

# Análisis de desempeño de las organizaciones económicas rurales

*Anabel Martínez López*

Universidad Autónoma Chapingo, México  
anabel.martinez@ciestaam.edu.mx

*Manrrubio Muñoz Rodríguez*

Universidad Autónoma Chapingo, México  
manrrubio2050@gmail.com

*Vinicio Horacio Santoyo Cortés*

Universidad Autónoma Chapingo, México  
hsantoyo@ciestaam.edu.mx

*Resumen. El desempeño organizacional ha sido abordado desde distintas perspectivas; posee múltiples componentes o dimensiones que lo integran, y la elección de estos componentes dependerá del tipo e intereses de la organización que evaluar. Los estudios disponibles en México sobre desempeño de las organizaciones económicas en el medio rural solo ofrecen un balance general del estado financiero de estas, mas no reflejan el valor que reciben los socios por permanecer organizados. Así, el objetivo de este artículo fue incorporar una nueva perspectiva cuantitativa de medición del desempeño económico y analizar cuáles son los factores asociados a este. El universo de estudio fueron organizaciones de productores de giro agropecuario ubicadas en el estado de Guanajuato participantes en el programa «Comercialización innovadora»; la metodología consistió en calcular el valor agregado por la organización (VAO) como medida de desempeño, para lo cual se realizaron un análisis descriptivo, análisis de correlaciones (Pearson y Tau-b de Kendall), regresión lineal y ANOVA de un*

*factor. Los resultados arrojaron que el VAO refleja el beneficio económico que reciben los socios por estar organizados, y que, de los factores asociados, el número de servicios ofrecidos por la organización es importante en la generación de VAO, así como la profesionalización de la estructura técnica.*

*Palabras clave: desempeño organizacional; valor agregado por la organización; organizaciones de agricultores.*

#### ANALYSIS OF PERFORMANCE IN RURAL ECONOMIC ORGANISATIONS

*Abstract. Organizational performance has been approached from numerous perspectives. Because performance has multiple components or dimensions, selection of those components will depend on the type and interests of the organization to be evaluated. Studies available in Mexico on the performance of economic organizations in rural areas provide only a general appraisal of their financial status and do not reflect the value partners receive for remaining organized. The aims of this article are to generate a new quantitative perspective for measuring economic performance and to analyze the factors associated with it. Our universe of study were organizations of agricultural and livestock producers located in the Mexican state of Guanajuato that participate in the “Innovative Marketing” program. Our methodology involved calculating the Value Added by the Organization (VAO) as a measure of performance, for which descriptive analysis, correlation analysis (Pearson and Kendall’s Tau-b), linear regression and one-factor ANOVA were conducted. Our results showed that VAO reflects the profits partners receive by being organized and that the number of services offered by the organization and the professionalization of the technical structure are important associated factors for generating VAO.*

*Keywords: organizational performance; value added by the organization; farmers’ organizations.*

## 1. Introducción

Las organizaciones económicas, definidas como grupos estructurados y orientados a fines productivos, se remontan a los orígenes de la civilización. La evolución y mejora de su desempeño constituye un factor de progreso de las sociedades en la creación de conocimiento y tecnologías que determinan su calidad de vida, bienestar, prosperidad e ingreso (Bernardez, 2007).

Las organizaciones de productores son consideradas entidades rurales formales cuyos miembros se han organizado por diversos propósitos, entre ellos el de aumentar sus ingresos mediante la realización de actividades de producción, comercialización y elaboración de productos a nivel local (Rondot y Collion, 2001), por lo cual se les considera también como empresas de productores. Las funciones que se les atribuyen son muy diversas, entre las más importantes están promocionar los intereses de sus miembros y representarlos en las negociaciones con el Gobierno, con los donantes o con el sector privado. También deben proporcionar servicios a sus miembros, tales como información, mejor acceso a insumos y mercado, crédito, apoyo para almacenamiento y servicios de procesamiento y comercialización. Cualquiera que sea la función primaria de las organizaciones de productores, deben apoyar los procesos de desarrollo local y mejorar la calidad de vida de los pobladores.

Las estadísticas sobre la organización económica de las unidades de producción rural (UPR) de México presentan deficiencias de actualización. El último Censo Agropecuario realizado en el año 2007 (INEGI, 2007) señala que de los 4,1 millones de las UPR solamente el 2,4% están integradas en grupos u organizaciones para gestionar colectivamente servicios en favor de sus socios. Ello significa que más del 97% de las UPR de México realizan sus operaciones de compraventa de forma individual, y su poder de negociación depende más de la escala que hayan logrado acumular (vía compra, renta, aparcería o coordinación horizontal entre familias) que de la acción colectiva entre pares. El que la mayor proporción de las UPR comercialice su producción agrícola y ganadera vía intermediarios es un indicador de la baja cooperación prevaleciente en el campo mexicano (Muñoz Rodríguez *et al.*, 2018).

Esta situación contrasta con lo que se observa en la Unión Europea o Estados Unidos. En el primer caso, las cooperativas agrícolas tienen una participación de mercado agregada de entre el 50 y el 60% del volumen de negocios total en la agricultura y la agroindustria (COPA-COGECA, 2022), mientras que en el segundo caso la participación de mercado agregada de las cooperativas es de aproximadamente el 33%, tanto para el procesamiento como para la comercialización y el suministro de insumos (USDA, 2008).

Medir el desempeño de las organizaciones económicas resulta relevante porque para avanzar en la obtención de resultados es preciso conocer cuál fue el alcance de los objetivos con respecto a una meta, y, puesto que no es posible mejorar lo que no se mide, surge la necesidad de contar con un indicador cuantitativo. Asimismo, los estudios disponibles en México sobre evaluaciones de desempeño organizacional carecen de datos cuantitativos precisos, y, por ende, no es posible establecer con claridad cuáles son los factores que influyen en dicho desempeño. Algunos trabajos que abordan evaluaciones de desempeño organizacional, incluyendo estimaciones del estado financiero general de las organizaciones, principalmente de las de base cooperativa, son de Lusthaus *et al.* (2002), Bonnefoy y Armijo (2005), Collins y Porras (1994), Porter (2011), Osterwalder *et al.* (2015), ACI (2020) y Rabobank (2012). Estas evaluaciones no exponen el valor agregado en términos de beneficio económico que aporta la organización a los socios.

Se parte de que el desarrollo humano y social de una nación se basa principalmente en el desempeño de sus organizaciones, que son las que hacen avanzar la economía de los países (Chiavenato, 2009), para establecer el objetivo de este artículo, el cual va dirigido a incorporar y describir una nueva perspectiva cuantitativa de medición del desempeño y analizar cuáles son los factores asociados a este.

El universo de estudio fue un grupo de organizaciones apoyadas por el programa estatal «Comercialización innovadora», diseñado e implementado por el Gobierno de Guanajuato, México, a través de asesores profesionales (AP), cuyo objetivo general es modernizar y fortalecer los procesos de comercialización agropecuaria con la finalidad de mejorar el ingreso de las unidades de producción por la venta de sus cosechas; los principales componentes del programa son asesoría y capacitación, compra de coberturas de precios para maíz, sorgo y trigo, e infraestructura y modernización de centros de acopio (SDAyR, 2022).

## 2. Planteamiento del problema

Entre los factores explicativos de la baja organización en el campo mexicano, destaca que la acción colectiva ha sido el resultado de la imbricación entre estructuras partidarias y organización social, dicho en otras palabras, las organizaciones se han establecido a partir de las relaciones sociopolíticas entre las organizaciones campesinas y el Estado mexicano (Degrammont y Mackinlay, 2006; Garretón *et al.*, 2012). Por lo que se conforman para acceder a apoyos gubernamentales sin tener un manejo empresarial adecuado y dejan de operar al poco tiempo de haberse integrado. Es decir, funcionan normalmente sin una estrategia y modelo de

negocios explícito, únicamente se asocian para producir más volumen, no cuentan con asistencia técnica, créditos, seguro agrícola, coberturas de precios, por lo que son altamente vulnerables, además de que existen problemas de corrupción y de administración por líderes políticos (Rello, 1997; Morales y Morales, 2022). El problema más preocupante es que, de acuerdo con lo señalado por la ENA (2019) y la percepción de los productores agropecuarios sobre los inconvenientes prioritarios para el campo, en orden de importancia, estos son altos costos de insumos y servicios, dificultad para la comercialización por precios bajos, falta de capacitación y asistencia técnica e infraestructura insuficiente para la producción, entre otros asuntos, dejando en decimotercer lugar la falta de organización para la producción, es decir, no ven a la organización como una forma de solucionar los problemas prioritarios.

Otra complicación es de apropiación, ya que los productores difícilmente consideran las organizaciones como suyas, lo que provoca problemas internos por desconfianza, rendición de cuentas, distribución de los recursos y funcionamiento de la organización. La influencia de las políticas públicas en programas que otorgan subsidios a la comercialización ha sido otro elemento que encasilla el avance en otras áreas que pueden ser prioritarias para desarrollar, es decir, otro tipo de actividades que la organización puede efectuar simultáneamente, como la compra consolidada de agroinsumos, la prestación de servicios financieros o los servicios profesionales, entre otros.

La importancia de realizar evaluaciones de desempeño organizacional está en conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, conocer las áreas de negocio que podrían mejorarse y las acciones que deben dejar de hacerse para mejorar el rendimiento y la rentabilidad e impulsar, así, la mayor satisfacción de los socios, para lo cual se requiere previamente establecer objetivos estratégicos a nivel empresarial, comunicar las metas al colectivo, lograr el compromiso y supervisar, revisar y ajustar las metas (Randeree y Al Youha, 2009).

El propósito fundamental de una organización económica es incrementar el ingreso de los participantes mediante la realización de proyectos económico-productivos, y también articular iniciativas para reducir costos de transacción, aumentar la capacidad de negociación y mejorar la competitividad, entre otros motivos (Berdegué *et al.*, 2016). Así, en general, sobresalen tres razones: obtener mejores condiciones de compra de insumos, mejores condiciones de venta de las cosechas e intermediación para generar utilidades comerciales (Penrose-Buckley, 2007).

