

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA  
ANTONIO NARRO  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS**



**EVALUACIÓN DE LOS APOYOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE  
ECONOMÍA SOCIAL EN LA MODALIDAD INTEGRAL Y  
ALTERNATIVAS PARA MEJORAR SUS RESULTADOS  
(CASO REGIÓN SURESTE DE COAHUILA)**

Por:

**FRANCISCO JAVIER CRUZ CRUZ**

TESIS

**Presentada como Requisito Parcial para Obtener el Título de:  
Licenciado en Economía Agrícola y Agronegocios**

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México

Noviembre 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRÍCOLA**

**EVALUACIÓN DE LOS APOYOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE  
ECONOMÍA SOCIAL EN LA MODALIDAD INTEGRAL Y  
ALTERNATIVAS PARA MEJORAR SUS RESULTADOS  
(CASO REGIÓN SURESTE DE COAHUILA)**

Por:

**FRANCISCO JAVIER CRUZ CRUZ**

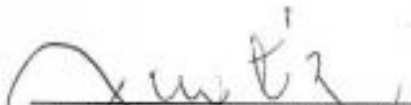
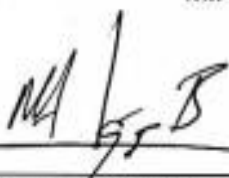
TESIS

QUE SE SOMETE A LA CONSIDERACIÓN DEL COMITÉ ASESOR  
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN ECONOMÍA AGRÍCOLA Y AGRONEGOCIOS**

Aprobada por:



M.C. Heriberto Martínez Lara  
Asesor Principal

  
Lic. Oscar J. Martínez Ramírez  
Coasesor  
M.P. Gerardo Camacho Martínez  
Coasesor  
Dr. Lorenzo Alejandro López Barbosa  
Coordinador de la División de Ciencias Socioeconómicas

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México, Noviembre de 2016.

Universidad Autónoma Agraria  
"ANTONIO NARRO"



DIV. CS. SOCIOECONÓMICAS  
COORDINACIÓN

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos:

A la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro (UAAAN) por haberme formado como profesionista de las Ciencias Agropecuarias.

Al cuerpo catedráticos que conforman la División de Ciencias Socioeconómicas, en particular a la plantilla del departamento de Economía Agrícola, quienes colaboraron en mi formación académica.

Al M.C. Heriberto Martínez Lara por haber colaborado en la dirección de este trabajo de investigación y por todos los consejos que me ha dado.

Al Lic. Oscar Juventino Martínez y el M.P. Gerardo Camacho Martínez por haber colaborado en la revisión de este trabajo de investigación y por todos los consejos que me han dado cada uno de ellos.

Al Instituto Nacional de la Economía Social, Delegación Coahuila, por haberme abierto las puertas para realizar mis prácticas profesionales, esta investigación y haberme brindado una fuente de empleo con la cual puedo poner en práctica mi formación académica, en particular a la Maestra Narcedalia Ramírez Pineda, Directora General, al Ing. Miguel Ángel Sáenz Pérez, Delegado Federal y el Lic. Fernando Rodríguez Azpe, Subdirector Administrativo.

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme prestado la vida hasta el día de hoy, por haberme colmado de bendiciones, hacer posible que lograra terminar una carrera y obtener una fuente de empleo.

A mis padres Rufino Cruz Santiago y María Luisa Cruz Cruz por todas sus provisiones, guiarme y enseñarme un sendero de la vida que hasta el día de hoy me ha traído muchas satisfacciones, he tenido dificultades pero gracias a ellos y a sus consejos he logrado seguir caminando.

A mis hermanos Heriberto, José Manuel y Rufino Cruz Cruz quienes han sido pieza clave en mi diario vivir y me han ayudado en todos los momentos que he necesitado.

A mis abuelos, tíos maternos y paternos quienes fueron y siguen siendo pieza clave de mi diario vivir, en el ámbito personal y laboral.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>3</b>
<b>FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 Planteamiento del Problema .....	4
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivos .....	6
1.4.1 General.....	6
1.4.2 Específicos .....	6
1.5 Hipótesis.....	7
1.6 Variables .....	7
1.7 Área de Estudio.....	7
1.8 Metodología.....	8
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>10</b>
<b>EL INSTITUTO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOCIAL .....</b>	<b>10</b>
2.1 Origen del INAES .....	10
2.2 Marco Legal del INAES .....	12
2.2.1 Formas de integración de los OSSE.....	12
2.2.2 Actividades económicas de los OSSE.....	14
2.3 Conceptualización del INAES.....	15
2.3.1 Misión .....	15
2.3.2 Visión.....	15
2.3.3 Objeto de estudio .....	16
2.4 Tipos de Apoyo de INAES.....	17
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>21</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
3.1 La Empresa .....	21
3.1.1 Importancia de la empresa.....	22
3.1.2 Función de la empresa .....	23

3.1.3 Características de la empresa.....	24
3.2 Qué es un Proyecto de Inversión .....	25
3.3 Formulación de Proyectos.....	26
3.3.1 Estudio diagnóstico .....	29
3.3.2 Estudio de mercado .....	31
3.3.3 Estudio técnico.....	35
3.3.4 Estudio organizacional administrativo.....	37
3.3.5 Estudio de impacto ambiental .....	39
3.3.6 Estudio financiero o económico .....	41
3.3.7 Evaluación financiera de proyectos.....	43
3.3.8 Evaluación social de proyectos.....	44
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>46</b>
<b>REGIÓN SURESTE DE COAHUILA .....</b>	<b>46</b>
4.1 Composición y Ubicación Geográfica.....	46
4.2 Características Socio Demográficas de la Región .....	47
4.3 Actividades Económicas de la Región .....	49
4.4 Actividades agropecuarias de la región sureste .....	51
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>54</b>
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>54</b>
5.1 Resultados de la Encuesta Aplicada a los Representantes de OSSE .....	54
5.1.1 Perfil de los beneficiarios de INTEGRÁ.....	54
5.1.2 Principales problemáticas de los OSSE en sus actividades .....	59
5.1.3 Conceptualización del programa y la dependencia por los OSSE.....	61
5.1.4 Población objetivo que utilizó servicios de extensionismo.....	62
5.1.5 Actividades a realizar en el programa INTEGRÁ.....	63
5.1.6 Cursos recibidos por parte de los extensionistas.....	64
5.1.7 Actividades que realizaron los OSSE previo a la definición de su proyecto.....	67
5.1.8 Establecimiento de proyectos en función de las necesidades de los OSSE.....	71
5.1.9 Nivel de operación de las empresas .....	73
5.1.10 Participación de los extensionistas en los OSSE.....	76

5.1.11 <i>Forma en que operan actualmente las empresas</i> .....	78
5.2 Resultados de la encuesta aplicada a extensionistas .....	82
5.2.1 <i>Forma de operación de los técnicos</i> .....	82
5.2.2 <i>Forma de adquisición y conocimiento del programa INTEGRÁ por parte de los extensionista</i> .....	84
5.2.3 <i>Actividades realizadas con los productores según los extensionistas</i> .....	85
5.2.4 <i>Disponibilidad que mostraron los productores para definir su proyecto</i> .....	87
5.2.5 <i>Planeación y compra de activos del proyecto</i> .....	89
5.2.6 <i>Logros obtenidos por los OSSE según los extensionistas</i> .....	93
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>95</b>
<b>PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS</b> .....	<b>95</b>
6.1 Formulación de Proyectos .....	96
6.1.1 <i>Diagnóstico participativo</i> .....	96
6.1.2 <i>Organización social y económica</i> .....	101
6.1.3 <i>Estudio de mercado</i> .....	103
6.1.4 <i>Estudio técnico</i> .....	104
6.1.5 <i>Organización administrativa</i> .....	104
6.1.6 <i>Análisis financiero</i> .....	105
6.2 Evaluación de Proyectos .....	105
6.2.1 <i>Evaluación económica y financiera</i> .....	105
6.2.2 <i>Evaluación social</i> .....	106
6.2.3 <i>Evaluación ambiental</i> .....	106
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>108</b>
Conclusiones.....	108
Recomendaciones.....	110
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>111</b>
<b>ANEXO 1</b> .....	<b>114</b>
<b>Cuestionario para integrantes de OSSE</b> .....	<b>114</b>
<b>ANEXO 2</b> .....	<b>126</b>
<b>Cuestionario a agentes técnicos colaboradores del INAES</b> .....	<b>126</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Aspectos de legibilidad para la otorgación de apoyos INTEGRA .....	18
Cuadro 2. Preguntas claves a responder en un ejercicio de diagnóstico .....	30
Cuadro 3. Las fases del diagnóstico y los instrumentos de análisis .....	31
Cuadro 4. Población total por municipio al 12 de junio de 2010.....	47
Cuadro 5. Población por género, edad mediana, relación hombres – mujeres por municipio al 12 de junio de 2010.....	48
Cuadro 6. Tamaño de MIPyMES por número de empleados a nivel Región y Estado .....	49
Cuadro 7. Representación porcentual de las MIPyMES de la Región Sureste con respecto al total estatal.....	50
Cuadro 8. Superficie sembrada y cosechada y volumen de la producción forestal maderable de los municipios de la Región Sureste de Coahuila.....	52
Cuadro 9. Género de la población apoyada por el INAES en la región sureste de Coahuila en el periodo 2010-2014 .....	55
Cuadro 10. Edad de la población apoyada .....	55
Cuadro 11. Tipo de personalidad de los integrantes de los OSSE.....	56
Cuadro 12. Actividades productivas de los beneficiarios .....	56
Cuadro 13. Orden de importancia de las actividades para los productores .....	57
Cuadro 14. Nivel de escolaridad de los entrevistados, estatal y nacional .....	58
Cuadro 15. Problemas que enfrentan los OSSE en la realización de sus actividades .....	59
Cuadro 16. Nivel de importancia de la problemática de los OSSE.....	60
Cuadro 17. Conceptualización del programa INTEGRA por parte de los integrantes de los OSSE .....	61
Cuadro 18. OSSE que recibieron apoyo técnico para la elaboración del proyecto (%).....	62
Cuadro 19. OSSE que recibieron explicaciones sobre las funciones que cumplirían (%) .....	64
Cuadro 20. Porcentaje de OSSE que recibieron cursos productivos .....	64
Cuadro 21. Porcentaje de OSSE que les otorgaron cursos en función de sus necesidades .....	65
Cuadro 22. Actividades que realizaron los técnicos al visitar a los OSSE .....	67
Cuadro 23. Actividades realizadas durante el ejercicio diagnóstico .....	69
Cuadro 24. Frecuencia con la que los técnicos visitaban a los OSSE .....	70
Cuadro 25. Relación del proyecto con las expectativas de los OSSE.....	71
Cuadro 26. Nivel de operación actual de las empresas .....	73
Cuadro 27. Factores que han hecho que las empresas operen a toda su capacidad.....	74
Cuadro 28. Factores que han hecho que las empresas operen a una capacidad menor a la instalada.....	75



Cuadro 29. Beneficios de los OSSE de la intervención de los técnicos .....	76
Cuadro 30. Valoración de los conocimientos técnicos que aportaron los extensionistas a los OSSE .....	77
Cuadro 31. Valoración del tiempo dedicado por los extensionistas en la atención de los OSSE .....	77
Cuadro 32. Valoración de las acciones propuestas por los extensionistas .....	77
Cuadro 33. Valoración del trato de los técnicos .....	78
Cuadro 34. Agentes que toman las decisiones al interior del OSSE .....	78
Cuadro 35. Forma en que se lleva a cabo la distribución de los beneficios entre los integrantes del OSSE .....	79
Cuadro 36. Porcentaje de la producción que los OSSE destinan al mercado .....	80
Cuadro 37. Nivel de cumplimiento de las metas que se plantearon en el Plan de Negocio .....	80
Cuadro 38. Condiciones económicas de las empresas .....	81
Cuadro 39. Nivel de las utilidades obtenidas por las empresas .....	81
Cuadro 40. Técnicos que pertenecen a una organización formalmente constituida (%) .....	82
Cuadro 41. Conceptualización del programa INTEGRRA por parte de los extensionistas .....	84
Cuadro 42. Forma en que conocieron el programa INTEGRRA y las reglas de operación del INAES .....	84
Cuadro 43. Extensionistas que impartieron el taller de inducción al INTEGRRA (%) .....	85
Cuadro 44. Extensionistas que realizaron taller diagnóstico .....	85
Cuadro 45. Frecuencia con la que los extensionistas visitaron a los OSSE .....	86
Cuadro 46. Actividades que realizaron los técnicos en sus visitas a los OSSE ....	86
Cuadro 47. Frecuencia con la que los extensionistas llevaron a cabo procesos de planeación participativa con los productores .....	87
Cuadro 48. Disponibilidad de los productores para proporcionar información y características de su sitio .....	87
Cuadro 49. Frecuencia con la que los productores participaron en la de cursos de capacitación .....	88
Cuadro 50. Oportunidad con la que se entregó el equipo e infraestructura de los proyectos .....	89
Cuadro 51. Oportunidad con la que los extensionistas definieron el programa de capacitación .....	89
Cuadro 52. Oportunidad de cumplimiento del proceso de adquisición de materia prima y activos .....	90
Cuadro 53. Oportunidad de los pagos según avances de las obras .....	91
Cuadro 54. Oportunidad con la que cumplieron y ejecutaron el programa de capacitación .....	91
Cuadro 55. Oportunidad con la que se aseguró que los OSSE son capaces de utilizar el equipo y obra .....	92

Cuadro 56. OSSE que mejoraron en el manejo de los recursos naturales (%).....	93
Cuadro 57. Extensionistas que realizaron seguimiento a los proyectos (%) .....	94

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Representación porcentual de la población por municipio al 12 de junio de 2010.....	48
Gráfica 2. Representación porcentual de las MIPyMES de la Región Sureste .....	50
Gráfica 3. PIB total de Coahuila en el Periodo 2004 - 2014 (millones de pesos de 2008) .....	51
Gráfica 4. PIB del Sector Primario de Coahuila en el periodo 2004 - 2014 (millones de pesos de 2008) .....	53

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación se realizó en la Región Sureste del estado de Coahuila con la finalidad de analizar el nivel de funcionamiento que han tenido los proyectos que recibieron apoyo del Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) durante el periodo 2010 a 2014 y derivado de ello, si fuera necesario, proponer una alternativa metodológica de cómo abordar la formulación de los proyectos de inversión.

El documento está integrado por seis capítulos. En el primer capítulo se abordan los fundamentos que dan origen a la investigación, se delimita el área de estudio, se plantea el problema, los antecedentes la justificación, la hipótesis, las variables y la metodología empleada en la investigación.

En el segundo capítulo se describe el origen y papel que cumple el INAES, la cual es parte fundamental de este estudio, haciendo referencia a su razón de ser, sus objetivos y estrategias.

En el tercer capítulo se abordan los conceptos de empresa, organización y lo relativo a la metodología para la elaboración de proyectos productivos.

En el cuarto capítulo se hace una descripción de manera resumida de las características económicas y socio demográficas de la Región Sureste del estado de Coahuila, por ser esta el área donde se llevó a cabo la investigación, se dan a conocer las actividades que se realizan en ella, enfatizando en el sector primario y se hace una comparación de las características del PIB agropecuario y PIB estatal.

En el quinto capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos en la investigación de campo, se analiza primero la información sistematizada de los productores y posteriormente la de los extensionistas, los primeros como beneficiarios de los proyectos y los segundos como agentes técnicos que proporcionaron asesoría técnica a los productores y seguimiento a los proyectos. Se

realizó un cruce de la información aportada por cada uno de estos actores y se detectaron importantes diferencias entre la percepción de los integrantes de los Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE) como beneficiarios de los apoyos y de los extensionistas como prestadores de servicios profesionales; lo que ameritó un análisis de esta situación y que se presenta a detalle en el capítulo cuarto de este estudio.

En el sexto capítulo se presenta una propuesta de metodología para el diseño de proyectos de inversión, en ella se destaca la elaboración del diagnóstico participativo y atender de manera particular lo relativo a las formas de organización y cooperación de los beneficiarios, además de los otros estudios que conforman el diseño y evaluación de los proyectos, como requisito para obtener empresas y negocios con mejores posibilidades de éxito.

Finalmente se presenta un apartado de conclusiones y recomendaciones que tienen como propósito mejorar la formulación de los proyectos que apoya el INAES.

La investigación encontró que son pocas las empresas que se diseñaron en función de las necesidades de los productores, que en muchos casos respondieron al catálogo que oferta el INAES o se derivaron de la experiencia del extensionista, también se identificó que la capacitación y seguimiento técnico proporcionado a los OSSE ha sido poca, lo que los pone en desventaja competitiva a la hora de producir y comercializar. Por otra parte, se observó que las empresas que se diseñaron en función de las necesidades de los involucrados y que emplearon como herramienta el diagnóstico participativo y que atienden en forma particular las formas de organización de los beneficiarios, los resultados en sus iniciativas de inversión, producción y comercialización han sido mejores.

**Palabras Clave: Proyecto de Inversión, Diagnóstico Participativo, Organización, OSSE, extensionista e INAES.**

## **CAPÍTULO I FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se abordan los aspectos metodológicos que dan sustento a la presente investigación, como son antecedentes, planteamiento del problema, justificación, objetivos generales y específicos, hipótesis, variables, área de estudio, así como el método de investigación empleado.

### **1.1 Antecedentes**

Diversos autores han abordado el tema de la elaboración de planes de negocios y proyectos de inversión con el propósito de asegurar que los negocios o nuevas empresas tengan éxito.

El proyecto de inversión es una herramienta gerencial útil, por lo que hace posible organizar y gestionar eficientemente los recursos necesarios, empleando un plan que permite innovar en bienes y servicios, con la seguridad de invertir de manera adecuada.<sup>1</sup>

De los planteamientos que se han realizado, la mayoría aborda los estudios de mercado, técnico y financiero, solo en pocas ocasiones se abordan los estudios de diagnóstico y organizativo, el primero para identificar el proyecto a formular y el segundo para promover la participación de los beneficiarios, cada estudio cumple un papel específico en el diseño del proyecto, lo que los vuelve clave en el éxito de la futura empresa.

---

<sup>1</sup> Gonzales Valdez Bertha Leidy (2011), *Procedimiento para elaborar el plan de negocio en el área de alojamiento en pequeños hoteles*, Bogotá Colombia, Facultad de Ingeniería Industria y Turismo de la Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas, P. 114, disponible en <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/Numero10/Gonzalez&Martinez.pdf>

Cuando en la formulación de un proyecto no se realizan todos los estudios y tampoco se involucra en su diseño a los diferentes actores sociales que en el intervienen, disminuyen sus posibilidades de éxito.

El interés por realizar esta investigación tiene su origen en la problemática observada en los diferentes proyectos presentados al Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) para solicitar algún apoyo correspondiente a los ejercicios fiscales 2015 y 2016; además del interés por verificar si apoyos otorgados en ejercicios anteriores estén cumpliendo con los objetivos que se propusieron alcanzar, y especialmente, formular una propuesta metodológica que contribuya al diseño de mejores proyectos para incrementar la posibilidad de que cumplan los objetivos y metas propuestas.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

Múltiples negocios o proyectos que son implementados se planean de forma inadecuada al omitir el involucramiento de los socios, en este caso, al parecer las propuestas tienden a formular planes que responden más a una oferta de alguna dependencia de gobierno, que a la demanda de los beneficiarios. El interés de gestionar un apoyo económico obliga a los productores a aceptar diferentes propuestas de proyectos, aun cuando estos no respondan a sus prioridades y expectativas económicas.

El divorcio de los proyectos de las necesidades de los beneficiarios provoca que en el corto y mediano plazo las empresas a las que dan origen tienden a desaparecer no logrando los objetivos que se plantearon inicialmente. Un proyecto que no responde al interés de los futuros beneficiarios propicia que éstos no se apropien de él y en consecuencia tiendan al fracaso.

Existen también algunas casos, en que los productores destinan los recursos autorizados en conceptos diferentes a los que les fueron otorgados para el apoyo, esto puede explicarse en parte a una falla en el proceso de planeación, o bien, a objetivos y metas no establecidas con claridad.

En la formulación de los proyectos, es notoria la ausencia de la realización de un diagnóstico participativo, además de la falta de atención de los aspectos

organizativos, elementos que se constituyen en causas importantes de la problemática que terminan enfrentando las nuevas empresas.

En la literatura es común encontrar que los textos relacionados con la formulación de proyectos de inversión omitan o aborden en forma secundaria los estudios de diagnóstico y organizativo de los grupos interesados en invertir en una actividad económica, por ello, resulta de interés proponer que en el diseño de proyectos se incluyan estos estudios, además de los tradicionales de mercado, técnico y financiero, bajo la premisa de que si se realizan con el detalle y cuidado correspondiente las empresas resultantes tendrán mayores posibilidades de éxito.

Adicionalmente es importante que los beneficiarios de los proyectos conozcan en que consiste la metodología que se aplica y se involucren en su diseño, lo que obliga a que las instituciones responsables del fomento económico y productivo destinen también recursos al desarrollo de capacidades de los productores.

### **1.3 Justificación**

La investigación que se realizó se justifica porque propone alternativas para promover un mejor aprovechamiento de los recursos públicos y privados que se aplican en las iniciativas de inversión. De acuerdo con diferentes estudios, la gran mayoría de las nuevas empresas desaparecen en el primer año de operación; ofrecer una posibilidad para contribuir a revertir esta tendencia constituye una motivación para desarrollar la presente investigación.

Desde el punto de vista social la investigación para una mejor formulación de proyectos encaminados a la creación de nuevas empresas resulta de relevante importancia, porque aportará una alternativa a los diferentes agentes que se dedican a la tarea de promover el desarrollo de organismos sociales, contribuirá para que la planeación de sus negocios sea más certera y acorde a sus condiciones técnico-productivas y socioeconómicas, y que además, responda a las expectativas de los socios de la futura empresa. Al mismo tiempo que el proyecto constituya un instrumento sólido de planeación y sea eje rector de las actividades productivas y de mercado.



Una planeación adecuada en función de los objetivos de los organismos sociales, aunado a una oferta de negocio que las dependencias apoyan representa el inicio de la aplicación de recursos que no solo lograrán el bienestar de los particulares, sino también el desarrollo de la economía local, que de acuerdo a la Ley de la Economía Social y Solidaria (LESS) “...es el primer paso para lograr el desarrollo del país”.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Evaluar los resultados de los apoyos brindados por el INAES en la Modalidad INTEGRAL y proponer alternativas en la formulación de proyectos con énfasis en la elaboración del diagnóstico participativo y en el fomento de la organización social y económica de los productores, destacando el rol de facilitadores que los agentes técnicos deben tener. Estos estudios en conjunto con los de mercado, técnico y financiero brindarán la oportunidad de generar proyectos con una base sólida que posibilitará el establecimiento y consolidación de las nuevas empresas.

### **1.4.2 Específicos**

- Evaluar los resultados de los apoyos brindados por el INAES en la Modalidad INTEGRAL.
- Argumentar y destacar la importancia de elaborar diagnósticos participativos con los productores para identificar su problemática, potencial educativo y las posibles soluciones, que permitan identificar proyectos que respondan a las prioridades y expectativas de los productores.
- Destacar la importancia que tiene la organización de los socios y el trabajo en equipo para el desarrollo de los negocios
- Describir el rol que los agentes técnicos deben cumplir como facilitadores en los procesos en la planeación y desarrollo de las empresas sociales en el marco de la LESS.
- Proponer alternativas para la formulación y evaluación de proyectos productivos que contribuyan al desarrollo sustentable de las familias apoyadas por el INAES.

## **1.5 Hipótesis**

Los OSSE que realizaron el diagnóstico participativo para la detección de su problemática y con base a ello formularon su proyecto de inversión, de manera organizada, en conjunto con los extensionistas, fueron los que tuvieron mayores posibilidades de desarrollo, crecimiento e incremento de beneficios para cada uno de los integrantes de los grupos sociales y los que no realizaron estas actividades, muchos de ellos ya no operan o se encuentran operando a una capacidad menor a la instalada.

## **1.6 Variables**

Las variables productores, capital de inversión, técnicas para la obtención de información y diagnóstico participativo se consideran variables independientes, de causa y los factores como baja rentabilidad, desintegración de los grupos, o nulo interés para trabajar el proyecto apoyado son variables dependientes, de efecto. Estas son las variables que se utilizan en esta investigación.

La forma en que se abordan las variables independientes es fundamental, ya que de ello dependen los resultados que se puedan obtener y que reflejaran las variables dependientes.

## **1.7 Área de Estudio**

El área objeto de estudio son los proyectos de la modalidad INTEGRAL que apoyó el INAES en la Región Sureste del estado de Coahuila, que comprende los municipios de Saltillo, General Cepeda, Arteaga, Parras de la Fuente y Ramos Arizpe.

Para el análisis se consideró un periodo de cinco años que comprende de 2010 a 2014, de los diferentes años se obtuvo una muestra para la realización del análisis correspondiente, y con ello, plantear alternativas de mejora en la formulación de planes de negocio.

## **1.8 Metodología**

La investigación plantea alternativas para mejorar la planeación, diseño e implementación de nuevas empresas que las ubique en una mejor posición para alcanzar el éxito deseado.

Para llevar a cabo la investigación se realizó un inventario de los proyectos apoyados por el INAES en la Región Sureste de Coahuila, como resultado se encontró un total de 363 proyectos apoyados en los diferentes municipios y ejidos que conforman la región de la modalidad de Apoyos en Efectivo o INTEGRA, durante el periodo de 2010 a 2014.

Al universo de proyectos se aplicó un muestreo aleatorio simple, con un 90.0% de nivel de confianza y un 10.0% de error máximo esperado. El resultado que se obtuvo fue una muestra de 61 proyectos ubicados en el área geográfica de interés.

Una vez obtenida la muestra, con el objetivo de homologar la información, evitar el sesgo en la misma y que la información que se obtuviese fuera veraz para la toma de decisiones, se utilizó la herramienta de Excel para definir un muestreo aleatorio simple sobre los proyectos seleccionados en cada uno de los municipios y de esta manera verificar específicamente el nombre de los OSSE sujetos a entrevistar.

Para recabar la información, se utilizó una encuesta que se aplicó en campo al menos a uno de los representantes de los Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE) contenidos en la muestra, la encuesta solicitó la siguiente información: nivel de escolaridad, personalidad agraria, principales actividades productivas, principales problemas que enfrentan en sus actividades, conocimiento que tienen del programa, nivel de asesoría técnica que tuvieron, nivel de operación actual de su negocio, mercado al que destinan su producto o servicio, entre otros aspectos.

Una encuesta similar se aplicó a los extensionistas que han colaborado en la elaboración y asesoría de los proyectos que ha apoyado la dependencia a lo largo del periodo de estudio, la encuesta solicitó la siguiente información: tiempo que llevan realizando proyectos y la cantidad elaborada para la dependencia, si

pertenecían a un despacho u organización, material que utilizaron para elaborar sus actividades y propiedad de los mismos, metodología utilizada para diseñar el plan de negocio, dificultades para realizar su trabajo, entre otros aspectos.

Una vez obtenida la información se elaboró una base de datos en Excel para cada uno de los agentes encuestados (representantes de OSSE y técnicos), la cual se sistematizó en cuadros de salida, y permitió su análisis minucioso con el objetivo de verificar y relacionar las respuestas obtenidas por ambas partes, para posteriormente realizar inferencias lógico-deductivas sobre el éxito o fracaso de las empresas apoyadas.

La información permitió también detectar las áreas de oportunidad que existen en la implementación del método que se propone para elaborar y desarrollar de manera eficaz un proyecto productivo.

Por último, se realizó una comparación y análisis de ventajas y desventajas que existen entre las metodologías aplicadas por los extensionistas y el método que derivado de las fallas encontradas en la investigación se plantea como alternativa, esto con el objetivo de asegurar el mejor funcionamiento de los proyectos a implementar.

## **CAPÍTULO II EL INSTITUTO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOCIAL**

En este capítulo se proporciona información correspondiente a la dependencia su origen, marco legal, conceptualización y tipos de apoyo. En los apartados se realizan comentarios relacionados con el funcionamiento de la institución en la ejecución de los Programas que opera.

### **2.1 Origen del INAES**

El INAES es una dependencia que se crea en el año 1992 con el nombre de Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad (FONAES), con el objetivo de apoyar vía subsidios a los productores del país, a finales del año 2013 adquiere su nombre actual.

Las modificaciones que se han realizado a la dependencia han sido con el propósito de proporcionar mayor atención a su población objetivo, en un principio la institución pertenecía a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), posteriormente dependió de la Secretaría de Economía, y actualmente, pertenece nuevamente a la SEDESOL como órgano desconcentrado, pasando de ser Fondo a ser Instituto, con ello adquiere mayores compromisos en el fomento del desarrollo de la economía social y solidaria del país.

Con fundamento en el párrafo séptimo del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que a la letra dice, *“bajo criterios de equidad social, productividad y sustentabilidad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en beneficio general, de los recursos productivos, cuidando su conservación y el medio ambiente”*.

En cumplimiento a lo planteado en el párrafo anterior se crea la Ley de la Economía Social y Solidaria (LESS), misma que con responsabilidad e impulso del Estado facilitará la organización y la expansión de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios<sup>2</sup>.

Una vez publicada la LESS, esta misma respalda la creación del Instituto en su Artículo 13, el cual dice.

