo que genera un problema de confusión entre sus mismos socios.

En algunas organizaciones que integran ésta región no cuentan con una estrategia comercial para la venta de la producción de sus socios, solo otorga y recupera los créditos pero sin intervenir de manera directa en la comercialización de la producción, dejando esta actividad directamente al productor de manera individual, siendo una desventaja por debajo de las demás regiones.

Por lo que se debe de incursionar en esta actividad para otorgar un servicio integral a sus socios.

REGIÓN SUR

En ésta región se identificaron tres de las Organizaciones estudiadas, como son las siguientes:

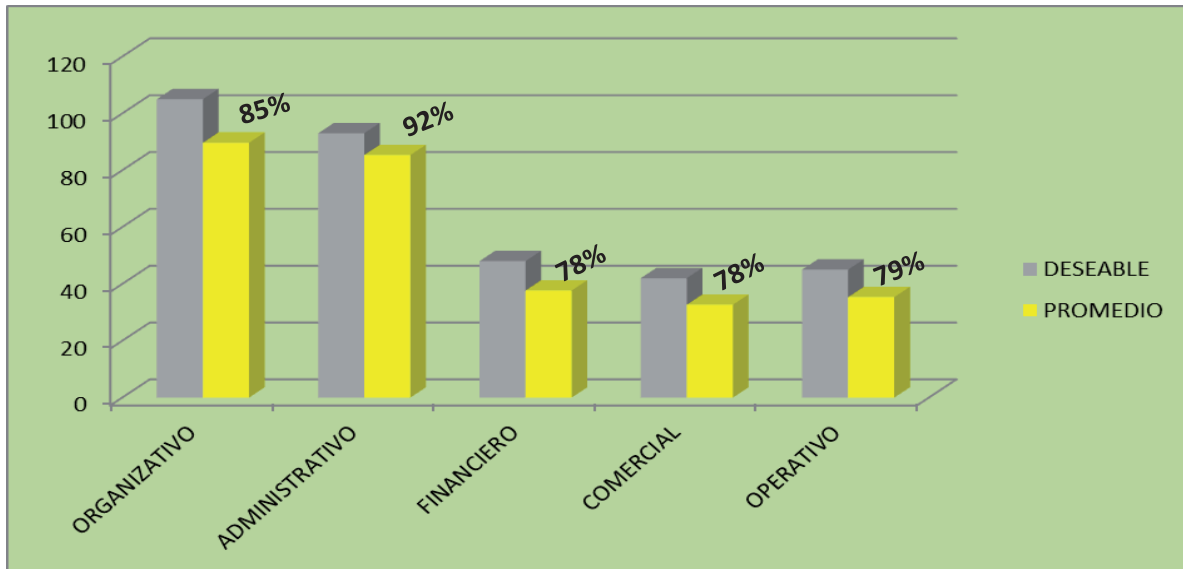
- Chiapas
- Oaxaca
- Morelos

Tabla 6

Región Sur

CONCEPTO	DESEABLE	PROMEDIO	(%)
ORGANIZATIVO	105	90	85%
ADMINISTRATIVO	93	85	92%
FINANCIERO	48	38	78%
COMERCIAL	42	33	78%
OPERATIVO	45	35	79%

Gráfica 7
Ejes Organizativos (Sur)



En la gráfica 7 se observan los resultados por eje de la región Sur.

Donde se observa que obtuvieron 10 puntos por debajo de la puntuación deseable en los ejes financiero y comercial, obteniendo el 78% cada una en base a su promedio.

Las organizaciones ubicadas en ésta región deben de aplicar un plan de mejora en sus actividades financieras respecto al fondo de cobertura de precios así como crear un fondo general de contingencia y de asistencia técnica que cubra cualquier imprevisto que tengan en la organización debido a que resultaron con calificación 1 en la evaluación lo que se expresa que no realizan estos elementos en la misma.

En la región Sur los conceptos organizacionales son aplicados en la mayoría de sus casos con el fin de llevar organizaciones exitosas en su entorno.

Es importante destacar que en esta región las organizaciones cumplen con los procesos del eje administrativo logrando un 92% de puntos , debido a que cuentan con plantilla del personal en la organización, reglamento interno de trabajo en sus áreas de proceso, expedientes del personal, alta y registros, control de prestaciones, capacitación a todo el personal, la organización cuenta con maquinaria y equipo de adquisición propia lo que genera mayor beneficio al realizar su proceso de producción.

Estas organizaciones realizan el registro de entradas y salidas de efectivo, llevando a cabo su contabilidad en orden y evaluando la satisfacción del cliente constantemente lo que genera mayor preferencia de los mismos ante otras organizaciones de competencia.

Tabla 7

Resultados de comparación entre mayor y menor desarrollo organizacional

EJE	CONCEPTO	DESEABLE	N-SIN Ptos	C-TLAX ptos.	DIFERENCIA
Organizativo	Asuntos Jurídicos	72	70	71	
	Gobierno y Estructura	27	26	18	
	Afiliación	6	6	2	
	Total pts.	105	102	91	11 pts
Administrativo	Recursos Humanos	27	27	9	
	Recursos Materiales	27	27	9	
	Contabilidad y Fiscal	24	24	21	
	Controles Internos	15	15	9	
Total pts.	93	93	48	45 pts	
Financiero	Recursos Financieros	48	46	32	
	Total pts.	48	46	32	14 pts
Comercial	Desarrollo de mercados	42	37	14	
	Total pts.	42	37	14	23 pts
Operativo	Servicio a los socios y clientes	45	43	28	
	Total pts.	45	43	28	15 pts

Se mostró, cuáles fueron los elementos que tiene que mejorar la organización C-TLAX para llegar a una puntuación por lo menos similar a la que obtuvo la organización N-SIN.

Se nota una diferencia a partir del eje administrativo debido a que se arrojó 45 puntos menos que el total obtenido en N-SIN. Pero se hizo referencia que en el

eje comercial no existió un buen desarrollo ni implementación de los elementos contenidos en la organización C-TLAX, debido a que los 14 elementos que dominó esta área, en todos se obtuvo una calificación mínima de 1.

Lo que significa que no se lleva prácticamente un plan de negocios, investigación de mercados, un programa de comercialización, una distribución y venta de productos obtenidos, no se realizó exportación de sus productos, no se cuenta con certificaciones para sus procesos, entre otros.

Así mismo no se cuenta con enunciados de misión, visión y valores que formó por los miembros y socios de la organización para que sean aplicados día a día.

Se puede entender porque la organización C-TLAX se encontró en esa situación como se explicó a continuación:

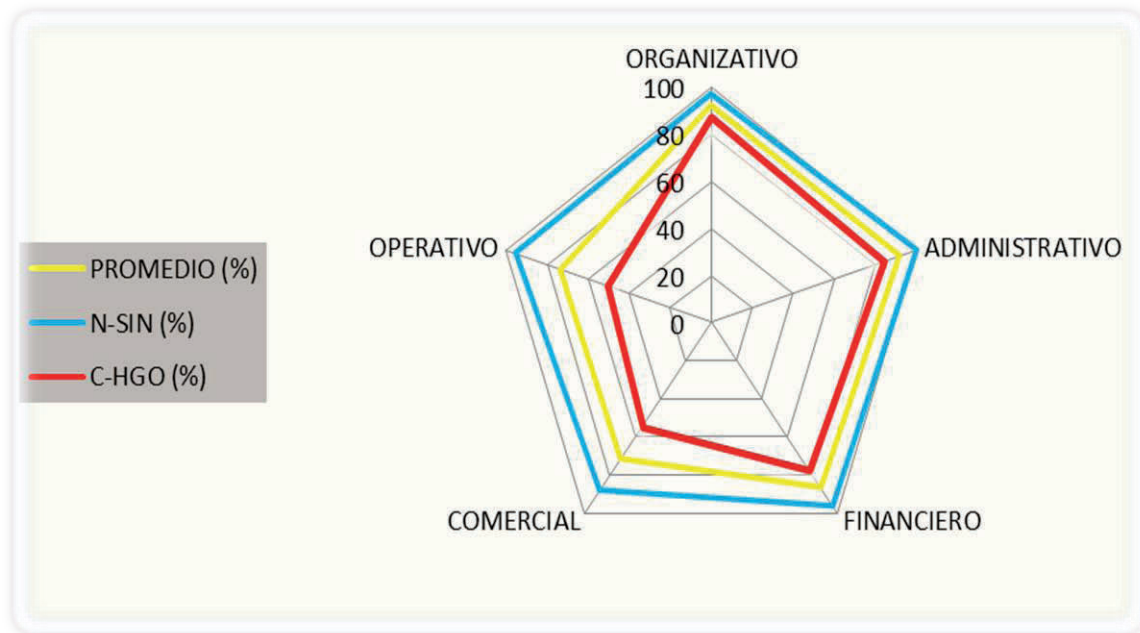
Tabla 8

Resultados en (%) de organizaciones mayor y menor desarrollo

CONCEPTO	PROMEDIO (%)	N-SIN (%)	C-HGO (%)
ORGANIZATIVO	92	97	88
ADMINISTRATIVO	92	100	84
FINANCIERO	86	96	77
COMERCIAL	71	88	55
OPERATIVO	73	96	51

Gráfica 8

Resultados de mayor y menor desarrollo a nivel nacional



En la gráfica 8 muestra la organización menor calificada, el eje operativo presenta oportunidades de mejora ya que se mantiene por debajo de un 4% de la

calificación deseable. Sin embargo este mismo rubro pero de la organización con menor desarrollo muestra un 49%.

Las mayores diferencias presentadas entre la última y la mejor organización calificada, se dan dentro del eje operativo mostrando falta de desarrollo en la creación de un programa de desarrollo para los proveedores, así como crear compras consolidadas de insumos y materia prima, tampoco se realizó la transformación y valor agregado a sus productos, no se otorgó seguro agropecuario para la producción de sus socios, cobertura de precios y seguros de vida.

No existe una gran diferencia entre los ejes organizativo, administrativo y financiero entre la organización de mayor y la de menor desarrollo.

La organización de mayor desarrollo muestra una gran aplicación entre sus ejes organizativos únicamente donde obtiene puntos menores al deseable es en el eje comercial debido a que en la cédula se mostró una puntuación de valor 2 en los subtemas de exportación de productos debido a que se encuentran en etapa de desarrollo en ese hecho, así como también respecto a certificaciones no se aplican en su totalidad la de calidad e ISO 9000 e Inocuidad y como puntuación de 1 se muestra que la organización N-SIN no participa en el desarrollo de proyectos de integración a nuevos nichos o mercados lo que le genera esa debilidad interna.

Respecto a la organización C-HGO debe de comenzar a implementar planes de mejora en sus ejes Operativo, Comercial y Financiero.

De los catorce elementos que se evaluaron en el eje comercial, únicamente se llevan a cabo tres de ellos los cuales son servicio de post venta, participación en ferias y exposiciones con su producto y realizan alianzas comerciales con otras empresas u organizaciones.

Respecto al eje operativo no aplican compras consolidadas de insumos para sus socios, así como tampoco asistencia técnica para los mismos, seguro agropecuario para cualquier incontinencia, cobertura de precios, seguros de vida entre otros, esto con el fin de comenzar a llevarlos a cabo para lograr un grado en consolidación como la organización N-SIN y el autodiagnóstico que se realizó consideran que es una organización exitosa.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación que se realizó, se concluye que las organizaciones de productores rurales localizadas en el Norte del país, son las que en forma sistemática aplican los principios y prácticas organizativas para mantener su grado de consolidación, de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la Cédula de Autodiagnóstico.

Se logró evaluar a las organizaciones seleccionadas para identificar el grado de "Consolidación", "Desarrollo" ó "Incipiente", en el que se encuentran.

De las organizaciones evaluadas, siete de ellas se encuentran por arriba del promedio, calificándose ocho de ellas en la etapa de "Consolidación" y la que resta en "Desarrollo".

Cabe destacar que las organizaciones consolidadas practican los principios organizativos, tales como el de autonomía e independencia financiera debido a que mantienen líneas de crédito vigentes, flujo de efectivo estable, y su cumplimiento en obligaciones fiscales y laborales. Lo que se corrobora en la Cédula de Resultados del Autodiagnóstico en el concepto de Contabilidad y Fiscal, cuyos resultados obtienen los máximos puntajes. Aplican también el principio de toma de decisiones debido a que se cuenta con Consejos de Administración y Vigilancia, comités internos, gerentes o directivos como se puede verificar en el eje Organizativo.

Existe una diferencia por regiones en los resultados del autodiagnóstico y ejes de análisis; mientras que las empresas del norte son más antiguas, tienen mayor grado de integración y están mejor capitalizadas, en el Sur se tienen organizaciones con mayor cantidad de socios, mayores necesidades de capital; en

tanto que en el Centro se cuenta con una organización en desarrollo y las demás estudiadas en consolidación.

La región Centro presentó oportunidades de mejora en su eje comercial y operativo lo cual significa que debe de ampliar su desarrollo organizacional para alcanzar la puntuación deseable. Cabe destacar que las organizaciones regionales les otorgan a sus socios beneficios personales, sociales, comerciales y sobre todo económicos, para una vida digna.

Las organizaciones analizadas, consideradas como exitosas, realizan acciones que genera un mayor impulso para sus socios y clientes, lo que les ha resultado perdurar en el tiempo.

A continuación se describen algunas recomendaciones respecto al desarrollo organizativo que presentaron las organizaciones localizadas en el país; como se identifican de la siguiente manera.

Se podría optar por alinear la participación de las instituciones y gobiernos, a fin de fortalecer la autogestión de los productores para fomentar la transferencia gradual y sostenida de funciones y recursos en materia de crédito, seguro, asesoría, capacitación, valor agregado y comercialización, para convertirlas en organizaciones empresariales.

Se debe de definir la figura jurídica más acorde a sus objetivos y fines que se buscan al constituir una organización, en su caso ya constituidas buscar la adecuación de cada estatuto. Se busca también describir áreas, puestos y funciones de los socios, reglamento interno, alta y registro del seguro, capacitación a clientes, socios y directivos de la organización.