Existe un consenso entre autores como Ostrom (2004), Meinzen-Dick y Di Gregorio (2004), Chiavenato (2006), Daft (2011), Stoelhorsta y Richerson

(2013) y Paolini y Odriozola (2019) en que el ser humano es la única especie que ha evolucionado para mantener una cooperación a gran escala entre individuos que no necesariamente están relacionados de manera estrecha, utilizando el mecanismo de las normas e instituciones de transmisión cultural, y que en todas las sociedades rurales existen formas de organización heredadas del pasado, más o menos dinámicas según los lugares, que han sido funcionales para reducir los múltiples riesgos que amenazan a la actividad agrícola y para asegurar las condiciones de producción (Rondot y Collion, 2001). Con ello se asume que la organización es importante para la realización de la mayoría de las actividades y que los individuos están dispuestos a cooperar cuando reciben incentivos y se tienen mecanismos eficaces de monitoreo y sanciones (Poteete *et al.*, 2010; Berdegúe *et al.*, 2016).

### 3. Marco teórico

Los estudiosos en el tema de desempeño resaltan la importancia de abordar la medición de aspectos financieros y no financieros a fin de obtener una valoración integral del funcionamiento de las organizaciones. Uno de los principales problemas de la medición del desempeño organizacional es la elección de los criterios más apropiados para su evaluación, especialmente cuando lo que se debe medir sigue cambiando. Por tanto, es menester escudriñar en la literatura para identificar los indicadores más robustos en la evaluación del desempeño.

Desde la perspectiva del pensamiento económico neoclásico e incluso del pensamiento estratégico racional, la forma tradicional de medir el desempeño ha sido a través de los resultados económico-financieros (David, 2008). Si se considera solo a los autores relacionados con la planificación estratégica, como David (2008) o Hill y Jones (2011), el desempeño es visto como una consecuencia de la ventaja competitiva de una organización y se relaciona con la creación de valor. Sin embargo, existe un cambio de paradigma en relación con la teoría económica de la empresa que tradicionalmente ha argumentado que la única responsabilidad de esta es obtener ganancias, recientemente el aspecto ambiental es importante si se quiere incorporar la noción de sustentabilidad en el ámbito de las organizaciones (Friedman, 2007).

Debido a que la medición tradicional del desempeño hacía hincapié solo en el aspecto económico, se promovía una visión parcial que dejaba fuera las necesidades de la sociedad y del ambiente que las organizaciones deben satisfacer. Por tanto, se ha venido desarrollando una concepción más amplia del desempeño vinculada a los resultados de la empresa relacionados con todos sus grupos de interés. Esta línea de pensamiento surge a partir de las teorías del *management*

(Drucker, Porter, Mintzberg, Norton y Kaplan), del comportamiento (Maslow, 1991, Herzberg, Likert, 1957, Likert, 1969, Douglas y McGregor, Barnard y Simon) y de los *stakeholders* (Harrison y Freeman, 1999), que plantearon que el beneficio económico no podía ser el objetivo único de una organización.

Como resultado de lo anterior, el desempeño comienza a integrar algo más que el aspecto económico y se refiere a la combinación de una gran cantidad de variables relacionadas con costos, liderazgo, poder, gobierno, ética, demanda, competidores, adaptabilidad y otras, que arrojan un resultado medido y evaluado. La importancia de esta evaluación del desempeño organizacional radica básicamente en la oportunidad de mejora que brinda a los tomadores de decisiones al determinar si las acciones implementadas están generando los resultados deseados (Lusthaus *et al.*, 2002).

Al irse añadiendo otras variables, el desempeño organizacional se vuelve un constructo que también contempla aspectos no financieros o intangibles relacionados con el crecimiento empresarial, la satisfacción del cliente, la gestión de los procesos operativos y la actuación de mercado. Fuentes y Hurtado (2002) comparten esta posición al señalar que el desempeño organizacional es una combinación de factores objetivos, medibles a través de indicadores financieros, así como factores subjetivos, evaluados mediante la calidad del producto, la efectividad del *marketing*, el valor añadido, la satisfacción del cliente y otras medidas de eficiencia organizacional. Este nuevo enfoque está muy alineado con las organizaciones que adoptan los valores y principios cooperativos, puesto que dentro de sus objetivos principales está el maximizar los beneficios de sus socios a través de la prestación de una serie de servicios cuya finalidad va más allá de optimizar la rentabilidad de sus aportaciones. Por ello, la medida de desempeño para este tipo de organizaciones contempla, además de los indicadores económico-financieros, otros indicadores de carácter más subjetivo. En ese sentido, Arcas Lario *et al.* (2019) consideraron factores de caracterización como el tamaño, la antigüedad, el sector de actividad y el tipo de cooperativa en el contexto de organizaciones agroalimentarias españolas. Respecto del tamaño, Bernard y Spielman (2009) consideran que una organización más grande significa esencialmente mayores costos de coordinación que pueden afectar el desempeño de esta.

Por otro lado, Venkatraman y Ramanujam (1986) proponen una forma de delimitar el concepto de desempeño; de acuerdo con los autores, se tienen el desempeño financiero que responde a los objetivos económicos de la empresa, y el desempeño operativo, que se calcula mediante indicadores no financieros como la cuota de mercado, la introducción de nuevos productos, la calidad del producto, la efectividad del *marketing*, el valor añadido de la producción, y otras medidas de

la eficiencia tecnológica. Por último, el concepto más amplio de desempeño es el de efectividad organizacional, el cual engloba el desempeño financiero, el operativo y los objetivos de distintos grupos de interés.

Otros autores también han asociado el desempeño a la idea de efectividad, es decir, el grado en el cual los objetivos de la organización han sido alcanzados, lo que es congruente con la de efectividad organizacional de Venkatraman y Ramamujam (1986). Lo anterior tiene relación con la «responsabilidad social empresarial estratégica», concepto presentado por Burke y Logsdon (1996) para referirse a políticas, programas y procesos que contribuyen a la efectividad de la empresa en el cumplimiento de su misión (Carné, 2007).

Lusthaus *et al.* (2002), por su parte, elaboraron un marco para evaluar el desempeño de las organizaciones, en donde cada una debe tratar de cumplir sus metas con una utilización aceptable de recursos mientras asegura la sostenibilidad a largo plazo. En ese sentido, una organización productiva tiene buen desempeño y es exitosa cuando el interés colectivo predomina sobre el individual, cuenta con capacidad de generar ingresos económicos, mantiene la cohesión social, genera empleos locales y alcanza niveles de eficiencia y productividad que impactan en el bienestar del socio y de su comunidad, al mismo tiempo que desarrolla y fortalece a la propia organización (Castañeda *et al.*, 2012). Así, cuando se habla de buen desempeño, significa que el trabajo se realiza en forma efectiva y eficiente, a la vez que se mantiene la relevancia para los interesados directos.

De esta manera, el marco más completo para la comprensión del desempeño abarca de forma esquemática los siguientes campos: efectividad (cumplimiento de la misión), eficiencia y relevancia permanente (hasta qué punto la organización se adapta a las condiciones cambiantes de su entorno). Supone también que ciertas fuerzas del contexto impulsan el desempeño: capacidad organizacional, fuerzas del ámbito externo y motivación interna.

Si bien anteriormente la efectividad y la eficiencia constituían los estándares utilizados para determinar el desempeño organizacional, desde los años setenta han surgido otras variables como la moral, la innovación, el recambio de personal, la adaptabilidad y la orientación al cambio. Hay nuevas ideas en circulación y muchas apuntan a asegurar que la organización sobreviva en el tiempo, y esto es lo que se denomina «la relevancia permanente para los interesados directos». Según el marco de Lusthaus *et al.* (2002), una organización tiene un buen desempeño cuando se equilibran efectividad, eficiencia y relevancia, a la vez que se mantiene su viabilidad financiera. A pesar de que el aspecto lucrativo ha sido un elemento válido e importante del buen desempeño, las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro no definen su desempeño claramente bajo este concepto.

Bonnefoy y Armijo (2005), en su manual de indicadores de desempeño en el sector público publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), refieren que la medición del desempeño representa la posibilidad de pronunciarse sobre los resultados, lo que se logró; por ende, se asume la existencia de objetivos, lo que se esperaba lograr, los cuales deben ser establecidos en términos de metas concretas posibles y susceptibles de ser medidas a través de indicadores (Bonnefoy, 2006). La evaluación del desempeño es parte de un proceso amplio de planificación, que implica preguntarse cuál es la misión o quiénes somos, a dónde queremos ir, cómo podemos llegar, y, finalmente, buscar mecanismos para saber si hemos llegado al objetivo.

Cuando se trata de organizaciones con objetivos sociales, además de los financieros, como las organizaciones de base cooperativa mencionadas por Arcas Lario *et al.* (2019), entran en juego otras variables para ser medidas. La importancia de las organizaciones que tienen como base el cooperativismo está ampliamente reconocida por instituciones como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Comité Económico y Social Europeo (CESE), y se erige como una alternativa competitiva y eficiente, que promueve el empleo, la seguridad alimentaria, la participación y la responsabilidad social. Su protagonismo propicia el interés por estudiar su desempeño y la situación competitiva de estas organizaciones, ya que, en la medida en que estas sean más eficientes, podrán sobrevivir en un entorno cada vez más cambiante, y seguirán contribuyendo a la mejora de la competitividad del sector agroalimentario.

A diferencia de las empresas mercantiles, entre los objetivos de las empresas de base cooperativa destaca el maximizar los beneficios de sus socios a través de la prestación de una serie de servicios (James y Sykuta, 2005). Por lo anterior, resulta imprescindible incorporar otras variables para la medición del desempeño de las organizaciones de productores agrícolas y pecuarios. De acuerdo con Arcas Lario *et al.* (2019), las ventas, la cuota de mercado, los beneficios y la rentabilidad han sido los indicadores más empleados en la evaluación del desempeño.

Dada la amplitud de variables que se han empleado y sugerido en la medición del desempeño organizacional, se debe resaltar que la elegibilidad del criterio que tomar en cuenta va a depender de la disponibilidad de información, el tipo de organización y giro principal, así como del contexto en el que se realiza el estudio.