*“Se crea el Instituto Nacional de la Economía Social como un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, el cual contará con autonomía técnica, operativa y de gestión en términos de la misma Ley”.*

El Instituto cuenta con 32 delegaciones, cada una se ubica en las capitales de las entidades federativas que conforman el país.

El INAES es de gran importancia, porque ayuda a las personas de los diferentes sectores, en particular el sector social de la economía, debido a que impulsa programas para ayudar a su población objetivo (jóvenes, adultos, hombres y mujeres).

No es la única dependencia en los diferentes órganos de gobierno que apoya a los ciudadanos para su desarrollo, pero se considera de mucha importancia por la forma de apoyar a grupos sociales de personas vulnerables, que tienen interés e iniciativa de desarrollar un negocio para mejorar su bienestar junto con el de sus familias, la institución brinda ese apoyo económico, con montos accesibles para la microempresa. Muchas personas ven en esta dependencia la oportunidad para gestionar apoyos para sus proyectos, lo que por cuenta propia les sería difícil ejecutarlos; los subsidios que reciben ayudan a generar alternativas de empleo, producción e ingresos.

---

<sup>2</sup> Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, (2015), *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México*, Edita Diario Oficial de la Federación (DOF), disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

## **2.2 Marco Legal del INAES**

Las actividades y la operación que realiza el Instituto se encuentra regulado por la LESS, misma que establece los siguientes artículos y planteamientos indispensables para un buen desempeño de la entidad.

Para un buen funcionamiento de los agentes participantes en las actividades que emprenden los OSSE, se establecen una serie de valores y principios que se mencionan en el artículo 3º de la LESS y que a la letra dice, *“el Sector Social de la Economía funciona como un sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan”*.

De acuerdo con lo que menciona el párrafo anterior y en relación a la investigación realizada, se cuestiona los principios de solidaridad, cooperación y reciprocidad, pues en los OSSE visitados se pudo apreciar que están lejos de operar con esos valores, en algunos de ellos solo trabaja una persona y solo él se beneficia, o la empresa se encuentra en número negativos.

### **2.2.1 Formas de integración de los OSSE**

La dependencia deberá apoyar personas morales o grupos sociales (grupo que no posee una personalidad jurídica propia) con el objetivo de que un apoyo beneficie a varias familias, los jefes de estas pueden integrar un OSSE y tener trabajo para satisfacer las necesidades básicas de los integrantes de su hogar.

El artículo 4º. de la Ley menciona que *“el Sector Social de la Economía estará integrado por: ejidos, comunidades, organizaciones de trabajadores, sociedades cooperativas y otras, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios”*.

De las figuras mencionadas anteriormente, en la dependencia y específicamente en la Región Sureste solo se han apoyado pequeños grupos sociales y en pocas

ocasiones a sociedades cooperativas, no se han apoyado ejidos y comunidades completas. Se considera que debe especificarse cuáles son esos tipos de organizaciones, pues si bien en el catálogo de OSSE que publica el INAES en su página de internet se especifican algunas otras como las Sociedades de Producción Rural (SPR), Unión de Sociedades Sociales de Solidaridad, Sociedades de Solidaridad Social, Uniones de Crédito, Sociedades Financieras, entre otras, se debe hacer lo mismo en la LESS como en las reglas de operación vigentes para claridad y concordancia de la información.

Las figuras que se mencionaron anteriormente deben tener su reglamento propio, en función de su personalidad jurídica y además acatar las recomendaciones y enfocar su operación con el objetivo de ayudar al bien social.

Algunos otros fines de la Economía Social que menciona el artículo 8 y se consideran de vital importancia.

- I. *“Contribuir al desarrollo socioeconómico del país, participando en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios;*
- II. *Fomentar la educación y formación impulsando prácticas que consoliden una cultura solidaria, creativa y emprendedora;*
- III. *Facilitar a los Asociados de los Organismos del Sector la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna;*
- IV. *Impulsar el pleno potencial creativo e innovador de los trabajadores, ciudadanos y la sociedad”,*

Con base a la verificación realizada en la investigación, muchas de las personas no conocen la LESS, por lo que aún se encuentran lejos los OSSE de operar conforme a estos fines, ninguno de los entrevistados mencionó que opera para beneficiar a los demás, ante esto la dependencia debe hacer énfasis en los valores de la economía social, no nada más a los integrantes del OSSE, sino también a los extensionistas



encargados de realizar el proyecto, con el objetivo de que se transite a la etapa de llegar a ayudarse mutuamente.

### **2.2.2 Actividades económicas de los OSSE**

El artículo 42 menciona que *“Los Organismos del Sector; siempre que la legislación específica en la materia de la actividad económica que desarrollen, su objeto social y su naturaleza legal se los permita, podrán desarrollar las siguientes actividades económicas:*

- I. Producción, prestación y comercialización de bienes y servicios;*
- II. Explotación de bienes propiedad de la nación, así como prestación de servicios públicos, siempre y cuando obtengan los permisos o concesiones respectivos;*
- III. De educación, salud, gremiales, deportivas, recreacionales, culturales y sociales en beneficio de los socios y la comunidad;*
- IV. De servicios financieros de seguros, crédito, ahorro y préstamo, y*
- V. Todas las actividades económicas relacionadas con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.”*

En este apartado se describió el marco legal y normatividad que opera la dependencia, pero como se ha venido reiterando, a los OSSE sujetos de apoyo por INAES les falta conocimiento para operar de conformidad con lo que se ha establecido en la ley, si bien es cierto que en los planteamientos se construyen formas de operación adecuadas, se requiere de mucho trabajo para empezar a encaminar a los OSSE por el bien social, para que en el mediano y largo plazo realmente constituyan un pilar para el desarrollo del país, de lo contrario, los objetivos y efectos multiplicadores en la sociedad en general de los recursos que se destinan estarán lejos de cumplirse.

## **2.3 Conceptualización del INAES**

En este apartado se explica la conceptualización de la institución, modalidades de apoyo, su misión, visión y objeto de estudio que se encuentran estipulados en sus manuales y reglas de operación vigentes.

*“El INAES es una dependencia del ámbito federal que brinda apoyos en efectivo, especie y Banca Social que operarán con recursos públicos asignados en el Presupuesto de Egresos de la Federación, así como con los recursos derivados de los convenios que se establezcan con las Entidades Federativas y Municipios”.*

### **2.3.1 Misión**

*“Fortalecer al Sector Social de la Economía como uno de los pilares de desarrollo económico del país, a través de la participación, capacitación, investigación, difusión y apoyo a los Organismos del Sector, apegados a los fines, valores, principios y prácticas de la economía social”.*

Para lograr lo que se plantea en la misión es necesario cumplir con las actividades sujetas de apoyo, porque si se están dando incentivos (subsidios), pero realmente no se realizan las actividades de participación, capacitación, investigación y difusión de los apoyos, entonces existe una amplia frontera entre lo planteado y lo que se realiza, quedando así mucho trabajo por hacer para fortalecer el Sector Social de la Economía para que realmente funcione como un pilar del desarrollo económico del país.

### **2.3.2 Visión**

*“Ser un Instituto que contribuya a generar las condiciones económicas para mantener a México en su máximo potencial, de una manera cercana a la gente, abierta y transparente con los Organismos del Sector Social de la Economía que adoptan una cultura innovadora, de apego a la formalidad, productivos y competitivos que participan eficientemente en los mercados”.*

Se considera que para cumplir esta visión es necesario apoyar a organismos que realmente se comprometan a producir, innovar y participar en los mercados, para esto es importante que fluya la información por parte de la dependencia, para ello se necesitan hacer algunos ajustes para lograrlo, es cierto que hoy en día por medio de la tecnología (internet) está más accesible la información, pero se debe poner a disposición también de las personas que viven en lugares marginados donde no llega el nivel tecnológico.

### **2.3.3 Objeto de estudio**

Las reglas del Instituto tienden a modificarse anualmente, con el propósito de mejorar y cumplir los objetivos planteados por el representante del poder ejecutivo, dicho reglamento vigente en el año 2015 plantea el objeto de la institución de la siguiente manera:

*“...atender iniciativas productivas de dicho Sector, mediante el apoyo a proyectos productivos, la constitución, desarrollo, consolidación y expansión de Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE) y la participación en esquemas de financiamiento social”<sup>3</sup>.*

Al analizar el objeto de estudio de la dependencia, se percibe que existe una frontera amplia para lograrlo, pues si bien los OSSE que se han apoyado han implementado los negocios, no precisamente son ellos quienes han tenido la iniciativa para desarrollarlos.

Existen organizaciones sociales que intervienen en la planeación del proyecto, cuyo objetivo es ayudar a la gente a realizar los proyectos y en gestión de los apoyos ante las diferentes instancias de gobierno, estas organizaciones cobran una determinada cantidad, por lo general el 10% en función del apoyo otorgado, en muchas ocasiones estas organizaciones son necesarias, porque algunas convocatorias que la dependencia publica, solicita como requisito a los OSSE que pertenezcan a alguna de ellas.

---

<sup>3</sup> Secretaría de Economía, (2014), *Reglas de Operación del Programa de Fomento a la Economía Social para el ejercicio fiscal 2015*. México, Edita DOF, Segunda Sección, disponible en <http://www.inaes.gob.mx/doctos/RO/Reglas%20de%20operacion%20INAES.pdf>

La discrepancia se presenta cuando a la organización no le es suficiente el monto que le asignó la dependencia a sus técnicos y le solicitan mayores cantidades a los grupos, o en ocasiones no solicitan el concepto de inversión diferida con que apoya la dependencia (pago de elaboración de proyecto, capacitación y puesta en marcha) y sin embargo, cobran sus honorarios causando una disminución del recurso que reciben los OSSE, reflejando malos resultados en la compra de activos de menor calidad a lo planteado en el plan de negocio.

## **2.4 Tipos de Apoyo de INAES**

Los recursos que percibe esta dependencia son otorgados a la población objetivo por medio de diferentes apoyos: a proyectos productivos, para el desarrollo de capacidades y para la banca social, cada uno de estos tiene sus diferentes modalidades que a continuación se detallan.

Cada grupo social que participa en la solicitud de algún apoyo debe cumplir con los requisitos y lineamientos que se establecen en las modalidades antes mencionadas, así como su comprobación respectiva del recurso otorgado.

### **a) Modalidad INTEGRAL**

En la investigación se hace referencia a la modalidad INTEGRAL porque es la que más se opera en la delegación Coahuila, debido a que es la que tiene mayor demanda en el estado.

La modalidad INTEGRAL tiene como objetivo apoyar la integración y el establecimiento de proyectos productivos nuevos, que se encuentren en operación, vinculación de proyectos productivos en cadenas de valor y apoyos por componente de inversión (inversión fija, diferida, capital de trabajo y garantías liquidadas). La oportunidad de apoyo es amplia para la población ya que abarca todos los sectores económicos, las actividades que se apoyan se encuentran sujetas al catálogo de actividades económicas que posee la dependencia.

Para acceder a un apoyo de esta modalidad debe ser un grupo social o figuras asociativas legalmente constituidas. Algunos criterios para la otorgación de estos apoyos se detallan a continuación.

**Cuadro 1 Aspectos de legibilidad para la otorgación de apoyos INTEGRA**

Submodalidad	Monto máximo		Frecuencia
	OSSE conformados en Grupo Social	OSSE legalmente constituido	
Ejecución de un proyecto productivo nuevo.	Hasta 400 mil pesos	Hasta 1.0 millón de pesos	Apoyo por única vez de manera histórica.
Desarrollo y consolidación de proyectos productivos en operación.	Hasta 500 mil pesos	Hasta 1.5 millones de pesos	Hasta tres apoyos para el mismo proyecto productivo, uno por ejercicio fiscal.
Vinculación de proyectos productivos en redes o cadenas de valor.	Hasta 600 mil pesos	Hasta 2.0 millones de pesos	Hasta dos apoyos para el mismo proyecto productivo, uno por ejercicio fiscal
Por componente de inversión:			
Maquinaria, equipo, equipo de transporte y/o herramientas.	Hasta 150 mil pesos	Hasta 300 mil pesos	Hasta tres apoyos, uno por ejercicio fiscal.
Capital de trabajo.	Hasta 100 mil pesos	Hasta 200 mil pesos	-----
Garantía líquida.	-----	Hasta 1.5 millones de pesos El monto del apoyo no podrá rebasar el 50% del monto de la garantía requerida por la entidad financiera al solicitante.	-----

Fuente: Reglas de Operación 2016 del INAES.

En Coahuila, las dos primeras submodalidades son las que se han apoyado con más frecuencia, las tres últimas de manera escasa o casi nunca debido a la insuficiencia presupuestal, por ello las convocatorias que especifiquen este tipo de componentes son pocas, aunque estos últimos se encuentran incluidas en las dos primeras y en lo que se refiere a la submodalidad de vinculación de proyectos productivos en redes o cadenas de valor, ha sido poco apoyada, debido a la escases del recurso, esta se ha apoyado en cantidades pequeñas, de manera focalizada a OSSE que se encuentran en operación, el apoyo ha sido en especie o efectivo, para la asistencia a cursos,

ferias, etc., con el objetivo de que las empresas encuentren agentes que participen dentro de su canal de comercialización y puedan entablar algún tipo de negociación.

### **b) Modalidad CRECE**

La modalidad CRECE tiene como objetivo fomentar el desarrollo y crecimiento de las empresas sociales, está enfocada a proyectos productivos que se encuentran en operación y que anteriormente han sido apoyados en la modalidad INTEGRAL. Se apoyan conceptos dirigidos a la especialización y fortalecimiento empresarial tales como: capacitación, asistencia técnica, comercialización y promoción de sus productos (tianguis, ferias, encuentros municipales, estatales y nacionales).

Los requisitos para obtener este tipo de apoyo, es que deben ser grupos sociales o sociedades legalmente constituidas, estar al corriente en el esquema de capitalización (ECA) al cual se comprometieron cuando fueron apoyados en la modalidad INTEGRAL y que sustenten objetivamente las necesidades del apoyo. En esta modalidad también se incluye como sujetos de apoyo a Instituciones que Promueven el Fortalecimiento de la Economía Social (INPROFES), instituciones que tienen como objetivo el desarrollo social y comunitario de la sociedad, sin fines de lucro (Universidades, Organizaciones Civiles, entre otras).

Los apoyos otorgados en esta modalidad pueden ser en efectivo o en especie, en el caso de apoyos en efectivo los apoyos van desde \$10,000.00 hasta \$80,000.00 y solo para las INPROFES el apoyo como monto máximo es de \$100,000.00.

### **c) Modalidad de Banca Social**

La modalidad de Banca Social tiene como objetivo apoyar a instituciones financieras tales como Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y Cajas de Ahorro y Crédito Popular, en sus diferentes necesidades que pueden ser: promoción, fortalecimiento de cartera, garantías liquidas, constitución, aspectos administrativos y contables (auditorias), entre otras.

Los montos que se apoyan en los diferentes componentes de banca social van desde quince mil hasta dos millones de pesos. Los requisitos que deben cumplir las instituciones es que estén al corriente en sus obligaciones fiscales, que sus socios

estén adheridos al ECA y los apoyos se otorgaran en función del nivel en que se encuentre la sociedad (básico, I, II, III y IV).

Es importante mencionar que los montos a otorgar, requisitos y modalidades de apoyo varían constantemente en los diferentes ejercicios fiscales con el objetivo de hacer más eficiente el desarrollo de las empresas sociales y cumplir con los objetivos que se tienen a nivel país, se plantea como objetivo primordial disminuir la pobreza de los habitantes.

Es también importante mencionar que las dos últimas modalidades que se mencionaron no son del suficiente conocimiento del público y los apoyos que se destinan son pocos, y en ocasiones se otorgan solo a OSSE que fundamentan sus necesidades o posibilidades de éxito.

Como la estrategia del INAES está orientada a apoyar a grupos sociales a través de proyectos productivos, de inversión y planes de negocios tendientes a conformar empresas que atiendan las expectativas y resuelvan necesidades de los solicitantes en el capítulo siguiente se abordan los conceptos que dan soporte al cumplimiento de las funciones y objetivos encomendados a esta institución.

## **CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se plantean aspectos generales de la empresa, su organización y la metodología para la elaboración de proyectos productivos. Además, en las diferentes etapas de la formulación del proyecto, se realizan comentarios basados en la experiencia del autor sobre su operación en el INAES.

### **3.1 La Empresa**

Sobre la empresa, existen diferentes conceptos, partiendo del criterio que estas pueden ser privadas y públicas. Las primeras son las que producen bienes y servicios cuyo objetivo es que estos encuentren su contravalor en el mercado para obtener la máxima ganancia posible, y esto a su vez, las lleve a la acumulación de capital, por su parte, la empresa pública no tiene fines de lucro, y en teoría debe velar por los intereses del pueblo y preocuparse por el bien común de sus habitantes.

Los modelos de empresas suelen ser diferentes, existen micro, pequeñas medianas y grandes organizaciones, a su vez estas pueden ser locales, regionales, nacionales, multinacionales o transnacionales.

En el mundo globalizado que se vive podemos observar que las empresas multinacionales o transnacionales son las que gobiernan el mercado, si bien existen otros tipos de empresas, éstas son muy pequeñas en comparación con las primeras lo que les dificulta competir en el mercado haciendo que su crecimiento sea lento.

La empresa pública en la actualidad se está convirtiendo en un negocio privado beneficiándose solo unos cuantos, y quienes se benefician de los apoyos (subsidios) que brinda el gobierno son organizaciones no gubernamentales (ONG), que en ocasiones solo buscan su propio beneficio, quedando en un lugar secundario el bien de la ciudadanía. Aunque el INAES verifica que los apoyos se entreguen a la OSSE,



a sus dirigentes, el presupuesto disponible es bastante limitado por lo que su alcance e impacto también es reducido.

### **3.1.1 Importancia de la empresa**

La empresa adquiere importancia, porque es una forma de organización por medio de la cual los agentes económicos individuales se agrupan, y combinan los diferentes factores de la producción para producir bienes y servicios que demandan los diferentes agentes económicos que se encuentran en el medio que rodea a éstas organizaciones.

En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción, además promueve tanto el crecimiento como el desarrollo porque la inversión es oferta y es demanda<sup>4</sup>.

En México cobra importancia la pequeña y mediana empresa, porque proporciona más de la mitad de los empleos en el país, más del 95.0% de las empresas de México son micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional.<sup>5</sup>

Las empresas tienen importancia económica y social, esta última es de vital importancia en el estudio que se realiza, porque producen bienes y servicios que son socialmente necesarios para la población en general que habita en el área donde se desarrollan los proyectos.

La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, estas empresas son un mecanismo de capacitación de

---

<sup>4</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, (2002), *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*, Quinta Edición, México, Editorial Thompson, P. 64

<sup>5</sup> Idem. P. 27

pequeños ahorros para hacerlos productivos, mismos que de otra forma permanecerían ociosos<sup>6</sup>.

Los pequeños microempresarios realizan labores de prueba y error con lo cual tratan de ganar un mercado cada vez más competido, por lo anterior, si una microempresa solventa las necesidades de la familia los productores lo consideran como suficiente, sin que ello signifique que se está alcanzando el objetivo de promover un crecimiento constante en la economía del área de influencia de la empresa.

### **3.1.2 Función de la empresa**

La principal función de una empresa, como se ha venido mencionando es la producción de bienes y servicios para satisfacer la demanda de mercado, en el caso de las empresas sociales es producir bienes socialmente necesarios para satisfacer las necesidades básicas de sus familias, ejidos y población en general.

Según menciona Joaquín Rodríguez Valencia *“Las pequeñas y medianas empresas cumplen una función definida dentro del desarrollo general del país, entre las más importantes encontramos las siguientes.*

- *Llenar huecos en la producción.*
- *Crear y fortalecer una clase empresarial*
- *Proporcionar mayor número de empleos”*

De acuerdo con lo que plantea el autor, las empresas apoyadas por el INAES llenan huecos en la producción, al producir los bienes que prioritariamente necesitan los consumidores (alimentos, vestido, etc.). Los pequeños empresarios también se fortalecen al adquirir experiencias que les ayudan a mejorar sus procesos de producción y la administración de sus negocios. Por otra parte, más que aumentar el número de empleados, el INAES fomenta negocios para el autoempleo en las familias, evitar que estos emigren, y si las empresas resultan exitosas puedan llegar a emplear a más personas de sus comunidades.

---

<sup>6</sup> Idem. P. 34

### **3.1.3 Características de la empresa**

Las empresas tienen diferentes características de acuerdo con su giro y normatividad que las rige, también hay que tomar en cuenta que estas varían cuando son privadas o públicas.

Rodríguez Valencia plantea las siguientes características de una empresa.

- a) *“Es una persona jurídica que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley.*
- b) *Es una unidad económica, porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de ella misma, de sus acreedores, de su dueño o de sus accionistas, logrando la satisfacción de este último grupo mediante la obtención de utilidades.*
- c) *Ejerce una acción mercantil, debido a que compra para producir y compra para vender.*
- d) *Asume la responsabilidad total del riesgo de pérdida.*
- e) *Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa”.<sup>7</sup>*

Las empresas sociales que se analizan en el estudio, están integradas en su mayoría por familiares o vecinos de la comunidad, estas organizaciones pueden presentar ventajas y desventajas<sup>8</sup> al momento de operar entre las cuales encontramos las siguientes:

#### Ventajas

- Pueden lograr una buena sinergia y un ambiente de trabajo positivo.
- Pueden actuar con mayor flexibilidad, ya que los accionistas y directivos están muy cerca o son los mismos, por lo que generalmente la toma de decisiones es muy rápida.

---

<sup>7</sup> Valencia Joaquín, Op. Cit. P.P. 64 y 65

<sup>8</sup> Fleitman Jack, (2000), *Negocios exitosos, Como empezar administrar y operar eficientemente un negocio*, México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. P.P. 9 y 10

- Tienen una misión común que es aceptada por todos los miembros, lo que permite conducir a la empresa a un mejoramiento constante.

#### Desventajas

- Dificultad para cambiar la forma de hacer las cosas.
- Dificultad para introducir tecnología nueva para hacer más eficiente la empresa.
- Conflictos entre familiares que afectan el funcionamiento de la empresa.
- Generación de problemas de coordinación y autoridad por la persona que toma el control de la empresa.

En la investigación realizada, desafortunadamente, se encontraron más desventajas que ventajas, porque carecen de organización y capacitación para operar adecuadamente.

Toda organización o empresa, independientemente de su giro o personalidad jurídica, antes de su constitución y operación tiene que diseñar su funcionamiento y normatividad que la regule, un instrumento de planeación y su adecuada aplicación es básico para el éxito del organismo social o privado.

### **3.2 Qué es un Proyecto de Inversión**

Para la implementación de un negocio se requiere formular un plan completo que justifique las inversiones a realizar y sirvan para convencer al o los agentes económicos que realizaran o apoyaran las inversiones con el objeto de garantizar la obtención de las ganancias, acumular capital o lograr los efectos multiplicadores en beneficio del bien común.

Un proyecto de inversión se puede definir como un plan que, si se le asigna un determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general<sup>9</sup>.

En un contexto más amplio, un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento<sup>10</sup>.

En general, un proyecto puede ser una idea o posibilidad de invertir el capital de uno o varios agentes económicos, implementando diferentes herramientas que aportan varias disciplinas con el objetivo de hacer eficiente su operación y desarrollo, este puede ser financiado con recursos propios o externos vía subsidios o créditos.

### **3.3 Formulación de Proyectos**

Toda inversión productiva requiere de un sustento, en ese sentido, el plan de negocios o proyecto cumple con la función de ser orientador para los emprendedores de un negocio, se proyecta a futuro, ya sea a corto, mediano o largo plazo; define los objetivos y metas, la forma de cómo alcanzarlos y los recursos necesarios para ello. El proyecto constituye un instrumento de planeación de primer orden, además de servir como una herramienta para la gestión de recursos.

Planificar el desarrollo significa determinar los objetivos y las metas en el interior de un sistema económico para una forma de organización social y para una estructura política en un horizonte de tiempo determinado<sup>11</sup>.

Sapag Nassir y Sapag Reinaldo mencionan que *“la preparación y evaluación de proyectos surge de la necesidad de valerse de un método racional que permita*

---

<sup>9</sup> Baca Urbina Gabriel, (2003), *Evaluación de proyectos*, 4ª edición, México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. P. 2

<sup>10</sup> Fleitman Jack, Op. Cit. P.33

<sup>11</sup> Sapag Chain Nassir y Sapag Chain Reinaldo, (2003), *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Cuarta Edición, México, McGraw-Hill Interamericana Editores, P. 11

*cuantificar las ventajas y desventajas que implica asignar recursos escasos y de uso optativo a una determinada iniciativa, la cual necesariamente deberá estar al servicio de la sociedad y del hombre en que ella vive”.*<sup>12</sup>

En concordancia con lo que dicen los autores, al analizar un proyecto a través de un método racional se debe ser muy riguroso al evaluar realizar una inversión, esta debe sustentar la rentabilidad del negocio, independiente si el capital con el que se inicia es propio o subsidiado, porque en ocasiones, cuando la inversión proviene de un subsidio, es un tanto laxo el análisis que se hace, toda vez que el capital no es propio, partiendo de la idea que lo que se quiere es beneficiar a los agentes y esperar en el mediano o largo plazo un efecto multiplicador en la sociedad. Un análisis más estricto justificaría mejor las inversiones a realizar y se ampliarían las posibilidades de éxito del proyecto.

En los proyectos analizados del INAES se pudo verificar que están distantes los proyectistas de cumplir con lo que se menciona en los párrafos anteriores, según lo planteado por los productores, solo les solicitan documentos personales de los socios e información general sobre las actividades que realizan y proceden a elaborar el proyecto en gabinete.

Si bien es cierto que la mayoría de los proyectos siguen en operación, no lo están haciendo en concordancia estricta con lo planeado, una probable explicación a esta situación es que debido a que el capital fue subsidiado no muestran total compromiso para sacar adelante sus proyectos o empresas, lo que dificulta que la dependencia cumpla sus objetivos.

### **El proyecto como proceso**

Tomando como referencia que lo que se busca con los negocios que emprenden es el desarrollo de los diferentes agentes económicos, estos deben ser analizados desde la perspectiva de que la empresa responda a sus expectativas y logren los resultados propuestos.

---

<sup>12</sup> Idem. P. 15

Para formular un proyecto se debe realizar un estudio diagnóstico de los beneficiarios involucrados, deben analizarse sus problemas y necesidades, de las cuales se priorizaran las más importantes y considerando los recursos disponibles y los posibles a gestionar se identifican alternativas de proyectos, seleccionando el más viable para realizar las inversiones.

El proyecto debe surgir como respuesta a una idea que busca la solución de un problema o necesidad (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos, incorporación a una actividad económica, entre otras) o la forma para aprovechar una oportunidad de negocio, por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros (demanda insatisfecha de algún producto, situación de importaciones de productos que se encarecen por el flete y la distribución en el país, etc.)<sup>13</sup>.

Lo que pretende el INAES al apoyar un proyecto, primeramente es beneficiar a los agentes involucrados en el, desde luego que al destinar estos su producto o servicio al mercado están satisfaciendo la demanda y necesidades de los demás, y con el ingreso obtenido adquieren bienes que son necesarios para los integrantes de los OSSE.

Sapag Nassir y Sapag Reinaldo mencionan que *“el proceso de un proyecto reconoce cuatro grandes etapas: idea, pre inversión, inversión y operación”*.

La formulación y evaluación de proyectos son dos etapas que tienen relación, la primera respalda a la segunda. De ahí el objetivo de formular un proyecto tomando en consideración variables reales para que al momento de evaluarlo se siga una lógica y la información presentada sirva para la toma de decisiones.

Además del estudio de diagnóstico, el análisis completo de un proyecto requiere, por lo menos, de la realización de cuatro estudios más: de mercado, técnico, organizacional-administrativo y financiero. Los tres primeros proporcionan

---

<sup>13</sup>Sapag Nassir y Sapag Reinaldo, Op. Cit, P. 1

fundamentalmente información económica de costos y beneficios, el último además de generar información, construye los flujos de caja y evalúa el proyecto<sup>14</sup>.

Con base a lo planteado se necesitan varios estudios que sustenten la idea de negocio, pero se considera que debería existir mayor interés en organizar bien a los actores del proyecto para que participen en una misma línea para el cumplimiento de las metas y objetivos que se propongan, de lo contrario, aunque los demás estudios estén realizados correctamente, el proyecto tiene pocas posibilidades de éxito, por la falta de compromiso de sus beneficiarios.

Para efectos de la elaboración de proyectos, la dependencia establece un guion donde abarca los estudios que se mencionaron anteriormente, se aclara que el guion es enunciativo más no limitativo, sin embargo, solicita aspectos fundamentales a manera de resumen que se consideran indispensables para la revisión y dictaminación de los proyectos, misma que es responsabilidad de los funcionarios del Instituto.

### **3.3.1 Estudio diagnóstico**

Este estudio se puede realizar a grupos interesados en establecer una empresa o que ya la tienen en operación. El estudio debe ser lo suficientemente amplio que incluya todas las áreas de la empresa o de los agentes que tienen interés en formar una, con el propósito de identificar y analizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, conociendo su problemática y recursos disponibles será posible seleccionar una alternativa viables de inversión.