Es importante que las organizaciones cuenten con un plan de inversiones a mediano y largo plazo que contemple un presupuesto anual, con las diferentes

cuentas necesarias y parámetros financieros así como un esquema de reinversión de utilidades.

Es conveniente que logren asistencia técnica especializada, transferencia de tecnología para el incremento en su productividad, buscar compras consolidadas de insumos y materias primas, desarrollo de proveedores, así como la compactación de la oferta o desarrollo de clientes.

Se debe de implementar un plan de mejora para los ejes operativo y comercial y convertir esas debilidades en fortalezas para la organización. Sería conveniente que las organizaciones del país llevaran a cabo la aplicación de los cuatro ejes organizativos como es llevada a cabo y regulada el eje financiero.

Se consiguió detectar en algunas organizaciones, que algunas consideran que mientras mayor personal se tenga en la organización, ésta será más triunfante y trascendente en el tiempo debido a que se logra mayor producción en sus áreas y abarca una mayor área para localizarse a ventaja de su competencia. Pero sin embargo existen otras organizaciones que no cuentan con un mayor número de socios que las anteriores pero se consideran más exitosas, debido a que cada integrante tiene claro los objetivos y las actividades asignadas en la organización, lo que genera ser más eficiente y distinguible en su desarrollo. No cabe duda que cada organización decide el número de socios que la integre sin embargo es de mayor relevancia que mientras más claros tengan los objetivos y la meta de la organización mejor será su desempeño sin preocuparse por mayor o menor cantidad.

La competencia desleal que se ha ido desarrollando por medio de los socios, dando un incremento notable, sin embargo se debe de incentivar y proteger a los mismo para concientizar que es importante la prosperidad de la sociedad,

siendo necesario modificar su reglamento interno con fin de sancionar cualquier persona que se investigue perjudicando de esta manera a la organización.

Es importante que las organizaciones establecidas en el país, logren la adquisición del terreno donde se van a desarrollar empresarialmente ya que es una forma de apoyo para los mismos socios y sentirse identificados.

Las organizaciones deben atacar nuevos mercados para conseguir nuevos clientes y en consecuencia mejorar su posición competitiva en la región.

La formación de un centro de acopio que pueda compactar la oferta de producto de otras empresas de la zona, permite tener mejores negociaciones en su comercialización.

A través de contratos de comercialización, habilitación y retención, los socios y “asociados” entregan la producción en la modalidad de Agricultura por contrato.

Se debe de establecer la práctica de uso de manuales y procedimientos en las dos grandes áreas de la organización y no solamente para el proceso de administración de la cartera.

También es importante diseñar un sistema de monitoreo para clientes, proveedores y empleados para conocer las oportunidades de mejora de manera inmediata. Desarrollar una estrategia de gestión de innovación con la participación de actores complementadores para mejorar los niveles productivos de manera direccionada.

Formalizar las relaciones de la organización que son asociados a través de convenios que establezcan reglas claras, así como derechos y obligaciones para ambas partes.

Promover entre socios y personal técnico-administrativo la apropiación de su Visión, Misión y Valores de la asociación.

Para mitigar los efectos de una posible ausencia del líder moral, es necesario que se impulse la figura de gobierno corporativo.

Llevar a cabo un servicio de calidad que cumpla con las exigencias de los productores para asegurar su permanencia dentro de la organización.

La coordinación de las diferentes áreas de la organización, a través de una gerencia profesional y de tiempo completo, coadyuvará a una administración más eficiente.

Se debe de establecer obligatoriamente en las organizaciones, que se cuente con uno o varios procesos de certificación con el fin de lograr una mayor intervención a mejores mercados.

BIBLIOGRAFÍA

- *El sector rural en México: Desafíos y Oportunidades*. (Septiembre de 2006). Recuperado el 31 de Mayo de 2012, de <http://www.financiararural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Sector%20Rural%20en%20M%C3%A9xico.pdf>
- Aguilar Ávila, J., & Reyes Altamirano Cárdenas, J. (2010). *Del extensionismo agrícola a las nuevas redes de innovación rural*. México, D.F.: CIESTAAM.
- FIRA. (2011). *Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura*. Recuperado el 11 de 05 de 2012, de <http://www.fira.gob.mx/Nd/index.jsp>
- FIRA. (2011). *Las Organizaciones Económicas de Productores, bases jurídicas y experiencias exitosas en FIRA*. Morelia, Mich.
- Grinnell, R. M. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. Itasca, Illinois: Peacock Publishers.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2003). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Muñoz Rodríguez, M., & Santoyo Cortés, V. H. (1996). *Misión y Visión agroempresarial: competencia y cooperación en el medio rural*. México, D.F.: CIESTAAM. Universidad Autónoma de Chapingo.
- *Plan Nacional de Desarrollo*. (s.f.). Recuperado el 31 de mayo de 2012, de http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/Eje2_Economia_Competitiva_y_Generadora_de_Empleos/2_7_Sector_Rural.pdf
- Porter, M. E. (1999). *Ser competitivo; nuevas aportaciones y condiciones*. España: DEUSTO S.A.

- SAGARPA. (Septiembre de 1989). Bases Generales para el Fortalecimiento de la Organización de Productores Rurales. Morelia, Michoacán, México.
- SAGARPA. (Noviembre de 2004). Las Organizaciones Económicas del Sector Rural, Principios y Bases Jurídicas. México, D.F., México.
- SAGARPA. (2006). *La empresa rural y las redes empresariales*. México, D.F.
- SAGARPA. (Octubre de 2008). Cuaderno para el Asesor en Organización Económica Rural. Morelia, Michoacán, México.
- SAGARPA. (25 de 10 de 2011). *Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*. Recuperado el 11 de 05 de 2012, de <http://www.sagarpa.gob.mx/quienesomos/introduccion/Paginas/default.aspx>
- Unión, C. d., General, S., Parlamentarios, S. d., & Dirección General de Servicios de Documentación, I. y. (2012). *Ley de Desarrollo Sustentable* . México, D.F.: No aplica.

ANEXO

ANEXO A

CÉDULAS DE AUTODIAGNÓSTICO DEL NORTE

CÉDULA DE AUTODIAGNÓSTICO PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS
ESTE DOCUMENTO FUE DISEÑADO PARA FACILITAR A LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS Y A SUS SOCIOS CONOCER LA SITUACIÓN REAL DE SU EMPRESA A ESTA FECHA.

II.- EN LAS CASILLAS "ANOTE AQUÍ" MARQUE LO SIGUIENTE:							
EXISTENCIA DEL DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD COMPLETA:	3	EXISTENCIA Ó ACTIVIDAD INCOMPLETA Ó PARCIAL:	2	NO EXISTENCIA DE DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD:	1	FECHA ELABORACIÓN:	03/11/2011

NOMBRE: N-SIN		MUNICIPIO:		TIPO DE SOCIEDAD:		AÑOS DE OPERACIÓN:	
DOMICILIO:		CÓDIGO POSTAL:		CURP Representante:		NOMBRE COMPLETO DEL REPRESENTANTE LEGAL:	
POBLACIÓN:		ESTADO:		FECHA CONSTITUCIÓN:		COMERCIALIZACIÓN:	
ESTADO:		CORREO ELECTRÓNICO:		ACTIVIDAD PRINCIPAL:		CARGO:	
TELÉFONO:		R.F.C.:		ACTIV. SECUNDARIA:		VENTA DE INSUMOS:	
PROCESO:		2		COMERCIALIZACIÓN		SERVICIOS	
CONCEPTO		ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO
PROGRAMA DE TRABAJO: 12 MESES							
I.- EJE ORGANIZATIVO		1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA		2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL		IV.- EJE COMERCIAL	
1.1.- MEMBRÍA (SOCIOS)		1.4.- AFILIACIÓN		2.4.- CONTROLES INTERNOS		4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	
PERSONAS FÍSICAS: Con Capacidad Legal		Visión		Aplicación del Catálogo de Cuentas Establecido y apr		Plan de Negocios	
PERSONAS MORALES: Constituidas Legalmente		Misión		"Libro de Diario y de Mayor		Investigación de Mercados	
NUMERO TOTAL DE SOCIOS: Físicas y Morales		Valores		Sistema Contable Manual ó Software Especializado		Lleva a Cabo Procesos de Reversión Productiva	
NUMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LAS SOCIEDADES:		Organigrama de la Sociedad		Balance General		Programa de Comercialización	
MUJERES		Consejo de Administración en Funciones		Estado de Resultados		Distribución y Venta de los Productos Obtenidos	
INDÍGENAS		Comisarios ó Consejo de Vigilancia en Funciones		Flujo de Efectivo		Exportación de Productos	
CAPACIDADES DIFERENTES		Comités Internos de Apoyo al Consejo de Administración		Cumplimiento de las Obligaciones Fiscales y Laborales		Certificaciones (Inocuidad, Calidad ISO, Etc.)	
MAYORES DE 60 AÑOS		Director ó Gerente: Directivo: 1; Socio 2; Empleado: 3)		Auditoría Externa Practicada a la Organización		Marca Comercial Propia	
MEÑORES DE 18 AÑOS		Normas y Reglas Generales de la Sociedad		Suma:		Código de Barras	
1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS:		Suma:		Suma:		Servicio de Postventa	
Acta Constitutiva de la Organización:		Manual de Procedimientos de Operación y Administración		Satisfacción del Socio		Desarrollo de Nuevos Productos	
Inscripción en los Registros Correspondientes:		Plantilla del Personal de la Sociedad		Satisfacción del Cliente		Participación en Ferias y Exposiciones con Productos	
Existencia de Poderes en la Sociedad		Descripción de Área, Puestos y Funciones del Personal		Satisfacción del Proveedor		Alianzas Comerciales con otras Empresas	
Libro de Registro de Socios		Reglamento Interno de Trabajo		Entradas y Salidas de Dinero y Bienes		Particip. en Proy. de Integ. de Mercados Especializados (Diferenciados, Nicho)	
Aportación de los Socios al Capital ó Patrimonio Social		Expedientes del Personal		Auditorías Internas Aplicadas		Suma:	
Emisión de Certificados de Aportación ó Acciones		Alta y Registro Patronal en el IMSS		Suma:		V.- EJE OPERATIVO	
Reglamentación para Distribución de la Propiedad Accionaria		Control de Prestaciones		III.- EJE FINANCIERO		5.1 SERVICIO A LOS SOCIOS Y CLIENTES	
Reglamentación para la Distribución Utilidades		Capacitación al Personal, Directivos y Funcionarios		3.1.- RECURSOS FINANCIEROS		Capacitación, Trans. de Tecnol. Asist. Téc. y Fortalecimiento	
REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES		Evaluación del trabajo de Despachos ó Personal Externo		PRESUPUESTO ANUAL CUENTAS BANCARIAS Y		Memoria del Proceso Productivo	
Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria		Suma:		PARAMETROS FINANCIEROS		Programa de Producción	
Acta de Asamblea Ordinaria de Socios		2.2.- RECURSOS MATERIALES		Ingresos		Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	
Informes anuales en Asamblea Gral. Ordinaria de Socios		Instalaciones Físicas Propiedad de la Organización		Egresos		Compras Consolidadas de Insumos y Materias Primas	
Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria		Maquinaria y Equipo Propiedad de la Organización		Cuentas de Cheques y otras a la Vista		Seguridad social (IMSS, gastos funerarios)	
Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios		Equipo de Transporte de la Sociedad		Cuentas de Inversiones en Diversos Plazos		Acopio de Productos de los Socios o Terceros	
Libros de Actas de las Asambleas Generales		Sistemas Informáticos y Licencias de Uso		Historial Crediticio		Transformación y Valor Agregado	
Informes del Consejo de Admón. y de Vigilancia ó Comisarios		Equipo de Cómputo y de Comunicación		Elabora Razones Financieras		Ventas Consolidadas de Productos	
Aprobación de los Edos Financieros (Balance, Resultados, Flu. Estatutos Constitutivos)		Acceso a INTERNET y Página Web		Elabora Indicadores Financieros		Otorgamiento de Financiamiento (parafinanciera)	
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA		Resguardo de los Recursos Materiales		CRÉDITOS RECIBIDOS POR LA SOCIEDAD		Proceso de Financiamiento (lo hace la misma organización)	
Nombramiento del Consejo de Admón. ó Administrador único		Reglamentación de Compras y Ventas		De Corto Plazo (Avos, Simples y otros)		Seguro Agropecuario para Producción	
Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)		Suma:		De Largo Plazo (Refaccionarios y otros)		Cobertura de Precios (Opciones / Futuros)	
Cambios de Consejo de Vigilancia ó Comisarios (seg. estatuto)		27		De los Proveedores		Seguros de Vida y Otros Similares	
Calendario de reuniones del Consejo de Administración		46		De los Socios		Maquila de marca propia ó maquila para Terceros	
Libro de Actas del Consejo de Administración		Suma:		FINCAS		Suma:	
Incrementos Tenidos : En la Membresía de la Sociedad		70		Fondo de Garantía		TOTAL:	
Incrementos Tenidos : En el Capital Patrimonial		27		Fondo de Aseguramiento		321	
Suma:		70		Fondo de Cobertura de Precios		RESULTADO	
				Fondo General de Contingencia y de Asistencia Técnica		"Grado de Desarrollo":	
				SUBSIDIOS O APOYOS RECIBIDOS:		EN CONSOLIDACIÓN	
				Gobierno Federal, Estatal y Municipal		NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:	
				Suma:		SEGUNDO NIVEL O TERCER NIVEL	

IMPORTANTE: El puntaje que arroja este análisis, permitirá conocer el Grado de Desarrollo de la Organización Económica y las acciones que deban realizar que permitan fortalecerse para integrarse al mercado globalizado con eficiencia y calidad.

CÉDULA DE AUTODIAGNÓSTICO PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS
ESTE DOCUMENTO FUE DISEÑADO PARA FACILITAR A LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS Y A SUS SOCIOS CONOCER LA SITUACIÓN
REAL DE SU EMPRESA A ESTA FECHA.