## **4. Diseño y metodología**

Se estudiaron 24 organizaciones cuyo perfil general corresponde a grupos de productores asociados legalmente, que, en general, cuentan con infraestructura de almacenamiento y alguna maquinaria adicional, así como oficinas. Agrupan

a dos tipos de socios: i) capitalistas, que son los fundadores que aportan dinero para conformar el capital social inicial de la sociedad rural o mercantil, y ii) comerciales, que son aquellas personas que utilizan los servicios de la organización. Dedicadas a la producción de maíz y trigo y, en menor medida, sorgo, cebada y avena, generalmente con riego proveniente de fuentes superficiales. A estas organizaciones se les dio seguimiento vía los asesores profesionales en tres distintos momentos para obtener información de 35 variables de tipo escalar y 10 de tipo ordinal (dicotómicas y de dos y tres categorías), todas se editaron y validaron en una mascarilla de captura en el programa Excel. La información empleada para el análisis corresponde al cultivo de maíz blanco y amarillo del ciclo primavera-verano de 2020 (PV20) y se utilizó el programa SPSS, versión 24, para el análisis estadístico.

Para establecer el desempeño de las organizaciones económicas se tomaron en cuenta las variables señaladas en el cuadro 1 y el procedimiento de cálculo se describe a continuación.

**Cuadro 1. Variables consideradas en el cálculo del valor agregado de la organización (VAO)**

	Valor de ventas de insumos en el ciclo primavera-verano (PV), 2020 (\$)
Ahorro por compras consolidadas de insumos	Valor promedio de compras consolidadas por socios totales y participantes (\$)
	Precios locales de los insumos (\$)
	Ahorro total (ahorro socios capitalistas + ahorro socios comerciales) (\$/t)
	Volumen comercializado en común en el ciclo PV-2020 (t)
Diferencial de precio pagado al productor por ventas consolidadas de granos	Precio pagado al productor ciclo PV20 (\$/t)
	Precio de garantía 2020 (\$/t)
Utilidad de la organización	Utilidad para organización para operar el ciclo comercial (\$/t)
	Volumen comercializado en común en el PV20 (t)

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020.

Se retomaron los objetivos principales de las organizaciones económicas de productores y se seleccionaron tres resultados de actividad empresarial de la organización (Penrose-Buckley, 2007) para calcular un indicador de desempeño general nombrado valor agregado de la organización (VAO). Los dos primeros objetivos se refieren a la utilidad agrícola que obtiene el productor por estar organizado y el tercero se traduce en la utilidad de la organización por los servicios de comercialización. La descripción de cómo se evaluaron estos resultados es la siguiente:

Diferencial del precio pagado al productor por ventas consolidadas de granos: se refiere al diferencial pagado al productor a través de la organización en relación con un precio de garantía establecido por la empresa paraestatal SEGAL-MEX (Seguridad Alimentaria Mexicana) para el año 2020, que fue de \$4.150/t (DOF, 2020). Es importante destacar que el precio de garantía no se aplica para todo tipo de agricultor, pues solo está orientado para incentivar a los pequeños agricultores que cuenten con un máximo de cinco hectáreas, preferentemente de temporal, que produzcan hasta 20 toneladas. Y aunque la mayoría de los socios capitalistas y comerciales no son elegibles para vender al precio de garantía por su mayor escala, se decidió tomar como referencia este monto para tener, precisamente, una base que permita valorar la capacidad de negociación de las organizaciones frente a sus clientes.

Ahorros por compras consolidadas de insumos: representan el ahorro por tonelada de maíz logrado por la organización, por integrar la demanda, negociar en volumen, gestionar la logística de almacenar y hacer llegar los insumos a sus socios. Para su cálculo se consideró el precio de los insumos (semilla, fertilizantes, herbicidas, insecticidas, fungicidas, foliares) al que compran los socios individualmente en los mercados locales en relación con el precio de los insumos comprados por volumen a través de la organización. La diferencia es el margen de ahorro total alcanzado, el cual se divide entre las toneladas de grano comercializadas, dando como resultado el ahorro por tonelada de grano equivalente.

Utilidad de la organización por servicios de comercialización: este valor se obtuvo al restar de los ingresos por concepto de ventas de granos los costos totales, los cuales incluyen el precio pagado al productor, gastos de energía, salarios, fletes, y depreciaciones de activos, dividido entre el volumen total de maíz comercializado en común, lo que da como resultado el margen de utilidad promedio por tonelada de maíz comercializada. Esta utilidad corresponde a la ganancia de la empresa, que no necesariamente se distribuye en su totalidad entre los socios capitalistas, se emplea para capitalizar a la organización y se invierte en su crecimiento.

La suma de estos tres elementos o componentes refleja el VAO de cada organización, siendo que a mayor VAO mejor es el desempeño. Cabe aclarar que este VAO podría tomar valores negativos si en la organización se presentaran pérdidas en utilidades o si el grano se vendiera por debajo del precio de garantía; en ese caso las empresas dejarían de operar.

La utilidad promedio en pesos por hectárea se obtuvo por los AP mediante una evaluación de los costos de producción de tres grupos de productores, rentables, medianamente rentables y poco rentables. Con esta utilidad se calculó la utilidad agrícola del productor por tonelada, dividiendo la utilidad promedio (\$/ha) entre el rendimiento promedio (t/ha), que se obtuvo de la misma evaluación. El porcentaje de aporte de la organización al socio, es decir, el beneficio que obtiene por estar organizado, se calculó tomando en cuenta el diferencial de precio pagado al productor por ventas consolidadas de grano más el ahorro por compras consolidadas de insumos, y se dividió entre la utilidad agrícola del productor (\$/t).

Para el análisis de los factores que explican el desempeño y sus implicaciones, se consideraron las variables del cuadro 2. Se realizaron análisis de correlaciones (Pearson y Tau-b de Kendall) para observar asociaciones y regresión lineal para estimar causalidad y el porcentaje de explicación de las variables involucradas. Para las de tipo ordinal se emplearon variables Dummy.

**Cuadro 2. Información considerada en el análisis de los factores del desempeño**

	Variables		Valoración
	Escalares	Ordinales	
Escala o tamaño	Volumen comercializado total (t)		Toneladas de maíz vendidas en PV2020 vía la organización
	Superficie sembrada total (ha)		Hectáreas sembradas en promedio de manera conjunta
	Valor de la cosecha del ciclo (\$)		Resultado del volumen comercializado en común por el precio pagado al productor por tonelada en PV2020
	Total de socios (N)		

		Carácter familiar (grado de parentesco entre socios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>0. Cero parentesco</li> <li>1. Familia mononuclear</li> <li>2. Multinuclear</li> <li>3. Familia ampliada</li> </ul>
Perfil de las organizaciones	Antigüedad (años)	Estabilidad del consejo de administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>0. Diferente consejo sin cargos anteriores</li> <li>1. Diferente consejo, pero han ocupado cargos anteriores</li> <li>2. Mismo presidente, pero diferente consejo</li> <li>3. Mismo consejo</li> </ul>
Tecnología de producción	Rendimiento promedio (t/ha)	Infraestructura y tipo de almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>0. Sin almacenamiento</li> <li>1. Silo</li> <li>2. Bodega</li> <li>3. Ambos</li> </ul>
Servicios ofrecidos por la organización	Total de servicios (1-6)	Tipo de servicio: compras y ventas consolidadas, asesoría técnica, seguro agrícola, financiamiento, cobertura de precios	<ul style="list-style-type: none"> <li>0. No</li> <li>1. Sí</li> </ul>
Estructura organizacional		Profesionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>0. No existe estructura técnica permanente</li> <li>1. Existe estructura técnica, pero es temporal porque depende de subsidios externos y cambia constantemente</li> <li>2. Existe estructura técnica permanente, con más de tres años de operación, que se paga con recursos propios</li> </ul>
Uso de los servicios	Cuota de mercado (%)		0-100

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020.

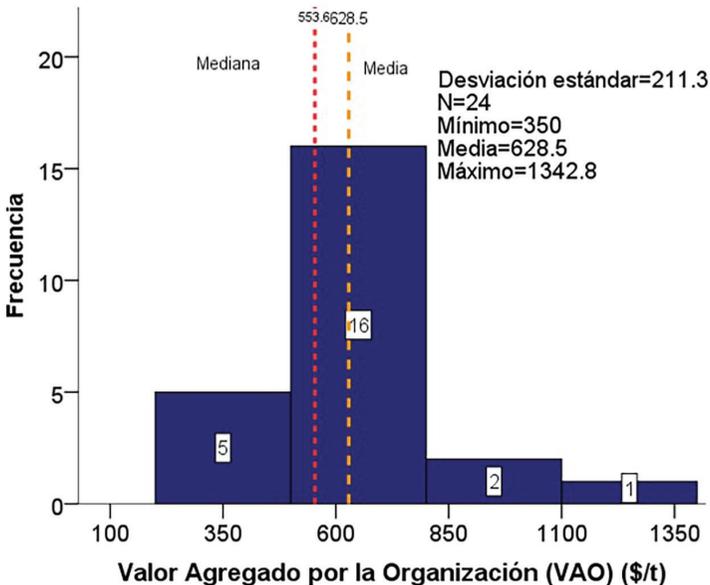
La cuota de mercado es el porcentaje (cuota) que logra cubrir la organización considerando el total de las compras realizadas por socios comerciales y capitalistas vía la organización con referencia al valor económico total de insumos que requieren en conjunto.

## 5. Principales resultados

### 5.1 Desempeño de las organizaciones económicas a través del VAO

El desempeño de las organizaciones económicas evaluado por el VAO muestra que se está generando un beneficio económico para los socios, tal como se expone en la figura 1. Con este indicador de desempeño se observa que, aunque algunas organizaciones generen más VAO que otras, todas están aportando un beneficio económico promedio a los socios por el orden de \$628,5/t, de ahí la pertinencia e importancia de permanecer en una organización. Es decir, si bien algunas organizaciones son más sobresalientes que otras, todas permanecen y aportan beneficios tangibles para el productor al mejorar mediante la acción colectiva el acceso a mercados (Rondot y Collion, 2001; Ampaire *et al.*, 2013). Lo que marca una diferencia con las organizaciones rurales de México que tradicionalmente se orientan a la búsqueda de subsidios y a la interlocución política, pero con pocos resultados económicos (Rodríguez-Hernández *et al.*, 2017).

Figura 1. VAO de las organizaciones económicas.



Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020.

La contribución de cada componente al VAO es diferente, destacando el diferencial de precio por ventas consolidadas de grano con el 73%, el ahorro por compras consolidadas de insumos con el 14% y la utilidad de la organización con el 13%, lo cual significa que la mayor proporción del VAO para la mayoría de las organizaciones proviene de las ventas consolidadas de grano. Esto se explica por dos razones. En primer lugar, desde la política pública, los programas se orientan preferentemente a otorgar subsidios para el equipamiento de centros de acopio e infraestructura productiva, así como el subsidio parcial para la contratación de coberturas de precios, razón por la cual las organizaciones focalizan su estrategia en la comercialización. En segundo lugar, es importante resaltar el hecho de que el precio medio rural de maíz blanco pagado al agricultor está fuertemente influenciado por el comportamiento de los físicos internacionales del grano, así como por los referentes futuros.