Algunas preguntas claves que los beneficiarios deben responder con el ejercicio del diagnóstico son las siguientes<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>Idem. P. 20

<sup>15</sup> Dra. Koenez Avelina, (1995), *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, El Diagnóstico de La Empresa*, Madrid España, Ediciones Días de Santos S. A. p. 114, disponible en <https://books.google.com.mx/books?id=4lbt2y2ktqec&pg=pa114&dq=estudio+diagnostico+para+formular+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0cc8q6aewamovchmizodvr9glyqivyfwich3miaxj#v=onepage&q=estudio%20diagnostico%20para%20formular%20una%20empresa&f=false>. Complementada con aportaciones propias.



## Cuadro 2. Preguntas claves a responder en un ejercicio de diagnóstico

¿Qué somos?	¿Qué sabemos hacer?
¿Qué pretendemos para la empresa?	¿Qué podemos hacer?
¿Cuáles son nuestros objetivos?	¿A dónde queremos llegar?
¿Qué problemas tenemos?	¿A dónde podemos llegar?
¿Qué tenemos?	¿Hasta dónde podemos llegar?
¿Estamos organizados?	¿Cómo vamos a llegar?
¿Con que apoyos contamos?	¿Qué debemos hacer para alcanzar nuestros objetivos?

Fuente: Dra. Koenez Avelina, (1995), *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, El Diagnóstico de La Empresa*, Madrid España, Ediciones Días de Santos S. A. P. 54, disponible en <https://books.google.com.mx/books?id=4LBT2Y2ktQEC&pg=PA114&dq=estudio+diagnostico+para+formular+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0CC8Q6AEwAmoVChMIzoDvr9GLyQIVyFWICh3MIAxj#v=onepage&q=estudio%20diagnostico%20para%20formular%20una%20empresa&f=false>.

Una vez que se realice el diagnóstico participativo deben analizarse las diferentes alternativas de inversión e identificar un proyecto de interés para los socios del grupo el cual debe atender su problemática y responder a las expectativas de los socios del grupo.

De acuerdo con lo investigado, aunque algunos productores y extensionistas afirmaron haber realizado un estudio de diagnóstico antes de establecer el proyecto, existe evidencia de que en muchas ocasiones el proyecto se realiza en función de lo que oferta la dependencia y se sujeta a algunas restricciones (número de integrantes del grupo, montos de inversión, convocatorias focalizadas, entre otros) dejando de lado las inquietudes y necesidades propias de los productores.

Según plantean Sapag Nassir y Sapag Reinaldo, *“la idea de un proyecto más que una ocurrencia afortunada de un inversionista representa la realización de un diagnóstico que identifica distintas vías de solución”*<sup>16</sup>

El estudio de diagnóstico es un compendio de información, la cual se tiene que digerir y analizar pasando por una serie de pasos y fases para los cuales se necesita

<sup>16</sup> Sapag Nasir y Sapag Reinaldo, Op. Cit. P. 1

diferentes instrumentos que faciliten su análisis, algunos de ellos se muestran en el Cuadro 3.

**Cuadro 3. Las fases del diagnóstico y los instrumentos de análisis**

<b>Fase del diagnóstico</b>	<b>Instrumento o concepto</b>
1 Identificación y evaluación de los recursos de la empresa. 2 Identificación y evaluación de potencialidades estratégicas de la empresa.	Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.
3 Comparación de los recursos y potencialidades con los propósitos y objetivos definidos en la empresa en función de la generación de ventajas competitivas sostenibles.	Ventaja competitiva.
4 Identificación de los vacíos de planificación que existan entre los recursos y potencialidades y los propósitos y objetivos.	Vacíos de planificación Análisis FODA
5 Determinación de las estrategias que se deben seguir para solucionar los vacíos de planificación.	La estrategia básica Los factores claves para el éxito
6. Actualización constante de la información, con el fin de reponer, aumentar y mejorar los recursos y potencialidades de la empresa.	Sistema de información

Fuente: Dra. Koenez Avelina, (1995), *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, El Diagnóstico de La Empresa*, Madrid España, Ediciones Días de Santos S. A. P. 54, disponible en <https://books.google.com.mx/books?id=4LBT2Y2ktQEC&pg=PA114&dq=estudio+diagnostico+para+formular+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0CC8Q6AEwAmoVChMIzoDvr9GLyQIVyFWICh3MIAxj#v=onepage&q=estudio%20diagnostico%20para%20formular%20una%20empresa&f=false>.

Al concluir el diagnóstico, teniendo presente el problema a solucionar, se procede a identificar, mediante un análisis, el proyecto a elaborar.

### **3.3.2 Estudio de mercado**

Este estudio es de vital importancia porque en él se define lo que se ofrecerá, a quién y a qué precio, de los resultados de este estudio depende la decisión de continuar o no elaborando el proyecto, pues son determinantes en el éxito o fracaso de la futura empresa.

Son múltiples las variables que se tienen que analizar en el área de influencia o mercado al cual estará destinado el bien o servicio que ya se ofrece o se ofrecerá. Los factores que se analizarán son los correspondientes al producto, oferta, demanda, precio y comercialización.

La conceptualización de mercado puede diferir, dependiendo de los actores que lo analizan, pero teniendo en cuenta que hoy en día las transacciones se realizan no solo en lugares físicos si no también virtuales, en línea o sin la interacción física de los agentes.

El mercado se puede definir como una relación mercantil, en la cual interactúan los diferentes agentes económicos con el objetivo de obtener la realización de la mercancía, para maximización de la ganancia y acumulación de capital, satisfaciendo las necesidades de ambos agentes (oferentes y demandantes).

El mercado se refiere al área de influencia en el que operan las empresas, este puede ser local, regional, nacional e internacional, es decir, hacia donde se destina la mercancía para su venta y con ello lograr satisfacer las necesidades socialmente necesarias tanto de los agentes integrantes de los grupos como de los consumidores.

#### ***3.3.2.1 El producto o servicio***

Se refiere a la mercancía o servicio que los diferentes agentes que interactúan en el mercado están en condiciones de ofrecer (oferentes) y de adquirir (demandantes), está en función del precio al que se oferta y a su vez del ingreso de los consumidores y lo que ellos estén dispuestos a pagar.

Al hacer el análisis del producto a ofertar en el mercado se deben tomar en cuenta una serie de factores tales como: características físicas, químicas y si son productos genéricos o diferenciados, información que en su oportunidad solicita la institución. Los productores solicitantes en la mayoría de las ocasiones conocen el producto o servicio que van a ofrecer, saben producirlo, pero no con las características que demanda el consumidor, lo que hace que se enfrenten con una serie de dificultades al llegar al mercado, trayendo como consecuencia la disminución de los ingresos y de las posibilidades de crecimiento de la empresa.

#### ***3.3.2.2 Determinantes de la demanda de mercado***

La demanda de un producto o servicio está determinada entre otros, por los siguientes factores.

- Precios
- Ingreso de los consumidores
- Gustos y preferencias de los bienes relacionados
- Tamaño de la población
- Estacionalidad

Estos y otros factores determinan la demanda de un producto o servicio en el mercado. La importancia de analizar a los demandantes radica en identificar que existe una porción del mercado dispuesta a adquirir nuestro producto y pagar un precio por él.

El INAES solicita esta información en los proyectos que apoya, pide determinar la demanda del bien o servicio, segmento de mercado que atenderá y características que hacen que el producto a ofrecer tenga amplias oportunidades de venta en el mercado, sin embargo, en ocasiones, las consultas que se formulan adolecen de la calidad y el detalle necesario, lo que propicia que los resultados de algunos proyectos no sean satisfactorios.

### ***3.3.2.3 Determinantes de la oferta de mercado***

La oferta de un producto o servicio está determinada, entre otros, por los siguientes factores.

- Capacidad tecnológica para producir
- Capacidad instalada
- Precio de los insumos
- El clima
- Número de trabajadores y salarios
- Número y tamaño de los productores
- Impuestos gubernamentales

Estos y otros factores son los que deben analizarse al implementar un negocio, con el objetivo de ver quien será el mejor proveedor de la inversión fija, materia prima a utilizar, el precio de los insumos etc. Para poder lograr producir o brindar un servicio acorde con las necesidades de los demandantes, produciendo con el mínimo de capital necesario.

En el guion que establece la dependencia se solicita los requisitos antes mencionados, sin embargo, se observa que los productores y técnicos no hacen un análisis objetivo sobre los competidores que pudieran existir en el área donde se ubicará el negocio a instalar.

#### ***3.3.2.4 El precio del producto o servicio***

Se refiere al valor monetario que pagan los agentes al adquirir un bien o servicio, el precio está en función de los ingresos y necesidades de los consumidores y de las expectativas de los oferentes, si el precio del bien o servicio es muy alto reduce o minimiza las posibilidades de su venta.

Es importante tomar en cuenta los coeficientes de elasticidad precio de la demanda u oferta del producto, pues un cambio en el precio del bien, tiene una repercusión en la cantidad ofertada o demandada del producto.

Cuando se ofrece un producto terminado en el mercado es muy importante analizar, lo que nos cuesta producirlo (costos fijos y variables), porque son aspectos importantes que aparte de otros factores sirven de referencia para determinar el precio del producto, y con ello verificar el margen de ganancia o rentabilidad para justificar la implementación del negocio.

A diferencia de lo que se mencionó en el párrafo anterior los proyectos apoyados por el INAES, en casi todas las ocasiones no determinan el precio del producto tomando en cuenta los costos en los que incurren al producirlo o comercializarlo, más bien está en función solo de los precios que existen en el mercado al momento de elaborar el proyecto.

Es necesario hacer un análisis más profundo de los precios antes de decidir realizar las inversiones, porque de ello dependen los ingresos de la empresa.

### **3.3.2.5 El proceso de comercialización**

Durante el proceso de comercialización de un bien o servicio, es conveniente elaborar un estudio de mercado que proporcione información, y verificar que el producto que se llevará al mercado encontrará a un número suficiente de consumidores que estarán dispuestos a adquirirlo a un precio determinado.

Para obtener resultados eficientes y que sirvan para la toma de decisiones sobre la comercialización de un producto, se deben tener en cuenta y diseñar una serie de técnicas, con el objetivo de obtener información sobre el tipo de mercado, diseño y tipo de producto o servicio, características de los consumidores, entre otras que hagan que los oferentes lleven un producto o servicio al mercado y hacer que este llene las expectativas de los demandantes. Con ello los oferentes tendrán la certeza de aumentar sus ganancias, al hacer que sus mercancías o servicios encuentren su contravalor en el mercado.

Con base en lo mencionado en los dos últimos párrafos, el INAES solicita que al elaborar un proyecto se realice este procedimiento, con el objetivo de verificar las ventas, los ingresos y el mercado al que destinaran sus productos, esto servirá a los evaluadores para analizar el proyecto y dictaminar si es sujeto de apoyo, sin embargo, este procedimiento es elaborado de manera subjetiva y poco realista, que en muchos casos se manifiesta cuando los negocios durante su operación no llegan a alcanzar los objetivos planteados.

### **3.3.3 Estudio técnico**

Este estudio se realiza con el objetivo de conocer el tamaño de la empresa y capacidad que debe tener al instalarla, para este estudio en ocasiones se emplean ingenieros que aplican técnicas especializadas para calcular el nivel de producción anual.

Al realizar este estudio se deben plantear las preguntas, dónde, cómo, cuándo, cuánto y con que producir para determinar el tamaño y localización óptima, equipos e instalación y además sugerir la organización que se requiere<sup>17</sup>.

La importancia de este estudio radica en que permite proponer y analizar un conjunto de opciones y relaciones entre variables de tecnología, costos, rendimiento, distribución y tamaño, y escoger la alternativa que represente la situación óptima que permita desarrollar el producto o brindar el servicio deseado. Sin este estudio, la tecnología no podría ser la adecuada, o la localización podría aumentar los costos, o la capacidad instalada podría no ser suficiente o ser demasiada, conduciendo cada una de estas situaciones al fracaso del proyecto<sup>18</sup>.

Con respecto a lo que solicita INAES, en este apartado debe especificarse la ubicación del proyecto, sin embargo, normalmente se cuestiona que no se planea objetivamente el lugar de instalación como lo solicita la dependencia, es decir, mostrando ventajas y desventajas de la ubicación, en función de los servicios que poseen (disponibilidad de agua, energía eléctrica, carreteras, etc.), la cercanía de los insumos y materia prima y de la población consumidora.

Se solicita que describan el proceso productivo de la actividad, indicando tiempos, movimientos, maquinaria y equipo a utilizar, además que den a conocer la normatividad necesaria para reglamentar la actividad, parámetros técnicos, verificar la forma en que la instalación del negocio afecta los recursos naturales y las actividades a realizar para compensar el medio ambiente.

También se solicita que den a conocer las habilidades que poseen en cuanto a aspectos administrativos, organizativos, productivos y además de los aspectos que no conocen para verificar las áreas de oportunidad en que pueden apoyarse con el recurso otorgado.

---

<sup>17</sup> Andrés E. Miguel, *Proyectos de Inversión Estudio Técnico*, P. 127, disponible en <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/Lec3-%20Estudio%20tecnico.pdf>

<sup>18</sup> Arango Monroy Alan G, (2014), *Importancia de un Estudio Técnico de un Proyecto*, Guatemala, Universidad Mariano Gálvez, Facultad de Ciencias de la Administración, disponible en [http://www.academia.edu/8770204/importancia\\_estudio\\_t%c3%89cnico](http://www.academia.edu/8770204/importancia_estudio_t%c3%89cnico)

En contraste con la teoría, lo que se verificó en la investigación es que en ocasiones el estudio técnico no se realiza en función de las actividades que los beneficiarios saben realizar y los activos que se solicitan para realizar las actividades resultan inadecuados porque las personas no los saben utilizar o no los explotan a toda su capacidad y los aspectos que muestran como fortalezas los productores en ocasiones suelen ser poco realistas, situación que se muestra en la poca organización que demuestran en el ejercicio de sus proyectos.

Los solicitantes deben dar a conocer el tamaño de la instalación de su empresa en función de la demanda de mercado y activos disponibles con los que cuentan, sin embargo, este planteamiento lo realizan para cumplir el requisito más que para solventar las necesidades reales de los productores o demandantes de mercado.

Deben dar a conocer los requerimientos necesarios para los solicitantes que se consideran vulnerables para que fundamenten algunos activos específicos con ciertas particularidades que se solicitan.

Un aspecto importante que solicitan en este estudio es que den a conocer el calendario de actividades que realizarán durante el proceso del proyecto, así también el número de ministraciones en las que proponen se les dé el recurso. Este apartado se ha realizado de manera adecuada, pero se tiene una desventaja por parte de la dependencia, porque las ministraciones del recurso varían en función de la disposición presupuestal que se tiene, y cuando esta situación provoca demoras se dan retardos en las acciones relacionadas con la puesta en marcha de los proyectos.

Tomando en cuenta que la empresa desea operar al mínimo costo y obtener la máxima ganancia, este estudio resulta primordial para destinar adecuadamente los recursos limitados para producir.

### ***3.3.4 Estudio organizacional administrativo***

La importancia de este estudio es que describe y analiza la forma en que operará la empresa o negocio. En particular, estudia las áreas existentes dentro de la organización, puestos administrativos y niveles existentes, derechos y obligaciones de los representantes y colaboradores y de la empresa en general.



Para realizar un estudio organizacional deben atenderse los siguientes aspectos<sup>19</sup>.

- Definir los objetivos generales de la empresa; debe existir concordancia entre la estructura organizacional y los objetivos.
- Elaborar un listado de actividades administrativas necesarias para el logro de los objetivos.
- Definir cuál de estas actividades se subcontratarán y cuáles se harán de manera directa
- Para las actividades que se atenderán directamente, agrupar las tareas y actividades relacionadas o afines en subsistemas.
- Identificar las funciones específicas que debe cumplir cada subsistema.
- Identificar las necesidades de recurso humano de cada subsistema.
- Expresar los subsistemas en unidades administrativas o grupos de trabajo.
- Asignar funciones y definir cargos para cada unidad administrativa o grupo de trabajo.
- Elaborar el Organigrama de la empresa.
- Describir las funciones de cada cargo.

Según Mario Morales estos son algunos aspectos que se deben tomar en cuenta al formar una organización empresarial, pero estos pueden variar dependiendo del giro del negocio y si se trata de una empresa pública o privada, en cualquier caso, cada empresa establecerá su forma de organización acorde a sus necesidades de funcionamiento.

En este estudio es donde se debe poner mucho énfasis debido a que los recursos humanos y su forma de organización serán el motor de la empresa, si estos no están organizados o trabajando bajo los mismos objetivos, realmente serían pocos los logros que pudieran tener.

---

<sup>19</sup> Mario Morales Carlos, (2010), *Colección Gerencia de Proyectos, Formulación y Evaluación de Proyectos Unidad de Aprendizaje Estudio Organizacional y Legal, Notas de Clase*, P. 4, disponible en [https://fyedeproyectos2.files.wordpress.com/2010/07/notas-de-clase\\_1.pdf](https://fyedeproyectos2.files.wordpress.com/2010/07/notas-de-clase_1.pdf)

En relación a lo que se plantea teóricamente, INAES solicita que se den a conocer los aspectos de cómo se organizará la empresa, dando a conocer el organigrama, los puestos que lo integran, así como describir las funciones de cada uno de ellos.

La institución también solicita que se identifique la población en situación de vulnerabilidad, así como conocer las dificultades a las que se enfrentan para ser tomadas en cuenta en los aspectos administrativos, específicamente las mujeres. También se solicita definir acciones a implementar para subsanar la problemática identificada, por ejemplo, mediante cursos o talleres de integración.

En este apartado se solicita que den a conocer las formas de cómo se realizará la distribución de beneficios y la toma de decisiones en los negocios, los trabajos a realizar con otras instituciones en beneficio de los integrantes del OSSE y definir de qué forma llevaran a cabo el Esquema de Capitalización (ECA) en caso de querer realizarlo. Se solicita también que fundamenten la solicitud de los conceptos de inversión diferida (capacitación y asistencia técnica) y mencionen que instituciones serán las responsables de atender estas actividades, así como los beneficios esperados con estas actividades.

Haciendo una relación entre la teoría y los planteamientos que se realizan en los expedientes de cada uno de los proyectos que recibe la institución, se puede decir que, si se incluye este apartado en los documentos, sin embargo, están lejos de cumplirse en la práctica, situación que muestra una amplia área de oportunidad para los beneficiarios de los apoyos. Adicionalmente destacaría que si bien se busca atender los aspectos organizativos y administrativos de lo que será la futura empresa, no se atienden las formas de organización de los beneficiarios, aspecto que se considera clave para el éxito del negocio propuesto.

### ***3.3.5 Estudio de impacto ambiental***

Este estudio tiene poco tiempo que se incorporó en el INAES como elemento a considerar en la formulación de un proyecto, con el objetivo de que los agentes económicos hagan conciencia de los daños o beneficios que pueden incurrir al instalar un negocio, tales como afectar los recursos naturales, generar basura,

afectar un espacio de recreación, generación de ruidos, contaminación ambiental, etc. Todos estos y otros factores se vuelven de vital importancia analizar hoy en día con el proceso de la globalización y el crecimiento desacelerado de las grandes urbes.

El proceso que regularmente sigue una evaluación de impacto ambiental puede resumirse en los siguientes puntos.

- *“ Revisar el estado que guarda el ambiente y las características de las acciones propuestas y posibles acciones alternativas.*
- *Identificar y evaluar los efectos significativos que producen las acciones sobre el ambiente.*
- *Predecir el estado del ambiente a futuro con o sin la acción, ya que la diferencia entre las dos situaciones es lo que se denomina impacto.*
- *Considerar métodos para reducir, eliminar, compensar o evitar efectos negativos o adversos al ambiente y la salud.*
- *Preparar un documento (manifiesto de impacto ambiental) que discuta los puntos críticos positivos y negativos del estudio que permitan plasmar un balance objetivo de la acción.*
- *Tomar una decisión sobre el curso de la acción para su aprobación, rechazo o condicionamiento.*
- *Efectuar el monitoreo de impactos”<sup>20</sup>*

Este es un estudio que debe considerarse como un requisito obligatorio, pues está en juego el medio ambiente donde residen todos los seres vivos, más que sancionar o ver la forma de como desestimular a los agentes a que disminuyan su actuar en la naturaleza, son ellos los que deben tomar conciencia y hacer que sus negocios ayuden a la naturaleza o realizar actividades en favor de la misma.

Los proyectos apoyados por el INAES debido a su tamaño y naturaleza, no afectan al medio ambiente, sin embargo, de manera resumida se solicita a los grupos sociales

---

<sup>20</sup> Reyes Cruz Juan Luis, *Proyectos de inversión*, Hidalgo, Escuela Superior Tepeji del Rio, Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, P. 87, disponible en [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Proyectos\\_de\\_Inversion.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Proyectos_de_Inversion.pdf)

que manifiesten las formas de como su negocio puede afectar al medio ambiente y las acciones que se realizaran para evitar que ello ocurra.

En concordancia con la teoría se considera que aún falta hacer un estudio más objetivo, hacer conciencia en cada uno de los productores, la responsabilidad que deben tener con la naturaleza ya que un uso irracional de los recursos, en el corto o mediano plazo afectaría de manera considerable la operación de su negocio y el medio ambiente en general.

### **3.3.6 Estudio financiero o económico**

El análisis financiero que se realiza a los proyectos es de suma importancia, para la toma de decisiones, se deben utilizar datos reales, pues en él se deben considerar todos los costos en los que se incurrirá desde la planeación del proyecto hasta los que se erogan cuando la empresa está operando; también se deben estimar los ingresos para un determinado periodo, esto en función de las ventas del bien o servicio en cuestión.

El estudio económico contiene<sup>21</sup>.

- Análisis económico
- Análisis financiero
- Análisis socioeconómico

El análisis económico tiene por finalidad establecer la utilidad que genera el plan, proyecto o proyectos, para poder calcular su rentabilidad a fin de establecer una base de comparación con cualquier otro tipo de inversión, aun con inversiones puramente financieras, por tal razón en el análisis se incluyen costos monetarios y no monetarios.

---

<sup>21</sup> Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), (1986), *Seminario Taller, Fundamentos del Manejo de Cuencas, Proyecto Regional del Manejo de Cuencas*, Antigua Guatemala, CATIE, p. 24, disponible en [https://books.google.com.mx/books?id=fcooaqaaiaaj&pg=pa24&dq=estudio+financiero+de+un+proyecto&hl=es&sa=X&ved=0cidiq6aewbwovchmi\\_uszgl6oyqivr9pjch0rahu#v=onepage&q=estudio%20financiero%20de%20un%20proyecto&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=fcooaqaaiaaj&pg=pa24&dq=estudio+financiero+de+un+proyecto&hl=es&sa=X&ved=0cidiq6aewbwovchmi_uszgl6oyqivr9pjch0rahu#v=onepage&q=estudio%20financiero%20de%20un%20proyecto&f=false)

Con el análisis financiero se establecen los montos de disponibilidad monetaria en cada uno de los años de vida de un proyecto, este análisis sirve para establecer la liquidez del proyecto y su capacidad para hacer frente a sus obligaciones crediticias. En este análisis se estiman las inversiones sujetas a crédito, costos e ingresos monetarios, flujo de fondos o balance monetario y plan financiero, entre otros.

Según el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), *“el análisis socio – económico se puede dividir en dos fases primaria y secundaria...”*, la primaria se refiere a los beneficios que genera el proyecto dentro de la misma empresa u organización, y la secundaria se refiere a los efectos multiplicadores que traerá la inversión, pero fuera de la empresa, o sea a la población en general con la que interactúa la organización.

Este análisis no deja ser menos importante que los demás, pues muestra los posibles flujos de caja en los diferentes años, al decir posibles se hace referencia, a que estos pueden variar por diferentes factores que hacen que sean diferentes, por ejemplo, inflación de precios, el ámbito económico del país, ámbito internacional, entre otros. Con esto no se justifica que los proyectos en un momento sean poco rentables, pues como se ha venido mencionando, si existe buena organización por parte de los actores, verán y analizarán las diferentes estrategias para poder permanecer y hacer competitivo su negocio.

Como en muchos aspectos este estudio es realizado por los asesores técnicos para cumplir un requisito solicitado por la dependencia, estando distante el conocimiento de toda la información que se plantea con la realidad del grupo, situación que se verifica al entrevistar a los productores, lo que de alguna forma disminuye la posibilidad de crecimiento y desarrollo de sus negocios ante la falta de objetividad con la que se realiza. De acuerdo con el planteamiento que da origen al interés de realizar la presente investigación, se considera que el análisis FODA debiera abordarse desde el estudio de diagnóstico, por ser en ese momento donde se hace una evaluación de las condiciones internas y externas del grupo interesado en el proyecto.

### **3.3.7 Evaluación financiera de proyectos**

Esta etapa debe hacerse antes de realizar la inversión con el objetivo de justificar el monto de capital que se invertirá en la empresa o negocio.

Al conjunto de antecedentes justificatorios en donde se establecen las ventajas y desventajas que tiene la asignación de recursos para una idea o un objetivo determinado se denomina “evaluación de proyectos”<sup>22</sup>.

Para el evaluador de proyectos es necesario y fundamental poder diferenciar la rentabilidad del proyecto con la rentabilidad del inversionista. En el primer caso se busca medir la rentabilidad de un negocio, independientemente de quien lo haga, en el segundo interesa medir la rentabilidad de los recursos propios del inversionista en la eventualidad de que se lleve a cabo el proyecto<sup>23</sup>.

De acuerdo con lo que mencionan Sapag Nassir y Sapag Reinaldo es necesario ver que es lo que se evalúa, en el caso de INAES lo que se debería de evaluar, es la rentabilidad del proyecto, toda vez que los beneficios no serán solo para un agente, sino para la comunidad en general, los mismos autores mencionan que *“los subsidios en cualquiera de sus múltiples formas, pueden hacer visibles proyectos que no debieran serlo al eliminarse los factores de subsidiariedad que los apoyaban”*.

Para determinar la rentabilidad del proyecto se deben calcular los siguientes indicadores.

- Valor presente neto
- Relación beneficio – costo
- Tasa interna de rentabilidad

Con lo que respecta a esta evaluación, la dependencia solicita que se determinen las necesidades de inversión, el programa de inversión sobre los conceptos requeridos, si los recursos disponibles son propios o manifestar la fuente que los proveerá. Se solicita también el flujo de efectivo anualizado en un horizonte de 10 años del

---

<sup>22</sup> Sapag Nassir y Sapag Reinaldo, Op. Cit. P. 4

<sup>23</sup> Idem. P. 5

proyecto y este mismo flujo de manera mensual pero el primer año de operación del negocio, los indicadores financieros que se solicita calcular son Relación Beneficio Costo, Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

De acuerdo con lo que se menciona y por experiencia se puede decir que la dependencia en la evaluación de estos proyectos fomenta el poco desarrollo de las empresas, al realizar una evaluación superficial y poco objetiva, pues en muchos casos los proyectos apoyados no se sujetan a un análisis realizado en concordancia con lo planteado teóricamente, destinando recursos a proyectos cuyo desarrollo se fundamenta en esperanzas más que en acciones fundamentadas para alcanzar el éxito, lo que contraviene las reglas de operación vigentes de la dependencia

### ***3.3.8 Evaluación social de proyectos***

Este tipo de evaluación se justifica porque al emprender cualquier tipo de negocio, este puede llegar a afectar en algún grado a la sociedad en general, trayendo beneficios o por el contrario problemas para el grupo y/o para el entorno del área de influencia del proyecto.

Esta evaluación compara los beneficios y costos que una determinada inversión pueda tener para la comunidad en su conjunto. Un proyecto no solo es rentable para un particular, puede también llegar a aportar beneficios para la comunidad y viceversa<sup>24</sup>.

Esta evaluación cobra importancia debido a que el INAES tiene como una de sus prioridades fomentar la Economía Social del país, a través de la ayuda mutua de los OSSE para generar bienes y servicios que son socialmente necesarios en cada uno de los ejidos, poblaciones y la sociedad en general.

En el INAES lo que se analiza al evaluar un proyecto, es que beneficie a los involucrados, como son grupos sociales conformados por tres o más integrantes<sup>25</sup>, que en muchas ocasiones son miembros de una familia. En la práctica se verifica

---

<sup>24</sup> Idem. P. 7

<sup>25</sup> Antes del 2016 las Reglas de Operación del INAES imponían como requisito que los grupos se conformaran por al menos 5 integrantes.

que no se está logrando el beneficio de los integrantes en conjunto, en muchas ocasiones se beneficia solo el representante, es cierto que no deja de aportar un beneficio el programa, pero no como se plantea en la ley y los estatutos de la dependencia y esto tiene que ver con la evaluación poco objetiva que se realiza al dictaminar los apoyos.

Todos los estudios considerados en la formulación y evaluación del proyecto son importantes para una adecuada evaluación y dictaminación de los apoyos. Si se realizan con objetividad y son consistentes con la realidad, servirán como un eficiente instrumento de planeación, en la gestión de apoyos y en la orientación de las actividades de la empresa.

Apoyar proyectos que presentan viabilidad de mercado, técnica, financiera y ambiental, contribuirá para que el INAES cumplan con las funciones y los objetivos que le han sido encomendados por el gobierno federal.