II.- EN LAS CASILLAS "ANOTE AQUÍ" MARQUE LO SIGUIENTE:

EXISTENCIA DEL DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD COMPLETA:	3	EXISTENCIA Ó ACTIVIDAD INCOMPLETA Ó PARCIAL :	2	NO EXISTENCIA DE DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD:	1	FECHA ELABORACIÓN:	25/11/2011
--	---	---	---	---	---	--------------------	------------

NOMBRE: N-DGO		MUNICIPIO:		TIPO DE SOCIEDAD:		AÑOS DE OPERACIÓN: 13 años	
DOMICILIO:		CÓDIGO POSTAL:		CURP Representante		NOMBRE COMPLETO DEL REPRESENTANTE LEGAL:	
POBLACIÓN:		CORREO ELECTRÓNICO:		FECHA CONSTITUCIÓN: 15 enero de 1998			
ESTADO:		R.F.C.:		ACTIVIDAD PRINCIPAL: Producción algodón		CARGO: Presidente de Consejo de Administración	
TELÉFONO:				ACTIVIDAD SECUNDARIA: producción hortalizas		VIGENCIA: 3 años	
PROCESO:		2		COMERCIALIZACIÓN		SERVICIOS	
CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ
PROGRAMA DE TRABAJO: 12 MESES							
I.- EJE ORGANIZATIVO		1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA		2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL		IV.- EJE COMERCIAL	
1.1 MEMBRESÍA (SOCIOS)		Visión		3		4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	
PERSONAS FÍSICAS: Con Capacidad Legal		Misión		3		Plan de Negocios	
PERSONAS MORALES: Constituidas Legalmente		Valores		3		Investigación de Mercados	
NUMERO TOTAL DE SOCIOS: Físicas y Morales		Organigrama de la Sociedad		3		Lleva a Cabo Procesos de Reconversión Productiva	
NUMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LAS SOCIEDADES:		Consejo de Administración en Funciones		3		Programa de Comercialización	
MUJERES		Comisarios ó Consejo de Vigilancia en Funciones		3		Distribución y Venta de los Productos Obtenidos	
INDÍGENAS		Comités Internos de Apoyo al Consejo de Administración		3		Exportación de Productos	
CAPACIDADES DIFERENTES		Director ó Gerente: Directivo: 1: Socio 2: Empleado: 3)		3		Certificaciones (Inocuidad, Calidad ISO, Etc.)	
MAYORES DE 60 AÑOS		Normas y Reglas Generales de la Sociedad		3		Marca Comercial Propia	
MENORES DE 18 AÑOS		Suma:		27		Código de Barras	
1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS:		1.4.- AFILIACIÓN		2.4.- CONTROLES INTERNOS		V.- EJE OPERATIVO	
Acta Constitutiva de la Organización:		Grupos y Cámaras Empresariales		1		5.1 SERVICIO A LOS SOCIOS Y CLIENTES	
Inscripción en los Registros Correspondientes:		Sistemas Producto		2		Capacitación, Trans. de Tecnol. Asist. Téc. y Fortalecimiento	
Existencia de Poderes en la Sociedad		Suma:		3		Memoria del Proceso Productivo	
Libro de Registro de Socios		II.- EJE ADMINISTRATIVO		3		Programa de Producción	
Aportación de los Socios al Capital ó Patrimonio Social		2.1.- RECURSOS HUMANOS		3		Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	
Emisión de Certificados de Aportación ó Acciones		Manual de Procedimientos de Operación y Administración		3		Compras Consolidadas de Insumos y Materias Primas	
Reglamentación para Distribución de la Propiedad Accionaria		Plantilla del Personal de la Sociedad		3		Seguridad social (MSS, gastos funerarios)	
Reglamentación para la Distribución Utilidades		Descripción de Área, Puestos y Funciones del Personal		3		Acopio de Productos de los Socios o Terceros	
REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES		Reglamento Interno de Trabajo		3		Transformación y Valor Agregado	
Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria		Expedientes del Personal		3		Ventas Consolidadas de Productos	
Acta de Asamblea Ordinaria de Socios		Alta y Registro Patronal en el IMSS		3		Otorgamiento de Financiamiento (parafinanciera)	
Informes anuales en Asamblea Gral. Ordinaria de Socios		Control de Prestaciones		3		Proceso de Financiamiento (lo hace la misma organización)	
Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria		Capacitación al Personal, Directivos y Funcionarios		2		Seguro Agropecuario para Producción	
Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios		Evaluación del trabajo de Despachos ó Personal Externo		1		Cobertura de Precios (Opciones / Futuros)	
Libros de Actas de las Asambleas Generales		Suma:		24		Seguros de Vida y Otros Similares	
Informes del Consejo de Admón. y de Vigilancia ó Comisarios		2.2.- RECURSOS MATERIALES		3		Maquila de marca propia ó maquila para Terceros	
Aprobación de los Edos Financieros (Balance, Resultados, Flujo)		Mantenimiento Preventivo a los Bienes de la Sociedad		3		Suma:	
Estatutos Constitutivos		Instalaciones Físicas Propiedad de la Organización		3		TOTAL:	
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA		Maquinaria y Equipo Propiedad de la Organización		3		294	
Nombramiento del Consejo de Admón. ó Administrador único		Equipo de Transporte de la Sociedad		3		RESULTADO	
Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)		Sistemas Informáticos y Licencias de Uso		3		"Grado de Desarrollo":	
Cambios de Consejo de Vigilancia ó Comisarios (seg. estatuto)		Equipo de Cómputo y de Comunicación		3		NO ELEGIBLE	
Calendario de reuniones del Consejo de Administración		Acceso a INTERNET y Página Web		3		NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:	
Libro de Actas del Consejo de Administración		Resguardo de los Recursos Materiales		3		SEGUNDO NIVEL O TERCER NIVEL	
Incrementos Tenidos : En la Membresía de la Sociedad		Reglamentación de Compras y Ventas		2			
Incrementos Tenidos: En el Capital Patrimonial		Suma:		26			
Suma:		63		Suma:		41	

IMPORTANTE: El puntaje que arroja este análisis, permitirá conocer el Grado de Desarrollo de la Organización Económica y las acciones que deban realizar que permitan fortalecerse para integrarse al mercado globalizado con eficiencia y calidad.

CÉDULA DE AUTODIAGNÓSTICO PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS
ESTE DOCUMENTO FUE DISEÑADO PARA FACILITAR A LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS Y A SUS SOCIOS CONOCER LA SITUACIÓN
REAL DE SU EMPRESA A ESTA FECHA.

II.- EN LAS CASILLAS "ANOTE AQUÍ" MARQUE LO SIGUIENTE:			
EXISTENCIA DEL DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD COMPLETA:	3	EXISTENCIA Ó ACTIVIDAD INCOMPLETA Ó PARCIAL:	2
NO EXISTENCIA DE DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD:	1	FECHA ELABORACIÓN:	11/10/2011

NOMBRE: N.S.L.P.		TIPO DE SOCIEDAD:		AÑOS DE OPERACIÓN:	10
DOMICILIO:	MUNICIPIO:	RFC de la Organización:		NOMBRE COMPLETO DEL REPRESENTANTE LEGAL:	
POBLACIÓN:	CÓDIGO POSTAL:	FECHA CONSTITUCIÓN:	12 de sept 2001		
ESTADO:	CORREO ELECTRÓNICO:	ACTIVIDAD PRINCIPAL:	Producción y comercio	CARGO:	
TELÉFONO:	R.F.C.	ACTIVIDAD SECUNDARIA:		VIGENCIA: (NUMERO DE AÑOS DE VIGENCIA SEGÚN ESTATUTOS)	99

PROCESO:	PRODUCCIÓN	2	COMERCIALIZACIÓN	SERVICIOS
CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO

PROGRAMA DE TRABAJO: 12 MESES					
I.- EJE ORGANIZATIVO		1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA		2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL	
1.1 MEMBRESÍA (SOCIOS)					IV.- EJE COMERCIAL
PERSONAS FÍSICAS: Con Capacidad Legal	35	Visión	3	Aplicación del Catálogo de Cuentas Establecido y apr	3
PERSONAS MORALES: Constituidas Legalmente	0	Misión	3	"Libro de Diario y de Mayor	3
NUMERO TOTAL DE SOCIOS: Físicas y Morales	35	Valores	2	Sistema Contable Manual ó Software Especializado	3
NUMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LAS SOCIEDADES:	35	Organigrama de la Sociedad	2	Balance General	3
MUJERES	8	Consejo de Administración en Funciones	3	Estado de Resultados	3
INDÍGENAS	27	Comisarios ó Consejo de Vigilancia en Funciones	3	Flujo de Efectivo	3
CAPACIDADES DIFERENTES	0	Comités Internos de Apoyo al Consejo de Administración	1	Cumplimiento de las Obligaciones Fiscales y Laborales	3
MAYORES DE 60 AÑOS	6	Director ó Gerente: Directivo: 1; Socio 2; Empleado: 3)	2	Auditoría Externa Practicada a la Organización	2
MENORES DE 18 AÑOS	6	Normas y Reglas Generales de la Sociedad	3	Suma:	23
		Suma:	22	2.4.- CONTROLES INTERNOS	
1.2.- ASUNTOS JURIDICOS:		1.4.- AFILIACIÓN		Satisfacción del Socio	2
Acta Constitutiva de la Organización:	3	Grupos y Cámaras Empresariales	2	Satisfacción del Cliente	3
Inscripción en los Registros Correspondientes:	3	Sistemas Producto	3	Satisfacción del Proveedor	2
Existencia de Poderes en la Sociedad	3	Suma:	5	Entradas y Salidas de Dinero y Bienes	2
Libro de Registro de Socios	3	II.- EJE ADMINISTRATIVO		Auditorías Internas Aplicadas	2
Aportación de los Socios al Capital ó Patrimonio Social	3	2.1.- RECURSOS HUMANOS		Suma:	11
Emisión de Certificados de Aportación ó Acciones	3	Manual de Procedimientos de Operación y Administración	2	III.- EJE FINANCIERO	
Reglamentación para Distribución de la Propiedad Accionaria	2	Plantilla del Personal de la Sociedad	3	3.1.- RECURSOS FINANCIEROS	
Reglamentación para la Distribución Utilidades	3	Descripción de Área, Puestos y Funciones del Personal	2	PRESUPUESTO ANUAL CUENTAS BANCARIAS Y	
REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES		Reglamento Interno de Trabajo	3	PARÁMETROS FINANCIEROS	
Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria	3	Expedientes del Personal	3	Ingresos	3
Acta de Asamblea Ordinaria de Socios	3	Alta y Registro Patronal en el IMSS	3	Egresos	3
Informes anuales en Asamblea Gral. Ordinaria de Socios	3	Control de Prestaciones	3	Cuentas de Cheques y otras a la Vista	3
Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria	3	Capacitación al Personal Directivos y Funcionarios	3	Cuentas de Inversiones en Diversos Plazos	3
Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios	3	Evaluación del trabajo de Despachos ó Personal Externo	2	Historial Crediticio	3
Libros de Actas de las Asambleas Generales	3	Suma:	24	Elabora Razones Financieras	3
Informes del Consejo de Admón. y de Vigilancia ó Comisarios	2	2.2.- RECURSOS MATERIALES		Elabora Indicadores Financieros	3
Aprobación de los Edos Financieros (Balance, Resultados, Flujo)	3	Mantenimiento Preventivo a los Bienes de la Sociedad	3	CRÉDITOS RECIBIDOS POR LA SOCIEDAD	
Estatutos Constitutivos	3	Instalaciones Físicas Propiedad de la Organización	3	De Corto Plazo (Avisos, Simples y otros)	3
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA		Maquinaria y Equipo Propiedad de la Organización	3	De Largo Plazo (Refaccionarios y otros)	2
Nombramiento del Consejo de Admón. ó Administrador único	3	Equipo de Transporte de la Sociedad	2	De los Proveedores	3
Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)	3	Sistemas Informáticos y Licencias de Uso	3	De los Socios	2
Cambios de Consejo de Vigilancia ó Comisarios (seg. estatuto)	3	Equipo de Cómputo y de Comunicación	2	FINCAS.	
Calendario de reuniones del Consejo de Administración	2	Acceso a INTERNET y Página Web	2	Fondo de Garantía	3
Libro de Actas del Consejo de Administración	2	Resguardo de los Recursos Materiales	3	Fondo de Aseguramiento	1
Incrementos Tenidos : En la Membresía de la Sociedad	3	Reglamentación de Compras y Ventas	3	Fondo de Cobertura de Precios	1
Incrementos Tenidos : En el Capital Patrimonial	3	Suma:	24	Fondo General de Contingencia y de Asistencia Técnica	1
				SUBSIDIOS O APOYOS RECIBIDOS:	
				Gobierno Federal, Estatal y Municipal	3
				Suma:	40
				RESULTADO	
				"Grado de Desarrollo":	
				EN CONSOLIDACIÓN	
				NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:	
				PRIMER NIVEL	
				Suma:	32
				TOTAL:	285

IMPORTANTE: El puntaje que arroja este análisis, permitirá conocer el Grado de Desarrollo de la Organización Económica y las acciones que deban realizar que permitan fortalecerse para integrarse al mercado globalizado con eficiencia y calidad.

ANEXO B

CÉDULAS DE AUTODIAGNÓSTICO DEL CENTRO

CÉDULA DE AUTODIAGNÓSTICO PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS
ESTE DOCUMENTO FUE DISEÑADO PARA FACILITAR A LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS Y A SUS SOCIOS CONOCER LA SITUACIÓN
REAL DE SU EMPRESA A ESTA FECHA.