Así, el precio promedio por tonelada de maíz en el mercado nacional en el año 2020 fue de \$6.780 para maíz blanco y \$5.580/t para el amarillo (SMATTCOM, 2020), el cual estuvo muy por encima del precio de garantía establecido por SEGALMEX. Este comportamiento del mercado favoreció el precio pagado al productor, que estuvo en promedio un 11% por arriba del precio de garantía, lo que permitió a la organización apropiarse íntegramente de los aumentos de precio sin mayor dificultad para obtenerlo. Cabe destacar que tomando en cuenta el precio promedio pagado al productor que se logró en PV20, \$4.606/t, existe todavía un margen de utilidad que puede ser captado si las organizaciones implementan una estrategia de negociación conjunta.

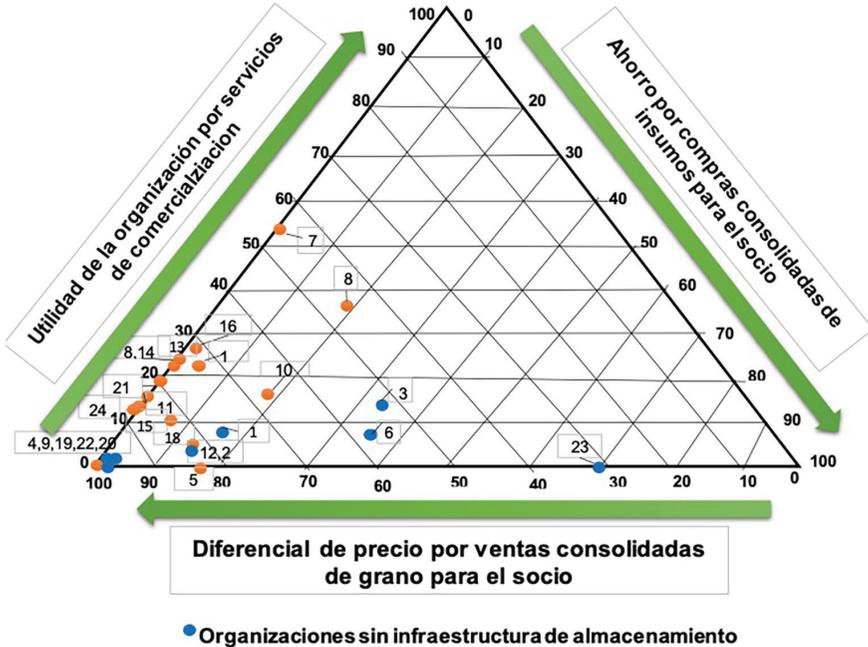
Esto tiene relación con los hallazgos de Fischer y Qaim (2012) y Chagwiza *et al.* (2016), quienes mostraron en sus estudios que las organizaciones de pequeños productores, de banano en Kenia y de lácteos en Etiopía, son especialmente eficientes en la mejora de la productividad y la comercialización, mientras que en menor medida consiguen afectar positivamente a los precios. Resultado que es entendible en el sentido de que existen factores externos que pueden influir también en el precio, es decir, que el excedente en los precios no es en su totalidad producto de la organización, las organizaciones no regulan los precios de mercado, sino que reflejan su operación.

Por tanto, si bien el ahorro por compras consolidadas de insumos apenas contribuye con un promedio del 14% del VAO, en la figura 2 se puede apreciar el caso de la organización 23, cuyo VAO total está conformado en un 70% por el ahorro en compras consolidadas de insumos, esto es, \$933 de un total de \$1.342/t. También se pueden apreciar los casos de las organizaciones 6 y 3, que tienen 37% y 34% del aporte por ahorros, respectivamente, lo cual sugiere que este servicio constituye una gran oportunidad para crear, entregar y capturar valor en favor

de los socios, incluso mayor al de las ventas consolidadas de grano. Asimismo, las compras consolidadas de insumos (semillas, fertilizantes y agroquímicos) no requieren de costosas inversiones en infraestructura de acopio y almacenamiento, no es complementario en el tiempo con el servicio de comercialización, además de que el poder de negociación está del lado de los agricultores, no así el de las ventas consolidadas, donde el poder de decisión está del lado del comprador.

El factor que dificulta el incremento del VAO en el caso de las compras consolidadas es la limitada liquidez de las organizaciones para consolidar una compra relevante que permita obtener descuentos por volumen por parte de los proveedores. Al respecto, solamente el 54% de las organizaciones cuentan con línea de crédito que les permita negociar en mejores condiciones. En ese sentido, Penrose-Buckley (2007) menciona que los problemas relacionados con la financiación de las organizaciones de agricultores incluyen desde problemas con el pago de las cuotas de los miembros más pobres en recursos hasta la desaparición del dinero que pertenece a la organización. Lo cual alude a que la capacidad de sostenibilidad económica de la organización podría verse afectada por la captura de la organización por parte de las élites, cuando los dirigentes promueven sus propios intereses en lugar de los de la organización.

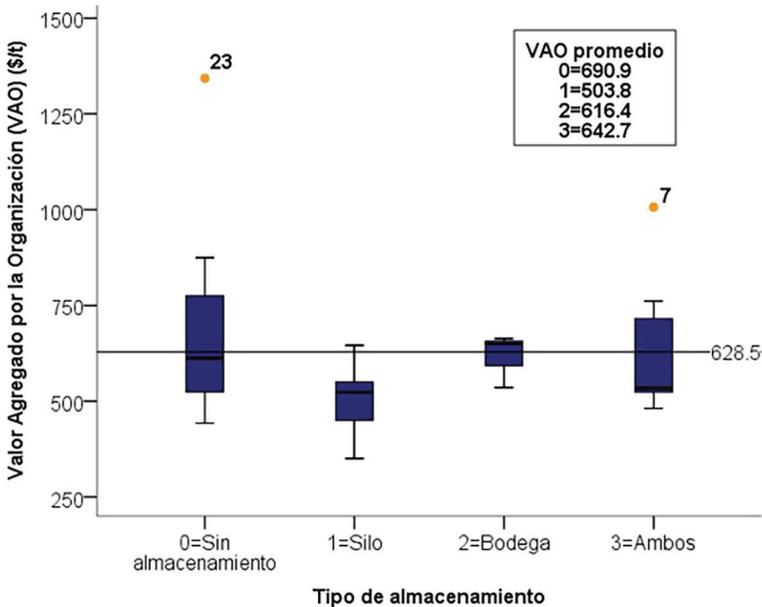
Figura 2. Distribución de los componentes del VAO (%).



Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020.

En efecto, más del 60% de las organizaciones cuenta con algún tipo de almacenamiento (silo, bodega o ambas). No obstante, la infraestructura de almacenamiento no resulta relevante *per se*, ya que, si bien aquellas que cuentan con ambos sistemas de almacenamiento generan un VAO por arriba de la media, las que no cuentan con infraestructura presentan el VAO promedio más alto (figura 3). Ello debido al hecho de que algunas organizaciones sin infraestructura entregan directamente en el centro de acopio del comprador, rentan bodegas o incluso aprovechan el espacio disponible con el que cuenta cada socio para almacenar, con esto logran que el componente de diferencial de precios obtenido represente en el VAO el 73% en promedio (figura 2), sin olvidar las condiciones favorables que tuvo el mercado de granos en el año 2020, con lo que cualquier organización pudo negociar buenos precios de este *commodity*. La desventaja en este escenario es que no es posible capturar las utilidades de la organización por servicios de comercialización (<9%), además de que existe el riesgo de descuentos excesivos por pesaje y aplicación discrecional de normas de calidad por parte del comprador.

Figura 3. VAO en función de la infraestructura de almacenamiento.

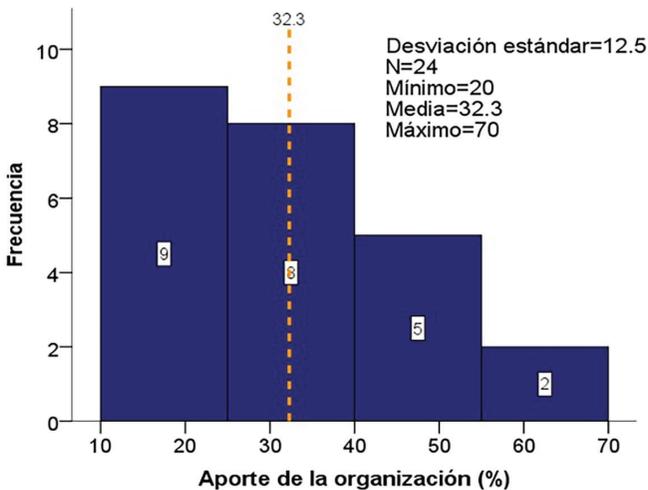


Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020.

Recientemente ha surgido un interés por los efectos económicos de la organización de agricultores sobre sus miembros, como ejemplo se tienen los trabajos de Fischer y Qaim (2012), Verhofstadt y Maertens (2015), Tolno *et al.* (2015), Ma y Abdulai (2016) y Sinyolo y Mudhara (2018). Las organizaciones analizadas en estos estudios, a pesar de ser de zonas regionales específicas y de trabajar con cultivos específicos como banana en Kenia, lácteos en Etiopía, manzanas en China, y papa en Guinea Central, entre otros, fueron evaluadas y mostraron a través de indicadores similares los efectos positivos de la afiliación sobre los ingresos de los pequeños agricultores.

Para este estudio se consideraron únicamente las actividades de compra de insumos y venta de grano que generan utilidades directas a los socios, con ello se obtuvo el aporte de la organización, el cual varía del 20 al 70%, con un promedio del 32% (figura 4); esto significa que, para el ciclo PV2020, al menos una tercera parte de la utilidad que obtuvieron los socios se explica por los servicios de compraventa que ofrece la organización. Sin embargo, tal como se señaló, es importante destacar las condiciones favorables que ha registrado el mercado de granos desde el año 2020. Este resultado se puede comparar con lo encontrado por Bachke (2019), quien en un estudio realizado en Mozambique define que la pertenencia a las organizaciones de agricultores tiene un impacto significativo y positivo en el excedente de los ingresos totales del pequeño agricultor (15%), siendo aún mayor (20%) para aquellos cuya fuente principal de ingresos en efectivo es el sector agrícola.