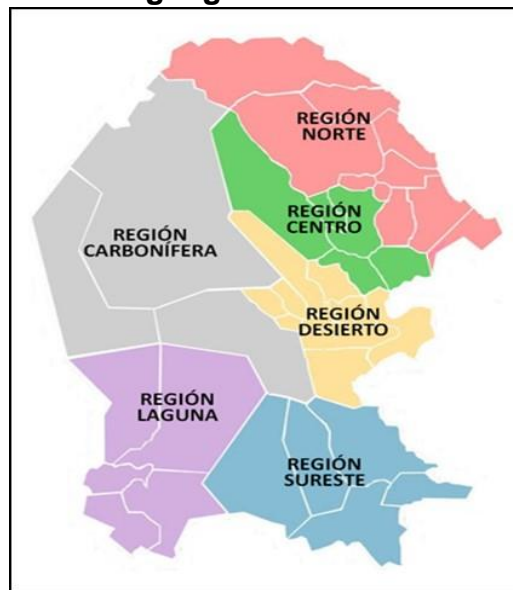
## CAPITULO IV REGIÓN SURESTE DE COAHUILA

En este capítulo se describen la ubicación de la región objeto de estudio, su población, actividades económicas, las características que posee el sector agropecuario, su nivel de importancia y la prioridad que el INAES tiene en destinar apoyos a la población que se encuentra en este sector.

### 4.1 Composición y Ubicación Geográfica

El estado de Coahuila está conformado por 38 municipios y se divide en cinco Regiones, la Norte integrada por 10 municipios, la Carbonífera por 5, la Centro Desierto por 13, la Laguna por 5, y la Sureste por 5. La Región Sureste es el objeto de estudio de la investigación y está conformada por los municipios Saltillo, Parras de la Fuente, General Cepeda, Arteaga y Ramos Arizpe. En la Figura 1 se ilustra el mapa de Coahuila y las Regiones que lo conforman.

**Figura 1. División geográfica del estado de Coahuila**



Fuente: Gobierno del estado de Coahuila

La Región Sureste colinda al norte con los municipios de Castaños y Cuatrociénegas, al este con los municipios de San Pedro de las Colonias y Viesca, al sur con el estado de Zacatecas y al oeste con el estado de Nuevo León.

#### 4.2 Características Socio Demográficas de la Región

En los últimos años las zonas urbanas de las cabeceras municipales han registrado un considerable crecimiento, esto debido a las fuentes de empleo que otorgan las industrias que se han instalado en la periferia de los municipios de Saltillo y Ramos Arizpe, constituyéndose en lugares estratégicos para que la población de los municipios que conforman la Región tengan una fuente de empleo.

En la Región, el crecimiento demográfico se aceleró desde fines de la década de 1970 con la llegada de inversiones nacionales y extranjeras en el ramo automotriz, que empleo 53.0% de la mano de obra de la industria manufacturera de la ciudad<sup>26</sup>.

**Cuadro 4. Población total por municipio al 12 de junio de 2010**

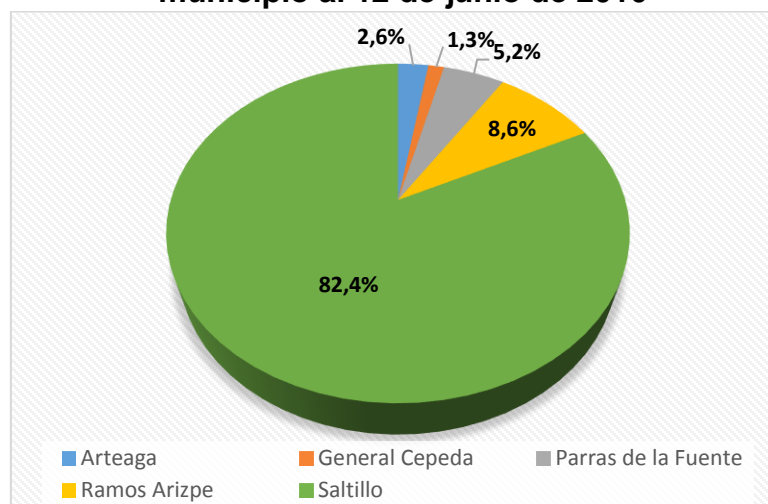
Municipio	Población total (habitantes)	Representación porcentual (%)
Arteaga	22,544	2.56
General Cepeda	11,682	1.33
Parras de la Fuente	45,401	5.16
Ramos Arizpe	75,461	8.57
Saltillo	725,123	82.38
<b>Total</b>	<b>880,211</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base a datos de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Anuario estadístico de Coahuila de Zaragoza, 2012 – 2013.

En el Cuadro 4 se aprecia que el 82.4% de la población total lo representa el municipio de Saltillo, es en este municipio y en Ramos Arizpe donde se concentra la industria lo que conlleva afirmar que existe mayores fuentes de empleo y por consiguiente mayores oportunidades de crecimiento para las personas en ambos municipios de la Región Sureste.

<sup>26</sup> Maya Martínez Marcos Noé, Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (julio – diciembre 2012), *Límites sociales y ambientales al proceso de conurbación de la región sureste de Coahuila de cara al siglo XXI*, México, p.p. 93 disponible en file:///C:/Users/jvizcayac/Downloads/5\_maya.pdf

**Gráfica 1. Representación porcentual de la población por municipio al 12 de junio de 2010**



Fuente: Elaboración propia con datos del Cuadro 2.

En la Gráfica 1 se visualiza que la magnitud poblacional del municipio de Saltillo es superior con respecto a los demás municipios, por lo que se esperaría que la dependencia debería destinar mayores apoyos a este municipio, en el entendido de que no solo apoya a la población rural, sino también brinda subsidios a grupos de localidades urbanas.

**Cuadro 5. Población por género, edad mediana, relación hombres – mujeres por municipio al 12 de junio de 2010.**

Municipio	Población (habitantes)		Edad mediana (a) (años)			Relación Hombres/Mujeres (%)
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	
Arteaga	11,540	11,004	26	26	26	104.87
General Cepeda	6,071	5,611	27	28	26	108.20
Parras de la Fuente	23,062	22,339	26	26	27	103.24
Ramos Arizpe	38,302	37,159	25	25	25	103.08
Saltillo	359,366	365,757	26	25	27	98.25

(a) Edad que divide a la población en dos partes numéricamente iguales, esto es, la edad hasta la cual se acumula el 50% de la población total. Excluye a la población de edad no especificada.

Fuente: INEGI, (2013), *Anuario estadístico de Coahuila de Zaragoza 2012*, México, P.P. 73 y 74, disponible en

[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/anuario\\_multi/2012/coah/702825046583.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/anuario_multi/2012/coah/702825046583.pdf)

En la Región Sureste el 50.2% de la población está conformada por mujeres y el 49.8% por hombres. El INAES brinda apoyos tanto a hombres como a mujeres, por lo que la perspectiva de género es atendida por esta dependencia.

Si se toma en cuenta que la edad mediana nos expresa que la mitad de la población está por debajo de esa edad y la otra por arriba, que la edad para el trabajo formal inicia a los 15 años y que la edad mediana en los municipios de la Región se presenta en un rango de 25 a 27 años, nos indica que la mayoría de la población es joven, es decir, está en condiciones de desempeñar una actividad de trabajo y de establecer relaciones laborales. Este dato es importante porque es un indicativo de que la cobertura de atención del INAES es amplia.

La dependencia trata de ser equitativa con la población al brindar los apoyos, en ocasiones publica convocatorias específicamente para productores jóvenes de 18 a 29 años de edad, mujeres y población en situación de vulnerabilidad, entonces se puede decir que, a pesar de la restricción presupuestaria, la dependencia brinda apoyos a la población en general, situación que favorece a la región y al estado.

#### 4.3 Actividades Económicas de la Región

En la región sureste se llevan actividades de los tres sectores, primario, secundario y terciario, en el siguiente cuadro se muestra el número de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) que existen en la región, comparadas con el total que de estas existentes en el estado.

**Cuadro 6. Tamaño de MIPyMES por número de empleados a nivel Región y Estado**

Tamaño	Empleados	Región Sureste	Total Estatal
Micro	0 a 5	26,098	81,957
	6 a 10	2,414	7,844
Pequeña	11 a 30	1,716	5,384
	31 a 50	319	1,030
Mediana	51 a 100	277	766
	101 a 250	182	481
Grande	251 a mas	126	327
N.E.		21	73
<b>Total</b>		<b>31,150</b>	<b>97,862</b>

Fuente: Gobierno de Coahuila, (2012), *Programa Estatal de Desarrollo Económico 2011–2017* Coahuila de Zaragoza, P. 34 disponible en <http://coahuila.gob.mx/archivos/pdf/Publicaciones/DESARROLLO%20ECONOMICO.pdf>

La información que muestra el Cuadro 6 en cuanto a las empresas micro que poseen de cero a cinco empleados es la más alta en términos absolutos, lo que da a entender que las personas poseen fuentes de empleo para atender solo sus necesidades básicas, aunado a esto, INAES impulsa este tipo de actividades para que las organizaciones puedan crecer y avanzar a pequeñas, medianas y grandes empresas, según el nivel en el que se encuentren.

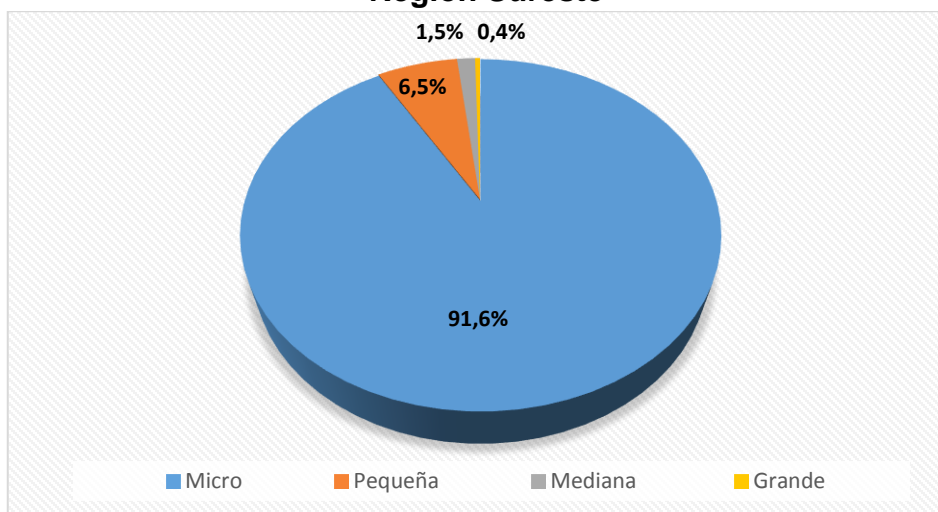
**Cuadro 7. Representación porcentual de las MIPyMES de la Región Sureste con respecto al total estatal**

Tamaño de empresa	Total Región Sureste	Total Estatal	Representación Porcentual
Micro	28,512	89,801	31.75
Pequeña	2,035	6,414	31.73
Mediana	459	1,247	36.81
Grande	126	327	38.53

Fuente: Elaboración propia con base a la información del Cuadro 4.

El Cuadro 7 muestra que el potencial económico que posee la Región es alto debido a que 31 de cada 100 empresas micro y pequeñas se encuentran en la región y 36 y 38 de cada 100 se encuentran en medianas y grandes organizaciones respectivamente, factores a los que se debe el desarrollo de la Región y del estado en los últimos años.

**Gráfica 2. Representación porcentual de las MIPyMES de la Región Sureste**



Fuente: Elaboración propia con base a información presentada en el Cuadro 5.

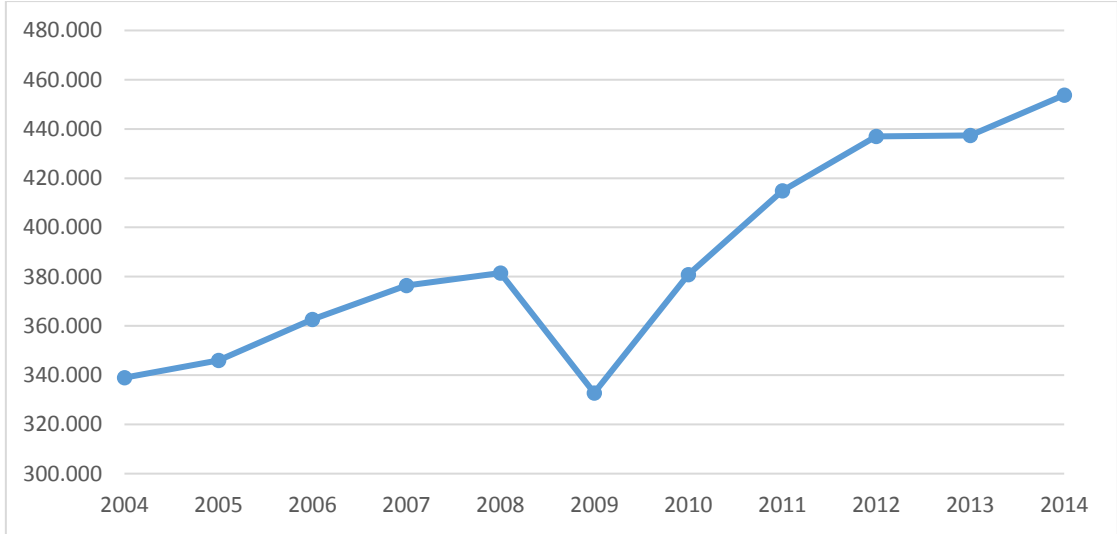
La Gráfica 2 muestra que el 91.6% de las organizaciones que se ubican en la Región son microempresas, situación que muestra el interés y potencial de los pequeños productores por participar en el ámbito productivo, lo que constituye una amplia cobertura para que el INAES se desempeñe en el Sureste de Coahuila.

#### 4.4 Actividades agropecuarias de la región sureste

Son múltiples las actividades agropecuarias que se llevan a cabo en los diferentes municipios que integran la Región, esto con el objetivo de que las familias que habitan el medio rural, puedan satisfacer sus necesidades básicas.

En la Gráfica 3 se ilustra el comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB) estatal a precios constantes en el periodo 2004 - 2014.

**Gráfica 3. PIB total de Coahuila en el Periodo 2004 - 2014 (millones de pesos de 2008)**



Fuente: INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Sistema de Cuentas Nacionales de México. 2003 - 2012, disponible en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx>

Se puede apreciar en la Gráfica 3 que, a excepción del año 2009, en todos los años la entidad ha tenido un PIB creciente, esto debido al dinamismo que ha mostrado el estado en los últimos años, este crecimiento se ha dado en todos los sectores, pero mayormente en el sector industrial.

El sector primario de la Región Sureste se caracteriza por la producción de cultivos agrícolas como maíz, frijol y trigo en temporal y forraje, melón, manzana, nuez y papa en áreas de riego, en la recolección explotan la lechuguilla y la candelilla; en la actividad pecuaria sobresale la producción de ganado ovi-caprino, bovino de carne y una industria avícola que por las condiciones ambientales permiten figurar en el ámbito nacional<sup>27</sup>.

**Cuadro 8. Superficie sembrada y cosechada y volumen de la producción forestal maderable de los municipios de la Región Sureste de Coahuila**

Municipio	Superficie sembrada		Superficie cosechada		Volumen de la producción forestal maderable	
	ha	%	ha	%	m <sup>3</sup>	%
Arteaga	16,831	25.87	12,891	38.30	0	0.00
General Cepeda	8,726	13.41	2,377	7.06	113	24.78
Parras de la Fuente	11,787	18.12	6,467	19.21	343	75.22
Ramos Arizpe	7,723	11.87	2,988	8.88	0	0.00
Saltillo	19,987	30.72	8,938	26.55	0	0.00
Total	65,054	100.00	33,661	100.00	456	100.00

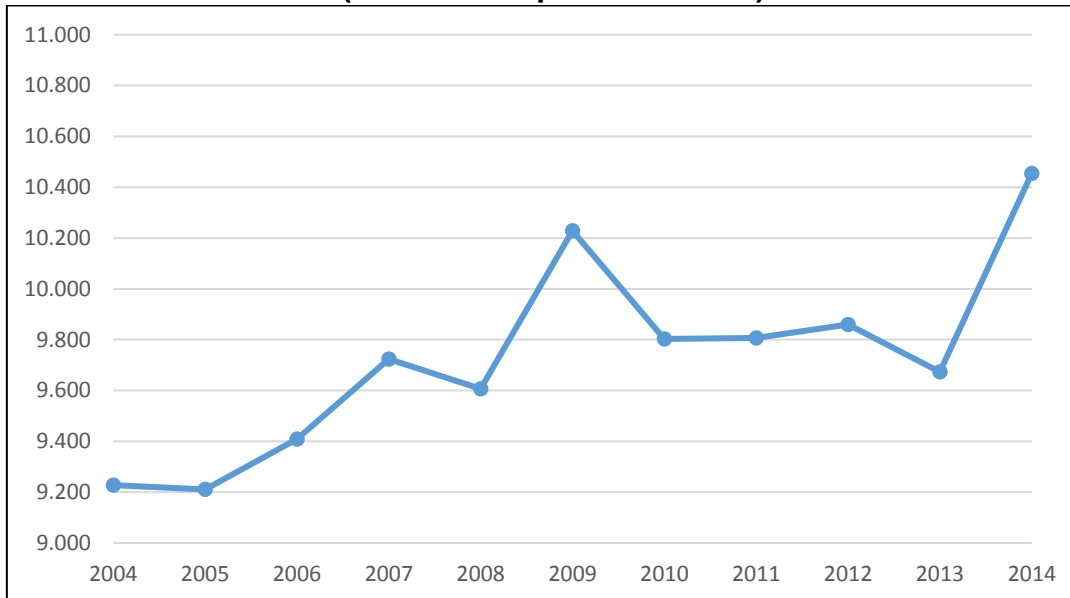
Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007, INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía, disponible en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=17177&s=est>

De acuerdo con lo que se aprecia en el Cuadro 8, en los municipios de Saltillo y Parras de la Fuente es donde se destina más superficie para la siembra de cultivos, es en este último donde se obtienen tres cuartas partes de la producción forestal maderable que se producen en la Región.

La Gráfica 4 ilustra que el PIB agropecuario del estado de Coahuila presenta una tendencia creciente, aunque en los años 2008, 2010 y 2013 este ha registrado retrocesos. Los comportamientos negativos son resultados de problemas económicos ocurridos a nivel país y a periodos de sequías que se han presentado en la Región Sureste.

<sup>27</sup> Gobierno de Coahuila, (2012), *Programa Estatal de Desarrollo Económico 2011–2017* Coahuila de Zaragoza, P. 19, disponible en <http://coahuila.gob.mx/archivos/pdf/Publicaciones/DESARROLLO%20ECONOMICO.pdf>

**Gráfica 4. PIB del Sector Primario de Coahuila en el periodo 2004 - 2014  
(millones de pesos de 2008)**



Fuente: Elaboración propia con base a datos del INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Sistema de Cuentas Nacionales de México.2003 – 2012, disponible en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx>

En general podemos decir que en la Región Sureste de Coahuila las actividades primarias se caracterizan por lo siguiente: las agrícolas por ser de granos básicos y de temporal, la ganadería por ser principalmente extensiva y de especies menores y la silvicultura por la recolección de lechuguilla y candelilla.

Por experiencias vividas en campo y con base en las solicitudes que ingresan a la dependencia, se puede decir que en la Región Sureste la actividad pecuaria que más practican los productores es la caprinocultura, siendo esta en muchas familias una de las principales fuentes de ingreso.

La dependencia apoya proyectos de los tres subsectores de la economía, particularmente en el sector primario se abordan la mayoría de las actividades, sin embargo, debido a la poca disponibilidad de los recursos económicos con los que se cuenta, se ha dado prioridad a las actividades cuyo objetivo es la transformación de productos y que generen valor agregado, es decir, a la agroindustria.



## **CAPITULO V RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos del análisis de la información recabada a través de los instrumentos diseñados para su acopio, el primero de ellos consistió en la aplicación de 61 encuestas a representantes e integrantes de los OSSE apoyados por el INAES en la Región Sureste de Coahuila durante el periodo de 2010 - 2014, cantidad que representa casi el 17% de los proyectos apoyados por la institución durante el periodo mencionado. El segundo corresponde a 13 encuestas aplicadas a extensionistas que participaron en la elaboración y puesta de marcha de proyectos apoyados por el INAES, esta cifra corresponde a los técnicos que fue posible localizar y que participaron en el periodo de estudio de la presente investigación.

### **5.1 Resultados de la Encuesta Aplicada a los Representantes de OSSE**

En este apartado se describe información como el perfil de los entrevistados, la principal problemática presentada, el proceso de planeación de su proyecto, nivel de satisfacción de los apoyos obtenidos, entre otra información que contribuye al logro de los objetivos planteados en la presente investigación.

#### ***5.1.1 Perfil de los beneficiarios de INTEGRA***

El INAES tiene como prioridad el desarrollo de los actores sociales que se encuentran en los ejidos, comunidades y áreas conurbadas, hombres, mujeres, jóvenes y adultos mayores que formados en asociaciones y grupos sociales estén interesados en impulsar una actividad económica y productiva y requieren del apoyo del instituto.

**Cuadro 9. Género de la población apoyada por el INAES en la región sureste de Coahuila en el periodo 2010-2014**

Concepto	%
Masculino	62.30
Femenino	37.70
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

La información obtenida registra que la mayoría de los beneficiados por la modalidad INTEGRAL corresponden al género masculino (62.3%), sin embargo, es importante destacar que poco más de una tercera parte de la población beneficiada corresponde a mujeres, porcentaje que se considera importante si se toma en cuenta la baja proporción de mujeres apoyadas por otros programas gubernamentales, principalmente los orientados al fomento agropecuario, sector donde los hombres son los que principalmente poseen los derechos sobre la tierra. Esta situación confirma que los apoyos que brinda el INAES fomenta la participación de las mujeres en diversas actividades económicas, lo que le permite a este género contribuir también en la generación de ingresos para sus hogares.

La modalidad INTEGRAL en la Región se caracteriza por brindar apoyo a la población independientemente de su edad, lo que se refleja en el siguiente cuadro.

**Cuadro 10. Edad de la población apoyada**

Rango	%
De 21-30 Años	6.56
De 31 a 40 Años	21.31
De 41 a 50 Años	27.87
De 51 a 60 Años	18.03
Más de 60 años	26.23
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Poco menos de la mitad de la población apoyada tiene entre 31 y 50 años. También es importante destacar que poco más de una cuarta parte de los beneficiarios tienen más de 60 años de edad, para los cuales recibir este tipo de apoyos representa una ayuda significativa para la generación de empleos en sus propias comunidades de origen, al mismo tiempo que constituyen una fuente de ingresos; por su edad, esta

población difícilmente encontraría trabajo en alguna de las empresas que se encuentran en las cabeceras municipales.

Algunos proyectos que incluyen beneficiarios de distintas edades, les permiten conjugar las energías y entusiasmo de la población joven con la experiencia que poseen los adultos, lo que se traduce en mayores probabilidades de éxito.

**Cuadro 11. Tipo de personalidad de los integrantes de los OSSE**

Concepto	%
Propietario	52.45
Ejidatario	26.22
Avecindado	9.83
Jornalero sin tierra	3.27
Arrendatario	8.19
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Más de la mitad de los encuestados asumen una personalidad de propietarios, ya sea como pequeños comerciantes o de predios ubicados en zonas rurales destinadas a la producción agropecuaria de baja escala (Cuadro 11). Por otro lado, poco más de una cuarta parte son ejidatarios. Para estos dos tipos de beneficiarios se puede considerar que tienen mayores posibilidades de recibir los apoyos de INTEGRA, ya que, a diferencia de los avecinados, jornaleros y arrendatarios, ellos poseen, aunque limitados, recursos productivos que ya vienen empleando en diferentes actividades económicas. En menor proporción se ha beneficiado a avecinados, arrendatarios y jornaleros sin tierra, personas que actualmente rentan espacios para realizar sus actividades productivas.

**Cuadro 12. Actividades productivas de los beneficiarios**

Actividad	%
Agrícola	42.62
Ganadera	36.06
Forestal	4.91
Mano de obra	16.39
Servicios	54.09
Industria	19.67
Otra	21.31

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Destacan los servicios entre las actividades económicas a las que se dedican los beneficiarios, en las cuales participan más de la mitad de los entrevistados, seguido de la agricultura (42.6%) y la ganadería (36.1%). Es importante mencionar que el 95.0% de las personas encuestadas se dedica a más de una actividad económica, lo que significa que los ingresos de una sola no son suficientes para cubrir los requerimientos familiares y de la unidad de producción, por lo que deben combinarla con otras actividades.

A continuación se puede apreciar la importancia de cada una de las actividades desarrolladas.

**Cuadro 13. Orden de importancia de las actividades para los productores**

<b>Concepto</b>	<b>Muy importante (%)</b>	<b>Importante (%)</b>	<b>Poco importante (%)</b>
Agrícola	37.70	4.91	0.00
Ganadera	4.91	27.86	3.27
Forestal	1.63	0.00	3.27
Mano de obra	8.19	4.91	3.27
Servicios	34.42	11.47	8.19
Industria	9.83	6.55	3.27

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Poco más del 70.0% de los encuestados mencionaron que la agricultura y los servicios son las actividades de mayor importancia para ellos, por ser de ellas de donde obtienen los principales ingresos, por su parte, las actividades ganaderas y forestales representan una importancia marginal para las personas entrevistadas. Las actividades industriales y la venta de mano de obra en conjunto representan una actividad muy importante para el 18.2% de los entrevistados. Estos resultados también son una expresión de que los entrevistados habitan tanto en el ámbito urbano como en el rural y las empresas derivadas de sus proyectos no constituyen su principal fuente de ingresos.

**Cuadro 14. Nivel de escolaridad de los entrevistados, estatal y nacional**

<b>Nivel de escolaridad</b>	<b>Entrevistados (%)</b>	<b>Estatad (%)</b>	<b>Nacional (%)</b>
Sin escolaridad	1.6	2.5	7.2
Primaria incompleta	11.5	0.5	12.6
Primaria completa	26.2	20.1	16.0
Secundaria	34.4	34.0	22.3
Preparatoria	9.8	21.4	19.3
Otro	16.4	21.5	22.6
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE, INEGI, disponible en <http://www.beta.inegi.org.mx/datos/>

De acuerdo con la información presentada en el Cuadro 14, el nivel de escolaridad básica que presentan los encuestados de la región es de nivel medio, presenta menos población sin escolaridad o primaria incompleta que el nivel nacional, aunque a nivel estatal está por debajo.

Casi el 90.0% de los entrevistados concluyó por lo menos la educación primaria, lo que significa que tienen los conocimientos básicos como la lectura y escritura. Dentro de este porcentaje casi la mitad culminó la secundaria y un grupo más reducido la preparatoria. No se detectaron beneficiarios con nivel licenciatura. Cabe mencionar que un 16.0% tiene otros estudios como especialidades en alguna área administrativa o carrera técnica industrial.

Los entrevistados (26.2%) que tienen estudios superiores al nivel secundaria son menores al del nivel estatal (42.9%) y nacional (41.9%), por lo que en muchas ocasiones los estudios que poseen suelen ser insuficientes para llevar a cabo con éxito el desarrollo de sus negocios.

Realizando un análisis de la información se concluye que a mayor grado de escolaridad que poseen los integrantes de OSSE son mayores las posibilidades de éxito en sus negocios, ya que de las personas que poseen como escolaridad primaria el 71.4% de las empresas se encuentra en operación y el 28.6 ya no opera, de los que poseen secundaria el 76.2% se encuentra operando y el 23.8% no, y de los que poseen alguna especialidad, el 80% de las empresas opera y el 20% no.

### 5.1.2 Principales problemáticas de los OSSE en sus actividades

Para el INTEGRA realizar un diagnóstico de la problemática que enfrentan los OSSE en su establecimiento u operación es necesario para identificar las áreas de mejora y definir la estrategia de intervención. A continuación, se presentan los principales problemas detectados.

**Cuadro 15. Problemas que enfrentan los OSSE en la realización de sus actividades**

Concepto	%
Falta de recursos económicos	65.57
Falta de acceso al crédito	22.95
Comercialización (intermediarismo, bajos precios)	32.78
Sequía	14.75
Altos costos de producción (materia prima, insumos etc.)	32.78
Falta de tecnología adecuada para producir	60.65
Falta de tecnología para ahorrar y usar racionalmente el agua	14.75
Deterioro de los agostaderos	3.27
Otro	11.47

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

La mayoría de los beneficiarios encuestados consideran que su principal limitante es la disponibilidad de recursos económicos, pues casi dos terceras partes afirma que adolecen de la falta de estos recursos para realizar inversiones en su unidad de producción, así mismo, poco menos de una quinta parte mencionan la dificultad para acceder a créditos para realizar las inversiones necesarias.

Ante esta problemática, los negocios que están siendo implementados, tienen pocas posibilidades de prosperar, o lo hacen a un ritmo muy lento y estarían lejos de ponerse a la vanguardia o llegar a ser competitivos con mínimas posibilidades de integrarse a una cadena productiva.