PROCESO:		PRODUCCIÓN	TRANSFORMACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	SERVICIOS
CONCEPTO	ANOTE AQUI	CONCEPTO	ANOTE AQUI	CONCEPTO	ANOTE AQUI
PROGRAMA DE TRABAJO: 12 MESES					
I.- EJE ORGANIZATIVO		1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA		2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL	
1.1 MEMBRESÍA (SOCIOS)				IV.- EJE COMERCIAL	
PERSONAS FÍSICAS: Con Capacidad Legal		Visión		4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	
PERSONAS MORALES: Constituidas Legalmente		Misión		Plan de Negocios	
NUMERO TOTAL DE SOCIOS: Físicas y Morales		Valores		Investigación de Mercados	
NUMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LAS SOCIEDADES:		Organigrama de la Sociedad		Lleva a Cabo Procesos de Reconversión Productiva	
MUJERES		Consejo de Administración en Funciones		Programa de Comercialización	
INDÍGENAS		Comisarios ó Consejo de Vigilancia en Funciones		Distribución y Venta de los Productos Obtenidos	
CAPACIDADES DIFERENTES		Comités Internos de Apoyo al Consejo de Administración		Exportación de Productos	
MAYORES DE 60 AÑOS		Director ó Gerente: Directivo: 1; Socio 2; Empleado: 3)		Certificaciones (Inocuidad, Calidad ISO, Etc.)	
MENORES DE 29 AÑOS		Normas y Reglas Generales de la Sociedad		Marca Comercial Propia	
		Suma: 25		Código de Barras	
1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS:		1.4.- AFILIACIÓN		2.4.- CONTROLES INTERNOS	
* Acta Constitutiva de la Organización:		Grupos y Cámaras Empresariales		Satisfacción del Socio	
* Inscripción en los Registros Correspondientes:		Sistemas Producto		Satisfacción del Cliente	
* Existencia de Poderes en la Sociedad		Suma: 5		Satisfacción del Proveedor	
Libro de Registro de Socios		II.- EJE ADMINISTRATIVO		Entradas y Salidas de Dinero y Bienes	
* Aportación de los Socios al Capital ó Patrimonio Social		2.1.- RECURSOS HUMANOS		Auditorías Internas Aplicadas	
Emisión de Certificados de Aportación ó Acciones				Suma: 10	
Reglamentación para Distribución de la Propiedad Accionaria				III.- EJE FINANCIERO	
Reglamentación para la Distribución Utilidades		Manual de Procedimientos de Operación y Administración		3.1.- RECURSOS FINANCIEROS	
REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES		Plantilla del Personal de la Sociedad		PRESUPUESTO ANUAL, CUENTAS BANCARIAS Y PARÁMETROS FINANCIEROS	
Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria		Descripción de Área, Puestos y Funciones del Personal		Ingresos	
Acta de Asamblea Ordinaria de Socios		Reglamento Interno de Trabajo		Egresos	
Informes anuales en Asamblea Gral. Ordinaria de Socios		Expedientes del Personal		Cuentas de Cheques y otras a la Vista	
Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria		Alta y Registro Patronal en el IMSS		Cuentas de Inversiones en Diversos Plazos	
Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios		Control de Prestaciones		Historial Crediticio	
Libros de Actas de las Asambleas Generales		Capacitación al Personal, Directivos y Funcionarios		Elabora Razones Financieras	
Informes del Consejo de Admón. y de Vigilancia ó Comisarios		Evaluación del trabajo de Despachos ó Personal Externo		Elabora Indicadores Financieros	
Aprobación de los Edos Financieros (Balance, Resultados, Flujo Estatutos Constitutivos)		Suma: 24		CRÉDITOS RECIBIDOS POR LA SOCIEDAD	
		2.2.- RECURSOS MATERIALES		De Corto Plazo (Avios, Simples y otros)	
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA		Mantenimiento Preventivo a los Bienes de la Sociedad		De Largo Plazo (Refaccionarios y otros)	
* Nombramiento del Consejo de Admón. ó Administrador único		Instalaciones Físicas Propiedad de la Organización		De los Proveedores	
Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)		Maquinaria y Equipo Propiedad de la Organización		De los Socios	
Cambios de Consejo de Vigilancia ó Comisarios (seg. estatuto)		Equipo de Transporte de la Sociedad		FINCAS	
Calendario de reuniones del Consejo de Administración		Sistemas Informáticos y Licencias de Uso		Fondo de Garantía	
Libro de Actas del Consejo de Administración		Equipo de Cómputo y de Comunicación		Fondo de Aseguramiento	
Incrementos Tenidos : En la Membresía de la Sociedad		Acceso a INTERNET y Página Web		Fondo de Cobertura de Precios	
Incrementos Tenidos: En el Capital Patrimonial		Resguardo de los Recursos Materiales		Fondo General de Contingencia y de Asistencia Técnica	
		Reglamentación de Compras y Ventas		SUBSIDIOS O APOYOS RECIBIDOS:	
Suma: 62		Suma: 22		Gobierno Federal, Estatal y Municipal	
				Suma: 3	
				Suma: 37	
RESULTADO					
"Grado de Desarrollo":					
NO ELEGIBLE					
NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:					
SEGUNDO NIVEL O TERCER NIVEL					
				Suma: 23	
				TOTAL: 253	

IMPORTANTE: El puntaje que arroja este análisis, permitirá conocer el Grado de Desarrollo de la Organización Económica y las acciones que deban realizar que permitan fortalecerse para integrarse al mercado globalizado con eficiencia y calidad.

CÉDULA DE AUTODIAGNÓSTICO PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS
ESTE DOCUMENTO FUE DISEÑADO PARA FACILITAR A LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS Y A SUS SOCIOS CONOCER LA SITUACIÓN
REAL DE SU EMPRESA A ESTA FECHA.

II.- EN LAS CASILLAS "ANOTE AQUÍ" MARQUE LO SIGUIENTE:							
EXISTENCIA DEL DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD COMPLETA:	3	EXISTENCIA Ó ACTIVIDAD INCOMPLETA Ó PARCIAL:	2	NO EXISTENCIA DE DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD:	1	FECHA ELABORACIÓN:	20/09/2011

NOMBRE: C-GTO	MUNICIPIO:	TIPO DE SOCIEDAD:	AÑOS DE OPERACIÓN:	6
DOMICILIO:	CURP Representante:	FECHA CONSTITUCIÓN:	NOMBRE COMPLETO DEL REPRESENTANTE LEGAL:	
POBLACIÓN:	CÓDIGO POSTAL:	30/06/2005		
ESTADO:	CORREO ELECTRÓNICO:	ACTIVIDAD PRINCIPAL:	PRODUCCIÓN PRIMARIO:	CARGO:
TELÉFONO:	R.F.C.:	ACTIV. SECUNDARIA:	VIGENCIA: (NUMERO DE AÑOS DE VIGENCIA SEGÚN ESTATUTOS)	
			99	

PROCESO:	PRODUCCIÓN	2	COMERCIALIZACIÓN	SERVICIOS
CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO
				ANOTE AQUÍ

PROGRAMA DE TRABAJO: 12 MESES				
I.- EJE ORGANIZATIVO	1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA	2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL	IV.- EJE COMERCIAL	
1.1 MEMBRESÍA (SOCIOS)	Visión	2	4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	
PERSONAS FÍSICAS: Con Capacidad Legal	50	2	Plan de Negocios	1
PERSONAS MORALES: Constituidas Legalmente	0	2	Investigación de Mercados	1
NUMERO TOTAL DE SOCIOS: Físicas y Morales	50	3	Lleva a Cabo Procesos de Reconversión Productiva	1
NUMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LAS SOCIEDADES:	0	3	Programas de Comercialización	3
MUJERES	6	3	Distribución y Venta de los Productos Obtenidos	3
INDÍGENAS	0	3	Exportación de Productos	1
CAPACIDADES DIFERENTES	0	1	Certificaciones (Inocuidad, Calidad ISO, Etc.)	1
MAYORES DE 60 AÑOS	39	3	Marca Comercial Propia	1
MENORES DE 18 AÑOS		Suma: 22	Código de Barras	1
1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS:	1.4.- AFILIACIÓN	2.4.- CONTROLES INTERNOS	Servicio de Postventa	1
* Acta Constitutiva de la Organización:	3	Satisfacción del Socio	Desarrollo de Nuevos Productos	1
* Inscripción en los Registros Correspondientes:	3	Satisfacción del Cliente	Participación en Ferias y Exposiciones con Productos	1
* Existencia de Poderes en la Sociedad	3	Satisfacción del Proveedor	Alianzas Comerciales con otras Empresas	3
Libro de Registro de Socios	3	Entradas y Salidas de Dinero y Bienes	Particip. en Proy. de Integ. de Mercados Especializados (Diferenciados, Nicho)	1
* Aportación de los Socios al Capital ó Patrimonio Social	3	Auditorías Internas Aplicadas	Suma:	20
Emisión de Certificados de Aportación ó Acciones	3	Suma:	9	
Reglamentación para Distribución de la Propiedad Accionaria	3	III.- EJE FINANCIERO	V.- EJE OPERATIVO	
Reglamentación para la Distribución Utilidades	1	3.1.- RECURSOS FINANCIEROS	5.1. SERVICIO A LOS SOCIOS Y CLIENTES	
REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES		Manual de Procedimientos de Operación y Administración	Capacitación, Trans. de Tecnol. Asist. Téc. y Fortalecimiento	3
Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria	3	Plantilla del Personal de la Sociedad	Memoria del Proceso Productivo	3
Acta de Asamblea Ordinaria de Socios	3	Descripción de Área, Puestos y Funciones del Personal	Programa de Producción	3
Informes anuales en Asamblea Gral. Ordinaria de Socios	3	Reglamento Interno de Trabajo	Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	3
Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria	3	Expedientes del Personal	Compras Consolidadas de Insumos y Materias Primas	3
Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios	3	Alta y Registro Patronal en el IMSS	Seguridad social (IMSS, gastos funerarios)	3
Libros de Actas de las Asambleas Generales	3	Control de Prestaciones	Acopio de Productos de los Socios o Terceros	3
Informes del Consejo de Admón. y de Vigilancia ó Comisarios	1	Capacitación al Personal, Directivos y Funcionarios	Transformación y Valor Agregado	1
Aprobación de los Edos Financieros (Balance, Resultados, Flujo Estatales Constitutivos)	3	Evaluación del trabajo de Despachos ó Personal Externo	Ventas Consolidadas de Productos	3
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA		Suma: 23	Otorgamiento de Financiamiento (para/financiera)	3
* Nombramiento del Consejo de Admón. ó Administrador Único	3	2.2.- RECURSOS MATERIALES	Proceso de Financiamiento (o hace la misma organización)	3
Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)	3	Mantenimiento Preventivo a los Bienes de la Sociedad	Seguro Agropecuario para Producción	3
Cambios de Consejo de Vigilancia ó Comisarios (seg. estatuto)	3	Instalaciones Físicas Propiedad de la Organización	Cobertura de Precios (Opciones / Futuros)	3
Calendario de reuniones del Consejo de Administración	1	Maquinaria y Equipo Propiedad de la Organización	Seguros de Vida y Otros Similares	3
Libro de Actas del Consejo de Administración	1	Equipo de Transporte de la Sociedad	Maquila de marca propia ó maquila para Terceros	1
Incrementos Tenidos : En la Membresía de la Sociedad	3	Sistemas Informáticos y Licencias de Uso	Suma:	41
Incrementos Tenidos: En el Capital Patrimonial	3	Equipo de Cómputo y de Comunicación	TOTAL:	281
Suma:	64	Suma:	26	
			Suma:	46
			RESULTADO	
			"Grado de Desarrollo":	
			EN CONSOLIDACIÓN	
			NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:	
			PRIMER NIVEL	

IMPORTANTE: El puntaje que arroja este análisis, permitirá conocer el Grado de Desarrollo de la Organización Económica y las acciones que deban realizar que permitan fortalecerse para integrarse al mercado globalizado con eficiencia y calidad.

CÉDULA DE AUTODIAGNÓSTICO PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS
ESTE DOCUMENTO FUE DISEÑADO PARA FACILITAR A LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS Y A SUS SOCIOS CONOCER LA SITUACIÓN
REAL DE SU EMPRESA A ESTA FECHA.

II.- EN LAS CASILLAS "ANOTE AQUÍ" MARQUE LO SIGUIENTE:							
EXISTENCIA DEL DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD COMPLETA:	3	EXISTENCIA Ó ACTIVIDAD INCOMPLETA Ó PARCIAL:	2	NO EXISTENCIA DE DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD:	1	FECHA ELABORACIÓN:	25/11/2011

NOMBRE: C-TLAX	MUNICIPIO:	TIPO DE SOCIEDAD:	AÑOS DE OPERACIÓN: 2 años
DOMICILIO:	CÓDIGO POSTAL:	CURP Representante:	NOMBRE COMPLETO DEL REPRESENTANTE LEGAL:
POBLACION:	ESTADO:	FECHA CONSTITUCIÓN: 13 de abril de 2009	
TELÉFONO:	R.F.C.:	ACTIVIDAD PRINCIPAL: Producción de maíz	CARGO:
		ACTIVIDAD SECUNDARIA: Producción de cebada	VIGENCIA: 3 años