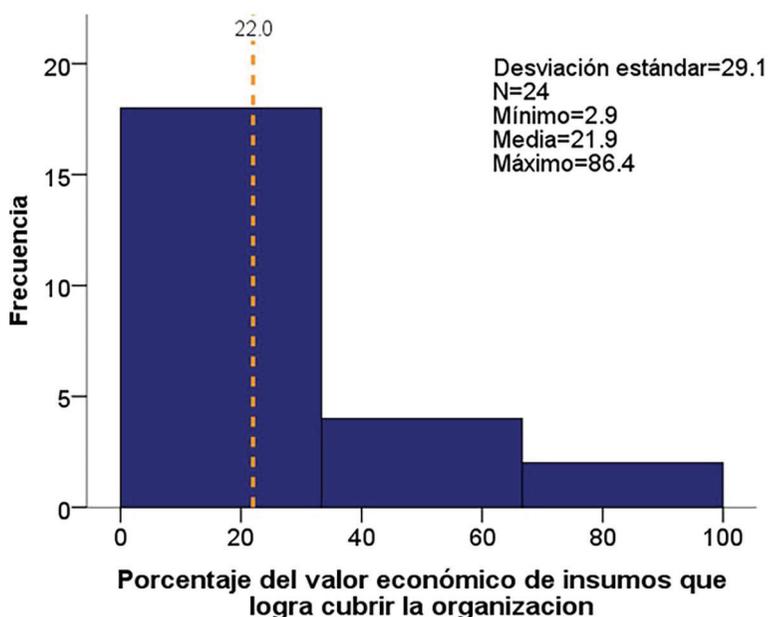
Figura 4. Aporte de la organización a la utilidad agrícola del socio (%).



Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020.

Aunque el aporte por las compras consolidadas de insumos es mayor en algunos casos, este es un servicio que apenas se está implementando entre las organizaciones, pues para el ciclo en estudio el 70% de las organizaciones realizó compras consolidadas de insumos y la cuota de mercado no superó el 22% para socios comerciales y capitalistas (figura 5). Esto significa la existencia de un mercado por conquistar equivalente al 78% del valor de mercado de insumos empleados por los socios capitalistas y comerciales. Además de ser una estrategia para atraer socios comerciales (clientes) y reducir los costos de transacción, que, por lo general, son más elevados en los mercados agrícolas de los países en desarrollo. Asimismo, los pequeños productores se enfrentan a mayores costos de transacción que los grandes productores en el mercado de los insumos (Bachke, 2019).

Figura 5. Cuota de mercado del total de socios (%).



Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020.

## 5.2 Factores asociados al VAO

La correlación del VAO con diversos factores que caracterizan a las organizaciones estudiadas se presenta en el cuadro 3 y su análisis muestra lo siguiente.

**Cuadro 3. Correlación del VAO con las características de las organizaciones.**

Factor	R <sup>2</sup>	Coefficiente de correlación	p-value
Volumen comercializado <sup>a</sup>	0,000	-0,017	0,937
Antigüedad <sup>a</sup>	0,306	0,553**	0,005
Carácter familiar <sup>b</sup>	0,159	0,276	0,09
Estabilidad del consejo de administración <sup>b</sup>	0,092	-0,029	0,856
Servicios ofrecidos por la organización <sup>a</sup>	0,257	0,507*	0,012

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearsona para variables cuantitativas y el de Tau-b de Kendallb para pares de cualitativas con cuantitativas.

Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 202

### 5.2.1 Volumen comercializado

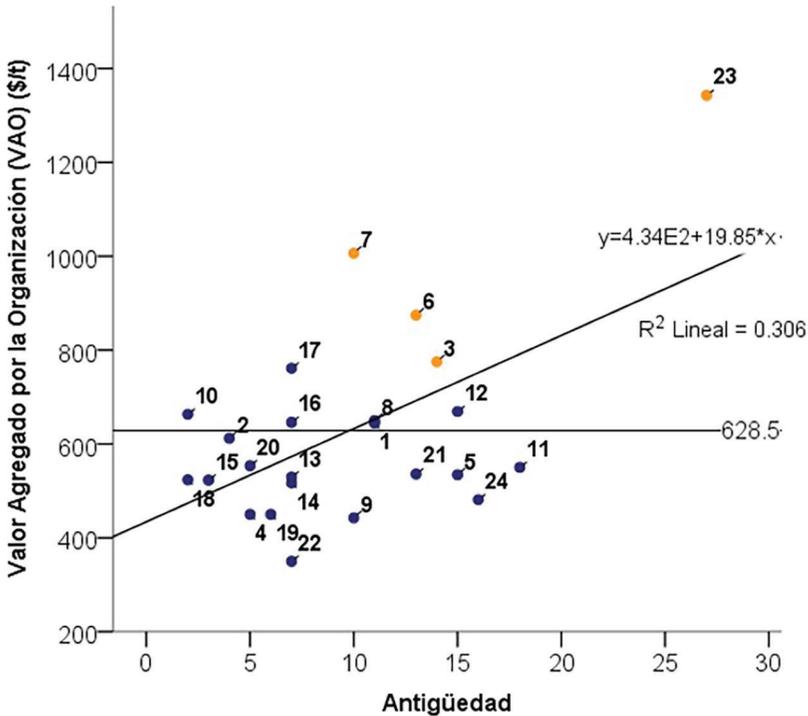
No se encontró correlación alguna entre el VAO y los volúmenes comercializados ( $R^2 = 0,000$  y  $p\text{-value} = 0,937$ ). Esto se explica porque las organizaciones son de escala pequeña (5 mil t en promedio) en comparación con el tamaño de las empresas líderes del mercado de materias primas agrícolas, tales como CARGILL, GIMSA-GRUMA, BACHOCO, PROAN, UNIPRO (Ortiz-Rosales y Ramírez-Abarca, 2017), por lo que su participación en los mercados nacional, estatal e incluso regional sigue siendo marginal, lo cual explica que no se haya encontrado una correlación con el VAO. Ello evidencia la oportunidad de coordinar las estrategias de venta de las organizaciones, ya que actualmente se encuentran en una dinámica de comercialización independiente, incluso de competencia entre ellas.

### 5.2.2 Antigüedad de la organización

Con un  $p\text{-value}$  de 0,005, la antigüedad se relaciona de manera positiva con la generación de VAO, es decir, que por cada año de antigüedad que acumule la organización la utilidad aumenta cerca de \$20/t, pero con una gran dispersión, ya que únicamente representa el 30% de la variación del indicador. La experiencia es, por lo tanto, importante, pero no suficiente para lograr valores altos de VAO; ello se aprecia en todas las organizaciones de más de diez años con valores inferiores a la media (figura 6). Román Cervantes *et al.* (2019) consideran como organizaciones maduras las que tienen más de treinta años, como jóvenes, las de menos de dieciséis años, y consolidadas, entre dieciséis y treinta años; en un estudio realizado

por los autores se encontró que las ventas, gastos de personal, empleo y valor añadido tuvieron un crecimiento independientemente de la edad de la organización, aunque dicho crecimiento fue menor en las organizaciones maduras. Los autores describen el crecimiento económico de la organización como algo ligado al valor añadido y la generación de empleo, lo cual muestra ganancias en competitividad. Si bien no se emplean los mismos criterios para poder hacer una comparación, es posible notar que la antigüedad no necesariamente es un determinante en el crecimiento económico de las organizaciones.

Figura 6. Antigüedad de la organización en relación con el VAO.



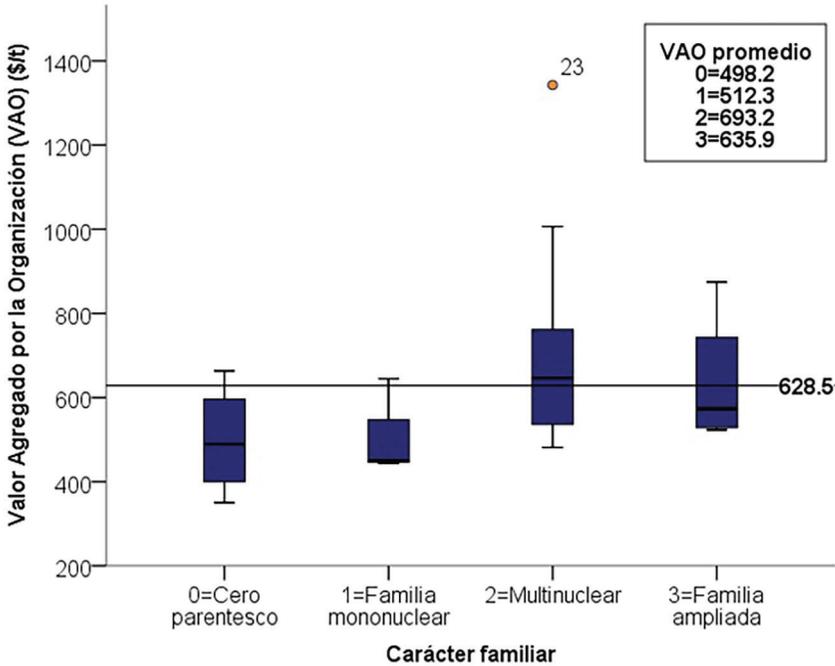
Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020.

### 5.2.3 Carácter familiar

Como se muestra en el cuadro 3, se encontró una asociación baja o muy baja del VAO con el carácter familiar de acuerdo con la interpretación de los coeficientes (Santoyo Cortés et al., 2002; Hinkle et al., 2003). Sin embargo, en sentido estricto, el análisis de regresión lineal muestra una significancia estadística en el nivel 0,10 (bilateral) de la categoría multinuclear con el VAO. De esta manera, las cate-

gorías mononuclear, multinuclear y ampliada generan un VAO mayor al de la categoría base, que es cero parentesco, en los órdenes de \$14/t, \$195/t y \$137/t, respectivamente. La figura 6 sugiere de forma más puntual una diferenciación en las categorías de cero parentesco entre los socios capitalistas y familia mononuclear con respecto a las categorías multinuclear y familia ampliada. Lo que plantea la hipótesis de que el no parentesco dificulta la apropiación social de la organización; mientras que en las familias mononucleares tanto la mezcla de roles familiares y gerenciales como los controles más laxos limitan el desempeño. A reserva de estudios más precisos, la promoción debería privilegiar, para la creación de valor, la organización multinuclear o con familia ampliada (figura 7).