**Cuadro 16. Nivel de importancia de la problemática de los OSSE**

<b>Concepto</b>	<b>Muy importante (%)</b>	<b>Importante (%)</b>	<b>Poco importante (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Falta de recursos económicos	70.0	22.5	7.5	100.0
Falta de acceso al crédito	28.6	64.3	7.1	100.0
Comercialización (intermediarismo, bajos precios)	45.0	35.0	20.0	100.0
Sequía	88.9	11.1	0.0	100.0
Altos costos de producción (materia prima, insumos etc.)	40.0	35.0	25.0	100.0
Falta de tecnología adecuada para producir	12.5	62.5	25.0	100.0
Falta de tecnología para ahorrar y usar racionalmente el agua	25.0	25.0	50.0	100.0
Deterioro de los agostaderos	50.0	50.0	0.0	100.0

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

El Cuadro 16 ratifica lo expresado en el Cuadro 15 en cuanto a la problemática que los encuestados manifestaron tener, el problema de falta de recursos económicos y de acceso al crédito, por ello, lo que debería impulsar más la dependencia es el programa de capitalización de manera obligatoria y hacer que este se cumpla, que no sea solo una opción.

Otros aspectos como la sequía y el deterioro de los agostaderos resultaron ser una problemática grave, pues es expresada como una afectación muy importante por el 88.8 y 50.0% de los entrevistados, respectivamente; además, son problemas en los que la dependencia ha puesto poca atención, ya que no destina algún tipo de apoyo para poder contrarrestar o prevenir este tipo de problemas.

Si no se implementan medidas para ayudar a los productores en aspectos de organización para disminuir costos, acceder al mercado en mejores condiciones y facilitarles el acceso al crédito o formas de ahorrar entre ellos mismos, los apoyos otorgados a los OSSE no estarían logrando su propósito, por el contrario, se estaría fomentando el asistencialismo, con lo que se estaría muy lejos de lograr productores competitivos.

### **5.1.3 Conceptualización del programa y la dependencia por los OSSE**

Una característica de los programas gubernamentales orientados a brindar apoyos a la población, es el desconocimiento que de ellos tienen los beneficiarios, aun cuando les hubieran otorgado apoyos. Debería preocupar a INAES que 6 de cada 10 de los entrevistados no conoce que es el INTEGRA, y aún menos su forma de operar. Este desconocimiento vuelve vulnerables a los beneficiarios ante líderes de organizaciones sociales que obtienen ventaja de su falta de conocimiento, haciendo que los productores reciban menos del recurso autorizado, adquieran productos de menor calidad o que no están acorde con las necesidades del OSSE y en un determinado momento conlleva a una mala comprobación de los recursos y un mal funcionamiento del negocio.

**Cuadro 17. Conceptualización del programa INTEGRA por parte de los integrantes de los OSSE**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Un programa de gobierno	26.22
Un programa de capacitación y asistencia técnica	3.27
Un programa que fomenta la organización de los productores	9.83
Un programa que promueve el desarrollo humano y patrimonial	11.47
La reconversión de tecnologías y/o cultivos o especies de mayor adaptabilidad, menor demanda hídrica y mayor demanda de mercado	1.63
Otorgar cursos de capacitación para la integración familiar	6.55
No sabe	60.65

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

El grave desconocimiento del programa INTEGRA por parte de los beneficiarios, se debe en gran parte a que en los últimos años ha cambiado frecuentemente de nombre y en algunos casos de lineamientos. Este hecho demanda que el INAES de una mejor capacitación a los extensionistas que contrata para la gestión y ejecución de los apoyos, de manera que estos puedan transmitir con claridad a los beneficiarios de que se trata el programa.

Por otro lado, cabe mencionar que aunque los productores en su mayoría no identifican el programa que los apoya, si identifican la dependencia de la cual provienen los recursos, así lo manifestó el 91.0% de los entrevistados.



#### **5.1.4 Población objetivo que utilizó servicios de extensionismo**

Para la elaboración de un proyecto en el marco del INTEGRA se requiere la realización de un diagnóstico que fundamente y justifique la aplicación de recursos para el establecimiento de un negocio. Con base en ello se procedió a recabar información que permitiera conocer cuántos OSSE recibieron apoyo técnico para elaborar el diagnóstico, el proyecto y dar seguimiento a su puesta en marcha.

**Cuadro 18. OSSE que recibieron apoyo técnico para la elaboración del proyecto (%)**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Recibieron apoyo	83.61
No recibieron apoyo	16.39
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Del total de los encuestados el 83.6% mencionó que recibieron algún tipo de apoyo por parte de extensionistas para la elaboración del proyecto o puesta en marcha del mismo, mientras que el 16.4% no recibió ningún tipo de apoyo, debido probablemente a que estas OSSE tenían ciertos conocimientos sobre el tema y decidieron realizar estas actividades por sí mismos, por lo que no solicitaron apoyo para este concepto.

En función del número de empresas encuestadas se pudo identificar que el 13.1% de estas ya no opera, situación que se cuestiona, ya que este porcentaje forma parte de las OSSE que fueron apoyadas con algún asesor técnico para elaborar o dar seguimiento a su proyecto, lo que significa que estos servicios no son de la debida calidad y profesionalismo por no estar favoreciendo el establecimiento y consolidación de los proyectos apoyados.

Las principales actividades realizadas por los asesores técnicos en orden de importancia son: elaboración de proyecto (80.4%), capacitación (43.1%), asistencia técnica (35.3%) y ejecución y puesta en marcha de proyectos (21.6%). Uno de los aspectos que resultan críticos de la información anterior, es que más del 50.0% de los productores apoyados no recibió ninguna capacitación técnica referente a la actividad que iban a emprender o fortalecer, aspecto que se considera fundamental para el logro de mejores resultados. Si bien es cierto que la mayoría de los

productores ya tienen cierto conocimiento previo de las actividades involucradas en el proyecto, lo que se busca es que las realicen de manera eficiente y con métodos distintos a los convencionales, para cuyo propósito la capacitación es relevante.

En cuanto a los resultados de la intervención de los extensionistas referentes a organización y capacitación estos son limitados, ya que del 86.9% de las empresas apoyadas y que aún continúan en operación, solamente el 18.9% recibieron capacitación suficiente, lo que significa que la capacitación no fue factor clave para que la mayoría de los productores pudieran mantener sus proyectos en operación. Por otro lado, únicamente el 11.3% de los entrevistados reconocen estar bien organizados.

### ***5.1.5 Actividades a realizar en el programa INTEGRA***

Como se mencionó, es importante que los beneficiados conozcan el programa del que reciben los apoyos, así como las características y forma de ejecución del mismo, lo que les permita saber entre otras cosas los derechos y obligaciones que contraen al recibir los subsidios. En ese sentido, el 76.5% de los entrevistados manifestó haber recibido una explicación de lo que es el INTEGRA, sin embargo, únicamente el 11.4% supo definir lo que es este, lo anterior refleja la necesidad de ser más enfáticos al momento de realizar la promoción del programa ya sea por parte del INAES o los extensionistas que se contratan.

Realizando un cruce de información se deduce que es de suma importancia que a los productores se les explique los lineamientos del programa, ya que el 89.0%, correspondiente al total de los que recibieron dicha información, tienen sus empresas en operación a distintos niveles, destacando que el 48.7% de estos lo hace a toda su capacidad.

El 82.1% de los mismos menciona haber recibido esta explicación de manera grupal mientras que el resto la recibió individualmente. Esta información parece contradictoria con el 60.7% que mencionó no conocer el programa, por lo que se concluye que a los beneficiarios si les explicaron en que consiste el programa, pero

probablemente de una manera superficial, por lo que se recomienda ser más enfáticos en dicho tema.

**Cuadro 19. OSSE que recibieron explicaciones sobre las funciones que cumplirían (%)**

Concepto	%
Si les explicaron	72.54
No les explicaron	27.45
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

De acuerdo con la información presentada en el Cuadro 19, siete de cada 10 encuestados mencionan que les explicaron las funciones que les correspondía realizar al ser beneficiados con el programa, además de la forma en que las harían. De los productores a los que les explicaron, el 51.3% de sus empresas actualmente están en operación a toda su capacidad, mientras que el 37.8% a una capacidad menor a la instalada y solo un 10.8% ya no opera. En contraste a los que no les indicaron nada en este aspecto, el 28.6% de los negocios opera a toda su capacidad, el 42.9% a una capacidad menor a la instalada y el 28.6 % de estas ya no opera.

Se debe poner énfasis en la capacitación y proporcionar la información suficiente sobre la operación del programa.

#### **5.1.6 Cursos recibidos por parte de los extensionistas**

La capacitación es de vital importancia para el adecuado establecimiento, desarrollo y consolidación de los proyectos, a continuación se presenta la situación en que se encuentran los entrevistados respecto a este tema.

**Cuadro 20. Porcentaje de OSSE que recibieron cursos productivos**

Concepto	%
Recibieron	37.25
No recibieron	58.82
No sabe	3.92
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

El Cuadro 20 muestra que el 58.8% de los entrevistados no recibió capacitación sobre cómo llevar a cabo sus procesos productivos, sin embargo, el 57.9% del total de las empresas operan a toda su capacidad, lo que quiere decir que los productores

sabían realizar las actividades, el 36.6% de estas opera a una capacidad menor a la instalada y el 10.5% ya no opera.

Resulta cuestionable el alcance que tuvo la capacitación, pues de las empresas que sí la recibieron solo el 36.0% opera a toda su capacidad, el 43.3% opera a una capacidad menor a la instalada y un 20.0% de estas ya desapareció. De lo que se deduce la poca efectividad de la capacitación, sea porque fue deficiente, porque no respondía a los requerimientos del grupo o porque no se le dio el adecuado seguimiento.

A continuación se presenta un concentrado de los tipos de cursos recibidos por los entrevistados y el grado en que operan sus empresas de acuerdo al curso recibido.

**Cuadro 21. Porcentaje de OSSE que les otorgaron cursos en función de sus necesidades**

Tipo de curso	%	Operatividad de la empresa		
		A toda su capacidad (%)	Menor a la capacidad instalada (%)	No opera (%)
Uso y manejo de recursos naturales	19.61	70.0	10.0	20.0
Cursos sobre aspectos administrativos	35.29	50.0	50.0	0.0
Cursos sobre aspectos organizativos	33.33	70.6	23.5	5.9

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Como se puede apreciar en el cuadro, los cursos recibidos por los beneficiarios son de tres tipos, destacando el aspecto administrativo y organizativo, y en menor proporción los enfocados al adecuado uso y manejo de los recursos naturales. El tipo de cursos impartidos por los extensionistas obedece principalmente a las actividades productivas a las que están enfocados los proyectos autorizados. Es conveniente que INAES evalúe el impacto de la capacitación que ofrecen sus técnicos y determinar la efectividad de los recursos que invierte en estos procesos, atendiendo las áreas de mejora que identifique.

Realizando un análisis de la situación que guardan las empresas propiedad de los beneficiarios que recibieron los distintos tipos de cursos, encontramos que los organizativos han reflejado mejores resultados, pues el 94.0% aún se encuentra en operación, de los cuales el 70.6% lo hace a toda su capacidad. Para el caso de las

OSSE que no recibieron este tipo de cursos el porcentaje de proyectos inoperantes es de 23.1%.

Por otro lado, los cursos administrativos tuvieron un menor impacto, pues presentan un 20.0% de proyectos abandonados, valor muy similar al 21.0% que presentan los que no recibieron cursos administrativos, situación que refleja la poca eficiencia de esta temática impartida.

El aspecto de organización se considera fundamental en todos los proyectos a implementar con el objetivo de disminuir el riesgo que tienen las empresas de desaparecer, debiendo promover que los integrantes de las OSSE trabajen de manera organizada.

Un 5.8% de los encuestados dijo que recibieron otro tipo de cursos, abordando principalmente aspectos de mercadotecnia.

Si bien se han proporcionado cursos sobre organización a los OSSE se considera que no han sido suficientes, porque en campo se verifico poca integración de ellos y si se continua con estos esquemas de poca capacitación en aspectos que son indispensables para el desarrollo y funcionamiento de los negocios, no se llegaran a cumplir los objetivos que marca la LESS de “...ser el pilar de desarrollo del país”, los proyectos operarán por poco tiempo y los recursos otorgados rendirán pocos frutos, entonces es aquí donde la dependencia tiene una importante área de oportunidad para influir en la permanencia y consolidación de las empresas objeto de apoyo.

En general, se puede concluir que aun cuando la temática de los cursos fue acorde a las necesidades de los beneficiarios (96.1%), se recomienda mejorar la calidad y contenido de los mismos, de manera que la capacitación permee entre los participantes y estos puedan aplicarlas a sus proyectos, mejorando las probabilidades de éxito.

### **5.1.7 Actividades que realizaron los OSSE previo a la definición de su proyecto**

La mayoría de los encuestados mencionó que los técnicos tuvieron algún tipo de intervención al elaborar su proyecto, a continuación, se muestran algunas actividades que estos realizaron al interactuar con los agentes.

**Cuadro 22. Actividades que realizaron los técnicos al visitar a los OSSE**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Reuniones de trabajo con autoridades o comité pro Proyecto	21.57
Reuniones de trabajo con grupos de productores	39.22
Entrevistas individuales	33.33
Talleres de diagnóstico y planeación participativa	25.49
Recorridos de campo	31.37
Reuniones de información	39.22
Otra	3.92

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

En el Cuadro 22 se presentan una serie de actividades que los extensionistas deben realizar como parte de sus funciones, las cuales en su mayoría no son excluyentes entre sí, por lo tanto, llama la atención que en ningún concepto el porcentaje de los entrevistados alcance el 40.0% de menciones, siendo el 100% el idóneo. Parte fundamental de esta investigación es demostrar la importancia de la realización de diagnósticos participativos, en los cuales los beneficiarios manifiesten sus necesidades y áreas de oportunidad y analizan en conjunto las estrategias para mitigarlas o aprovecharlas según sea el caso, teniendo como producto final el proyecto a gestionar. Sin embargo, es bastante preocupante que en la presente investigación únicamente el 25.0% de los beneficiarios participaron en este tipo de actividades, por lo que probablemente no definieron adecuadamente las necesidades de inversión, o estas fueron ideas de los técnicos, situación que pudiera llevar a la falta de compromiso por parte de los OSSE al implementar y realizar actividades y proyectos que no necesariamente respondían a sus intereses y expectativas más prioritarias.

De la información que nos muestra el cuadro anterior podemos deducir que el trabajo de los técnicos no fue el mejor, dejaron de cumplir diversas funciones que debían

realizar para garantizar mejores resultados en los grupos y proyectos atendidos. Además, las técnicas utilizadas también dejaron que desear pues una tercera parte manifestó que los técnicos trabajaron sólo mediante entrevistas individuales.

Cuando se les pregunto a los encuestados de manera directa si su grupo había realizado un ejercicio diagnóstico con sus técnicos para definir las acciones de su proyecto, el 58.8% dijo que si, 29.4% dijo que no y 11.8% mencionó que no sabían, sin embargo, si se comparan los resultados que muestra el cuadro anterior, solo un 25.5% manifestó haber realizado esta actividad. Para propósitos de continuar con el análisis de los resultados de la investigación, éste se realiza considerando que casi 6 de cada 10 entrevistados realizaron el diagnóstico, por responder a un reactivo que se aplicó en forma directa a los entrevistados.

Al comparar los resultados obtenidos con la hipótesis presentada, se puede apreciar que del 100% de las empresas que realizaron un diagnóstico participativo, la totalidad se encuentra operando, de los cuales el 76.9% lo hace a toda su capacidad, mientras que el 23.1% lo hace a una capacidad menor a la instalada. Destaca que de las que no operan, ninguna había realizado un taller diagnóstico, aun cuando contaron con el apoyo de un técnico. Se puede deducir que el ejercicio del diagnóstico es fundamental no solo para identificar problemática y recursos disponibles del grupo, sino además, para identificar diferentes alternativas de inversión y definir la que mejor responde a las expectativas de los productores interesados.

En lo concerniente a la definición de las empresas, el 75.4% mencionaron que fueron los propios OSSE los que definieron su proyecto, el 23.0% dijo que los proyectos habían sido definidos por los técnicos, el 19.7% dijo que INAES les había definido su proyecto y un 8.0% no sabe quien definió su proyecto.

Del análisis se verificó que el 89.0% de las empresas que fueron definidas por los productores aún sigue operando, el 10.9% ya no opera y de las que fueron definidas por extensionistas, el 78.6% sigue operando y el 21.4% ya no opera. Se puede concluir entonces, que los extensionistas juegan un papel importante en la definición de los negocios, pero siempre como asesores, porque el proyecto debe ser definido

por los productores para que se apropien de él y puedan sacarlo adelante; los resultados también muestran que mayores las probabilidades de que los proyectos fracasen, si estos son impuestos por los técnicos o las instituciones, pues no es facultad de ambos agentes realizar esa función.

A continuación se muestran algunas actividades que llevaron a cabo los OSSE que si realizaron el ejercicio diagnóstico.

**Cuadro 23. Actividades realizadas durante el ejercicio diagnóstico**

Concepto	%
Talleres con los interesados	31.37
Reuniones con autoridades o comité pro Proyecto	17.65
Entrevistas individuales	21.57
Recorridos de campo	19.61
Visitaron instituciones del sector	13.73
No sabe	1.96

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Como se ha venido mencionando, el diagnóstico se realiza a los involucrados para detectar la problemática que padecen, este debe involucrar prioritariamente a los integrantes de los grupos. Anteriormente se mencionó que aproximadamente el 40.0% de los OSSE no realizaron un ejercicio de diagnóstico, lo que genera dudas sobre el origen del proyecto que implementaron.

La actividad que se considera de mayor importancia, es el taller de diagnóstico que incluyó a los interesados porque fueron ellos los que en conjunto identificaron y seleccionaron su proyecto. Por lo que se puede decir que la actividad ha contribuido de manera positiva en la operación y desarrollo de las organizaciones.

Para que este ejercicio sea fructífero se debe realizar en grupo, con el objetivo de intercambiar opiniones, sugerencias, puntos de vista y debates, de manera individual no se lograría este propósito, porque se estaría trabajando solo con una persona, y hay que recordar que INAES tiene como población objetivo grupos sociales. En el cuadro anterior se muestra que el 21.6% de los encuestados manifestaron que el diagnóstico se realizó mediante entrevistas individuales, lo que supone que el técnico



pudo aplicar su interés y criterio para seleccionar el proyecto, más que el de los integrantes de cada grupo.

Lo anterior se afirma porque un 35.3% de los encuestados mencionó que no definieron un programa de trabajo en forma participativa con los técnicos, un 7.8% dijo que no sabía y solo un 56.9% dijo que si definieron el programa con los técnicos.

De los OSSE que ocuparon técnicos para llevar a cabo su proyecto, el 47.1% fueron apoyados por un solo técnico, el 27.5% recibieron el apoyo de dos técnicos y el 13.7% fueron apoyados por tres o más técnicos.

**Cuadro 24. Frecuencia con la que los técnicos visitaban a los OSSE**

Concepto	%
Tres o más días a la semana	9.80
Dos días a la semana	7.84
Un día por semana	27.45
Un día por quincena	5.88
Una vez al mes	29.41
Nunca nos visitaron	9.80
Usted lo visitaba	9.80
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Uno de los grandes problemas que ha presentado la asistencia técnica que proveen algunos programas de apoyo gubernamental, es la poca presencia e involucramiento de los técnicos en las comunidades o grupos que les corresponde atender. Para el caso de la presente investigación, los datos encontrados son igual de preocupantes, ya que como mínimo se recomienda una visita semanal a los beneficiarios, situación que se cumplió únicamente en el 45.0% de los casos. El mayor porcentaje corresponde a aquellos técnicos que realizaban visitas una vez al mes, periodo que se considera muy largo ya que se pueden presentar dudas o complicaciones en las actividades de los beneficiarios, mismas que si no son atendidas oportunamente pueden derivar en el fracaso de los proyectos.

Existen otros casos preocupantes, ya que el 9.8% de los encuestados mencionó que nunca los visitaron, mientras que otro porcentaje igual dijo que ellos eran los que visitaban al técnico, hecho que se considera incorrecto pues una de las obligaciones

de los técnicos es asistir hasta el sitio del proyecto para brindar la asesoría requerida por los beneficiarios. Estos hechos deben obligar al INAES a vigilar con mayor rigor el desempeño de los técnicos ya en algunos casos no están cumpliendo con las responsabilidades que asumen al ser contratados.

Algo importante que se pudo apreciar con los datos recabados es que las empresas que tuvieron capacitación un día por semana fueron las que obtuvieron mayor beneficio, porque el 64.3% de estas está operando a toda su capacidad. En contraste, de las organizaciones que tuvieron intervención del técnico una vez al mes, solo el 40.0% de estas opera a toda su capacidad y el 20.0% ya no opera, entonces se puede decir que las visitas por parte de los extensionistas a los OSSE tienen que ser más constantes para la obtención de mejores resultados.

### **5.1.8 Establecimiento de proyectos en función de las necesidades de los OSSE**

En este apartado se muestra la utilidad que ha tenido para los beneficiarios los proyectos con que fueron apoyados y la forma en que los asesores técnicos los han apoyado, tanto en el establecimiento como en la puesta en marcha de los mismos.

**Cuadro 25. Relación del proyecto con las expectativas de los OSSE**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Sí, porque nosotros lo propusimos y el técnico y/o INAES nos ayudaron en la elaboración	88.52
Parcialmente, porque el técnico y/o INAES definieron que proyecto elaborar considerando nuestras opiniones	9.84
No, porque el técnico y/o INAES definieron que proyecto elaborar sin considerar nuestras opiniones	1.64
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Se puede decir que en general los beneficiarios consideran que el proyecto con el que fueron apoyados, es acorde a sus expectativas, pues ellos mismos lo propusieron ante la dependencia, esto se refleja en que el 87.0% de los proyectos de las personas que manifestaron haber definido su proyecto están en operación. En contraste, los productores que mencionaron que su proyecto lleno parcialmente sus

expectativas, ninguna de sus empresas opera a toda su capacidad, el 83.3% de estas operan a una capacidad menor a la instalada y el 16.7% ya no opera. De las empresas que no cumplieron con las expectativas de los OSSE, el 100% de estas opera a una capacidad menor a la instalada.

De lo anterior se sigue destacando la importancia del diseño de los proyectos en función de las necesidades de los grupos, pues de esta forma tienen mayores posibilidades de éxito, debido a que los productores logran apropiarse de ellos por responder a sus intereses y expectativas.

Si se logra que los OSSE se apropien de su proyecto, mejoraran en el cuidado y utilización de los activos que adquieren con el recurso que les apoya la dependencia, ya que el 98.0% de los encuestados contestaron que conocen el monto de la inversión que se les otorgo. La mayoría mencionó los conceptos de inversión fija y capital de trabajo, sin embargo, la falta de una mentalidad empresarial provoca que en el corto y mediano plazo frenen el crecimiento de su empresa, al terminarse la vida útil de los activos adquiridos y no reponerlos.

En lo referente al proceso de seguimiento y puesta en marcha de las empresas, se encontró que el 70.0% de los encuestados comentaron que recibieron apoyo para este concepto. Del análisis realizado se deriva que cuando el seguimiento es permanente resulta de mayor utilidad para los negocios, ya que en este caso el 54.5% de las empresas operan a toda su capacidad y el 23.7% a una capacidad menor a la instalada, a diferencia de los que recibieron seguimiento a sus negocios ocasionalmente, el 41.7% de estos operan a toda su capacidad y el 33.3% a una capacidad menor a la instalada.

Ante los resultados obtenidos se puede concluir que resulta fundamental el papel de los extensionistas cuando tienen mayor permanencia durante el proceso de establecimiento y operación del proyecto, ya que cuando se realizó de esta manera, las empresas tuvieron un mejor desempeño.

Como parte del desempeño de los extensionistas encontramos que más del 70.0% de los encuestados mencionó que estos no les indicaron sobre otros programas e

instancias gubernamentales donde también podían obtener recursos y/o apoyos para sus empresas, situación que impide el crecimiento y desarrollo de los OSSE, ya que cada vez es más importante la mezcla de recurso para obtener apoyo en las diferentes fases del proyecto.

Otra área de mejora para los asesores o extensionistas es la adaptabilidad a los horarios de los beneficiarios, ya que como es sabido al momento de iniciar una actividad económica, estos aún se dedican a otras actividades que son las que les proveen los recursos económicos necesarios para cubrir los requerimientos familiares, se detectó que solo el 18.0% de los asesores no se adaptó a los tiempos del grupo lo que provoco poca asistencia y conflictos, ya que los no asistentes quedaron con dudas o en desacuerdo con las decisiones tomadas en las reuniones donde por distintas razones no pudieron participar. En lo posible se debe evitar este tipo de situaciones porque en ocasiones se llega a generar más problemas que beneficios.

### **5.1.9 Nivel de operación de las empresas**

Todos los aspectos mencionados con anterioridad, referidos a las actividades productivas de los beneficiarios, problemática presentada, conocimiento de la dependencia y del programa que los apoya, número de beneficiarios que fueron apoyados con los servicios de un extensionista y el desempeño de estos últimos en actividades como el diagnóstico participativo y seguimiento de los proyectos, se reflejan en mayor o menor medida en el nivel de operación que tienen las empresas actualmente.

**Cuadro 26. Nivel de operación actual de las empresas**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
A toda su capacidad	47.54
A una capacidad menor a la instalada	39.34
No opera	13.11
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

El nivel general de operación de los proyectos apoyados por el INAES y en específico la modalidad INTEGRAL, se considera aceptable si se compara con los

proyectos apoyados por otras dependencias, principalmente las dirigidas al sector agropecuario, pues el 86.8% operan a algún nivel, destacando que casi el 50.0% lo hace a su máxima capacidad. Cabe destacar que como se ha venido mencionando las que se encuentran en funcionamiento son aquellas que fueron apoyadas con los servicios de un extensionista, que elaboraron diagnósticos participativos y que los proyectos corresponden con las necesidades y expectativas de los beneficiarios.

Cabe hacer la aclaración, que algunos de los negocios que ya no operan también tuvieron asesoría técnica y en muchos casos realizaron los talleres diagnósticos, lo que genera la interrogante de si estos servicios y ejercicios fueron de la calidad exigida o si los grupos no se motivaron y organizaron lo suficiente para sacar adelante sus empresas.

Los resultados muestran que más de la mitad de los apoyos otorgados por INTEGRSA no están cumpliendo con los objetivos que marca la LESS y sus estatutos, muy poca población se está beneficiando y de seguir así, en el mediano plazo el 52.5% de la población apoyada que se encuentra dentro de las empresas que ya no operan y que operan a una capacidad menor a la instalada, pudiera quedar en las mismas condiciones de pobreza y marginación o peores a las que se encontraban antes de recibir el apoyo.

En el cuadro siguiente se mencionan algunos factores que según los entrevistados han favorecido para que las empresas continúen operando.

**Cuadro 27. Factores que han hecho que las empresas operen a toda su capacidad**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Las inversiones se hicieron oportunamente	72.41
Están bien organizados	55.17
Recibieron suficiente capacitación	34.48
Seleccionaron la maquinaria y equipo adecuados	51.72
Han vendido en el mercado en volumen y precios aceptables	58.62
Otras	10.34

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

La oportunidad en la liberación de los recursos económicos por parte del INAES para realizar las inversiones necesarias para el establecimiento del proyecto es el factor

mejor valorado por los beneficiarios para el éxito de los proyectos, así lo mencionó poco más del 70.0% de los entrevistados. En segundo lugar, se encuentran aspectos de mercado, el 58.0% menciona que al momento de obtener la producción programada han podido vender en volumen y a un precio aceptable en los mercados meta, contribuyendo a la permanencia de la empresa. En tercer lugar, el 55.0% de los beneficiarios destacan que una adecuada organización favorece la funcionalidad de los proyectos, sin embargo, aunque este porcentaje es aceptable, debería ser mayor, lo que reafirma la necesidad de que los extensionistas transmitan en los beneficiarios la importancia de trabajar organizadamente.

**Cuadro 28. Factores que han hecho que las empresas operen a una capacidad menor a la instalada**

Concepto	%
Las inversiones se hicieron tardías	8.33
Falta mejorar la organización	16.67
Falta asistencia técnica	12.50
Recibieron poca capacitación	8.33
La maquinaria y equipo son parcialmente apropiados	4.17
El mercado no siempre compra y paga precios aceptables	45.83
Otra	29.17

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Según la perspectiva de los beneficiarios, la inestabilidad del mercado es el principal factor que afecta la permanencia de los proyectos en el tiempo, ya que consideran que el mercado en ocasiones se satura y no pueden vender la producción ofertada, además de que los precios no son los adecuados para cubrir sus costos de producción. El que las cuestiones de mercado sean el principal factor que afecta la funcionalidad del proyecto, nos indica que no se han realizado de manera adecuada los estudios de mercado, ya que en estos se detectan aspectos como el mercado potencial, los volúmenes de producción que se demandan del producto a ofrecer, la competencia y los precios relevantes, lo que permite realizar una proyección objetiva de las ventas e ingresos esperados.

Otros aspectos importantes a mejorar son la asistencia técnica adecuada y la organización de los grupos, así lo expresan el 12.5% y 16.7% de los entrevistados, respectivamente.

Un 29.1% menciona que han tenido otros problemas como la sequía, principalmente en proyectos agrícolas, la delincuencia en algunos otros, y la competencia exterior, factores exógenos que escapan del control de los OSSE y/o la dependencia, sin embargo, hay que evaluar adecuadamente estos factores antes de establecer un negocio.