PRODUCCIÓN		COMERCIALIZACIÓN		SERVICIOS	
CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ

PROGRAMA DE TRABAJO: 12 MESES					
I.- EJE ORGANIZATIVO		1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA	2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL	IV.- EJE COMERCIAL	
I.1.- MEMBRÍA (SOCIOS)					
PERSONAS FÍSICAS: Con Capacidad Legal	3	Visión	1	Aplicación del Catálogo de Cuentas Establecido y apr	3
PERSONAS MORALES: Constituidas Legalmente	3	Valores	1	"Libro de Diario y de Mayor	3
NUMERO TOTAL DE SOCIOS: Físicas y Morales	179	Organigrama de la Sociedad	2	Sistema Contable Manual ó Software Especializado	2
NUMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LAS SOCIEDADES:		Consejo de Administración en Funciones	3	Balance General	3
MUJERES	54	Comisarios ó Consejo de Vigilancia en Funciones	3	Estado de Resultados	3
INDÍGENAS	0	Comités Internos de Apoyo al Consejo de Administración	3	Flujo de Efectivo	3
CAPACIDADES DIFERENTES	0	Director ó Gerente: Directivo: 1; Socio 2; Empleado: 3)	1	Cumplimiento de las Obligaciones Fiscales y Laborales	3
MAYORES DE 60 AÑOS	36	Normas y Reglas Generales de la Sociedad	3	Auditoría Externa Practicada a la Organización	1
MEÑORES DE 18 AÑOS	0	Suma:	18	Suma:	21
1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS:					
* Acta Constitutiva de la Organización:	3	1.4.- AFILIACION		2.4.- CONTROLES INTERNOS	
* Inscripción en los Registros Correspondientes:	3	Grupos y Cámaras Empresariales	1	Satisfacción del Socio	1
* Existencia de Poderes en la Sociedad	3	Sistemas Producto	1	Satisfacción del Cliente	1
Libro de Registro de Socios	3	Suma:	2	Satisfacción del Proveedor	1
* Aportación de los Socios al Capital ó Patrimonio Social	3	II.- EJE ADMINISTRATIVO		Entradas y Salidas de Dinero y Bienes	3
Emisión de Certificados de Aportación ó Acciones	3	Z.1.- RECURSOS HUMANOS		Auditorías Internas Aplicadas	3
Reglamentación para la Distribución de la Propiedad Accionaria	3	Manual de Procedimientos de Operación y Administración	1	Suma:	9
Reglamentación para la Distribución Utilidades	2	Plantilla del Personal de la Sociedad	1	III.- EJE FINANCIERO	
REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES					
Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria	3	Descripción de Área, Puestos y Funciones del Personal	1	3.1.- RECURSOS FINANCIEROS	
Acta de Asamblea Ordinaria de Socios	3	Reglamento Interno de Trabajo	1	PRESUPUESTO ANUAL, CUENTAS BANCARIAS Y PARÁMETROS FINANCIEROS	
Informes anuales en Asamblea Gral. Ordinaria de Socios	3	Expedientes del Personal	1	Ingresos	2
Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria	3	Alta y Registro Patronal en el IMSS	1	Egresos	2
Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios	3	Control de Prestaciones	1	Cuentas de Cheques y otras a la Vista	2
Libros de Actas de las Asambleas Generales	3	Capacitación al Personal, Directivos y Funcionarios	1	Cuentas de Inversiones en Diversos Plazos	2
Informes del Consejo de Admón. y de Vigilancia ó Comisarios	3	Evaluación del trabajo de Despachos ó Personal Externo	1	Historial Crediticio	3
Aprobación de los Edos Financieros (Balance, Resultados, Flu)	3	Suma:	9	Elabora Razones Financieras	3
Estatutos Constitutivos	3	2.2.- RECURSOS MATERIALES		Elabora Indicadores Financieros	3
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA					
* Nombres del Consejo de Admón. ó Administrador Único	3	Mantenimiento Preventivo a los Bienes de la Sociedad	1	CRÉDITOS RECIBIDOS POR LA SOCIEDAD	
Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)	3	Instalaciones Físicas Propiedad de la Organización	1	De Corto Plazo (Años, Simples y otros)	3
Cambios de Consejo de Vigilancia ó Comisarios (seg. estatuto)	3	Maquinaria y Equipo Propiedad de la Organización	1	De Largo Plazo (Refinanciaríos y otros)	1
Calendario de reuniones del Consejo de Administración	3	Equipo de Transporte de la Sociedad	1	De los Proveedores	1
Libro de Actas del Consejo de Administración	3	Sistemas Informáticos y Licencias de Uso	1	De los Socios	1
Incrementos Tenidos : En la Membresía de la Sociedad	3	Equipo de Cómputo y de Comunicación	1	FINCAS	
Incrementos Tenidos : En el Capital Patrimonial	3	Acceso a INTERNET y Página Web	1	Fondo de Garantía	3
Suma:	71	Resguardo de los Recursos Materiales	1	Fondo de Aseguramiento	1
		Reglamentación de Compras y Ventas	1	Fondo de Cobertura de Precios	1
		Suma:	9	Fondo General de Contingencia y de Asistencia Técnica	1
				SUBSIDIOS O APOYOS RECIBIDOS:	
				Gobierno Federal, Estatal y Municipal	3
				Suma:	32
				RESULTADO	
				"Grado de Desarrollo":	
				EN DESARROLLO	
				NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:	
				SEGUNDO NIVEL O TERCER NIVEL	
				Suma:	213

IMPORTANTE: El puntaje que arroja este análisis, permitirá conocer el Grado de Desarrollo de la Organización Económica y las acciones que deban realizar que permitan fortalecerse para integrarse al mercado globalizado con eficiencia y calidad.

ANEXO C

CÉDULAS DE AUTODIAGNÓSTICO DEL SUR

CÉDULA DE AUTODIAGNÓSTICO PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS
ESTE DOCUMENTO FUE DISEÑADO PARA FACILITAR A LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS Y A SUS SOCIOS CONOCER LA SITUACIÓN
REAL DE SU EMPRESA A ESTA FECHA.

II.- EN LAS CASILLAS "ANOTE AQUÍ" MARQUE LO SIGUIENTE:

EXISTENCIA DEL DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD COMPLETA:	3	EXISTENCIA Ó ACTIVIDAD INCOMPLETA Ó PARCIAL:	2	NO EXISTENCIA DE DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD:	1	FECHA ELABORACIÓN:	27/10/2011
--	---	--	---	---	---	--------------------	------------

NOMBRE: S-MOR		MUNICIPIO:		TIPO DE SOCIEDAD:		AÑOS DE OPERACIÓN:	
DOMICILIO:		CÓDIGO POSTAL:		CURP Representante		NOMBRE COMPLETO DEL REPRESENTANTE LEGAL:	
POBLACIÓN:		CORREO ELECTRÓNICO:		FECHA CONSTITUCIÓN: 24-oct-01		CARGO:	
ESTADO:		R.F.C.:		ACTIVIDAD PRINCIPAL: Comercialización de flores		VIGENCIA: (NUMERO DE AÑOS DE VIC)	
TELÉFONO:				ACTIVIDAD SECUNDARIA:		99	
PROCESO: PRODUCCIÓN		TRANSFORMACIÓN		COMERCIALIZACIÓN		SERVICIOS	
CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ
PROGRAMA DE TRABAJO: 12 MESES							
I.- EJE ORGANIZATIVO		1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA		2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL		IV.- EJE COMERCIAL	
1.1 MEMBRESÍA (SOCIOS)		Visión		3		4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	
PERSONAS FÍSICAS: Con Capacidad Legal		Misión		3		Plan de Negocios	
PERSONAS MORALES: Constituidas Legalmente		Valores		3		Investigación de Mercados	
NUMERO TOTAL DE SOCIOS: Físicas y Morales		Organigrama de la Sociedad		3		Lleva a Cabo Procesos de Reconversión Productiva	
NUMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LAS SOCIEDADES:		Consejo de Administración en Funciones		3		Programa de Comercialización	
MUJERES		Comisarios ó Consejo de Vigilancia en Funciones		3		Distribución y Venta de los Productos Obtenidos	
INDÍGENAS		Comités Internos de Apoyo al Consejo de Administración		3		Exportación de Productos	
CAPACIDADES DIFERENTES		Director ó Gerente: Directivo: 1; Socio 2; Empleado: 3)		3		Certificaciones (Inocuidad, Calidad ISO, Etc.)	
MAYORES DE 60 AÑOS		Normas y Reglas Generales de la Sociedad		3		Marca Comercial Propia	
MENORES DE 29 AÑOS		Suma:		27		Código de Barras	
1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS:		1.4.- AFILIACIÓN		Satisfacción del Socio		Servicio de Postventa	
* Acta Constitutiva de la Organización:		3 Grupos y Cámaras Empresariales		1		Desarrollo de Nuevos Productos	
* Inscripción en los Registros Correspondientes:		Sistemas Producto		3		Participación en Ferias y Exposiciones con Productos	
* Existencia de Poderes en la Sociedad		Suma:		4		Alianzas Comerciales con otras Empresas	
Libro de Registro de Socios		II.- EJE ADMINISTRATIVO		Entradas y Salidas de Dinero y Bienes		Particip. en Proy. de Integ. de Mercados Especializados (Diferencia	
* Aportación de los Socios al Capital ó Patrimonio Social		2.1.- RECURSOS HUMANOS		Auditorías Internas Aplicadas		Suma:	
Emisión de Certificados de Aportación ó Acciones		Manual de Procedimientos de Operación y Administración		3		Suma:	
Reglamentación para Distribución de la Propiedad Accionaria		Plantilla del Personal de la Sociedad		3		V.- EJE OPERATIVO	
Reglamentación para la Distribución Utilidades		Descripción de Área, Puestos y Funciones del Personal		3		5.1 SERVICIO A LOS SOCIOS Y CLIENTES	
REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES		Reglamento Interno de Trabajo		3		Capacitación, Trans. de Tecnol. Asist. Téc. y Fortalecimiento	
Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria		Expedientes del Personal		3		Memoria del Proceso Productivo	
Acta de Asamblea Ordinaria de Socios		Alta y Registro Patronal en el IMSS		3		Programa de Producción	
Informes anuales en Asamblea Gral. Ordinaria de Socios		Control de Prestaciones		3		Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	
Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria		Capacitación al Personal, Directivos y Funcionarios		3		Compras Consolidadas de Insumos y Materias Primas	
Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios		Evaluación del trabajo de Despachos ó Personal Externo		3		Capacidad Utilizada	
Libros de Actas de las Asambleas Generales		Suma:		27		Acopio de Productos de los Socios o Terceros	
Informes del Consejo de Admón. y de Vigilancia ó Comisarios		2.2.- RECURSOS MATERIALES		De Corto Plazo (Avíos, Simples y otros)		Transformación y Valor Agregado	
Aprobación de los Edos Financieros (Balance, Resultados, Flujo)		Mantenimiento Preventivo a los Bienes de la Sociedad		2		Ventas Consolidadas de Productos	
Estatutos Constitutivos		Instalaciones Físicas Propiedad de la Organización		3		Orogamiento de Financiamiento	
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA		Maquinaria y Equipo Propiedad de la Organización		3		Proceso de Financiamiento	
* Nomenclario del Consejo de Admón. ó Administrador único		Equipo de Transporte de la Sociedad		3		Seguro Agropecuario para Producción	
Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)		Sistemas Informáticos y Licencias de Uso		3		Cobertura de Precios (Opciones / Futuros)	
Cambios de Consejo de Vigilancia ó Comisarios (seg. estatutos)		Equipo de Cómputo y de Comunicación		3		Seguros de Vida y Otros Similares	
Calendario de reuniones del Consejo de Administración		Acceso a INTERNET y Página Web		3		Maquila de marca propia ó maquila para Terceros	
Libro de Actas del Consejo de Administración		Resguardo de los Recursos Materiales		3		Suma:	
Incrementos Tenidos : En la Membresía de la Sociedad		Reglamentación de Compras y Ventas		3		TOTAL:	
Incrementos Tenidos: En el Capital Patrimonial		Suma:		26		32	
Suma:		66		26		39	
						RESULTADO	
						"Grado de Desarrollo":	
						EN CONSOLIDACIÓN	
						NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:	
						PRIMER NIVEL	

IMPORTANTE: El puntaje que arroja este análisis, permitirá conocer el Grado de Desarrollo de la Organización Económica y las acciones que deban realizar que permitan fortalecerse para integrarse al mercado globalizado con eficiencia y calidad.

CÉDULA DE AUTODIAGNÓSTICO PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS
ESTE DOCUMENTO FUE DISEÑADO PARA FACILITAR A LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS Y A SUS SOCIOS CONOCER LA SITUACIÓN
REAL DE SU EMPRESA A ESTA FECHA.

II.- EN LAS CASILLAS "ANOTE AQUÍ" MARQUE LO SIGUIENTE:
 EXISTENCIA DEL DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD COMPLETA: **3** | EXISTENCIA Ó ACTIVIDAD INCOMPLETA Ó PARCIAL: **2** | NO EXISTENCIA DE DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD: **1** | FECHA ELABORACIÓN: **30/09/2011**

NOMBRE: S-OAX | **MUNICIPIO: CLUNI** | **TIPO DE SOCIEDAD:** | **AÑOS DE OPERACIÓN: 22**
DOMICILIO: | **CODIGO POSTAL:** | **FECHA CONSTITUCIÓN: 16/01/1990** | **NOMBRE COMPLETO DEL REPRESENTANTE LEGAL:**
POBLACIÓN: | **CORREO ELECTRÓNICO:** | **ACTIVIDAD PRINCIPAL: SERVICIOS** | **CARGO:**
ESTADO: | **R.F.C.** | **ACTIV. SECUNDARIA:** | **VIGENCIA: (NÚMERO DE AÑOS DE VIGENCIA SEGÚN ESTATUTOS) 99**
TELÉFONO:

PRODUCCIÓN		COMERCIALIZACIÓN		SERVICIOS	
CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ
PROGRAMA DE TRABAJO: 12 MESES					
I.- EJE ORGANIZATIVO		2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL		IV.- EJE COMERCIAL	
1.1 MEMBRÍA (SOCIOS)		2.4.- CONTROLES INTERNOS		4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	
PERSONAS FÍSICAS: Con Capacidad Legal		Aplicación del Catálogo de Cuentas Establecido y apr	3	Plan de Negocios	1
PERSONAS MORALES: Constituidas Legalmente	34	*Libro de Diario y de Mayor	3	Investigación de Mercados	1
NÚMERO TOTAL DE SOCIOS: Físicas y Morales	34	*Sistema Contable Manual ó Software Especializado	3	Lleva a Cabo Procesos de Reversión Productiva	3
NÚMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LAS SOCIEDADES:	2647	Balance General	3	Programa de Comercialización	3
MUJERES	996	Estado de Resultados	3	Distribución y Venta de los Productos Obtenidos	3
INDÍGENAS	2647	Flujo de Efectivo	3	Exportación de Productos	3
CAPACIDADES DIFERENTES	0	Cumplimiento de las Obligaciones Fiscales y Laborale	3	Certificaciones (Inocuidad, Calidad ISO, Etc.)	3
MAYORES DE 60 AÑOS	1060	Auditoría Externa Practicada a la Organización	3	Marca Comercial Propia	3
MENORES DE 30 AÑOS	0	Normas y Reglas Generales de la Sociedad	3	Código de Barras	3
		Suma:	24	Servicio de Postventa	1
1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS:		II.- EJE ADMINISTRATIVO		V.- EJE OPERATIVO	
Acta Constitutiva de la Organización:	3	2.1.- RECURSOS HUMANOS		5.1 SERVICIO A LOS SOCIOS Y CLIENTES	
Inscripción en los Registros Correspondientes:	3	Manual de Procedimientos de Operación y Administración	3	Capacitación, Trans. de Tecnol. Asist. Téc. y Fortalecimiento	3
Existencia de Poderes en la Sociedad	3	Plantilla del Personal de la Sociedad	3	Memoria del Proceso Productivo	3
Libro de Registro de Socios	1	Descripción de Área, Puestos y Funciones del Personal	3	Programa de Producción	3
Aportación de los Socios al Capital ó Patrimonio Social	3	Reglamento Interno de Trabajo	3	Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	3
Emisión de Certificados de Aportación ó Acciones	1	Expedientes del Personal	3	Compras Consolidadas de Insumos y Materias Primas	3
Reglamentación para Distribución de la Propiedad Accionaria	1	Alta y Registro Patronal en el IMSS	3	Seguridad social (IMSS, gastos funerarios)	1
Reglamentación para la Distribución Utilidades	1	Control de Prestaciones	3	Acopio de Productos de los Socios o Terceros	3
		Capacitación al Personal, Directivos y Funcionarios	3	Transformación y Valor Agregado	3
REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES		Evaluación del trabajo de Despachos ó Personal Externo	1	Ventas Consolidadas de Productos	3
Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria	1	Suma:	25	Otorgamiento de Financiamiento (parafinanciera)	3
Acta de Asamblea Ordinaria de Socios	3	2.2.- RECURSOS MATERIALES		Proceso de Financiamiento (lo hace la misma organización)	3
Informes anuales en Asamblea Gral. Ordinaria de Socios	3	Mantenimiento Preventivo a los Bienes de la Sociedad	3	Seguro Agropecuario para Producción	1
Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria	3	Instalaciones Físicas Propiedad de la Organización	3	Cobertura de Precios (Opciones / Futuros)	1
Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios	3	Maquinaria y Equipo Propiedad de la Organización	3	Seguros de Vida y Otros Similares	3
Libros de Actas de las Asambleas Generales	3	Equipo de Transporte de la Sociedad	3	Maquila de marca propia ó maquila para Terceros	3
Informes del Consejo de Admón. y de Vigilancia ó Comisarios	1	Sistemas Informáticos y Licencias de Uso	3	Suma:	39
Aprobación de los Edos Financieros (Balance, Resultados, Fl.	3	Equipo de Cómputo y de Comunicación	3	TOTAL:	279
Estatutos Constitutivos	3	Acceso a INTERNET y Página Web	1	RESULTADO	
		Resguardo de los Recursos Materiales	3	"Grado de Desarrollo":	
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA		Reglamentación de Compras y Ventas	1	EN CONSOLIDACIÓN	
Nombramiento del Consejo de Admón. ó Administrador único	3	Suma:	25	NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:	
Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)	3			SEGUNDO NIVEL O TERCER NIVEL	
Cambios de Consejo de Vigilancia ó Comisarios (seg. estatuto)	3				
Calendario de reuniones del Consejo de Administración	1				
Libro de Actas del Consejo de Administración	3				
Incrementos Tenidos : En la Membresía de la Sociedad	3				
Incrementos Tenidos: En el Capital Patrimonial	1				
Suma:	56				

IMPORTANTE: El puntaje que arroja este análisis, permitirá conocer el Grado de Desarrollo de la Organización Económica y las acciones que deban realizar que permitan fortalecerse para integrarse al mercado globalizado con eficiencia y calidad.

CÉDULA DE AUTODIAGNÓSTICO PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS
ESTE DOCUMENTO FUE DISEÑADO PARA FACILITAR A LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS Y A SUS SOCIOS CONOCER LA SITUACIÓN REAL DE SU EMPRESA A ESTA FECHA.

II.- EN LAS CASILLAS "ANOTE AQUÍ" MARQUE LO SIGUIENTE:

EXISTENCIA DEL DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD COMPLETA:	3	EXISTENCIA Ó ACTIVIDAD INCOMPLETA Ó PARCIAL.:	2	NO EXISTENCIA DE DOCUMENTO Ó ACTIVIDAD:	1	FECHA ELABORACIÓN:	11/10/2011
--	---	---	---	---	---	--------------------	------------

NOMBRE: S-CHIS		MUNICIPIO:		TIPO DE SOCIEDAD:		AÑOS DE OPERACIÓN: 14	
DOMICILIO:		CÓDIGO POSTAL:		RFC de la Organización:		NOMBRE COMPLETO DEL REPRESENTANTE LEGAL:	
POBLACIÓN:		CORREO ELECTRÓNICO:		FECHA CONSTITUCIÓN: 6 de jun de 1996		CARGO: APODERADO LEGAL	
ESTADO:		R.F.C.:		ACTIVIDAD PRINCIPAL: Acopio Beneficio y Cafeterías		VIGENCIA: (NUMERO DE AÑOS DE VIGENCIA SEGÚN ESTATUTOS) 99	

PROCESO:		PRODUCCIÓN		COMERCIALIZACIÓN		SERVICIOS	
CONCEPTO		ANOTE AQUÍ		CONCEPTO		ANOTE AQUÍ	

PROGRAMA DE TRABAJO: 12 MESES							
I.- EJE ORGANIZATIVO		1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA		2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL		IV.- EJE COMERCIAL	
1.1 MEMBRESÍA (SOCIOS)		Visión		Aplicación del Catálogo de Cuentas Establecido y apr		4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	
PERSONAS FÍSICAS: Con Capacidad Legal		Misión		*Libro de Diario y de Mayor		Plan de Negocios	
PERSONAS MORALES: Constituidas Legalmente		Valores		Sistema Contable Manual ó Software Especializado		Investigación de Mercados	
NUMERO TOTAL DE SOCIOS: Físicas y Morales		Organigrama de la Sociedad		Balance General		Lleva a Cabo Procesos de Reconversión Productiva	
NUMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LAS SOCIEDADES:		Consejo de Administración en Funciones		Estado de Resultados		Programa de Comercialización	
MUJERES		Comisarios ó Consejo de Vigilancia en Funciones		Flujo de Efectivo		Distribución y Venta de los Productos Obtenidos	
INDÍGENAS		Comités Internos de Apoyo al Consejo de Administración		Cumplimiento de las Obligaciones Fiscales y Laborales		Exportación de Productos	
CAPACIDADES DIFERENTES		Director ó Gerente: Directivo: 1; Socio 2; Empleado: 3)		Auditoría Externa Practicada a la Organización		Certificaciones (Inocuidad, Calidad ISO, Etc.)	
MAYORES DE 60 AÑOS		Normas y Reglas Generales de la Sociedad		Suma: 22		Marca Comercial Propia	
MENORES DE 18 AÑOS		Suma: 23		2.4.- CONTROLES INTERNOS		Código de Barras	
1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS:		1.4.- AFILIACIÓN		Satisfacción del Socio		Servicio de Postventa	
* Acta Constitutiva de la Organización:		Grupos y Cámaras Empresariales		Satisfacción del Cliente		Desarrollo de Nuevos Productos	
* Inscripción en los Registros Correspondientes:		Sistemas Producto		Satisfacción del Proveedor		Participación en Ferias y Exposiciones con Productos	
* Existencia de Poderes en la Sociedad		Suma: 4		Entradas y Salidas de Dinero y Bienes		Alianzas Comerciales con otras Empresas	
Libro de Registro de Socios		II.- EJE ADMINISTRATIVO		Auditorías Internas Aplicadas		Particip. en Proy. de Integ. de Mercados Especializados (Diferenciados, Nicho)	
* Aportación de los Socios al Capital ó Patrimonio Social		2.1.- RECURSOS HUMANOS		Suma: 12		Suma: 35	
Emisión de Certificados de Aportación ó Acciones		Manual de Procedimientos de Operación y Administración		III.- EJE FINANCIERO		V.- EJE OPERATIVO	
Reglamentación para Distribución de la Propiedad Accionaria		Plantilla del Personal de la Sociedad		3.1.- RECURSOS FINANCIEROS		5.1 SERVICIO A LOS SOCIOS Y CLIENTES	
Reglamentación para la Distribución Utilidades		Descripción de Área, Puestos y Funciones del Personal		PRESUPUESTO ANUAL, CUENTAS BANCARIAS Y PARAMETROS FINANCIEROS		Capacitación, Trans. de Tecnol. Asist. Téc. y Fortalecimiento	
REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES		Reglamento Interno de Trabajo		Ingresos		Memoria del Proceso Productivo	
Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria		Expedientes del Personal		Egresos		Programa de Producción	
Acta de Asamblea Ordinaria de Socios		Alta y Registro Patronal en el IMSS		Cuentas de Cheques y otras a la Vista		Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	
Informes anuales en Asamblea Gral. Ordinaria de Socios		Control de Prestaciones		Cuentas de Inversiones en Diversos Plazos		Compras Consolidadas de Insumos y Materias Primas	
Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria		Capacitación al Personal, Directivos y Funcionarios		Historial Crediticio		Seguridad social (IMSS, gastos funerarios)	
Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios		Evaluación del trabajo de Despachos ó Personal Externo		Elabora Razones Financieras		Acopio de Productos de los Socios o Terceros	
Libros de Actas de las Asambleas Generales		Suma: 24		Elabora Indicadores Financieros		Transformación y Valor Agregado	
Informes del Consejo de Admón. y de Vigilancia ó Comisarios		2.2.- RECURSOS MATERIALES		CRÉDITOS RECIBIDOS POR LA SOCIEDAD		Ventas Consolidadas de Productos	
Aprobación de los Edos Financieros (Balance, Resultados, Flu Estatuos Constitutivos)		Mantenimiento Preventivo a los Bienes de la Sociedad		De Corto Plazo (Avisos, Simples y otros)		Otogamiento de Financiamiento (parafinanciera)	
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA		Instalaciones Físicas Propiedad de la Organización		De Largo Plazo (Refaccionarios y otros)		Proceso de Financiamiento (lo hace la misma organización)	
* Nombramiento del Consejo de Admón. ó Administrador único		Maquinaria y Equipo Propiedad de la Organización		De los Proveedores		Seguro Agropecuario para Producción	
Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)		Equipo de Transporte de la Sociedad		De los Socios		Cobertura de Precios (Opciones / Futuros)	
Cambios de Consejo de Vigilancia ó Comisarios (seg. estatuto)		Sistemas Informáticos y Licencias de Uso		FINCAS		Seguros de Vida y Otros Similares	
Calendario de reuniones del Consejo de Administración		Equipo de Cómputo y de Comunicación		Fondo de Garantía		Maquila de marca propia ó maquila para Terceros	
Libro de Actas del Consejo de Administración		Acceso a INTERNET y Página Web		Fondo de Aseguramiento		Suma: 35	
Incrementos Tenidos : En la Membresía de la Sociedad		Resguardo de los Recursos Materiales		Fondo de Cobertura de Precios		TOTAL: 278	
Incrementos Tenidos : En el Capital Patrimonial		Reglamentación de Compras y Ventas		Fondo General de Contingencia y de Asistencia Técnica		RESULTADO	
Suma: 60		Suma: 23		SUBSIDIOS O APOYOS RECIBIDOS:		"Grado de Desarrollo":	
				Gobierno Federal, Estatal y Municipal		EN CONSOLIDACIÓN:	
				Suma: 40		NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:	
						SEGUNDO NIVEL O TERCER NIVEL	

IMPORTANTE: El puntaje que arroja este análisis, permitirá conocer el Grado de Desarrollo de la Organización Económica y las acciones que deban realizar que permitan fortalecerse para integrarse al mercado globalizado con eficiencia y calidad.

ANEXO D

ENCUESTAS

PRIMER ANEXO

Encuesta a socios de organizaciones de productores exitosas

Fecha de encuesta: _____

Encuestador: _____

1. Datos generales

Nombre (apellido paterno, materno, nombre) _____

Domicilio (localidad, municipio, estado) _____

Escolaridad (años de estudio) _____

Edad _____

Tipo de productor: Socio _____ Directivo _____

2. Relación con la organización

Antigüedad como socio: _____

Servicios que ofrece la organización/empresa _____

Servicios que utiliza de la organización/empresa _____

¿Qué costos cubre por recibir el o los servicios que utiliza? ¿Cuánto por hectárea, tonelada, Quintal, Kilo, etc)

Qué es lo que le agrada de la organización _____

Que cosa, situación o servicio se puede

mejorar _____

Que ha mejorado en su vida y su familia participando en la organización

1. Aumento de producción _____

2. Aumentado ingresos _____

- 3. Disminución de costos _____
- 4. Mejora de la salud _____
- 5. Acceso a la educación _____
- 6. Cuenta de ahorro _____
- 7. Incremento de patrimonio (terrenos, casa, vehículo) _____
- 8. Mejora de vivienda _____
- 9. Participación en puestos públicos o de la organización _____
- 10. Prestigio _____

¿Cuenta con certificado o acción de participación social?

Sí____ No_____

¿Conoce el reglamento interno de la organización?

Sí____ No_____

3. El futuro de la organización

Que situaciones problemáticas ha vivido la organización a lo largo de su historia

Cuales han sido las estrategias y acciones para superar las situaciones problemáticas

Como ve a la organización en 10 años

Que obstáculos existen que pueden impedir que se logre ese futuro

4. Practica de principios (Calificar con una respuesta de 0 a 3, 0 es menor 3 es mayor)

1. En el proceso de fijación de las políticas y en la toma de decisiones (0-1-2-3)

- i. ___ Solo el presidente del consejo de administración participa
- ii. ___ El Consejo de administración en pleno participa
- iii. ___ El Consejo de administración y los delegados participan
- iv. ___ El Consejo de administración, los delegados y los socios participan

2. Participación económica de los socios (0-1-2-3)

- i. ___ Los socios no aportan dinero, tiempo y trabajo para pagar los gastos de constitución/protocolización, capital social y para la adquisición de activos.
- ii. ___ Los socios aportan dinero, tiempo y trabajo para la constitución/protocolización
- iii. ___ Los socios aportan para la constitución/protocolización y para la constitución del capital social
- iv. ___ Los socios aportan dinero, tiempo y trabajo para la constitución/protocolización/capital social, fondos de reserva y contingencia, activos y para el sostenimiento de la organización a través de cuotas, descuentos.