Figura 7. Asociación del VAO con el carácter familiar.



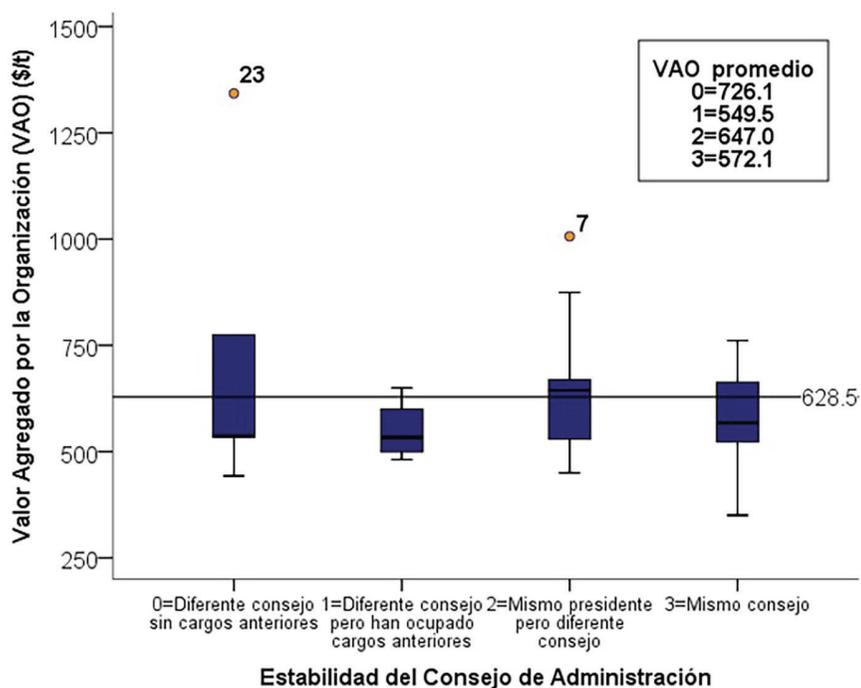
Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020.

#### 5.2.4 Estabilidad del consejo de administración y competencias profesionales

Durante el trabajo de campo los dirigentes de las organizaciones señalaron que la inestabilidad del consejo de administración, por dar cumplimiento a la normativa que establece que los consejos de administración y de vigilancia de las sociedades

rurales durarán en sus funciones tres años (Ley Agraria, 1992), promovía un mal desempeño de las organizaciones. Sin embargo, los resultados indican (figura 8) que no hay relación relevante de la estabilidad del consejo de administración con la generación de VAO. Lo cual sugiere que son más bien las competencias de la estructura tanto directiva como profesional las que pueden marcar la diferencia, aunque no se consideró su medición en este estudio, razón por la cual podría ser un tema por desarrollar en un análisis más profundo.

Figura 8. Estabilidad del consejo de administración en relación con el VAO.



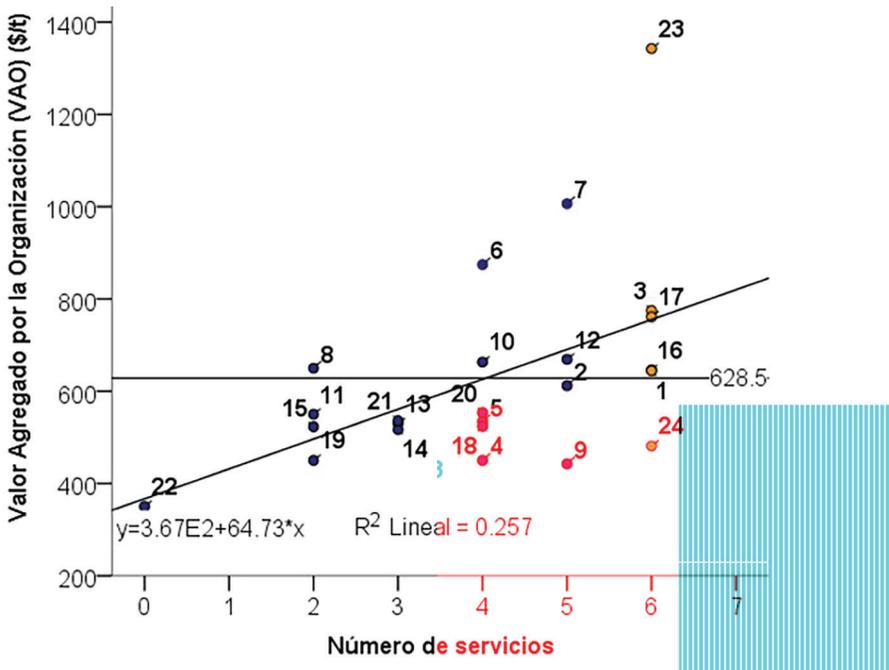
Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020.

Al considerar el argumento de autores como Bernal *et al.* (2020) y Chiavenato (2009), quienes afirman que el desempeño de las organizaciones depende directamente del desempeño de las personas que las forman, se reafirma la pertinencia de evaluar las competencias del capital humano por estar estrechamente relacionado con el desempeño organizacional.

### 5.2.5 Servicios ofrecidos por la organización

En la figura 9 se observa una correlación positiva entre el número de servicios y el VAO. Con un p-value de 0,012 se puede afirmar que el número y tipo de servicios ofrecidos por la organización están asociados al desempeño. Los servicios que las organizaciones prestan a los socios están ligados también al aumento de la competitividad de las empresas agrarias, impulsada por el incremento de su poder de negociación frente a clientes y proveedores a través de la incorporación a una organización. Entre otros, proveen a sus socios de los servicios de aprovisionamiento de factores de producción, como la asistencia técnica, formación, información, transformación y comercialización, etc. (Arcas Lario *et al.*, 2019). Estos servicios mejoran la eficiencia de las explotaciones de los socios y les permiten responder a las exigencias del mercado y capturar valor (Arcas y Munuera, 1998; Baamonde, 2009; Juliá Igual *et al.*, 2010). En este estudio los servicios ofrecidos que tuvieron asociación con el VAO, en orden de importancia, fueron ventas consolidadas de grano, asesoría técnica, coberturas de precios, compras consolidadas de insumos, financiamiento y seguro agrícola.

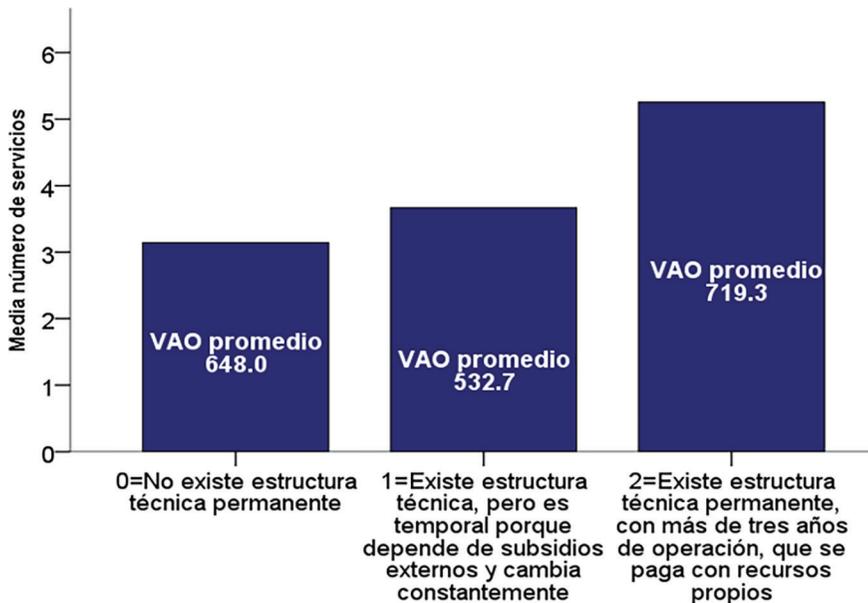
Figura 9. Número de servicios ofrecidos por la organización en relación con el VAO.



Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020.

Esta asociación tiene que ver, por una parte, con el grado de adopción de los siete principios identificados con el modelo económico empresarial de las cooperativas de todo el mundo (ACI, 1996), a saber: gestión democrática por parte de los socios en el proceso de fijación de políticas y toma de decisiones, participación económica de los socios, autonomía e independencia (económica/financiera y política), educación, formación e información (transparencia), cooperación entre organizaciones, interés por la comunidad y profesionalización<sup>1</sup>, que Muñoz Rodríguez *et al.* (2012) adaptaron para las organizaciones en México. En ese sentido, las organizaciones que tienen un mayor número de servicios tienen también una estructura técnica/profesional permanente (p-value: 0,010) y un VAO promedio más alto, lo que permite afirmar que la capacidad para crear, entregar y capturar valor vía la prestación de servicios está estrechamente vinculada con la existencia de una estructura gerencial pagada de manera permanente por las propias organizaciones (figura 10). Sin que ello implique la renuncia a recibir subsidios temporales, preferentemente oportunos y estables, para sostener la estructura gerencial en tanto se fortalece y posiciona paulatinamente la organización con sus socios, clientes y proveedores.

**Figura 10. Número de servicios ofrecidos por la organización en relación con la estructura técnica.**



Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020.

<sup>1</sup> Este principio no forma parte de los siete principios cooperativos, pero se agregó para el caso de México (en lugar de el de adhesión libre y voluntaria) por la relevancia que reviste para el caso particular del país.

Los estudios disponibles en el contexto de las cooperativas agroalimentarias españolas señalan que la profesionalización de la gestión está presente en la mayoría de ellas, incluso en el 82% de los casos se contrata a un gestor profesional externo (Meliá Martí *et al.*, 2018). Sin embargo, existen dos cuestiones clave que deben tenerse en cuenta en relación con los directivos de las organizaciones y se refieren a la formación y la remuneración. En primer lugar, la formación es un elemento fundamental para el desarrollo de la organización, ya que de esto depende alcanzar las metas que se proponen (Baez, 2010), principalmente los servicios de especialistas con experiencias previas y conocimiento en el tema de capacidades organizativas, así como servicios de asesoramiento técnico y el apoyo financiero adecuado, siendo clave no solo la selección de gerentes adecuados y formados, sino también su supervisión (Chaves, 2004).