#### **5.1.10 Participación de los extensionistas en los OSSE**

Algunos beneficios que reconocieron los productores haber obtenido de la participación de los técnicos se presentan en el Cuadro 29.

**Cuadro 29. Beneficios de los OSSE de la intervención de los técnicos**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Más capacidad de negociación en el mercado	35.29
Mejoraron los procesos productivos	25.49
Mejoraron el manejo de los recursos naturales	17.65
Mejoraron su nivel organizativo	29.41
Mejoraron sus capacidades administrativas	29.41
Mejoraron su capacidad de gestión	21.57
Ninguno	17.65
Otro	9.80

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Los porcentajes que se muestran en el cuadro guardan correspondencia con el tipo de cursos que recibieron los productores por parte de los extensionistas. Destaca que los beneficiarios consideran que han incrementado sus capacidades de negociación en el mercado (35.3%), mejoraron su nivel organizativo (29.4%), sus capacidades administrativas (29.4%) y sus procesos productivos (25.5%).

Además, se pidió a los beneficiarios que realizaran una evaluación directa de las capacidades y resultados de la intervención de los extensionistas, obteniendo los resultados que a continuación de presentan.

**Cuadro 30. Valoración de los conocimientos técnicos que aportaron los extensionistas a los OSSE**

Concepto	%
Muy bueno	31.37
Bueno	47.06
Regular	19.61
Malo	1.96
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Aun cuando los resultados del trabajo de los extensionistas no han sido los mejores, los beneficiarios califican relativamente bien los conocimientos técnicos de estos, pues casi el 80.0% ha dicho que son buenos o muy buenos. Sin embargo, que prácticamente uno de cada cinco productores califique como regular e inclusive malo el nivel de conocimientos de los extensionistas, representa una importante área de atención para el INAES al momento de seleccionar a los agentes técnicos que asesoraran a los grupos de beneficiarios.

**Cuadro 31. Valoración del tiempo dedicado por los extensionistas en la atención de los OSSE**

Concepto	%
Muy bueno	31.37
Bueno	41.18
Regular	23.53
Malo	3.92
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

La gran mayoría de los beneficiarios ha calificado como bueno o muy bueno el tiempo que los extensionistas dedicaron a atender sus proyectos, sin embargo, una cuarta parte considera que no fue suficiente, a lo que el INAES debe poner especial atención, ya que ausencias de los técnicos por largos periodos puede influir en un funcionamiento inadecuado de las empresas e inclusive ocasionarles el fracaso.

**Cuadro 32. Valoración de las acciones propuestas por los extensionistas**

Concepto	%
Muy bueno	31.37
Bueno	45.10
Regular	19.61
Malo	3.92
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE



Por otro lado, las acciones propuestas por estos también son valoradas favorablemente por los beneficiarios, el 45.1% las califica como buenas mientras que el 31.4% como muy buenas, lo que es acorde con la buena valoración que los beneficiarios hacen de los conocimientos de los técnicos.

Son similares los resultados que se obtuvieron cuando se les pregunto si a través de la asesoría técnica habían logrado la integración de productores.

Los encuestados también evaluaron el trato que recibieron de los técnicos de la siguiente manera.

**Cuadro 33. Valoración del trato de los técnicos**

Concepto	%
Muy bueno	47.06
Bueno	41.18
Regular	9.80
Malo	1.96
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Aunque el trato de los técnicos fue en general bueno hacia los beneficiarios, la relación entre ambos agentes no contribuyó, como se esperaba, a alcanzar los propósitos de los proyectos, así lo menciona casi el 40.0% que considera que se contribuyó poco o nada a esta situación.

#### **5.1.11 Forma en que operan actualmente las empresas**

A continuación se presenta información referente a la forma organizativa cómo están operando las empresas.

**Cuadro 34. Agentes que toman las decisiones al interior del OSSE**

Concepto	%
Los socios en común acuerdo	58.49
El representante de grupo social	37.74
El personal de INAES y los técnicos	1.89
El personal de INAES	1.89
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Se detectó que únicamente el 58.5% de las OSSE se apega a lo que establece la LESS en lo relativo a que las decisiones la deben tomar los socios de común

acuerdo en beneficio de los demás. Es preocupante que casi un 38.0% mencione que las decisiones al interior las toma únicamente el representante del grupo, si bien es cierto que éstos son elegidos para representar los intereses colectivos, las decisiones importantes deben ser consensadas entre todos los socios, ya que de no ser así pueden surgir problemas entre los miembros por sentir que no son tomados en cuenta o que la empresa tome un rumbo que no responda a las expectativas de la mayoría.

**Cuadro 35. Forma en que se lleva a cabo la distribución de los beneficios entre los integrantes del OSSE**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Equitativamente	77.36
El representante del OSSE adquiere la mayor parte	7.55
Adquiere la mayor parte el que más trabaja	13.21
Adquiere la mayor parte el que menos trabaja	1.89
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

La manera en que se distribuyen los beneficios económicos generados por una empresa entre sus socios, es uno de los aspectos que deben quedar definidos antes de que estos se obtengan, lo que evitará conflictos posteriores por inconformidad en su distribución. Respecto a este punto, en la presente investigación se detectó que las empresas apoyadas por el INTEGRA en la zona de estudios, no tienen en su gran mayoría problemas con esa parte, pues el 77% se reparte de forma equitativa los ingresos, mientras que el 13.2% lo hace en función del trabajo realizado, ambas modalidades se consideran adecuadas siempre y cuando se acuerde por todos los socios. Por su parte, casi un 10.0% se mostró inconforme con la manera en que se distribuyen los ingresos, pues una parte (7.6%) dice que la mayor parte la adquiere el representante del grupo y otra parte (1.9%) menciona que los mayores ingresos son percibidos por quien menos trabajó.

Los porcentajes mostrados en el siguiente cuadro son acordes al tipo de proyectos que apoya la dependencia, es decir, aquellos orientados a la producción comercial más que al autoconsumo.

**Cuadro 36. Porcentaje de la producción que los OSSE destinan al mercado**

<b>Producción Vendida</b>	<b>%</b>
Nada	13.11
Hasta un 20%	11.48
Del 21 al 40%	4.92
Del 41 al 60%	4.92
Del 61 al 80%	8.20
Más del 80%	57.38
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Casi el 60.0% de los proyectos destinan más del 80.0% de su producción al mercado, lo que les permite obtener ingresos para la recuperación de sus costos de producción y para la obtención de ganancias.

En cuanto al destino de la producción, se identificó que el 94.0% de las empresas están orientadas al abastecimiento del mercado regional, es decir, la Región Sureste del estado de Coahuila, el 19.0% al mercado nacional y únicamente el 2.0% al mercado internacional, cabe mencionar que algunas empresas manifestaron tener participación en más de un mercado.

**Cuadro 37. Nivel de cumplimiento de las metas que se plantearon en el Plan de Negocio**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Se cumplieron por arriba de lo proyectado	4.92
Se cumplieron satisfactoriamente (90 al 100%)	31.15
Se cumplieron parcialmente (70 al 89%)	26.23
Cumplimiento insuficiente (50 al 69%)	14.75
No se cumplieron (menos del 50%)	13.11
Cumplimiento nulo (0%)	9.84
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Es importante aclarar que la información referente al nivel de cumplimiento de las metas planteadas para el negocio fue apreciativa por parte los beneficiarios, en ese sentido, casi un 40.0% de los entrevistados manifestaron que sus empresas no cumplieron las expectativas esperadas, un 26.0% mencionó que lo hizo parcialmente, mientras que el 31.0% dijo tener un grado satisfactorio de cumplimiento. Únicamente el 4.9% supero las expectativas. El que una buena parte de los proyectos no cumplieran las metas planteadas se puede deber a diversos

factores como son una planeación inadecuada, mala organización del grupo y falta de seguimiento técnico, entre otros factores.

**Cuadro 38. Condiciones económicas de las empresas**

Concepto	%
Ganancias	64.15
Perdidas	15.09
Saldo cero	20.75
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

Resalta que casi un 65.0% de las empresas actualmente están operando y obteniendo ganancias, sin embargo, es preocupante que de los proyectos que fueron apoyados de manera directa para la obtención de ingresos, el 35.0% no las estén obteniendo, lo que se traduce en fracaso de las mismas. Por lo cual la dependencia debe buscar estrategias no solo para que los proyectos sean establecidos acorde a las especificaciones técnicas con las que son apoyados, sino además, debe verificar que se encuentren en operación y logrando los objetivos y metas para los cuales fueron creados.

**Cuadro 39. Nivel de las utilidades obtenidas por las empresas**

Concepto	%
Hasta un 10%	30.95
Del 11 al 15%	9.52
Del 16 al 20%	11.90
Del 21 al 30%	11.90
Del 31 al 40%	16.67
Más del 40%	19.05
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a representantes de OSSE

El nivel de utilidades obtenidas por las empresas apoyadas se considera bajo ya que el 64.0% obtienen menos del 30.0% de ganancias con respecto a la inversión realizada. Si bien un porcentaje menor al 30.0% no es necesariamente malo, si consideramos que los volúmenes de ventas de las empresas son bajos, vuelve poco rentable los negocios establecidos.

Para incrementar el porcentaje de utilidades es necesario realizar mejoras en los procesos productivos de manera que se hagan eficientes los recursos aplicados.

## 5.2 Resultados de la encuesta aplicada a extensionistas

En este apartado se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a extensionistas que han colaborado con los OSSE beneficiados por el INAES durante el periodo de análisis. La información solicitada por el instrumento diseñado es muy similar al aplicado a los beneficiarios, lo que permite realizar comparaciones y analizar los resultados obtenidos.

### 5.2.1 Forma de operación de los técnicos

Los agentes técnicos son prestadores de servicios profesionales que brindan sus servicios al INAES sin ser parte de la estructura de esta dependencia, y aunque algunos se emplean de manera frecuente año con año, existe una gran rotación de técnicos, por lo que solo fue posible encuestar a 13 extensionistas.

**Cuadro 40. Técnicos que pertenecen a una organización formalmente constituida (%)**

Concepto	%
Si	53.8
No	46.2
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

Los técnicos contratados por los OSSE para la atención de los proyectos, forman parte de despachos (53.8%) destinados a brindar servicios al sector rural o son técnicos independientes (46.2%).

El hecho de que los técnicos provengan de organizaciones formalmente constituidas brinda mayor confianza al INAES del trabajo que realizarán, pues algunas cuentan con un curriculum que denota suficiente experiencia en el sector, sin embargo, en la práctica este hecho es cuestionable, ya que generalmente estas organizaciones retienen un porcentaje del pago de los servicios del técnico, por lo cual sus percepciones disminuyen, lo que conlleva a que estos busquen maneras de disminuir sus gastos de operación y obtener al final de sus servicios una mayor ganancia, frecuentemente afectando la calidad de las obras y acciones que les corresponde realizar, esto en detrimento del proyecto.

Analizando la experiencia de los técnicos encontramos que en promedio cuentan con 11 años realizando actividades en el sector y han elaborado y asesorado diferente número de proyectos en un rango que va de 16 a 94.

De los proyectos elaborados para el INAES por parte de los técnicos se identificó que le dieron seguimiento únicamente al 41.0% de estos, en la mayoría de los casos por que no fueron contratados por el INAES para esta actividad. Lo anterior genera una recomendación para la dependencia, ya que como se analizó en las encuestas a beneficiarios, la mayoría de las empresas que no están en operación carecieron de acompañamiento técnico.

En general, se puede decir que los técnicos cuentan con los medios necesarios para realizar sus actividades, por ejemplo: vehículo, oficina, teléfono, equipo de cómputo, proyector, internet, impresora, cámara fotográfica, GPS, localizador satelital y brújulas, entre otros equipos para realizar su trabajo, los cuales en su mayoría son propiedad de ellos mismos, lo que les brinda autonomía para realizar su trabajo.

Un aspecto que se ha comprobado en diversos programas e instituciones gubernamentales es que la frecuencia con que se realizan los pagos a los técnicos influye de manera directa en su desempeño, más aún si tomamos en cuenta que estos laboran por honorarios y no tienen la seguridad de recibir pagos con una periodicidad establecida. Respecto a lo anterior, el 76.9% de los técnicos encuestados, manifestaron que si les realizaron sus pagos de manera oportuna, pero un importante 23.1% de extensionistas mencionaron que no fue así, de estos últimos, el 66.7% dijo que demoraron un mes más de lo previsto (un mes) y el 33.3% mencionó que demoraron más de tres meses, estos últimos se considera que tuvieron problemas significativos para operar durante ese periodo con recursos propios, en algunos casos no laboraron ya que no disponían de recursos para realizar los traslados y demás actividades que comprende su contrato. Estas situaciones se reflejaron en la falta de acompañamiento oportuno a los proyectos.

### **5.2.2 Forma de adquisición y conocimiento del programa INTEGRA por parte de los extensionista**

A los asesores técnicos también se les preguntó sobre la conceptualización del programa, a diferencia de los beneficiarios, los técnicos si conocen en general lo que es el programa INTEGRA, pues el 61.5% lo conceptualizó como un programa de gobierno, el 53.9% dijo que fomentaba la organización de productores y el 77.0% dijo que era un programa que promueve el desarrollo humano y patrimonial. De lo anterior surge la recomendación de que los técnicos pongan mayor atención en transmitir esta información de manera clara a los beneficiarios durante los cursos de inducción y diagnóstico realizados.

**Cuadro 41. Conceptualización del programa INTEGRA por parte de los extensionistas**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Un programa de gobierno	61.54
Un programa de capacitación y asistencia técnica	38.46
Un programa que fomenta la organización de los productores	53.85
Un programa que promueve el desarrollo humano y patrimonial	76.92
Llevar apoyo para el mejoramiento de sus viviendas	7.69
La reconversión de tecnologías y/o cultivos o especies de mayor adaptabilidad, menor demanda hídrica y mayor demanda de mercado	7.69
Otro especifique	7.69

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

La forma en que los extensionistas conocieron el programa es principalmente a través de la información disponible en la página del INAES, donde se publican las convocatorias para participar en el mismo.

**Cuadro 42. Forma en que conocieron el programa INTEGRA y las reglas de operación del INAES**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Recibió usted capacitación por el personal de la dependencia	46.15
Por medio de la página de internet	84.61
Por otros técnicos	30.76
Otra	23.07

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

Para el caso de las reglas de operación, la mayoría las conoció a través de cursos de capacitación impartidos por personal de la dependencia.

### **5.2.3 Actividades realizadas con los productores según los extensionistas**

Sólo el 38.5% de los técnicos realizó el taller de inducción al programa INTEGRRA con los beneficiarios. Este porcentaje es muy limitado ya que el que los beneficiarios conozcan a profundidad la dependencia y el programa que los apoya, los requisitos, derechos y obligaciones, así como la mecánica operativa es de vital importancia para el adecuado funcionamiento de los proyectos. Esta actividad representa una importante área de oportunidad para los extensionistas y la dependencia.

**Cuadro 43. Extensionistas que impartieron el taller de inducción al INTEGRRA (%)**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Impartieron taller	38.46
No impartieron taller	61.54
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

De acuerdo con lo mencionado por los técnicos, el 92.3% de estos realizó un diagnóstico participativo con los beneficiarios, mientras que un 7.7% dijo no haber hecho esta importante actividad.

**Cuadro 44. Extensionistas que realizaron taller diagnóstico**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Si	92.31
No	7.69
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

Cabe hacer mención que estos datos contrastan con los proporcionados por los beneficiarios, de los cuales únicamente el 25.5% mencionó que sus técnicos realizaron esta actividad con ellos. Independientemente de quien este proporcionando los datos correctos respecto a la realización de diagnósticos, es una realidad que estos no se llevaron a cabo de manera adecuada, ya que más del 70.0% de los productores dijo que no realizaron talleres con ellos para identificar problemas, recursos disponibles y alternativas de inversión.

En términos generales, la frecuencia con que la mayoría de los técnicos visitaron a los beneficiarios se considera adecuada, pues casi el 70.0% acudían una o dos



veces por semana al sitio del proyecto. Sin embargo, estas visitas no tuvieron los impactos esperados, pues cerca del 70.0% de los beneficiarios mencionaron que no tuvieron beneficios significativos de su intervención. Por lo anterior, se recomienda poner mayor énfasis en su desempeño profesional, que merezca el buen reconocimiento de los productores y garantice el éxito de los proyectos.

**Cuadro 45. Frecuencia con la que los extensionistas visitaron a los OSSE**

Concepto	%
Dos veces por semana	23.08
Una vez por semana	46.15
Una vez cada quince días	15.38
Una vez cada mes	7.69
Otro	7.69
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

Aunque los porcentajes mostrados son buenos, lo verificado en campo demuestra que las visitas de los técnicos no tuvieron el impacto esperado en los proyectos, los mismos productores lo manifestaron cuando dijeron que no cumplieron sus expectativas, que no recibieron algunos cursos y que la falta de asesoría técnica hace que sus empresas operen a una capacidad menor a la instalada.

**Cuadro 46. Actividades que realizaron los técnicos en sus visitas a los OSSE**

Concepto	%
Reuniones de trabajo con autoridades de la localidad o Comité pro Obra	38.46
Reuniones de trabajo con grupos de productores	92.31
Entrevistas individuales	46.15
Talleres de diagnóstico	69.23
Talleres de planeación participativa	61.54
Reuniones de campo	69.23
Reuniones de información	84.62

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

Según la información que se muestra en el cuadro, son altos los porcentajes presentados en actividades vitales como reuniones de trabajo con productores (92.3%) o realización de diagnósticos (69.2%), sin embargo, estos datos no son acordes con lo expresado por los productores, que como ya se mencionó, más de una cuarta parte considero que los cursos no respondieron a sus necesidades, que el

técnico no les dedicó el tiempo necesario para identificar el mejor proyecto de inversión y para el seguimiento y asesoría técnica.

**Cuadro 47. Frecuencia con la que los extensionistas llevaron a cabo procesos de planeación participativa con los productores**

Concepto	%
Siempre	53.84
Casi siempre	38.46
Nunca	7.69
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

Estos porcentajes guardan correspondencia con la frecuencia con que el extensionista menciona que realizaron diagnósticos y reuniones con los beneficiarios, ya que dentro de estas reuniones es donde se realizan dichas actividades. Poco más del 92.0% afirma haber realizado siempre o casi siempre reuniones de planeación participativa con los beneficiarios, sin embargo, es cuestionable que mencionen se hayan realizado con esa frecuencia, y por su parte, más de la mitad de los beneficiarios mencione que las decisiones relacionadas con el proyecto no fueron tomadas en común acuerdo, y que más bien fueron decididas solo con el representante de grupo.

#### ***5.2.4 Disponibilidad que mostraron los productores para definir su proyecto***

En este apartado se muestra desde la perspectiva de los extensionistas la disponibilidad que mostraron los productores para colaborar al momento de la definición del proyecto en función de sus necesidades prioritarias.

**Cuadro 48. Disponibilidad de los productores para proporcionar información y características de su sitio**

Concepto	%
Siempre	69.23
Casi siempre	15.38
Casi nunca	7.69
Nunca	7.69
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas.

Un aspecto indispensable para la definición de un buen proyecto es la disponibilidad de información por parte de los beneficiarios y de los agentes externos que pudieran tener injerencia en él. En la presente investigación se detectó que casi el 85.0% de los beneficiarios otorgaron siempre o casi siempre la información requerida por los técnicos para la definición y elaboración de un buen proyecto. Sin embargo, poco más de un 15.0% casi nunca o nunca otorgaron la información solicitada. En esta actividad destaca la importancia de realizar talleres informativos para retroalimentar el conocimiento e información necesaria para la planeación, diseño, gestión y puesta en marcha de los proyectos.

Por otro lado, se detectó una adecuada participación de los beneficiarios en el análisis de la información (84.6%), sin embargo, también se presentó una parte (15.4%) que se mostraron apáticos a participar, generalmente son los mismos que no estuvieron dispuestos a compartir su información según los técnicos.

Llama la atención que poco más del 15.0% de los beneficiarios no hayan participado en la selección de algunos conceptos de apoyo con los que fueron beneficiados por la dependencia, principalmente lo relativo a los cursos de capacitación. Es recomendable que sean los beneficiarios quienes detecten sus áreas de oportunidad en el proceso operativo de la actividad que realizan, y con base en ello, en coordinación con los técnicos definan la temática de los cursos de capacitación, lo que permitirá que esta acción tenga los impactos esperados.

**Cuadro 49. Frecuencia con la que los productores participaron en la de cursos de capacitación**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Siempre	69.23
Casi siempre	15.38
Casi nunca	7.69
Nunca	7.69
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

De acuerdo con los técnicos, la gran mayoría de los beneficiarios (82.3%) participó en la toma de decisiones referentes a su proyecto. Este dato se contrapone con lo expresado por los beneficiarios quienes consideran que únicamente el 58.5% participó en la toma de decisiones, siendo generalmente los presidentes de grupo o

los mismos técnicos quienes lo hacen. Si bien es sabido que los técnicos son contratados para dar seguimiento y asesoría a los beneficiarios, son estos últimos los sujetos de apoyo por parte de la dependencia, por lo cual deben definir la manera en que se aplican los recursos otorgados.

### **5.2.5 Planeación y compra de activos del proyecto**

Para la adquisición y establecimiento de cada uno de los conceptos de apoyo del proyecto, es necesario que exista una programación que defina tiempos en función de una adecuada planeación, en ese sentido, se puede decir que la gran mayoría cumplió con los tiempos programados (84.6%), un 7.6 % tuvo ligeros retrasos que ha decir de los técnicos no influyeron significativamente en el establecimiento del proyecto. Sin embargo, es preocupante que al momento de realizar la presente investigación aun existan equipos que no se han entregado y establecido.

**Cuadro 50. Oportunidad con la que se entregó el equipo e infraestructura de los proyectos**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Se cumplió en tiempo	84.62
Se cumplió con ligero retraso	7.69
No se ha cumplido	7.69
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas.

**Cuadro 51. Oportunidad con la que los extensionistas definieron el programa de capacitación**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Se cumplió en tiempo	92.31
Se cumplió con ligero retraso	7.69
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

Según lo extensionistas en el 92.3% de los casos se cumplió con los tiempos establecidos para realizar el programa de capacitación, mientras que un 7.7% lo realizó con ligero retraso. Esta información contrasta con lo expresado por los beneficiarios ya que casi un 30.0% mencionó que los técnicos no le dieron ningún tipo de seguimiento a su proyecto, y más de la mitad dijeron no haber tenido capacitación. De nuevo resalta la necesidad de que los técnicos realicen mejores

eventos de capacitación y estos contribuyan de manera directa a solucionar necesidades o mejorar procesos en los proyectos apoyados.

En cuanto a la obtención de cotizaciones, el 84.6% de los técnicos mencionó que cumplieron en tiempo en la obtención de estas mientras que un 7.7% lo realizó con ligero retraso y otro porcentaje igual lo cumplió con marcado retraso. La experiencia obtenida en el INAES demuestra que muchas veces los técnicos las gestionan por su cuenta en ausencia de los productores con el único objetivo de cumplir con el requisito de la dependencia. También se ha detectado que en ocasiones estas cotizaciones carecen de veracidad o son alteradas, lo que provoca que al solicitar los conceptos de apoyo no lo hagan con los montos adecuados y al liberarse el recurso en ocasiones no completan para realizar las adquisiciones, lo que provoca que terminen comprando activos de menor capacidad o calidad, afectando de manera directa el desarrollo de los procesos productivos.

Con respecto a la elección de proveedores se puede decir que no existió retraso pues solo en el 23.0% de los casos se presentaron ligeros desfases de tiempo que no afectaron el desarrollo del proceso.

La compra en tiempo y forma de los activos y materias primas apoyadas en el proyecto es vital para el inicio de operaciones de la empresa.

**Cuadro 52. Oportunidad de cumplimiento del proceso de adquisición de materia prima y activos**

Concepto	%
Se cumplió en tiempo	84.62
Se cumplió con ligero retraso	15.38
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

El 84.6% de los técnicos dijo que cumplió en tiempo con la adquisición de activos y el 15.4% los adquirió con ligero retraso, de acuerdo con los productores encuestados, efectivamente cumplieron en adquirir los activos, son pocos los que no lo hicieron, pero en su mayoría conocen las compras que realizaron, aunque al verificar en campo estos activos tienden a ser de menor calidad, lo que se refleja en disminución de la capacidad de producción y por consiguiente de beneficios.

Con frecuencia la liberación de los pagos o ministraciones de los recursos federales autorizados para los proyectos se convierte en un inconveniente para su establecimiento cuando no son realizados de manera oportuna.

**Cuadro 53. Oportunidad de los pagos según avances de las obras**

Concepto	%
Se cumplió en tiempo	69.23
Se cumplió con ligero retraso	15.38
No se programo	15.38
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

De acuerdo con los técnicos, el 69.2% mencionó que se cumplió en tiempo la realización de los pagos por parte del INAES para la adquisición o construcción de las obras y/o acciones del proyecto, en un 15.4% se realizó con ligero retraso, mientras que un porcentaje igual dijo que no tenían contra que medir la oportunidad en los pagos ya que nunca se elaboró un calendograma de avances y pagos. Según información proporcionada por el INAES, se pudo comprobar que los casos en que los pagos se retrasan se deben principalmente a que no se cumplen con la totalidad de los requisitos que se solicitan para dicho fin, por lo que se recomienda a los OSSE generar las evidencias de los avances, documentarlas y acompañarlas por los formatos solicitados por la dependencia y de esta manera acelerar los procesos de pagos correspondientes. Otro aspecto ligado a la liberación de pagos son las supervisiones por parte del personal del INAES para corroborar los avances presentados por los beneficiarios, en este sentido, casi el 85.0% menciona que se realizaron a tiempo, un 7.6% que se retrasaron ligeramente, mientras que otro porcentaje igual afirma que no existió una programación al respecto. Ante lo anterior se recomienda a los extensionistas y a los OSSE realizar los trámites y notificaciones de avances con prontitud ante el INAES de manera que calendaricen las visitas de supervisión lo antes posible.

**Cuadro 54. Oportunidad con la que cumplieron y ejecutaron el programa de capacitación**

Concepto	%
Se cumplió en tiempo	92.30
Se cumplió con ligero retraso	7.69
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

El 92.3% de los técnicos mencionó que cumplió en tiempo la ejecución y programa de capacitación y un 7.7% lo cumplió con ligero retraso, sin embargo, estos datos no guardan correspondencia con la información de los beneficiarios, pues aproximadamente el 50.0% de los productores encuestados dijeron que no recibieron capacitación, aunque la mayoría de los que sí lo hicieron, manifiestan que les fue de utilidad y que los ayudó en aspectos de comercialización y organización, entre otros aspectos.

Por otra parte, el 92.0% de los técnicos también mencionó que se aseguraron que los OSSE pusieran en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación, destacando aspectos organizativos y conocimientos técnicos productivos, entre otros. Sin embargo, se recomienda ser más enfáticos en los cursos de capacitación, seleccionar de mejor manera los temas a abordar y transmitirlos de una manera sencilla, ya que los beneficiarios tienen una percepción diferente de los cursos y la intervención de los extensionistas, pues más del 60.0% expresaron no conocer el programa de capacitación y más del 24.0% dijeron que el técnico no les dio ninguna explicación sobre el mismo.

Los extensionistas mencionaron que se aseguraron que los proveedores instruyeran a los OSSE sobre las características y uso del equipo e infraestructura necesaria para operar.

**Cuadro 55. Oportunidad con la que se aseguró que los OSSE son capaces de utilizar el equipo y obra**

Concepto	%
Se cumplió en tiempo	92.30
Se cumplió parcialmente	7.69
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

El 92.3% de los encuestados dijo que se aseguraron de que los productores supieran operar el equipo y/o maquinaria que se adquirió con el proyecto. Algo que ayudó en este proceso fue el conocimiento previo que en muchos casos los productores tenían sobre las actividades productivas.

### 5.2.6 Logros obtenidos por los OSSE según los extensionistas

A continuación se presentan los aspectos en los que de acuerdo a los extensionistas los OSSE lograron resultados positivos.

**Cuadro 56. OSSE que mejoraron en el manejo de los recursos naturales (%)**

Concepto	%
Si	84.62
No	15.38
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

El 84.6% considera que se lograron mejoras en el manejo de los recursos naturales aun cuando el 76.4% de los productores encuestados mencionó que no recibieron este tipo de instrucción.

En cuanto a los aspectos técnicos y productivos el 100% de los extensionistas dijo que los OSSE presentan mejoras, estos resultados se contraponen a las respuestas que proporcionaron los productores, pues solo el 37.3% de estos últimos dijo que había tenido algún tipo de curso por parte de los extensionistas sobre aspectos técnicos y cómo mejorar sus procesos productivos.

Una situación similar se presenta en el caso de las mejoras administrativas donde el 92.3% de los técnicos considera que existieron mejoras, sin embargo, solo un 7.84% de los beneficiarios menciona haber recibido cursos o asesoría sobre ese tema. La capacidad de gestión presenta un comportamiento similar a los mencionados.

Dado lo anterior se puede concluir que las empresas que operan de manera adecuada en cuanto a sus procesos, lo han hecho más que por procesos de desarrollo de capacidades implementados por el INAES por las habilidades previas que ya tenían, sin negar que algunos eventos de capacitación en algo contribuyeron para mejorar las condiciones operativas de las empresas.