3. Autonomía e independencia Financiera (0-1-2-3)

- i. ___ No tienen recursos propios, ni líneas de crédito; pueden estar en cartera vencida y tener adeudos fiscales

- ii. ___ No tienen recursos propios, ni líneas de crédito para ofrecer servicios a sus socios, pero no tienen cartera vencida ni adeudos fiscales
- iii. ___ Cuentan con recursos propios y líneas de crédito vigentes
- iv. ___ Cuentan con recursos propios, fondos de ahorro, garantías líquidas y líneas de crédito vigentes.

3.1. Autonomía e independencia política (0-1.5-3)

- v. ___ Los directivos en turno ocupan cargos políticos o son candidatos a ocupar cargos políticos y la organización tiene objetivos más políticos que empresariales.
- vi. ___ La organización fue creada o es parte de una dirección cuyos directivos conciben a la organización de base como plataforma política, instrumento de presión o negociación con el gobierno, aunque las organizaciones de base pueden o no ser autónomas.
- vii. ___ Se observan evidencias de pluralidad política, sin compromisos abiertos con partidos y libertar de participación política.

4. Educación, formación e información al socio (0-1.5-3)

- i. ___ No existe fondo para educación de los socios, no se gestionan recursos para capacitación de los socios y directivos y no se informa de las operaciones de la organización
- ii. ___ No existe fondo de educación pero gestionan recursos para capacitar e informar a socios y delegados
- iii. ___ Existe fondo de educación con recursos propios, se informa a los socios del resultado de las operaciones a través de reuniones o asambleas, boletines, talleres, etc.

5. Cooperación entre organizaciones (0-1-5-3)

- i. ___ Organización aislada, no tiene vínculos con otras organizaciones
- ii. ___ Empresa/organización asociadas a una organización de segundo nivel
- iii. ___ Empresa de segundo nivel, pero no forma parte de una red de organizaciones
- iv. ___ Empresa asociada a una organización superior y que a su vez forma parte de una red de organizaciones económicas, gremiales, civiles, académicas

6. Responsabilidad social (0-1.5-3)

- i. ___ Cuando la organización centra su estrategia en la prestación de servicios económicos que solo influyen en la actividad productiva de sus socios directos.
- ii. ___ Cuando la organización, de manera adicional a la prestación de servicios económicos a sus socios centra su estrategia en al menos dos de los ámbitos de la responsabilidad social, **“trato justo a socios y empleados”, “aspectos ambientales”, “social” relacionado a servicios a la comunidad, “ética empresarial” hacer negocio de manera razonable.**
- iii. ___ Cuando la organización, de manera adicional a la prestación de servicios económicos a sus socios centra su estrategia los cuatro ámbitos de la responsabilidad social, **“trato justo a socios y empleados”, “aspectos ambientales”, “social” relacionado a servicios a la comunidad, “ética empresarial” hacer negocio de manera razonable.**

SEGUNDO ANEXO

Encuesta a técnicos FIRA que atienden organizaciones de productores exitosas

Fecha de encuesta: _____

Encuestador: _____

1. Datos generales

Nombre (apellido paterno, materno, nombre) _____

Agencia: _____

Escolaridad (años de estudio) _____

Edad _____

2. Datos específicos

¿Por qué la consideran una organización de éxito? ¿Qué cualidades la describen?

¿Cuál es el volumen de operación que tiene la organización con FIRA (Historial) y con otras instituciones?

Cómo ha participado FIRA con la organización (desde su concepción o una vez fortalecida).

A juicio de FIRA quien es el líder moral de la organización? Explique.

Cuáles son los representantes de la Organización y los principales actores alrededor de la misma.

TERCER ANEXO

Encuesta a gerente de organización de productores exitosas

Fecha de encuesta: _____

Encuestador: _____

1.- Datos generales

Nombre (apellido paterno, materno, nombre (s)): _____

Domicilio (localidad, municipio, estado): _____

Escolaridad: _____

Edad: _____

2. Aspectos relacionados con su desempeño

¿Cuáles son los volúmenes de operación que presenta la organización? _____

¿Explique cuáles son las herramientas administrativas que utilizan? _____

¿Explique, cuáles son las herramientas financieras que utilizan? _____

¿De qué manera informan al consejo de administración de la evolución de las operaciones del negocio? _____

CUARTO ANEXO

Encuesta a instituciones relacionadas con la organización exitosa

Fecha de encuesta: _____

Encuestador: _____

1. Datos generales

Nombre de la Institución: _____

Domicilio (localidad, municipio, estado) _____

Nombre del Encuestado: _____

Cargo del Encuestado: _____

Tipo de Apoyo que Otorgo la Institución a la organización: _____

2. Información de la Organización que la distinguen de sus pares

¿Cuál es la percepción que tiene del funcionamiento de la organización?

¿Respecto a la solvencia moral y económica que posee la organización que nos puede comentar?

¿Cuál piensa que es el soporte que ha definido la organización?

¿Qué piensa del liderazgo que ha alcanzado la organización?

¿Qué aprecian de diferente a esta organización comparada con sus pares?

QUINTO ANEXO

Encuesta a los asesores de organizaciones de productores exitosas

Fecha de encuesta: _____

Encuestador: _____

1. Datos generales

Nombre (apellido paterno, materno, nombre) _____

Domicilio (localidad, municipio, estado) _____

Despacho: _____

Clave de habilitación y Calificación: _____

Escolaridad (años de estudio) _____

Edad _____

2. Datos específicos

¿Usted conoce o generó la información estratégica de la organización? Explique.

¿Usted orienta las acciones de los productores de la organización para que se lleven a cabo cada tarea asignada? SI ____ NO ____ Explique

¿En qué aspectos usted asesora a la organización?, y cual considera que es el más estratégico para que sea una organización Exitosa. Explique.

¿Qué acciones tiene que hacer la organización para que mejore su desempeño?

¿Explique porque es una organización Exitosa?

SEXTO ANEXO

Encuesta a cliente principal de una organización de productores exitosa

Fecha de encuesta: _____

Encuestador: _____

1. Datos generales

Nombre (apellido paterno, materno, nombre) _____

Empresa: _____

Domicilio: _____

Escolaridad (años de estudio) _____

Edad _____

2. Datos específicos

¿Usted considera que la organización es exitosa? SI ____ NO ____ Explique.

¿Cuál es el volumen de operación que tiene la organización con usted y cuanto representa de su volumen total requerido?

Cómo calificaría a la organización por su grado de cumplimiento de compromisos con Ustedes. Excelente, Muy Bien, Bien, Regular o Mala. Explique

Ha establecido alianzas o contratos con la Organización

SI ____ Estaría dispuesto a establecer nuevas alianzas o contratos de mayor riesgo para Usted. Explique.

NO ____ Estaría dispuesto a establecer alianzas o contratos con la organización.

Explique

CÁLCULOS

ORGANIZACIÓN	N-SIN	N-DGO	N-S.L.P.	C-GTO	C-HGO	C-TLAX	S-CHIS	S-OAX	S-MOR
Concepto									
I.- EJE ORGANIZATIVO									
1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS:									
Acta Constitutiva de la Organización:	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Inscripción en los Registros Correspondientes:	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Existencia de Poderes en la Sociedad	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Libro de Registro de Socios	3	3	3	3	3	3	2	1	3
Aportación de los Socios al Capital ó Patrimonio Social	3	1	3	3	1	3	2	3	3
Emisión de Certificados de Aportación ó Acciones	3	1	3	3	1	3	1	1	3
Reglamentación para Distribución de la Propiedad Accionaria	3	1	2	3	1	3	1	1	1
Reglamentación para la Distribución Utilidades	3	1	3	1	1	2	1	1	1
REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES									
Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gral. Ordinaria	3	3	3	3	3	3	3	1	3
Acta de Asamblea Ordinaria de Socios	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Informes anuales en Asamblea Gral. Ordinaria de Socios	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Libros de Actas de las Asambleas Generales	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Informes del Consejo de Admón. y de Vigilancia ó Comisarios	3	3	2	1	3	3	2	1	3
Aprobación de los Edos Financieros (Balance, Resultados, Flujo de Efec.)	3	3	3	3	3	3	2	3	3
Estatutos Constitutivos	3	3	3	3	3	3	3	3	3
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA									
Nombramiento del Consejo de Admón. ó Administrador único	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cambios de Consejo de Administración (según Estatutos)	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cambios de Consejo de Vigilancia ó Comisarios (seg. estatutos)	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Calendario de reuniones del Consejo de Administración	2	3	2	1	3	3	2	1	3
Libro de Actas del Consejo de Administración	2	3	2	1	3	3	2	3	3
Incrementos Tenidos : En la Membresía de la Sociedad	3	2	3	3	2	3	3	3	1
Incrementos Tenidos: En el Capital Patrimonial	3	3	3	3	2	3	3	1	3
SUMA	70	63	68	64	62	71	60	56	66
1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA									
Visión	3	3	3	2	3	1	2	3	3
Misión	3	3	3	2	3	1	2	3	3
Valores	3	3	2	2	3	1	2	3	3
Organigrama de la Sociedad	3	3	2	3	3	2	3	3	3
Consejo de Administración en Funciones	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Comisarios ó Consejo de Vigilancia en Funciones	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Comités Internos de Apoyo al Consejo de Administración	3	3	1	3	1	3	3	3	3
Director ó Gerente: Directivo: 1; Socio 2; Empleado: 3)	2	3	2	1	3	1	2	1	3
Normas y Reglas Generales de la Sociedad	3	3	3	3	3	3	3	3	3
SUMA	26	27	22	22	25	18	23	25	27
1.4.- AFILIACIÓN									
Grupos y Cámaras Empresariales	3	1	2	3	3	1	2	1	1
Sistemas Producto	3	2	3	3	2	1	2	3	3
SUMA	6	3	5	6	5	2	4	4	4

II.- EJE ADMINISTRATIVO									
2.1.- RECURSOS HUMANOS									
Manual de Procedimientos de Operación y Administración	3	3	2	2	2	1	2	3	3
Plantilla del Personal de la Sociedad	3	3	3	3	3	1	3	3	3
Descripción de Área, Puestos y Funciones del Personal	3	3	2	2	3	1	2	3	3
Reglamento Interno de Trabajo	3	3	3	1	2	1	3	3	3
Expedientes del Personal	3	3	3	3	3	1	3	3	3
Alta y Registro Patronal en el IMSS	3	3	3	3	3	1	3	3	3
Control de Prestaciones	3	3	3	3	3	1	3	3	3
Capacitación al Personal, Directivos y Funcionarios	3	2	3	3	3	1	3	3	3
Evaluación del trabajo de Despachos ó Personal Externo	3	1	2	3	2	1	2	1	3
SUMA	27	24	24	23	24	9	24	25	27
2.2.- RECURSOS MATERIALES									
Mantenimiento Preventivo a los Bienes de la Sociedad	3	3	3	3	3	1	2	3	2
Instalaciones Físicas Propiedad de la Organización	3	3	3	3	1	1	3	3	3
Maquinaria y Equipo Propiedad de la Organización	3	3	3	3	3	1	3	3	3
Equipo de Transporte de la Sociedad	3	3	2	3	3	1	2	3	3
Sistemas Informáticos y Licencias de Uso	3	3	2	3	3	1	2	3	3
Equipo de Cómputo y de Comunicación	3	3	3	3	3	1	3	3	3
Acceso a INTERNET y Página Web	3	3	2	2	2	1	2	3	3
Resguardo de los Recursos Materiales	3	3	3	3	3	1	3	3	3
Reglamentación de Compras y Ventas	3	2	3	3	1	1	3	1	3
SUMA	27	26	24	26	22	9	23	25	26
2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL									
Aplicación del Catálogo de Cuentas Establecido y aprobado	3	3	3	3	3	3	2	3	3
*Libro de Diario y de Mayor	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sistema Contable Manual ó Software Especializado	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Balance General	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Estado de Resultados	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Flujo de Efectivo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cumplimiento de las Obligaciones Fiscales y Laborales	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Auditoría Externa Practicada a la Organización	3	3	2	3	1	1	2	3	3
SUMA	24	24	23	24	22	21	22	24	24
2.4.- CONTROLES INTERNOS									
Satisfacción del Socio	3	1	2	1	2	1	3	1	3
Satisfacción del Cliente	3	1	3	1	2	1	3	3	3
Satisfacción del Proveedor	3	1	2	1	1	1	2	3	3
Entradas y Salidas de Dinero y Bienes	3	2	2	3	3	3	2	3	3
Auditorías Internas Aplicadas	3	2	2	3	2	3	2	1	1
SUMA	15	7	11	9	10	9	12	11	13
III.- EJE FINANCIERO									
3.1.- RECURSOS FINANCIEROS									
PRESUPUESTO ANUAL, CUENTAS BANCARIAS Y PARÁMETROS FINANCIEROS									
Ingresos	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Egresos	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Cuentas de Cheques y otras a la Vista	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Cuentas de Inversiones en Diversos Plazos	3	3	3	3	2	2	3	3	3
Historial Crediticio	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Elabora Razones Financieras	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Elabora Indicadores Financieros	3	3	3	3	3	3	3	3	3
CRÉDITOS RECIBIDOS POR LA SOCIEDAD									
De Corto Plazo (Avisos, Simples y otros)	3	3	3	3	3	3	3	1	3
De Largo Plazo (Refaccionarios y otros)	3	3	2	3	1	1	2	1	1
De los Proveedores	3	1	3	3	2	1	3	1	3
De los Socios	1	1	2	1	2	1	2	1	3
FINCAS									
Fondo de Garantía	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Fondo de Aseguramiento	3	3	1	3	1	1	1	1	3
Fondo de Cobertura de Precios	3	1	1	3	1	1	1	1	1
Fondo General de Contingencia y de Asistencia Técnica	3	2	1	3	1	1	1	1	1
SUBSIDIOS O APOYOS RECIBIDOS:									
Gobierno Federal, Estatal y Municipal	3	3	3	3	3	3	3	3	3
SUMA	46	41	40	46	37	32	40	34	39