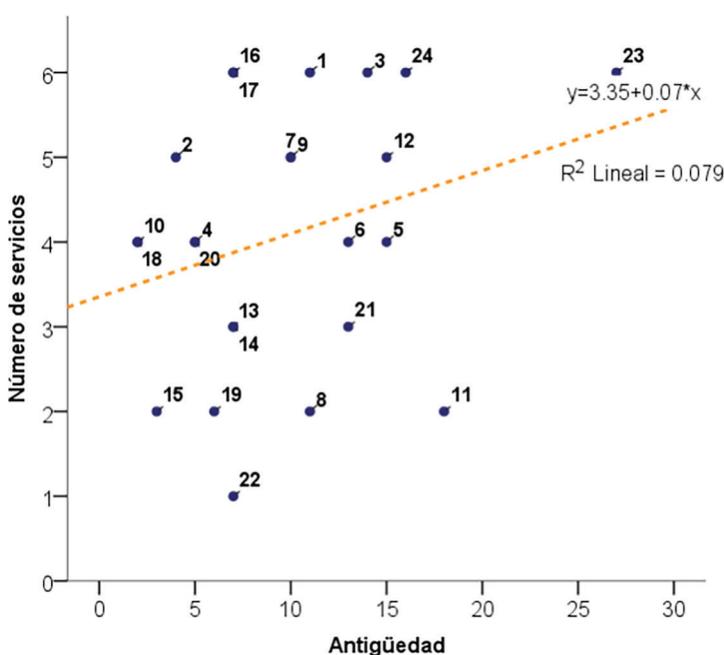
En segundo lugar, la remuneración es uno de los elementos determinantes a la hora de atraer a los profesionistas más capacitados a una organización, ya que los gerentes no suelen estar adecuadamente remunerados, lo que no ayuda a la hora de atraer a profesionales a estas posiciones (Giagnocavo y Vargas-Vassero, 2012). Las entidades que dan apoyo a las organizaciones muchas veces cuentan con capacidades propias para acompañarlas, sin embargo, el recurso destinado a la capacitación no está siendo aprovechado en todo su potencial, debido a la poca correspondencia entre los temas impartidos y las necesidades de las organizaciones (Muñoz Rodríguez *et al.*, 2012), así que en la mayoría de los casos las organizaciones requerirán contratar servicios especializados, o, en su defecto, serán las mismas organizaciones las que lo hagan.

La profesionalización de la gestión es un elemento clave para poder hacer frente a las nuevas condiciones del entorno competitivo y a los procesos de crecimiento por los que atraviesan las organizaciones. Asimismo, una buena formación profesional puede reducir el desequilibrio social; sin embargo, no tenerla aumenta la desigualdad social (Martín Rivera, 2017). Muñoz Rodríguez *et al.* (2012) afirman que la profesionalización es uno de los tres objetivos estratégicos que debiera considerar cualquier política de fomento organizacional, en complemento con la educación e información y la gestión democrática.

Los resultados de la figura 9 reiteran que la sola existencia de una estructura profesional resulta relevante para explicar las diferencias en generación de VAO, ya que al realizar una prueba de medias mediante el método ANOVA de un factor se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos ( $p$ -value: 0,025), lo que hace este efecto causal verídico. Cabe resaltar que para esta variable solo se midió si existía o no estructura técnica permanente, más no las competencias de los técnicos profesionales.

En la figura 11 se muestra cómo aumenta la mezcla de servicios a medida que las organizaciones acumulan experiencia, siendo los servicios de comercialización de granos los que en mayor medida se ofertan, con el 100% de las organizaciones, seguidos por el servicio de asesoría, con el 83%, compras consolidadas de insumos, con el 70%, y coberturas de precios, con el 75%. Por su parte, los servicios que menor cobertura tienen son los de financiamiento y seguro de cosechas, lo cual sugiere la relativa debilidad de las organizaciones para ser sujetos de crédito, así como una elevada exposición a riesgos por parte de los socios.

Figura 11. Número de servicios ofrecidos en relación con la antigüedad de las organizaciones.



Fuente: elaboración propia con base en la información de seguimiento de los AP 2020.

Dado que no existen estudios similares con indicadores cuantitativos de desempeño, la única comparación se puede hacer con los estudios sobre balances generales, evaluaciones de eficiencia o rendimiento de las empresas, como en el caso de Arcas Lario *et al.* (2019), quienes realizaron un diagnóstico de rentabilidad económica y financiera de cooperativas en España y, en general, hallaron un crecimiento económico continuo, sobre todo de las cooperativas consolidadas (dieciséis-treinta años). Esta evolución obedece al crecimiento del margen

de explotación sobre las ventas (nivel de eficiencia del sistema productivo de la empresa) y al aprovechamiento de los activos. Asimismo, tanto la liquidez a corto y largo plazo como el equilibrio financiero fueron más estables en las cooperativas pequeñas, también resultaron ser las mejor capitalizadas y las más antiguas, en especial las de primer grado. Con esto se observa que las variables son heterogéneas y no todas influyen de la misma manera en el desempeño de las organizaciones, varían mucho según su tipo y sus objetivos. Recientemente se habla de que las organizaciones más exitosas y mejor gestionadas serán las que demuestren mayor previsión en los asuntos humanos y eso se reflejará en el rendimiento (Nooyi, 2022).

Cattaneo *et al.* (2022) discuten también sobre ubicar los objetivos de sustentabilidad en un lugar central, y no complementario, en la estructura y en el funcionamiento de toda organización mediante la implementación de cambios en la cultura organizacional.

## 6. Discusiones y conclusión

La incorporación del VAO como medida de desempeño de las organizaciones económicas rurales visibiliza y describe el beneficio que los socios reciben por ser miembros de una organización, a diferencia de las evaluaciones tradicionales, que solamente ofrecen un balance general de los estados financieros de las organizaciones, y que, si bien pueden reflejar la solvencia financiera de una organización, ello no necesariamente se refleja en la mejora de las condiciones de sus socios. Por tanto, el VAO como indicador de desempeño es un buen acercamiento a la rendición de cuentas de las organizaciones para con sus socios y con otras partes interesadas. Además, permite hacer comparaciones entre organizaciones aún en contextos organizativos sociales muy heterogéneos.

Por tanto, tomando en cuenta la baja proporción de productores que se incorporan a organizaciones económicas en México, probablemente a causa de la relación clientelar que ha tenido la organización rural, los productores no la consideran como una solución a los problemas adyacentes que los afectan: altos costos de los insumos y dificultad para la comercialización por los bajos precios. Por consiguiente, dado que este análisis demuestra que, si hay un beneficio, habría que retomar el tema de la organización desde las políticas públicas, cuya orientación preferente en la actualidad privilegia a los bienes privados o de beneficio común, pero a pequeños grupos, que si bien son claves, los resultados aquí encontrados indican que el desempeño se ve afectado por la profesionalización medida en términos de estabilidad de la estructura técnica de la organización. Un análisis más preciso de esta variable es necesario para valorar sus implicaciones y

considerarlo también como un eje de desarrollo para incluir en los lineamientos de política pública tendientes a mejorar el tejido organizacional en México.

En ese sentido, la principal aportación de este trabajo de investigación es la incorporación de una perspectiva cuantitativa en la valoración del desempeño de las organizaciones económicas rurales a través del VAO, indicador que muestra el beneficio económico que están dejando de obtener los productores que no están organizados.

## 7. Limitaciones y futuras investigaciones

La principal limitante de esta investigación se remite a la disponibilidad de los tres resultados de la actividad empresarial que integran el VAO para su aplicación en la evaluación de desempeño de las distintas organizaciones existentes. Otra limitante es la medición cuantitativa de las competencias de la estructura profesional de la organización y cómo esta influye en el desempeño; esta última constituye el principal tema de investigación que dará continuidad a este artículo, además de considerarse una base para las futuras investigaciones en el contexto de organizaciones económicas de productores en los países en desarrollo.

## 8. Literatura citada

- ACI. (1996). "Declaración sobre la Identidad Cooperativa". *Idelcoop*, 23 (97).
- ACI. (2020). "Alianza Cooperativa Internacional. Datos y Cifras". Disponible en: <<https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras#base-de-datos-sobre-cooperativas>>
- AMPAIRE, E. L.; MACHETHE, C. L. y BIRACHI, E. (2013). "The role of rural producer organizations in enhancing market participation of smallholder farmers in Uganda: enabling and disabling factors". *African Journal of Agricultural Research*, 8 (11), 963-970.
- ARCAS LARIO, N.; GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D. y Sánchez Navarro, J. (2019). *Diagnóstico económico-financiero de las cooperativas agroalimentarias en España (2015-2017)*. Cajamar, Universidad Politécnica de Cartagena.
- ARCAS, N. y MUNUERA, J. L. (1998). "El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria". *Distribución y Consumo*, 42, 55-71.
- BAAMONDE, E. (2009). "El cooperativismo agroalimentario". *Mediterráneo Económico*, 15, 229-246.

- BACHKE, M. E. (2019). "Do farmers' organizations enhance the welfare of smallholders? Findings from the Mozambican national agricultural survey". *Food Policy*, 89, 2-14.
- BAEZ, L. L. (2010). *Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales*. RUTA.
- BERDEGUÉ, J. A.; FRANCO, G.; GORDILLO, G.; MOLINA, C.; ROBLES, H.; SOLOAGA, I. y YÚNEZ, N. A. (2016). *Programa piloto territorios productivos Guía de campo 4* (n.º 4). Disponible en: <[https://rimisp.org/wp-content/files\\_mf/155059377720160831Guia4OrganizacionesconTransferencia.pdf](https://rimisp.org/wp-content/files_mf/155059377720160831Guia4OrganizacionesconTransferencia.pdf)>
- BERNAL, G. I.; PEDRAZA, M. N. y CASTILLO, H. L. (2020). "El capital humano y su relación con el desempeño organizacional". *Revista Espacios*, 41 (22), 213-227.
- BERNARD, T. y SPIELMAN, D. J. (2009). "Reaching the rural poor through rural producer organizations? A study of agricultural marketing cooperatives in Ethiopia". *Food Policy*, 34 (1), 60-69.
- BERNARDEZ, M. L. (2007). *Desempeño Organizacional: Mejora, Creación e incubación de nuevas organizaciones*.
- BONNEFOY, J. C. y ARMIJO, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.
- BURKE, L. y LOGSDON, J. M. (1996). "How corporate social responsibility pays off". *Long Range Planning*, 29 (4), 495-502. Disponible en: <[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)>
- CARNÉ, D. M. (2007). "Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías". *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, 65, 50-67.
- Medina Castañeda Lomas, N.; GUIDO SÁNCHEZ, S.; MEDINA COLÍN, F. (2012). *Cooperativas pesqueras exitosas en Sinaloa. Lecciones para aprender y compartir* (C. C. y C. A. C. [ed.]). Universidad Autónoma de Sinaloa y CONAPESCA.
- CATTANEO, C. A.; BOCCHICCHIO, A. M. y CANDELINO, E. (2022). "Heterogeneización agroalimentaria y sustentabilidad: complejidades manifiestas para una interpretación en clave organizacional". *Revista Internacional de Organizaciones*, 28 (28), 63-83. Disponible en: <<https://doi.org/10.17345/rio28.63-83>>
- CHAGWIZA, C.; MURADIAN, R. y RUBEN, R. (2016). "Cooperative membership and dairy performance among smallholders in Ethiopia". *Food Policy*, 59, 165-173. Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2016.01.008>>
- CHAVES, R. (2004). "Gobierno y democracia en la economía social". *Mediterráneo Económico*, 6, 27-44.