Los extensionistas mencionaron que en la promoción organizativa que realizaron, lograron la atención de un máximo de 40 grupos durante el periodo de análisis, con un promedio de 35 grupos cada uno de ellos, de los cuales ninguno llegó a constituirse legalmente y en promedio gestionaron y obtuvieron apoyos para un total de 20 proyectos en el periodo de análisis que abarca la presente investigación.



### **Cuadro 57. Extensionistas que realizaron seguimiento a los proyectos (%)**

<b>Concepto</b>	<b>%</b>
Si	84.62
No	15.38
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Aplicación de encuesta a extensionistas

El 84.6% de los técnicos encuestados dijo que realizó actividades de seguimiento a los proyectos, principalmente durante su puesta en marcha. Esta actividad la realizaron principalmente mediante visitas de campo para verificar que se realizarán las inversiones en los conceptos del proyecto. En contraste, solo el 35.3% de los productores dijo que había recibido este tipo de apoyos por parte de los extensionistas.

Realizando un análisis general de los resultados de las encuestas aplicadas a los beneficiarios y a los extensionistas, sobre todo en las preguntas similares de ambas encuestas, se observó que existe una importante diferencia en las respuestas proporcionadas por cada uno de estos actores; lo que en primera instancia podría representar que alguno de los dos agentes falseo la información, sin embargo, de acuerdo a las percepciones captadas durante el trabajo de campo se infiere que este importante sesgo se debe principalmente a un factor apreciativo generado por el tiempo transcurrido, la deficiente calidad en los servicios técnicos ya que en muchas ocasiones si realizaron actividades como reuniones de planeación, diagnósticos, asesorías entre otros, pero estas tal vez no alcanzaron la eficiencia esperada, que los productores no registraron haberlas realizado con el acompañamiento técnico.

De lo planteado en este capítulo se puede concluir que faltó mayor integración en el trabajo conjunto entre los productores y extensionistas, no se aprecia con claridad el trabajo de diagnóstico y planeación participativa que debió realizarse, el fomento de la organización de productores tampoco se observa, lo que derivó en que algunos proyectos no alcanzaran las metas propuestas. Esta es un área de oportunidad para el INAES, deben dar seguimiento al desempeño de los extensionistas y mantener la comunicación con los OSSE, lo que debe redundar en mejores resultados de los proyectos apoyados.

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS**

La investigación encuentra diferentes deficiencias en el trabajo realizado por los extensionistas y el de los propios productores, por ejemplo, planeación participativa y diagnósticos deficientes, niveles de organización poco visible en los grupos, no se da el trabajo en equipo, desinterés por el bienestar social de los habitantes de sus comunidades, desatención a los negocios, entre otros, que terminan cuestionando, no solo la ejecución de los proyectos, sino su origen mismo.

Lo anterior nos lleva a plantear la necesidad de trabajar dos aspectos que no son los suficientemente atendidos por la institución, los productores y los extensionistas en la definición y seguimiento de sus proyectos, esto es, el diagnóstico participativo y la organización de los productores. El primero debe servir para identificar las alternativas de proyectos que realmente respondan a las condiciones socioeconómicas, y a los intereses y expectativas de los productores, el segundo debe garantizar la eficiente operación de los proyectos, el trabajo en equipo siempre ofrece mejores resultados.

Estos estudios deben ser parte integrante de los otros que necesariamente también deben formar parte del diseño del proyecto. En general consideramos que el proyecto cumple dos etapas, la formulación y la evaluación y que a cada una de ellas le corresponden un conjunto de estudios, como se presenta enseguida.

### **Formulación:**

- Diagnóstico Participativo
- Organización social y económica
- Estudio de Mercado
- Estudio Técnico
- Organización Administrativa
- Análisis Financiero

**Evaluación:**

Económica y Financiera

Social

Ambiental

En esta ocasión se abordarán con detalle solo los dos primeros estudios de la fase de la formulación, por considerar que son los que requieren ser incorporados con fuerza al diseño de los proyectos.

**6.1 Formulación de Proyectos**

Es en esta etapa donde se diseña la empresa, en la cual los productores ponen sus aspiraciones para mejorar sus condiciones de producción, niveles de ingreso y bienestar familiar. Está conformada por diversos estudios que evalúan su viabilidad organizativa, de mercado y técnica, principalmente.

A partir del interés que da origen a la presente investigación y de los resultados que de ella se obtuvieron, se considera imprescindible que todos los proyectos tengan su origen en un diagnóstico participativo y su gestión y operación se haga en forma organizada, por esa razón en este capítulo se abordan de manera particular ambos estudios para que quede claro en que consiste la propuesta que se hace en la metodología para elaborar proyectos; el resto de los estudios se mencionan de manera general porque ya fueron abordados a detalle en el marco teórico de la investigación.

***6.1.1 Diagnóstico participativo***

Tomando en cuenta que el INAES apoya a OSSE integrados de forma grupal, los productores deben reunirse con el objetivo de plantear sus problemas en los diferentes aspectos técnicos, productivos, sociales, económicos, culturales, entre otros. En estas reuniones deben analizar de manera objetiva la problemática que los aqueja, las limitaciones que tienen, pero también los recursos que poseen. En los talleres de diagnóstico deben analizar su problemática, priorizar la más importante y la que deben resolver y en conjunto con la disponibilidad de sus recursos definir

estrategias y alternativas que les permita superar las limitaciones que enfrentan y mejorar sus condiciones actuales. El diagnóstico se realiza con el propósito de modificar la realidad que se analiza, por ello debe concluir con un programa de trabajo o la definición de una idea de proyecto o inversión, de lo contrario será un ejercicio infructuoso.

En la medida en que este taller sea realmente participativo será posible derivar en una iniciativa de proyecto que realmente responda a las necesidades, intereses y expectativas de los futuros beneficiarios, de lo contrario, terminará siendo un proyecto que surge de la oferta institucional o del interés del extensionista.

Desde esta etapa se estará involucrando a los miembros de los OSSE, es decir, desde la generación de la idea del proyecto, esta participación debe perdurar durante las etapas de planeación y diseño de la empresa y en la gestión de los recursos para su posterior puesta en marcha.

Este ejercicio debe ser fomentado y llevado a cabo por uno o más extensionistas en coordinación con los representantes de los productores. El papel del técnico debe ser de facilitador de los procesos que se deriven. El encargado de llevar a cabo el ejercicio debe conocer ampliamente herramientas participativas y las etapas de formulación y evaluación de proyectos, además, debe conocer las reglas de operación de los programas institucionales que en esos momentos se encuentren vigentes, lo que le ayudará a dar respuestas a los productores.

El diagnóstico debe considerar recorridos de campo y trabajo en aula. La conducción del diagnóstico debe garantizar la participación de los asistentes al taller, así como la obtención de información de voz de los productores, deben someter a discusión y análisis la información, comentarios e ideas que surjan durante el ejercicio. Es condición para tomar decisiones que realmente respondan a sus expectativas.

El INCA Rural propone un método para llevar a cabo este ejercicio, el cual, con algunas adecuaciones, consiste en desarrollar los siguientes temas.

## Tema I.- Presentación e integración grupal

### 1. Presentación de participantes

2. Información acerca del foro
3. Definición de los Propósitos del taller

#### Tema II.- Información de la comunidad

1. Componente socioeconómico
2. Componente físico
3. Componente biótico

#### Tema III.- Problematización

1. Identificación de los principales problemas del grupo
2. Priorización de los problemas que urge resolver
3. Análisis de los problemas priorizados

#### Tema IV.- Alternativas de solución

1. Identificación de alternativas de solución
2. Identificación de programas institucionales
3. Selección del proyecto a formular

#### Tema V.- Programa de trabajo

4. Programación de actividades
5. Informes a la asamblea del grupo

El primer tema del taller de diagnóstico participativo consiste en dar a conocer de manera introductoria a cada uno de los participantes los objetivos generales y específicos que se persiguen con la realización del ejercicio, se expone el temario de la información que se estará impartiendo en el taller, se le solicita a cada uno de los asistentes que realicen su presentación y que manifiesten sus expectativas sobre este ejercicio, se recomienda aplicar una técnica rompe hielo que sirva para generar confianza entre los participantes y el moderador, para hacer que los participantes se sientan cómodos y puedan expresar libremente sus opiniones.

El segundo tema aborda la situación de la comunidad, ejido, colonia o área a la que pertenecen los participantes, estos dan a conocer las condiciones socioeconómicas

con las que cuentan, como tamaño de la población, sexo, edad, educación, fuentes de empleo, niveles de ingreso, tipos de organización, migración, entre otra información relevante relacionada con el tema. Los participantes también proporcionan información sobre el espacio físico en el que se desarrollan, tipo de tierras y cantidades que poseen, si existen vías de comunicación, y servicios a los que tienen acceso, entre otros. En este apartado también se aborda el tema del componente biótico con el que se cuenta, dando a conocer las diferentes especies de plantas y animales silvestres y domésticos que existen en su área de influencia, se analiza su tipo y nivel de aprovechamiento.

En el tema III se plantean los diferentes problemas que aquejan al grupo en general, estos deben ser identificados de forma conjunta, pueden ser sobre aspectos sociales, económicos, productivos (agrícola, ganadero, forestal, caza, pesca, agroindustrial, etc.) y comercialización, principalmente. Una vez identificado los problemas que se tienen, se realiza una jerarquización de estos para saber cuáles son los de mayor importancia, para darles prioridad para su atención y solución. Esta jerarquización la deben realizar los propios productores con el apoyo de un extensionista que haga las funciones de facilitador en este ejercicio.

Tomando en cuenta que la solución de un problema demanda diferentes tipos de esfuerzo, tiempos y recursos, se debe analizar de manera objetiva uno o dos problemas de mayor importancia sobre la lista que se definió, con el objetivo de proponer acciones que les den solución en el corto plazo.

En el tema IV es en que se deben plantear las diferentes alternativas de solución al problema que de manera conjunta se ha definido, el cual aqueja a la mayoría de los participantes. Para ello es importante exponer cuales son los recursos de los que dispone el grupo, los cuales servirán de base para la búsqueda de soluciones, identificar fuentes de apoyo institucional, analizar las acciones que se han realizado y definir acciones estratégicas que se deben emprender.

Si los recursos que se necesitan son de tipo económico se deberá identificar cuáles son las instituciones que pudieran prestar o subsidiar estos recursos, se deberá identificar normatividad y reglas de operación que rigen a estas instituciones y

programas, si son de la banca privada deberán verse plazos, tasas de interés entre otras y si son dependencias gubernamentales se deberán ver los porcentajes que apoyan, verificar tiempos en los que se presentan las convocatorias, perfil de las personas sujetas de apoyo, forma en que se solicita el apoyo, si es por solicitud o por medio de un proyecto productivo, entre otros aspectos relevantes.

Al haber obtenido toda la información necesaria se debe resolver por formular un proyecto. Posteriormente se recomienda realizar un análisis FODA relacionado con el proyecto a desarrollar. Identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que el grupo tiene respecto del proyecto que se formulará.

El análisis FODA se realiza con el propósito de definir líneas estratégicas de acción encaminadas a diseñar un proyecto que responda mejor a los intereses y expectativas de los productores.

Por fortalezas entendemos todos los aspectos positivos que tiene el grupo social en su interior, estas pueden ser los recursos y activos con los que cuentan, el nivel de organización que poseen, entre otras habilidades que tienen los interesados y que pueden ser aprovechadas por el proyecto.

Las debilidades se entienden como las áreas de oportunidad que tiene el grupo social en su interior y que pudiera mejorar o corregir con esfuerzo, dedicación y recursos, estas pueden ser la falta de recursos económicos, de maquinaria y equipo para producir, deficiencias en los procesos de producción, falta de capacitación, entre otros aspectos.

Las oportunidades son factores externos que puede aprovechar el organismo social, estas pueden ser la posibilidad de acceder vía subsidio a recursos institucionales, acceder a nuevos mercados, proveedores seguros de insumos, maquinaria y equipo aprovechar una cartera amplia de clientes, precios de venta acorde a lo programado, entre otros.

Las amenazas son externalidades que afectan negativamente al proyecto y que el grupo de productores no puede controlar, pueden ser aumento de precio de los

insumos que utilizan para producir, establecimiento de nuevas empresas con el mismo giro de negocio, establecimiento de algún tipo de impuestos, disminución de precios de venta, presencia de fenómenos naturales que afecten la producción, entre otros.

Una vez que se identifican estas variables, se realiza el análisis FODA para identificar en forma preliminar las posibilidades de éxito del proyecto a formular.

Posteriormente se deberán realizar los estudios que considera la metodología propuesta y que se describieron en el marco teórico de esta investigación.

El Tema V consiste en diseñar un programa de trabajo que incluya tiempos y actividades a realizar, se deberán definir actividades y responsables de llevarlas a cabo, identificar recursos y otros requerimientos para realizarlas y definir un calendario para su ejecución que permita verificar que se lleven a cabo en tiempo y forma, lo que mejorará las posibilidades de alcanzar los resultados esperados.

Los representantes y responsables de las gestiones deberán realizar reuniones periódicas con los involucrados para dar a conocer los avances que se llevan en los trabajos, dar a conocer posibles dificultades y con base en ello pudieran adecuar o cambiar algunas actividades.

Realizar el taller de diagnóstico en forma participativa incrementa las posibilidades de diseñar un proyecto que responda a los intereses y expectativas del productor, lo que debe influir también para que la futura empresa alcance su éxito, lo que exige que los estudios que corresponden a la formulación del proyecto se realicen con calidad.

### ***6.1.2 Organización social y económica***

La organización es un proceso por medio del cual las personas interactúan y acuerdan trabajar de manera coordinada, para alcanzar un beneficio común y mejorar las condiciones de vida de los integrantes del grupo social.

Para que se fomente la organización en un grupo de personas, todos deben tener claro los objetivos por los cuales se trabaja, observando de manera solidaria el bienestar de sus socios y compañeros. Para ello, deben asignarse actividades a



cada uno de los integrantes en función de las capacidades que cada uno de ellos posee.

Es de vital importancia que exista confianza entre los socios, los valores como honestidad, responsabilidad, democracia y las muestras de solidaridad por parte de los agremiados harán posible que la organización se consolide.

Para favorecer la organización de una empresa o negocio, es fundamental determinar la figura legal o grupo social en la que se agruparan, con el objetivo de distribuir el trabajo y las actividades, a manera que se vea el involucramiento de cada uno de los socios, tal como lo marca la LESS.

Los organismos, independientemente de la forma en que están constituidos, deberán formular un reglamento interno que regule la participación de todos los socios, en este deben estipularse los derechos y obligaciones que cada uno de los integrantes del OSSE tendrá para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, lo que redundará en beneficio de sus familias y comunidad en general.

Para el buen funcionamiento del proyecto resulta conveniente realizar asambleas de información en forma periódica para garantizar la transparencia de información y manejo de los recursos con los que cuentan los OSSE, de esta forma los organismos podrán desenvolverse en un marco de mayor confianza y colaboración.

Es fundamental que los representantes del grupo, de manera consciente y objetiva, hagan cumplir el reglamento interno que rige al OSSE, haciendo valer los derechos y obligaciones que cada uno de los agremiados posee, para que estos vean que están representados por personas capaces y que los estimulan a trabajar en equipo y de manera coordinada.

Los OSSE que están conformados por grupos sociales, una vez que logren integrarse en grupos cooperativos, se recomienda que se constituya en alguna figura legal, como por ejemplo sociedades de producción rural, sociedades cooperativas, etc., esto con el objetivo de formalizar su empresa y aprovechar las oportunidades como son la gestión de financiamiento y/o apoyos con la finalidad de mejorar sus procesos de producción y negociaciones en el mercado.

Otro aspecto fundamental que se debe tomar en cuenta es la asamblea general de socios, independientemente del grupo social o figura legal que se trate, la asamblea debe estar lo suficientemente consolidada para dar solución a las diferentes dificultades a las que se enfrenten. Los acuerdos que se tomen deben ser válidos y respetados por todos los agremiados, para ello, deben tomarse respetando lo que establece su normatividad dependiendo el asunto abordado.

Los OSSE deberán basar su participación en valores y principios tales como: régimen democrático participativo, interés por la comunidad, ayuda mutua, equidad, honestidad, solidaridad, transparencia, confianza, responsabilidad compartida, entre otros.

El proceso de organización inicia desde el momento en que se reúnen las personas que integran el OSSE, deben analizar los intereses que tienen en común, lo que les permitirá definir objetivos que podrán alcanzar en forma conjunta. Se debe trabajar de manera coordinada y satisfacer sus necesidades socialmente necesarias, para que en el futuro puedan alcanzar el crecimiento y desarrollo del proyecto, y en consecuencia, se traduzca en beneficios para los socios y sus familias.

### ***6.1.3 Estudio de mercado***

De acuerdo con lo que se mencionó en el marco teórico, es de vital importancia analizar los diferentes agentes y factores que intervienen en el mercado al que se destinará la producción del bien y servicio que produce el OSSE. Es fundamental analizar de manera objetiva el producto que se ofrecerá, a los oferentes y demandantes, definir el precio de venta del bien o servicio y el proceso de comercialización en el que se incursionará. Un análisis correcto de estos factores ayudará a los involucrados en el proyecto a implementar y desarrollar estrategias que garanticen la mejor venta del bien o servicio que producirán, trayendo consigo el crecimiento del negocio.

#### **6.1.4 Estudio técnico**

El estudio técnico de un proyecto tiene que ver con el tamaño, localización e ingeniería del proyecto, cada uno de estos conceptos atiende aspectos particulares que contribuyen a la consolidación y desarrollo del proyecto.

En este estudio es fundamental verificar que la localización del proyecto se analice si debe estar en un área cercana a los consumidores o a los proveedores de insumos y mano de obra, que cuente con los recursos productivos (infraestructura, maquinaria, equipo, tierra, etc.), con vías de comunicación adecuadas, además de analizar el desarrollo de empresas que ya se encuentren operando en el área de influencia del proyecto. Es importante definir la tecnología que utilizará y el proceso de producción a desarrollar. El estudio tiene el propósito de hacer un uso eficiente de los recursos con los que cuenta el grupo tomando en cuenta la escasez de los mismos, debe garantizar el cumplimiento de las metas y calidad de la producción programada, de tal forma que la operación de la empresa no incurra en gastos mayores a los ingresos que obtendrá por la venta del producto y así poder garantizar el desarrollo y crecimiento de la misma.

#### **6.1.5 Organización administrativa**

Este estudio tiene como propósito establecer la dirección y orientación a la empresa. La dirección y la administración son muy difíciles de evaluar y en un momento dado puede ser la clave del éxito o el fracaso de un proyecto. Busca agrupar personas en equipo, para que puedan trabajar coordinadamente y lograr objetivos que quizá individualmente no podrían obtener. Este estudio aborda temas como la descripción de puestos y funciones, unidad de mando, delegación de autoridad, principios de autoridad-responsabilidad, sueldos, ente otros. La forma de organizar la empresa o negocio es fundamental para eficientar, tiempos y actividades para alcanzar las metas operativas del proyecto.

### **6.1.6 Análisis financiero**

El análisis financiero de un proyecto debe identificar con precisión los montos de los ingresos y egresos en que incurre el proyecto al estar operando durante un periodo determinado, los ingresos siempre deben ser mayores a los egresos para que el proyecto presente rentabilidad.

Los niveles de ingreso que tenga el proyecto deberán ser de tal magnitud que permitan recuperar el capital invertido y adicionalmente aportar las ganancias esperadas, las que servirán para satisfacer las necesidades socialmente necesarias de los productores y de estímulo para continuar trabajando en beneficio propio y de la comunidad.

## **6.2 Evaluación de Proyectos**

Esta es la segunda etapa que se debe considerar de manera objetiva antes de destinar un recurso ya sea público, crediticio o propio para la puesta en marcha de un proyecto. Para la evaluación se deben tomar en cuenta los estudios que se han mencionado anteriormente y también verificar que los integrantes del OSSE sustenten lo planteado en el proyecto.

Los técnicos del INAES que son los encargados de llevar a cabo la revisión y dictaminación de los proyectos deben ser objetivos al momento de realizar la evaluación. El objetivo de este ejercicio debe ser en todo momento el garantizar que las inversiones a realizar tendrán el éxito proyectado.

### **6.2.1 Evaluación económica y financiera**

La evaluación financiera abarca consiste en calcular el menos los siguientes indicadores: valor actual neto (VAN), relación beneficio costo (RBC) y tasa interna de rentabilidad (TIR). El cálculo de estos indicadores considera el valor del dinero en el tiempo y deben basarse en montos y cantidades objetivas para que los resultados sean confiables de tomarse en cuenta para la toma de decisiones.

En la evaluación económica se deberá tomar en cuenta el efecto multiplicador que tendrá la instalación y desarrollo del proyecto en un área determinada, puede ser una colonia, un ejido, una comunidad, un municipio, etc., se medirá las fuentes de empleo que pudiera generar y los niveles de crecimiento que pudiera tener la sociedad con la instalación del proyecto.

### ***6.2.2 Evaluación social***

La evaluación social de proyectos tiene que ver con la forma en que los beneficios del proyecto se distribuyen entre las personas que conforman la sociedad de su área de influencia, ya sea de manera directa o indirecta.

De manera particular los proyectos que apoya el INAES buscan el bienestar de las familias beneficiadas integrantes de los OSSE por medio del subsidio que reciben.

El beneficio social de un proyecto en determinada área de influencia se verá reflejada cuando los encargados del proyecto comiencen a ofertar bienes y servicios que son socialmente necesarios y accesibles para los habitantes y el proyecto se beneficiará al obtener un crecimiento por la obtención de los ingresos atrayendo el desarrollo del mismo, de esta manera se aprecia la ayuda mutua y bienestar social de una comunidad en general.

Para la evaluación social existen diferentes tipos de indicadores relacionados con la población, educación, analfabetismo, salud, pobreza, ingreso, migración, etc. La pertinencia social de los proyectos se basa en su capacidad de contribuir a alcanzar una mejor sociedad.

### ***6.2.3 Evaluación ambiental***

Tomando en consideración que los recursos naturales son ilimitados se debe realizar este tipo de evaluación antes de implementar un proyecto para analizar el tipo y nivel de externalidades que emitirá hacia el medio ambiente en el área que se establezca, para garantizar el bienestar de los seres vivos que habitan en dicha área.

Hoy en día los gobiernos han emitido leyes que tratan de desestimular proyectos que dañan el medio ambiente, sin embargo, no ha sido suficiente. Para el caso particular del INAES se sugiere ser más puntuales y rigurosos en esta evaluación para subsidiar proyectos que utilizan materias primas dañinas al medio ambiente o incentivar la implementación de proyectos que aparte de fomentar la organización y beneficio social tengan como objetivo el cuidado del medio ambiente, por ejemplo la reforestación, proyectos que desarrollen la biotecnología, los cultivos orgánicos, etc., ya que son aspectos que no se han dimensionado adecuadamente y no se destinan convocatorias focalizadas a estos aspectos o en el catálogo de actividades económicas están poco desarrolladas. Algunos indicadores que podemos medir dependiendo el proyecto del que se trate son: proporción de la superficie de las tierras cubiertas por bosques, áreas protegidas como porcentaje de la superficie total, Uso de energía por cada porcentaje de riqueza obtenida del PIB, emisiones de dióxido de carbono per cápita, consumo per cápita de biomasa, aprovechamiento de especies en peligro de extinción, entre otros.

De lo planteado en este capítulo se concluye que la formulación y evaluación de proyectos son dos etapas que deben estar interrelacionadas, ambas deben realizarse de manera objetiva para poder asegurar un mejor destino de los recursos y hacer que estos traigan consigo el crecimiento y desarrollo de los negocios, para que en el mediano y largo plazo se alcancen los beneficios sociales y económicos para los socios de la empresa y para la población que se encuentra en su área de influencia.

Para el diseño de proyectos es fundamental realizar el diagnóstico participativo y fomentar la organización de productores para minimizar el riesgo y asegurar su éxito, con el propósito de que estos perduren y puedan satisfacer las necesidades socialmente necesarias de sus agremiados y de la población en general.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados de la investigación, para ello se retoma lo analizado en cada uno de los capítulos y se contrastan con los objetivos e hipótesis planteada. Lo planteado en este apartado se considera de primer orden para el autor, pero de ninguna forma pretende ser limitativo para los actores que participan en el diseño y evaluación de proyectos.

### **Conclusiones**

Los proyectos propuestos para ser sujetos de apoyo por parte del INAES, requieren que su diseño y formulación, considere como condición esencial la realización del estudio diagnóstico del área en que se realizará y de la organización de los beneficiarios, esto los ubicará en una mejor posición, para hacer un uso eficiente de los recursos escasos (tierra, trabajo y capital) con el propósito de garantizar inversiones con el menor riesgo posible.

La formulación de un proyecto debe realizarse con información objetiva y verificable respondiendo a los intereses y expectativas de los diferentes actores sociales, para ello se recomienda llevar a cabo ejercicios de planeación participativa con los beneficiarios.

El INAES es un órgano federal, desconcentrado de la SEDESOL, con el objetivo de fortalecer capacidades y medios de los organismos del sector social de la economía, que adopten cualquiera de las formas previstas en el catálogo de OSSE (ejidos, comunidades, uniones de ejidos, sociedades cooperativas, Sociedades de Producción Rural, unión de sociedades de producción rural, Sociedades Mercantiles, grupos sociales, sociedades financieras comunitarias, etc.), que cuenten con iniciativas productivas para la inclusión productiva, laboral y financiera. Para cumplir

con el objetivo de su creación debe promover y apoyar proyectos que cuenten con la participación organizada de los beneficiarios y exigir a los extensionistas que desempeñen sus funciones con calidad y responsabilidad.

El apoyo que otorga el INAES es a través de tres modalidades: INTEGRAL, Crece y Banca Social, todas ellas en sus conceptos incluyen tres rubros: inversión fija, inversión diferida y capital de trabajo. Los evaluadores y dictaminadores de los proyectos, que formulan extensionistas externos a la dependencia, deben conocer con detalle la metodología para la formulación y evaluación de proyectos, para que de esta forma puedan garantizar que los proyectos autorizados reúnan estándares de calidad y pertinencia, lo que se considera esencial para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la dependencia.

Los apoyos son de mucha utilidad, principalmente para las personas de edad adulta; los beneficiarios de INAES tienen en promedio poco más de 50 años de edad y bajos niveles de escolaridad, por lo que difícilmente podrían emplearse en alguna empresa de cualquier sector económico. También se observa que INAES avanza en el cumplimiento de la perspectiva de género, el 37.7% de los apoyados durante el periodo de estudio son mujeres.

Las actividades como: talleres de diagnóstico en forma participativa y organización de productores, realizadas de manera conjunta entre los OSSE y extensionistas, para fomentar el trabajo en equipo en las actividades que demandan los proyectos productivos, traerán como resultado el bienestar socioeconómico, contribuyendo al desarrollo de las familias apoyadas por el INAES y del área de influencia de estas empresas.

De los encuestados más del 80.0% mencionaron necesitar servicios de extensionistas para la elaboración, puesta en marcha y seguimiento de sus proyectos, sin embargo, estos no han sido los adecuados porque más del 60.0% recibió únicamente el servicio de elaboración del proyecto y sus servicios no fueron bien valorados, por lo que INAES debe prestar mayor atención en la selección y contratación de los extensionistas que atienden a los OSSE.



La investigación confirma la hipótesis de que cuando no se brinda la asesoría técnica adecuada a los beneficiarios de los proyectos, estos carecen de interés, organización y formas adecuadas para su operación, lo que se traduce en pobres resultados. Por el contrario, los OSSE que realizaron el diagnóstico participativo y mejor organización, fueron los que presentaron mejores resultados en la operación de sus empresas.

El no realizar un diagnóstico participativo y no fomentar la organización de los integrantes de los OSSE se perciben como fuertes debilidades que ponen en riesgo el éxito de los proyectos. Por el contrario, si se realizan adecuadamente, son factores que garantizan mejores resultados.

### **Recomendaciones**

Se sugiere que el INAES realice un procedimiento más riguroso en la selección de los extensionistas que apoyaran a los OSSE, ya que los resultados de la investigación hacen evidente que su trabajo presenta diferentes áreas de mejora.

Que los extensionistas demuestren que tienen conocimiento y experiencia en realizar los diagnósticos participativos, formulación y evaluación de proyectos y fomento de la organización y les exija que los realicen en cada grupo que atienden con estrictos estándares de calidad.

Proporcionar información suficiente y accesible a los OSSE de la institución y programas de los que reciben apoyos.

Que la dependencia ponga especial énfasis en los procesos de capacitación que deben recibir los productores por parte de los extensionistas.

Concientizar a las organizaciones civiles sobre el objetivo de los apoyos, que es el crecimiento y desarrollo de los negocios que emprenden los productores, aportando beneficios a la comunidad o área de influencia del proyecto.