IV.- EJE COMERCIAL									
4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS									
Plan de Negocios	3	3	3	1	2	1	2	1	2
Investigación de Mercados	3	3	3	1	1	1	2	1	1
Lleva a Cabo Procesos de Reversión Productiva	2	3	2	1	1	1	3	3	
Programa de Comercialización	3	3	3	3	1	1	2	3	3
Distribución y Venta de los Productos Obtenidos	3	3	3	3	1	1	3	3	3
Exportación de Productos	2	3	3	1	1	1	3	3	1
Certificaciones (Inocuidad, Calidad ISO, Etc.)	2	1	3	1	2	1	3	3	1
Marca Comercial Propia	3	3	2	1	1	1	3	3	1
Código de Barras	3	3	2	1	1	1	2	3	3
Servicio de Postventa	3	1	2	1	3	1	2	1	3
Desarrollo de Nuevos Productos	3	2	2	1	2	1	2	3	3
Participación en Ferias y Exposiciones con Productos	3	3	2	1	3	1	2	3	3
Alianzas Comerciales con otras Empresas	3	3	3	3	3	1	3	3	2
Particip. en Proy. de Integ. de Mercados Especializados (Diferenciados, Nicho)	1	3	3	1	1	1	3	3	1
SUMA	37	37	36	20	23	14	35	36	27
V.- EJE OPERATIVO									
5.1 SERVICIO A LOS SOCIOS Y CLIENTES									
Capacitación, Trans. de Tecnol. Asist. Téc. y Fortalecimiento	3	3	2	3	2	3	3	3	2
Memoria del Proceso Productivo	3	3	3	3	3	2	3	3	1
Programa de Producción	3	3	3	3	3	3	3	3	2
Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	3	2	2	3	1	1	2	3	1
Compras Consolidadas de Insumos y Materias Primas	3	3	3	3	1	3	1	3	3
Capacidad Utilizada	3	3	2	3	1	1	2	1	
Acopio de Productos de los Socios o Terceros	3	3	1	3	1	1	3	3	3
Transformación y Valor Agregado	2	3	3	1	1	1	3	3	3
Ventas Consolidadas de Productos	3	3	3	3	1	1	3	3	3
Otorgamiento de Financiamiento	3	3	3	3	2	3	3	3	3
Proceso de Financiamiento	3	3	2	3	3	3	2	3	3
Seguro Agropecuario para Producción	3	3	1	3	1	3	1	1	3
Cobertura de Precios (Opciones / Futuros)	3	1	2	3	1	1	2	1	1
Seguros de Vida y Otros Similares	3	3	1	3	1	1	1	3	3
Maquila de marca propia ó maquila para Terceros	2	3	1	1	1	1	3	3	1
SUMA	43	42	32	41	23	28	35	39	32
TOTAL:	321	294	285	281	253	213	278	279	285
EN BASE AL TOTAL	333 Consolidación	Consolidación	Consolidación	Consolidación	Consolidación	Desarrollo	Consolidación	Consolidación	Consolidación
EN BASE AL PROMEDIO	276.5556 Consolidación	Consolidación	Consolidación	Consolidación	Desarrollo	Desarrollo	Consolidación	Consolidación	Consolidación

CONSOLIDACIÓN	228-333PTOS
DESARROLLO	122-227PTOS
INCIPIENTE	MENOR 121 PTOS

Datos Generales de las Organizaciones

CONCEPTO	N-SIN	N-DGO	N-S.L.P.	C-GTO	C- HGO	C-TLAX	S- CHIS	S-OAX	S- MOR
PERSONAS FÍSICAS: Con Capacidad Legal	87	3	35	50	170	3	0	0	83
PERSONAS MORALES: Constituidas Legalmente	8	163	0	0	38	176	18	34	0
NUMERO TOTAL DE SOCIOS: Físicas y Morales	95	166	35	50	208	179	18	34	83
NUMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LAS SOCIEDADES:	149	0	35	0	0	0	2820	2647	0
MUJERES	30	5	8	6	600	54	591	998	27
INDÍGENAS	0	0	27	0	0	0	2820	2647	0
CAPACIDADES DIFERENTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MAYORES DE 60 AÑOS	70	20	6	39	2000	36	2250	1060	9
MENORES DE 29 AÑOS	0	0	0	0	1707	0	0	0	0

Gráfica 2. Cobertura de los servicios que brindan las organizaciones

Organización	P. Física	P. Moral	Total socios	P. Agrupadas	Beneficiarios
N-SIN	87	8	95	149	426
N-DGO	3	1	166		166
N-S.L.P.	35	0	35	35	35
C-GTO	50	0	50	0	300
C- HGO	170	38	208	0	208
C-TLAX	3	3	179	0	179
S- CHIS	0	18	18	2,820	2,820
S-OAX	0	34	34	2,647	2,647
S- MOR	83	0	83	0	83

Gráfica 2.1. % de cobertura a nivel regional

Región	Total
Norte	461
Centro	687
Sur	5,550

Tabla 3. Resultado de la Cédula de Autodiagnóstico por organización

Organización	Puntaje
Deseable	333
N-SIN	321
N-DGO	294
N-S.L.P.	285
C-GTO	281
C- HGO	253
C-TLAX	213
S- CHIS	278
S-OAX	279
S- MOR	285

Promedio

277

Gráfica 4. Resultados promedio por eje organizacional

CONCEPTOS	DESEABLE (ptos)	PROMEDIO (ptos)	MAX (ptos)	MIN (ptos)	N-SIN	N-DGO	N-S.L.P.	C-GTO	C-HGO	C-TLAX	S-CHIS	S-OAX	S-MOR
1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS	72	64	71	56	70	63	68	64	62	71	60	56	66
1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA	27	24	27	18	26	27	22	22	25	18	23	25	27
1.4.- AFILIACIÓN	6	4	6	2	6	3	5	6	5	2	4	4	4
2.1.- RECURSOS HUMANOS	27	23	27	9	27	24	24	23	24	9	24	25	27
2.2.- RECURSOS MATERIALES	27	23	27	9	27	26	24	26	22	9	23	25	26
2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL	24	23	24	21	24	24	23	24	22	21	22	24	24
2.4.- CONTROLES INTERNOS	15	11	15	7	15	7	11	9	10	9	12	11	13
3.1.- RECURSOS FINANCIEROS	48	39	46	32	46	41	40	46	37	32	40	34	39
4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	42	29	37	14	37	37	36	20	23	14	35	36	27
5.1 SERVICIO A LOS SOCIOS Y CLIENTES	45	35	43	23	43	42	32	41	23	28	35	39	32
TOTAL	333				321	294	285	281	253	213	278	279	285

CONCEPTOS	PROMEDIO (ptos)	N-SIN	N-DGO	N-S.L.P.	C-GTO	C-HGO	C-TLAX	S-CHIS	S-OAX	S-MOR
1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS	64	70	63	68	64	62	71	60	56	66
1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA	24	26	27	22	22	25	18	23	25	27
1.4.- AFILIACIÓN	4	6	3	5	6	5	2	4	4	4
2.1.- RECURSOS HUMANOS	23	27	24	24	23	24	9	24	25	27
2.2.- RECURSOS MATERIALES	23	27	26	24	26	22	9	23	25	26
2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL	23	24	24	23	24	22	21	22	24	24
2.4.- CONTROLES INTERNOS	11	15	7	11	9	10	9	12	11	13
3.1.- RECURSOS FINANCIEROS	39	46	41	40	46	37	32	40	34	39
4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	29	37	37	36	20	23	14	35	36	27
5.1 SERVICIO A LOS SOCIOS Y CLIENTES	35	43	42	32	41	23	28	35	39	32

CONCEPTOS	PROMEDIO (%)	N-SIN	N-DGO	N-S.L.P.	C-GTO	C-HGO	C-TLAX	S-CHIS	S-OAX	S-MOR
1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS	90	97	88	94	89	86	99	83	78	92
1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA	88	96	100	81	81	93	67	85	93	100
1.4.- AFILIACIÓN	72	100	50	83	100	83	33	67	67	100
2.1.- RECURSOS HUMANOS	85	100	89	89	85	89	33	89	93	100
2.2.- RECURSOS MATERIALES	86	100	96	89	96	81	33	85	93	96
2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL	96	100	100	96	100	92	88	92	100	100
2.4.- CONTROLES INTERNOS	72	100	47	73	60	67	60	80	73	87
3.1.- RECURSOS FINANCIEROS	82	96	85	83	96	77	67	83	71	81
4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	70	88	88	86	48	55	33	83	86	64
5.1 SERVICIO A LOS SOCIOS Y CLIENTES	78	96	93	71	91	51	62	78	87	71

CONCEPTOS	PROMEDIO (%)	MIN (%)	Max (%)
1.2.- ASUNTOS JURÍDICOS	90	78	99
1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA	88	67	100
1.4.- AFILIACIÓN	72	33	100
2.1.- RECURSOS HUMANOS	85	33	100
2.2.- RECURSOS MATERIALES	86	33	100
2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL	96	88	100
2.4.- CONTROLES INTERNOS	72	47	100
3.1.- RECURSOS FINANCIEROS	82	67	96
4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	70	33	88
5.1 SERVICIO A LOS SOCIOS Y CLIENTES	78	51	96

Gráfica 3. Resultados de los ejes organizativos a nivel nacional

CONCEPTO	DESEABLE	PROMEDIO	Max	Min	N-SIN	N-DGO	N-S.L.P.	C-GTO	C-HGO	C-TLAX	S-CHIS	S-OAX	S-MOR
ORGANIZATIVO	105	93	102	85	102	93	95	92	92	91	87	85	97
ADMINISTRATIVO	93	80	93	48	93	81	82	82	78	48	81	85	90
FINANCIERO	48	39	46	32	46	41	40	46	37	32	40	34	39
COMERCIAL	42	29	37	14	37	37	36	20	23	14	35	36	27
OPERATIVO	45	35	43	23	43	42	32	41	23	28	35	39	32

CONCEPTO	PROMEDIO	N-SIN	N-DGO	N-S.L.P.	C-GTO	C-HGO	C-TLAX	S-CHIS	S-OAX	S-MOR
ORGANIZATIVO	93	102	93	95	92	92	91	87	85	97
ADMINISTRATIVO	80	93	81	82	82	78	48	81	85	90
FINANCIERO	39	46	41	40	46	37	32	40	34	39
COMERCIAL	29	37	37	36	20	23	14	35	36	27
OPERATIVO	35	43	42	32	41	23	28	35	39	32

CONCEPTO	PROMEDIO (%)	N-SIN	N-DGO	N-S.L.P.	C-GTO	C-HGO	C-TLAX	S-CHIS	S-OAX	S-MOR
ORGANIZATIVO	88	97	89	90	88	88	87	83	81	92
ADMINISTRATIVO	86	100	87	88	88	84	52	87	91	97
FINANCIERO	82	96	85	83	96	77	67	83	71	81
COMERCIAL	70	88	88	86	48	55	33	83	86	64
OPERATIVO	78	96	93	71	91	51	62	78	87	71

Tabla 4. Región norte

CONCEPTO	DESEABLE	PROMEDIO	MAX	MIN	N-SIN	N-DGO	N-S.L.P.
ORGANIZATIVO	105	97	102	93	102	93	95
ADMINISTRATIVO	93	85	93	81	93	81	82
FINANCIERO	48	42	46	40	46	41	40
COMERCIAL	42	37	37	36	37	37	36
OPERATIVO	45	39	43	32	43	42	32

CONCEPTO	PROMEDIO	N-SIN	N-DGO	N-S.L.P.
ORGANIZATIVO	97	102	93	95
ADMINISTRATIVO	85	93	81	82
FINANCIERO	42	46	41	40
COMERCIAL	37	37	37	36
OPERATIVO	39	43	42	32

Tabla 5. Región centro

CONCEPTO	DESEABLE	PROMEDIO	MAX	MIN	C-GTO	C-HGO	C-TLAX
ORGANIZATIVO	105	92	92	91	92	92	91
ADMINISTRATIVO	93	69	82	48	82	78	48
FINANCIERO	48	38	46	32	46	37	32
COMERCIAL	42	19	23	14	20	23	14
OPERATIVO	45	31	41	23	41	23	28

CONCEPTO	PROMEDIO	C-GTO	C-HGO	C-TLAX
ORGANIZATIVO	92	92	92	91
ADMINISTRATIVO	69	82	78	48
FINANCIERO	38	46	37	32
COMERCIAL	19	20	23	14
OPERATIVO	31	41	23	28

Tabla 6. Región sur

CONCEPTO	DESEABLE	PROMEDIO	MAX	MIN	S- CHIS	S-OAX	S-MOR
ORGANIZATIVO	105	90	97	85	87	85	97
ADMINISTRATIVO	93	85	90	81	81	85	90
FINANCIERO	48	38	40	34	40	34	39
COMERCIAL	42	33	36	27	35	36	27
OPERATIVO	45	35	39	32	35	39	32

CONCEPTO	PROMEDIO	S- CHIS	S-OAX	S-MOR
ORGANIZATIVO	90	87	85	97
ADMINISTRATIVO	85	81	85	90
FINANCIERO	38	40	34	39
COMERCIAL	33	35	36	27
OPERATIVO	35	35	39	32

Tabla 8. Resultados de mayor y menor desarrollo a nivel nacional

CONCEPTO	DESEABLE	PROMEDIO	MAX	MIN	N-SIN	C-HGO
ORGANIZATIVO	105	97	102	92	102	92
ADMINISTRATIVO	93	85.5	93	78	93	78
FINANCIERO	48	41.5	46	37	46	37
COMERCIAL	42	30	37	23	37	23
OPERATIVO	45	33	43	23	43	23

CONCEPTO	PROMEDIO	N-SIN	C-HGO
ORGANIZATIVO	97	102	92
ADMINISTRATIVO	85.5	93	78
FINANCIERO	41.5	46	37
COMERCIAL	30	37	23
OPERATIVO	33	43	23