- CHIAVENATO, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª ed.). McGraw-Hill.
- COLLINS, J. y PORRAS, J. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Harper Collins.
- COPA-COGECA. (2022). "La agricultura europea. Las Cifras". Disponible en: <<https://www.copa-cogeca.eu/europeanfarming#b188>>
- DAFT, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10.ª ed.). CENGAGE Learning.
- DAVID, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11.ª ed.). Pearson Education.
- DEGRAMMONT, H. C. y MACKINLAY, H. (2006). "Las organizaciones sociales campesinas e indígenas frente a los partidos políticos y el estado". *Revista Mexicana de Sociología*, 68 (4), 693-729.
- ENA (2019). "Encuesta Nacional Agropecuaria. Características de Las Unidades de Producción Agrícolas y Ganaderas". Disponible en: <[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2019/doc/rrdp\\_ena2019.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2019/doc/rrdp_ena2019.pdf)>
- FISCHER, E. y QAIM, M. (2012). "Linking Smallholders to Markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya". *World Development*, 40 (6), 1255-1268. Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.11.018>>
- FRIEDMAN, M. (2007). "The social responsibility of business is to increase its profits". En *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178).
- FUENTES, M. y HURTADO, N. (2002). "Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de la calidad total". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 8 (2), 87-102.
- GARRETÓN, M. A.; CRUZ, M. A. y AGUIRRE, F. (2012). "La experiencia de los consejos asesores presidenciales en Chile y la construcción de los problemas públicos". *Revista Mexicana de Sociología*, 74 (2), 303-340.
- GIAGNOCAVO, C. y VARGAS-VASSEROT, C. (2012). *Support for Farmers' Cooperatives; Country Report Spain*.
- HARRISON, J. S. y FREEMAN, R. E. (1999). "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives". *Academy of Management Journal*, 42 (5), 479-485. Disponible en: <<https://doi.org/10.5465/256971>>
- HILL, C. W. L. y JONES, G. R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (9.ª ed.). CENGAGE Learning.

- HINKLE, D.; WIERSMA, W. y JURIS, S. (2003). *Applied Statistics for the Behavioral Sciences* (5.ª ed.).
- INEGI - INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (2007). *Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007*.
- JAMES, H. y SYKUTA, M. (2005). "Property right and organizational characteristics of producer owned firms and organizational trust". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76 (4), 545-580.
- JULIÁ IGUAL, J. F.; MELIÁ MARTÍ, E.; GARCÍA MARTÍNEZ, G. y GALLEGO SEVILLA, L. P. (2010). *Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo* (Fundación). Colección economía, 45.
- LEY AGRARIA (1992). *Diario Oficial de la Federación*, 26 de febrero. Ley Agraria, Título Cuarto, de Las Sociedades Rurales. Disponible en: <[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/13\\_250618.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/13_250618.pdf)>
- LIKERT, R. (1957). *Some Applications of Behavioral Research*. Paris: UNESCO.
- LIKERT, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. DEUSTO.
- LUSTHAUS, C.; ADRIEN, M.; ANDERSON, G.; CARDEN, F. y MONTALVÁN, G. (2002). *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- MA, W. y ABDULAI, A. (2016). "Does cooperative membership improve household welfare? Evidence from apple farmers in China". *Food Policy*, 58, 94-102. Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2015.12.002>>
- MARTÍN RIVERA, J. (2017). "Los retos de la formación profesional: la formación profesional dual y la economía del conocimiento". *Revista Internacional de Organizaciones*, 17, 141. Disponible en: <<https://doi.org/10.17345/rio17.141-168>>
- MASLOW, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.
- MEINZEN-DICK, R. y DI GREGORIO, M. (2004). *Collective action and property rights for sustainable development: overview*. International Food Policy Research Institute.
- MELIÁ MARTÍ, E.; CARNICER ANDRÉS, M. P. y JULIÁ IGUAL, J. F. (2018). *El gobierno de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas. Modelos de referencia y casos empresariales*. Cajamar).
- MORALES, I. S. y MORALES, T. O. (2022). "Corrupción organizacional: Una propuesta de marco teórico". *Revista Internacional de Organizaciones*, 28, 113-136. Disponible en: <<https://doi.org/10.17345/rio28.113-136>>

- MUÑOZ RODRÍGUEZ, M.; SANTOYO CORTÉS, V. H. y FLORES VERDUZCO, J. J. (2012). *Pilares de las organizaciones rurales que perduran*. CUESTAAM-Universidad Autónoma Chapingo.
- MUÑOZ RODRÍGUEZ, M.; SANTOYO CORTÉS, V. H.; GÓMEZ PÉREZ, D. y ALTAMIRANO CÁRDENAS, L. R. (2018). *¡Otro campo es posible!* CUESTAAM-Universidad Autónoma Chapingo.
- NOOYI, I. (2022). *Mi vida plena*. Conecta.
- ORTIZ-ROSALES, M. Á. y RAMÍREZ-ABARCA, O. (2017). "Proveedores e industrias de destino de maíz en México". *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 14 (1), 61-82.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; SMITH, A. y PAPADAKOS, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. DEUSTO.
- OSTROM, E. (2004). "Comprender la acción colectiva". En R. S. MEINZEN-DICK y M. DI GREGORIO (eds.). *Acción colectiva y derechos de propiedad para el desarrollo sostenible* (p. 37). Food Agriculture and The Environment.
- PAOLINI, N. A. y ODRIOZOLA, J. (2019). *Diferentes tipos de organizaciones. ¿Por qué no todas son iguales?* Libros de Cátedra.
- PENROSE-BUCKLEY, C. (2007). *Organizaciones de productores Guía para el desarrollo de empresas rurales colectivas*. Intermón Oxfam.
- PORTER, M. (2011). "¿Qué es la estrategia?" *Harvard Business Review*, 89 (11), 100-117.
- POTEETE, A. R.; JANSSEN, M. A. y OSTROM, E. (2010). *Trabajar juntos. Acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica*.
- RABOBANK (2012). *Cooperatives and Rural Financial Development: great opportunities and surmountable difficulties*.
- RANDEREE, K. y AL YOUHA, H. (2009). "Strategic management of performance: an examination of public sector organizations in the United Arab Emirates". *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 9 (4), 123-134.
- RELLO, F. (1997). *Problemas y retos de la organización para la producción rural*.
- RODRÍGUEZ-HERNÁNDEZ, O.; SANTOYO-CORTÉS, V. H.; MUÑOZ-RODRÍGUEZ, M. y RODRÍGUEZ-PADRÓN, B. (2017). "La posición competitiva de las organizaciones cafetaleras en Huatusco, Veracruz". *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 15, 2965. Disponible en: <<https://doi.org/10.29312/remexca.v0i15.419>>
- ROMÁN CERVANTES, C.; GARCÍA PÉREZ, A. M.; GONZÁLEZ DAVILA, E. y YANES ESTÉVEZ, V. (2019). *Aspectos estratégicos de las cooperativas agroalimentarias*.

- tarias en función de su dimensión. Una aplicación a Canarias.* Cajamar, Universidad de la Laguna.
- RONDOT, P. y COLLION, M.-H. (2001). *Organizaciones de productores agrícolas. Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza.* Federación Internacional de Productores Agrícolas, Banco Mundial.
- SANTOYO CORTÉS, V. H.; RAMÍREZ MORENO, P. P. y SUVEDI, M. (2002). *Manual para la evaluación de programas de desarrollo rural.* CUESTAAM-Universidad Autónoma Chapingo.
- SDAyR (2022). Gobierno del Estado de Guanajuato. Programa Comercialización Innovadora.
- SINYOLO, S. y MUDHARA, M. (2018). "Collective action and rural poverty reduction: Empirical evidence from KwaZulu-Natal, South Africa". *Agrekon*, 57 (1), 78-90. Disponible en: <<https://doi.org/10.1080/03031853.2018.1451349>>
- SMATTCOM (2020). *Comercio Inteligente para el Agro. Histórico de Precios de Cotizaciones de Productores y Mayoristas de Maíz Blanco.*
- STOELHORSTA, J. W. y RICHESON, P. J. (2013). "A naturalistic theory of economic organization". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 90, S45-S56.
- TOLNO, E.; KOBAYASHI, H.; ICHIZEN, M.; ESHAM, M. y BALDE, B. S. (2015). "Economic Analysis of the Role of Farmer Organizations in Enhancing Smallholder Potato Farmers' Income in Middle Guinea". *Journal of Agricultural Science*, 7 (3). Disponible en: <<https://doi.org/10.5539/jas.v7n3p123>>
- USDA (2008). "Cooperative statistics". Disponible en: <<https://www.rd.usda.gov/sites/default/files/sr69.pdf>>
- VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAM, V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches". *Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814.
- VERHOFSTADT, E. y MAERTENS, M. (2015). "Can Agricultural Cooperatives Reduce Poverty? Heterogeneous Impact of Cooperative Membership on Farmers' Welfare in Rwanda". *Applied Economic Perspectives and Policy*, 37 (1), 86-106. Disponible en: <<https://doi.org/10.1093/aep/ppy021>>