Retomar la metodología que se propone para tener mejores expectativas de que las inversiones que se realicen con apoyo del INAES tengan mejores resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

Baca Urbina Gabriel, (2003), *Evaluación de proyectos*, 4ª edición, México, McGraw-Hill interamericana editores, S.A. de C.V. P.P. 2 y 33

Fleitman Jack, (2000), *Negocios exitosos, Como empezar administrar y operar eficientemente un negocio*, México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. P. 9 y 10

Rodríguez Valencia Joaquín, (2002), *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*, Quinta Edición, México, Editorial THOMPSON, P.P. 27 – 65

Sapag Chain Nassir y Sapag Chain Reinaldo, (2003), *Preparación y Evaluación de Proyectos*, CUARTA EDICION, México, McGraw-Hill Interamericana Editores, P.P 1 - 20

Encuestas realizadas a integrantes de OSSE apoyados por el INAES durante el periodo 2010 – 2014

Encuestas realizadas a extensionistas que colaboraron con los OSSE en la realización de proyectos durante el periodo 2010 - 2014

INAES, Delegación Coahuila

Andrés E. Miguel, *Proyectos de Inversión Estudio Técnico*, P. 127, disponible en <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/Lec3-%20Estudio%20tecnico.pdf>

Arango Monroy Alan g, (2014), *Importancia de un Estudio Técnico de un Proyecto*, Guatemala, Universidad Mariano Gálvez, Facultad de Ciencias de la Administración, disponible en [http://www.academia.edu/8770204/importancia\\_estudio\\_t%c3%89cnico](http://www.academia.edu/8770204/importancia_estudio_t%c3%89cnico)

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), (1986), *Seminario Taller, Fundamentos del Manejo de Cuencas, Proyecto Regional del Manejo de Cuencas*, Antigua Guatemala, CATIE, p. 24, disponible en [https://books.google.com.mx/books?id=fcooaqaiaiaaj&pg=pa24&dq=estudio+financiero+de+un+proyecto&hl=es&sa=x&ved=0cdiq6aewbwovchmi\\_uszgl6oyqivr9pjch0r-ahu#v=onepage&q=estudio%20financiero%20de%20un%20proyecto&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=fcooaqaiaiaaj&pg=pa24&dq=estudio+financiero+de+un+proyecto&hl=es&sa=x&ved=0cdiq6aewbwovchmi_uszgl6oyqivr9pjch0r-ahu#v=onepage&q=estudio%20financiero%20de%20un%20proyecto&f=false)

Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, (2015), *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México*, Edita Diario Oficial de la Federación (DOF), disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

Dra. Koenez Avelina, (1995), *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, El Diagnóstico de la Empresa*, Madrid España, Ediciones Días de Santos S. A. P.P. 54 y 114, disponible en <https://books.google.com.mx/books?id=4lbt2y2ktqec&pg=pa114&dq=estudio+diagnostico+para+formular+una+empresa&hl=es&sa=x&ved=0cc8q6aewamovchmizodvr9glyqivyfwich3miaxj#v=onepage&q=estudio%20diagnostico%20para%20formular%20una%20empresa&f=false>

Gobierno de Coahuila, (2012), *Programa Estatal de Desarrollo Económico 2011 – 2017*, Coahuila de Zaragoza, P.P. 19 y 34 disponible en <http://coahuila.gob.mx/archivos/pdf/Publicaciones/Desarrollo%20economico.pdf>

Gonzales Valdez Bertha Leidy, (2011), *Procedimiento para elaborar el plan de negocio en el área de alojamiento en pequeños hoteles*, Bogota Colombia, Facultad de Ingeniería Industria y Turismo de la Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas, P. 114, disponible en <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/Numero10/Gonzalez&Martinez.pdf>

INEGI, (2013), *Anuario estadístico de Coahuila de Zaragoza 2012*, México, P.P. 73 y 74 disponible en

[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/anuario\\_multi/2012/coah/702825046583.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/anuario_multi/2012/coah/702825046583.pdf)

INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Sistema de Cuentas Nacionales de México. 2003 – 2012, disponible en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx>

INEGI, Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007, disponible en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=17177&s=est>

Maya Martínez Marcos Noé, Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (julio – diciembre 2012), *Límites sociales y ambientales al proceso de conurbación de la región sureste de Coahuila de cara al siglo XXI*, México, p. 93, disponible en file:///C:/Users/jvizcayac/Downloads/5\_maya.pdf

Mario Morales Carlos, (2010), Colección Gerencia de Proyectos, Formulación y Evaluación de Proyectos Unidad de Aprendizaje Estudio Organizacional y Legal Notas de Clase, P. 4, disponible en [https://fyedeproyectos2.files.wordpress.com/2010/07/notas-de-clase\\_1.pdf](https://fyedeproyectos2.files.wordpress.com/2010/07/notas-de-clase_1.pdf)

Reyes Cruz Juan Luis, *Proyectos de inversión*, Hidalgo, Escuela Superior Tepeji del Rio, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, P. 87, disponible en [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Proyectos\\_de\\_Inversion.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Proyectos_de_Inversion.pdf)

Secretaría de Economía, (2014), *REGLAS de Operación del Programa de Fomento a la Economía Social para el ejercicio fiscal 2015*. México, Edita DOF, Segunda Sección, disponible en <http://www.inaes.gob.mx/doctos/RO/Reglas%20de%20operacion%20INAES.pdf>

**ANEXO 1**  
**Cuestionario para integrantes de OSSE**

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Nombre del representante o integrante del OSSE: \_\_\_\_\_

Colonia o ejido: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

**I. Datos generales del proyecto.**

1. Nombre del Proyecto/Empresa.

\_\_\_\_\_

2. Giro del negocio: \_\_\_\_\_

3. Año de implementación: \_\_\_\_\_

4. Representantes del Grupo de beneficiados (Comité Pro-Proyecto)

<b>Nombre de los Representantes</b>	
Presidente	
Secretario	
Tesorero	

**II. Caracterización de los productores**

5. Sexo del entrevistado M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

6. Edad \_\_\_\_\_

7. Nivel de escolaridad del entrevistado

<b>Escolaridad</b>	<b>Opción</b>
7.1. Sin escolaridad	
7.2. Primaria incompleta	
7.3. Primaria	
7.4. Secundaria	
7.5. Preparatoria	
7.6. Licenciatura	
7.7. Otro (especifique)	

8. ¿Cuál es su personalidad agraria?

<b>Concepto</b>	<b>Opción</b>
8.1. Propietario	
8.2. Ejidatario	
8.3. Comunero	
8.4. Vecindado	
8.5. Jornalero sin tierra	
8.6. Arrendatario	
8.7. Otro (especificar)	

9. ¿Cuáles son sus tres principales actividades productivas? (anotar por orden de importancia, siendo 1 la más y 3 la menos).

<b>Actividad</b>	<b>Opciones</b>
9.1. Agrícola	
9.2. Ganadería	
9.3. Forestal*	
9.4. Pesca	
9.5. Mano de obra	
9.6. Servicios	
9.7. Industria	
9.8. Otra (especifique)	

\* Incluye las actividades no maderables.

10. Mencione los tres principales problemas que enfrenta en sus actividades productivas. (anotar por orden de importancia, siendo 1 el más y 3 el menos)

Descripción	Seleccione solo tres opciones
10.1. Falta de recursos económicos	
10.2. Falta de acceso al crédito	
10.3. Comercialización (intermediarismo, bajos precios, etc.)	
10.4. Sequía	
10.5. Altos costos de producción (insumos, materia prima, etc.)	
10.6. Falta de tecnología adecuada para producir	
10.7. Falta de tecnología adecuada para ahorrar y usar racionalmente el agua	
10.8. Deterioro de los agostaderos	
10.9. Otro especifique)	

### III. Conocimientos del programa por los productores

11. Para usted, ¿Qué es el INTEGRA? (puede contestar más de una opción).

Concepto	Opción
11.1. Un programa de gobierno	
11.2. Un programa de capacitación y asistencia técnica	
11.3. Un programa que fomenta la organización de los productores	
11.4. Un Programa que promueve el desarrollo humano y patrimonial	
11.5. La reconversión a tecnologías y/o cultivos o especies de mayor adaptabilidad, menor demanda hídrica y mayor demanda de mercado	
11.6. Otorgar cursos de capacitación para la integración familiar	
11.7. No sabe	
11.8. Otro (especifique)	

12. ¿Sabe de dónde provienen los recursos para el diseño y ejecución del proyecto?

No.	Agente	Opción *
12.1.	INAES (Instituto Nacional de la Economía Social)	
12.2.	Gobierno del Estado	
12.3.	SAGARPA	
12.4.	INCA Rural, A.C.	
12.5.	Gobierno Municipal	
12.6.	Otro (especifique)	
12.7.	No sabe	

\*En caso de seleccionar más de una opción anotar el porcentaje de los recursos con los que cree que contribuye cada una de estas.

#### IV. Participación de los técnicos

13. ¿Recibieron apoyo técnico para la elaboración del proyecto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

13.1. Si la respuesta es sí, mencione el nombre de quién(es) los atendió(eron)

---

13.2. Si la respuesta es sí, ¿Qué tipo de servicios les proporcionaron los asesores técnicos?

No.	Agente	Opción
13.2.1.	Capacitación	
13.2.2.	Asistencia técnica	
13.2.3.	Elaboración de proyectos	
13.2.4.	Gestión de apoyos económicos	
13.2.5.	Ejecución y puesta en marcha de proyectos	
13.2.6.	Organización de productores	
13.2.7.	No sabe	
13.2.8.	Otro (especifique)	



14. ¿Los técnicos les explicaron sobre el Programa y cómo desarrollarían sus actividades? ¿Cómo lo hicieron, en forma grupal o individual?

Nº	Aspecto	Sí	No	¿Cómo?	
				Individual	Grupo
	En qué consiste el Programa				
	La función que cumplirían				
	Cómo la cumplirían				

15. ¿Cómo parte de las acciones del proyecto recibió cursos y/o talleres de capacitación sobre los siguientes aspectos?

No.	Aspecto	Sí	No	No sabe
15.1.	Productivos			
15.2.	Uso y manejo de recursos naturales			
15.3.	Administrativos			
15.4.	Organizativos			
15.5.	Otro (especifique)			

15.6. ¿Los cursos que recibieron respondieron a las necesidades que ustedes expusieron a los técnicos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

16. Cuáles son las principales actividades que realizaron los técnicos en sus visitas? (puede seleccionar más de una opción)

No.	Actividad	Opción
16.1.	Reuniones de trabajo con autoridades o Comité pro Proyecto	
16.2.	Reuniones de trabajo con grupos de productores	
16.3.	Entrevistas individuales	
16.4.	Talleres de diagnóstico y planeación participativa	
16.5.	Recorridos de campo	
16.6.	Reuniones de información	
16.7.	Otra (especifique)	

17. ¿Los técnicos hicieron un ejercicio de diagnóstico participativo con los productores, para definir las acciones a realizar en el proyecto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

17.1. Si la respuesta es sí, ¿En qué consistieron estos ejercicios?

N°	Acciones	Opción
17.1.1.	Talleres con los interesados	
17.1.2.	Reuniones con las autoridades o representantes del Comité pro Proyecto	
17.1.3.	Entrevistas individuales	
17.1.4.	Se realizaron recorridos de campo	
17.1.5.	Se visitaron instituciones del sector	
17.1.6.	No sabe	

18. ¿Los técnicos definieron un programa de trabajo en forma participativa con los productores?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sabe\_\_\_\_\_

18.1. ¿Cuántos asesores técnicos los apoyaron de manera constante en el desarrollo del proyecto?

N°	Cantidad	Opción
18.1.1.	Un Técnico	
18.1.2.	Dos Técnicos	
18.1.3.	Tres o más técnicos	
18.1.4.	Ninguno	

19. ¿Con que frecuencia los visitaban los técnicos?

No.	Agente	Opción
19.1.	3 o más días a la semana	
19.2.	2 días a la semana	
19.3.	Un día por semana	
19.4.	Un día por quincena	
19.5.	Una vez al mes	
19.6.	Nunca nos visitaron	
19.7.	Usted lo visitaba	

20. ¿Quiénes participaron en la definición de los proyectos? (Puede seleccionar más de una opción)

No.	Concepto	Opción
20.1.	Los productores	
20.2.	Los técnicos	
20.3.	INAES	
20.4.	Gobierno del estado	
20.5.	Otro (Especifique)	
20.6.	No sabe	

21. ¿El proyecto que elaboraron responde a sus expectativas como productores?

No.	Concepto	Opción
21.1.	Si porque nosotros lo propusimos y el técnico y/o INAES nos ayudaron en su elaboración	
21.2.	Parcialmente, porque el técnico y/o INAES definieron que proyecto elaborar considerando nuestras opiniones.	
21.3.	No, porque el técnico y/o INAES definieron que proyecto elaborar sin considerar nuestras opiniones.	

22. ¿Sabe qué inversiones se realizaron con el recurso que recibieron para el proyecto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

22.1. Si la respuesta es Sí, ¿Cuáles?

---

23. ¿Los técnicos le dieron seguimiento a la gestión y puesta en marcha del Proyecto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

23.1. Si la respuesta fue sí, ¿cómo le dieron seguimiento?

No.	Frecuencia	Solo los técnicos	Con los productores
23.1.1.	Permanentemente		
23.1.2.	Ocasionalmente		
23.1.3.	Casi nunca		

24. ¿Los técnicos los han orientado en la gestión de proyectos en otros programas gubernamentales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

24.1. Si la respuesta es sí, ¿Cuáles?

25. Con respecto al papel de los técnicos, proporcione la siguiente información:

No.	Concepto	SÍ	NO
25.1.	Utilizaron un lenguaje comprensible		
25.2.	Mostraron disposición para el trabajo		
25.3.	Para las reuniones de trabajo se adaptaron al horario de los productores		
25.4.	Eran puntuales en sus compromisos		
25.5.	En general, cumplieron las tareas y actividades que se les encomendaron		
25.6.	Mantuvieron una amplia comunicación		
25.7.	Siempre tomaron en cuenta las opiniones de los productores		
25.8.	Comentarios		

#### V. Determinar el nivel de operación de la empresa.

26. ¿Su empresa sigue operando?

No.	Concepto	Opción
26.1.	Si, a toda su capacidad	
26.2.	Si, a una capacidad menor a la instalada (mencionar un %)	
26.3.	No, ya no opera	

27. Si la respuesta fue **sí, a toda su capacidad**, mencione los principales factores (puede seleccionar más de una opción)

No.	Concepto	Opción
27.1.	Las inversiones se hicieron oportunamente	
27.2.	Están bien organizados	
27.3.	Cuentan con asistencia técnica (indique si es permanente (P) o temporal (T))	
27.4.	Recibieron suficiente capacitación	
27.5.	Seleccionaron la maquinaria y equipos adecuados	
27.6.	Han vendido en el mercado en volumen y precios aceptables	
27.7.	Otra (especifique)	

28. Si la respuesta fue **sí, a una capacidad menor a la instalada**, mencione los principales factores (puede seleccionar más de una opción)

No.	Concepto	Opción
28.1.	Las inversiones se hicieron tardías	
28.2.	Falta mejorar la organización	
28.3.	Falta asistencia técnica	
28.4.	Recibieron poca capacitación	
28.5.	La maquinaria y equipos son parcialmente apropiados	
28.6.	El mercado no siempre compra y paga precios aceptables.	
28.7.	Otra (especifique)	

29. Si la respuesta fue **no, ya no opera**, mencione los principales factores (puede seleccionar más de una opción)

No.	Concepto	Opción
29.1.	Mencione cuanto tiempo operó en años y meses	__ A __ M
29.2.	Las inversiones no se hicieron de acuerdo al proyecto	
29.3.	Falta mejorar la organización	
29.4.	Falta asistencia técnica	
29.5.	Recibieron poca capacitación	
29.6.	La maquinaria y equipos no son los apropiados	
29.7.	El mercado no siempre compra y paga precios aceptables.	
29.8.	Otra (especifique)	
29.9.	Otra (especifique)	

## VI. Satisfacción del cliente

30. ¿Qué beneficios logró de la intervención de los técnicos? (puede seleccionar más de una opción)

No.	Concepto	Opción
30.1.	Más capacidad de negociación en el mercado	
30.2.	Mejoraron los procesos productivos	
30.3.	Mejóro el manejo de los recursos naturales	
30.4.	Mejóro su nivel organizativo	
30.5.	Mejoraron sus capacidades administrativas	
30.6.	Mejóro su capacidad de gestión	
30.7.	Ninguno	
30.8.	Otro (especifique)	

31. ¿Considera que los proyectos que se definieron guardan correspondencia con las necesidades de su comunidad?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Concepto	Mucha	Regular	Poca	Nada
Grado de correspondencia				

32. Los conocimientos de los asesores técnicos ayudaron a resolver los problemas o dudas técnicas de los productores? Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Concepto	Mucha	Regular	Poca	Nada
Grado en que contribuyeron				

33. ¿Durante la interacción con los asesores técnicos, éstos les hicieron recomendaciones para mejorar sus procesos productivos?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sabe\_\_\_\_\_

33.1. Si la respuesta fue sí ¿Cómo califica usted las recomendaciones?

Concepto	Apropiadas	Regulares	No apropiadas
Pertinencia de las recomendaciones			

33.2. Si la respuesta es sí ¿Siguen aplicando las recomendaciones?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ No sabe\_\_\_\_\_

34. Califique el desempeño de los técnicos en cuanto a los siguientes aspectos.

No.	Concepto	MB	B	R	M	MM
34.1.	Conocimientos técnicos (prácticos, se apega a la realidad de los productores, acertados, etc.)					
34.2.	Tiempo dedicado para atenderlos e identificar su problemática y proponer acciones (fue suficiente)					
34.3.	Las acciones propuestas se ajustaron a sus necesidades y a su realidad					
34.4.	Grado de involucramiento de los productores en la toma de decisiones					
34.5.	Utilidad de las recomendaciones					
34.6.	Logro de los resultados prometidos (en cuanto a gestión de recursos, capacitación, mejoras en los procesos productivos y la organización de los productores)					
34.7.	Trato personal del Técnico					

MB: Muy Bien, B: Bien, R: Regular, M: Mal, MM: Muy Mal

35. ¿La relación de los técnicos con los productores contribuyó a alcanzar los propósitos del Proyecto? (señale una opción).

Concepto	Mucho	Poco	Nada
Grado de contribución			

## VII. Aspectos organizativos y administrativos

36. Las decisiones al interior del OSSE, son tomadas por:

No.	Concepto	Opción
36.1.	Los socios, en común acuerdo	
36.2.	El representante de grupo social	
36.3.	Los técnicos	
36.4.	Los técnicos y el representante de grupo	
36.5.	El personal de INAES y los técnicos	
36.6.	El personal de INAES y los socios	
36.7.	El personal de INAES	
36.8.	Otro (especifique)	

37. Los beneficios obtenidos, ¿de qué manera se distribuyen?

No.	Concepto	Opción
37.1.	Equitativamente	
37.2.	El representante del OSSE adquiere la mayor parte	
37.3.	Adquiere la mayor parte el que más trabaja	
37.4.	Adquiere la mayor parte el que menos trabaja	
37.5.	Otro (especifique)	

## VIII. Aspectos de mercado

38. ¿Su producto o servicio a que mercados se destina? (Puede seleccionar más de una opción)

No.	Concepto	Opción
38.1.	Regional	
38.2.	Nacional	
38.3.	Internacional	

39. ¿Qué porcentaje de su producción destina al mercado?

No.	Concepto	Opción
39.1.	Nada	
39.2.	Hasta un 20 %	
39.3.	Del 21 al 40 %	
39.4.	Del 41 al 60%	
39.5.	Del 61 al 80%	
39.6.	Más del 80%	

### IX. Aspectos técnicos y financieros

40. ¿Qué nivel de cumplimiento tuvieron las metas productivas que se plantearon en el plan de negocio?

No.	Concepto	Opción
40.1.	Se cumplieron por arriba de lo proyectado	
40.2.	Se cumplieron satisfactoriamente (90 al 100%)	
40.3.	Se cumplieron parcialmente (70 al 89%)	
40.4.	Cumplimiento insuficiente (50 al 69%)	
40.5.	No se cumplieron (menos del 50%)	
40.6.	Cumplimiento nulo (0%)	

41. La operación de la empresa, actualmente le genera en términos económicos

No.	Concepto	Opción
41.1.	Ganancias	
41.2.	Pérdidas	
41.3.	Saldo cero	

42. ¿En relación a la inversión realizada, de que magnitud son las ganancias o pérdidas de la empresa, según sea el caso?

No.	Concepto	Opción
42.1.	Hasta un 10%	
42.2.	Del 11 al 15%	
42.3.	Del 16 al 20%	
42.4.	Del 21 al 30%	
42.5.	Del 31 al 40%	
42.6.	Más del 40%	

### X. Comentarios

43. ¿Cuáles aspectos valora como positivos del programa INTEGRRA del INAES?  
Anotar su nombre

---

44. ¿Qué sugiere para mejorar el programa INTEGRRA del INAES?

---

45. ¿Volverían a participar en un proyecto en el programa INTEGRRA del INAES?

---

¿Recomendaría usted el INAES a otras personas?

---



## ANEXO 2

### Cuestionario a agentes técnicos colaboradores del INAES

Identificación del encuestado

Número de cuestionario:
Fecha de levantamiento:

<b>Apellido Paterno:</b>		<b>Dirección:</b>	
<b>Apellido Materno:</b>		<b>Teléfono:</b>	
<b>Nombre:</b>			
<b>Firma:</b>			

1. Como consultor externo, ¿Pertenece a algún despacho o asociación de prestación de servicios profesionales?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

1.1. Si la respuesta fue si, mencione su nombre \_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la elaboración y diseño de Planes de negocio \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Meses

3. Número de proyectos que ha elaborado en su experiencia profesional \_\_\_\_\_

4. Número de proyectos que ha asesorado en su experiencia profesional \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el número de proyectos que Usted elaboró\_\_\_\_\_ y atendió\_\_\_\_\_ para el INAES, en su modalidad INTEGRAL durante el periodo 2010 - 2014?
6. ¿Qué infraestructura y equipo utilizó en su práctica profesional para satisfacer las necesidades de su participación en la elaboración de proyectos para el INAES?

Equipo/Infraestructura		Utilizó	Propiedad	
			Del Técnico	Del Despacho
6.1.	Oficina			
6.2.	Vehículo			
6.3.	Teléfono			
6.4.	Equipo de Cómputo			
6.5.	Proyector			
6.6.	Servicio de internet			
6.7.	Impresora			
6.8.	Cámaras fotográficas			
6.9.	GPS			
6.10.	Localizador satelital			
6.11.	Brújula			
6.12.	Otro (especifique)			

7. Para usted, ¿Qué es el programa INTEGRRA que opera el INAES? (puede contestar más de una opción)

Concepto		Opción
7.1.	Un programa de gobierno	
7.2.	Un programa de capacitación y asistencia técnica	
7.3.	Un programa que fomenta la organización de los productores	
7.4.	Un Programa que promueve el desarrollo humano y patrimonial	
7.5.	Llevar apoyos para el mejoramiento de sus viviendas	
7.6.	La reconversión a tecnologías y/o cultivos o especies de mayor adaptabilidad, menor demanda hídrica y mayor demanda de mercado;	
7.7.	Otorgar cursos de capacitación para la integración familiar	
7.8.	La reglamentación y tecnificación de agostaderos	
7.9.	Ninguno de los anteriores	
7.10.	No sabe	
7.11.	Especifique:	

8. ¿La asignación de los pagos por sus servicios se le hicieron con la oportunidad debida para atender los compromisos contraídos con la comunidad?            Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8.1. Si la respuesta es No, en promedio de cuánto fue la demora

Nº	Tiempo	Opción
8.1.1.	Una semana	
8.1.2.	Quince días	
8.1.3.	Un mes	
8.1.4.	Mes y medio	
8.1.5.	Dos meses	
8.1.6.	Más de tres meses	

9. ¿Cómo conoció usted el programa INTEGRRA y las reglas de operación que lo regulan? (puede seleccionar más de una opción)

9.1.	Recibió usted capacitación por el personal de la dependencia	
9.2.	Por medio de la página de internet	
9.3.	Por otros técnicos	
9.4.	Otra (especifique)	

10. ¿En su desempeño como asesor técnico realizó las siguientes actividades con los productores que atendió? En su caso, ¿Cómo las realizó?

Actividad		Si	No	Individual	Grupo
10.1.	Taller de Inducción al INTEGRRA				
10.2.	Taller de diagnóstico				

Mostrar evidencias al entrevistador de que estas actividades se realizaron conforme a la respuesta anotada

11. ¿Para su mejor desempeño como asesor técnico elaboró un programa de trabajo? En su caso, ¿Cómo lo elaboró?

Si	No	En forma Individual	Con participación de los productores

Si la respuesta es sí, mostrar las evidencias al entrevistador

12. En promedio, ¿Con qué frecuencia acudió a la localidad donde prestó sus servicios de asesor técnico de INTEGRA?

<b>Nº</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Opción</b>
12.1.	Tres veces por semana	
12.2.	Dos veces por semana	
12.3.	Una vez por semana	
12.4.	Una vez cada quince días	
12.5.	Una vez cada mes	
12.6.	Otra (especifique)	

13. ¿Cuáles son las principales actividades que realizó en sus visitas? (puede seleccionar más de una opción)

<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Opción</b>
13.1.	Reuniones de trabajo con autoridades de la localidad o Comité pro Obra	
13.2.	Reuniones de trabajo con grupos de productores	
13.3.	Entrevistas individuales	
13.4.	Talleres de diagnóstico	
13.5.	Talleres de planeación participativa	
13.6.	Recorridos de campo	
13.7.	Reuniones de información	
13.8.	Otras (especifique)	

14. En su desempeño como asesor técnico. ¿Realizó las siguientes actividades?

Nº	Actividad	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
14.1.	El diagnóstico participativo				
14.2.	Los procesos de planeación participativa				
14.3.	Los productores proporcionaron información para la caracterización del sitio y sus pobladores				
14.4.	Los productores participaron en el análisis de la información				
14.5.	Los productores participaron en la definición y selección de bienes, obras, alternativas de capacitación, etc.				
14.6.	Los productores tuvieron una participación relevante en la toma de decisiones				
14.7.	Para planear las acciones, las contribuciones de los productores fueron importantes y valiosas				
14.8.	La disposición y colaboración de los productores facilitó la ejecución y seguimiento de las acciones.				

Mostrar evidencias al entrevistador de que estas actividades se realizaron conforme a la respuesta anotada

15. Si en alguna de las actividades anteriores la respuesta fue nunca o casi nunca, explique brevemente a que lo atribuye

---

16. Respecto a la oportunidad en el cumplimiento de las siguientes acciones relativas a la gestión de proyectos y desarrollo de las inversiones, conteste lo siguiente (Verificar evidencias):

Nº	Actividades	Se cumplió en tiempo	Se cumplió con ligero retraso	Se cumplió con marcado retraso	No se ha cumplido	No se programó
16.1.	La definición de equipo e infraestructura (obras)					
16.2.	La definición del programa de capacitación					
16.3.	La obtención de cotizaciones					
16.4.	La selección de proveedores					
16.5.	El proceso de adquisición					
16.6.	El pago según avance de obras					
16.7.	La supervisión de las obras					
16.8.	La ejecución del programa de capacitación					
16.9.	La Verificación del cumplimiento de los objetivos de capacitación (que fuera lo que se solicitó y de utilidad para desarrollar competencias)					

17. Si en alguna de las actividades anteriores la respuesta fue distinta a “Se cumplió en tiempo”, explique brevemente a que le atribuye el desfase

18. ¿Se cumplió con las siguientes acciones relativas a la gestión de proyectos y desarrollo de las inversiones?  
(Verificar evidencias):

Nº	Actividades	Se cumplió en tiempo	Se cumplió Parcialmente	No se cumplió	No se programó
18.1.	Se aseguró que los proveedores instruyeran a los productores sobre las características y el uso del equipo e infraestructura (obras)				
18.2.	Se aseguró que los productores son capaces de utilizar adecuadamente el equipo y obras				
18.3.	Se aseguró que los pobladores están poniendo en práctica las habilidades y conocimientos técnicos productivos y organizativos, adquiridos en los procesos de capacitación				

19. Si en alguna de las actividades anteriores la respuesta fue distinta a “Se cumplió en tiempo”, explique brevemente a que atribuye el desfase

---

20. ¿En qué aspectos considera que los productores lograron avances como resultado de la asesoría técnica y los aprendizajes adquiridos a través de la capacitación?

Nº	Aspectos	Si	No
20.1.	Mejor manejo y aprovechamiento de los recursos naturales		
20.2.	Presentan mejoras en aspectos técnicos y productivos		
20.3.	Presenta mejoras administrativas (registros productivos, control de procesos, ingresos y egresos, etc.)		
20.4.	Presenta mejoras en aspectos organizativos (integración de grupos, formalización de sociedades, mayor participación en toma de decisiones, etc.)		
20.5.	Mejoraron su capacidad de gestión (obtuvieron apoyos para sus proyectos, mejor negociación con proveedores, etc.)		



21. ¿De la promoción organizativa con los productores que resultados obtuvo?

Nº	Concepto	Cantidad
21.1.	Grupos de trabajo	
21.2.	Grupos formalizados	
21.3.	Proyectos asignados	

22. ¿Realizo actividades de seguimiento a los proyectos establecidos por los OSSE? Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

22.1. Si la respuesta fue Si, mencione ¿en qué consistieron las actividades?

---

22.2. Si la respuesta fue No, explique las razones

---

23. Mencione los principales factores que en su opinión influyeron en su desempeño profesional (endógenos y exógenos)

Aspectos favorables

---

Aspectos desfavorables

---