

---

# Diagnóstico de las organizaciones de producción agropecuaria en el municipio de Soteapan, Veracruz

Nereida Rodríguez Orozco\*, Marcos Cruz Ramírez\*\*, Joel Ramírez Tolentino\*\*\*, Ángel Héctor Hernández Romero\*\*\*\* y Eduardo Manuel Graillet Juárez\*\*\*\*\*

---

## RESUMEN

La marginación que prevalece en una buena parte de los municipios de México exige el diseño de políticas y estrategias que promuevan la organización de los productores agropecuarios y su participación activa en el desarrollo económico y social de sus ámbitos de competencia. El diseño de estas estrategias debe sustentarse en diagnósticos eficientes que identifiquen sus fortalezas y debilidades para dar atención a sus necesidades prioritarias y aprovechar su potencial. En 2011 se realizó un diagnóstico de las organizaciones agropecuarias, forestales y turísticas en el municipio de Soteapan, Veracruz, con el objetivo de identificar sus capacidades de organización, gestión, producción y comercialización, y determinar los factores que limitan su desarrollo, con base en el marco legal en el que están constituidas. Los resultados muestran que las organizaciones estudiadas mantienen sistemas de producción tradicionales, con una capacidad de gestión baja, y un mercado de corto alcance a nivel local y regional. Estos hechos, en su conjunto, limitan su desarrollo económico.

**Palabras clave:** *organización agropecuaria, diagnóstico, gestión, mercado*

## ABSTRACT

The prevailing marginalization in many of the municipalities of Mexico requires the design of politics and strategies that promotes organization of agricultural producers and their active participation in economical and social development in their range of competence. Design of these strategies must be based on efficient diagnosis that identify strengths and weaknesses of organizations to give attention to their priority needs and seize their potential. In 2011 a diagnostic of agricultural, forestry and touristic organizations of municipalty of Soteapan, Veracruz, was performed, with aims to identify their capabilities of organization, management, production and commercialization, and to determine factors that limit their development, with based on legal framework in which are constituted. Results show that organizations maintain tradicional agricultural systems, with a poor management capability, and a low extent market to local and regional field. All these features limited the economic and social development of their integrants and have an limited impact in their land.

**Keywords:** *agricultural organizations, diagnostic, management, commercialization.*

\* Académica de la Facultad de Ingeniería en Sistemas de Producción Agropecuaria. Correo electrónico nrodriguez@uv.mx

\*\* Estudiante de la Facultad de Ingeniería en Sistemas de Producción Agropecuaria. Correo electrónico marcos\_kent\_10@hotmail.com

\*\*\* Estudiante de la Facultad de Ingeniería en Sistemas de Producción Agropecuaria. Correo electrónico to.lentino89@hotmail.com

\*\*\*\* Académico de la Facultad de Ingeniería en Sistemas de Producción Agropecuaria. Correo electrónico hechernandez@uv.mx

\*\*\*\*\* Académico de la Facultad de Ingeniería en Sistemas de Producción Agropecuaria. Correo electrónico egraillet@uv.mx

## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones agropecuarias en el país y en la región sur del estado de Veracruz han sobrevivido gracias a la diversidad de actividades que facilitan al campo local (Andrade, 2001). Para aumentar la productividad de las organizaciones agropecuarias, el primer paso es hacer un diagnóstico integral de éstas, con la finalidad de tener conocimientos de las problemáticas, demandas y potencialidades que permitan incorporar prácticas tecnológicas, asistencia técnica y capacitación, con el fin de plantear estrategias de solución a los obstáculos que enfrenta los productores (Guisar, 1998). Una justa revaloración del campo permite apreciar que, pese a las limitaciones y carencias que enfrentan los productores, cuentan con un potencial suficiente de recursos humanos y productivos para contribuir al desarrollo de sus organizaciones, las cuales constituyen un elemento indispensable para lograr cosas que, como individuos, no realizarían con la misma eficiencia.

Las organizaciones, como entidades formales o grupos humanos estables, generan sus propias reglas internas y mantienen características distintivas que actúan en la sociedad para prestar determinados fines, con base en la gestión o administración. (Barcos, 2009)

El campo es fuente de alimentos y servicios ambientales; sin embargo, para que pueda cumplir este papel estratégico necesita superar, en muchos casos, pobreza y rezago. Ello exige introducir urgentemente cambios e innovaciones que no sólo se limiten al ámbito productivo, sino que se extiendan a los aspectos gerenciales y organizativos. En otras palabras, no sólo se requiere que los productores agrícolas, pecuarios y forestales sean más productivos sino que además manejen sus

empresas y actividades con mayor eficiencia y estén mejor organizados.

Este último aspecto a menudo es subestimado por quienes creen que lo único importante es aumentar la producción y la productividad, porque ello generará mecánica y automáticamente un mejoramiento de los niveles de bienestar de la población rural y, en consecuencia, privilegian la capacitación técnico-productiva, olvidando que la organización es precisamente la base para incrementar la producción y lograr otros propósitos, como el acceso a insumos, la gestión de recursos técnicos y financieros, la transformación y comercialización de productos, cuyo resultado es el mejoramiento de los ingresos y de las condiciones de vida.

Para las pequeñas y medianas empresas, la organización es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc. (Gibson, 2001). La elevación de la productividad en el campo económico social es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada organización el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad. Para los países económicamente menos desarrollados, mejorar la calidad de la organización es requisito indispensable, porque coordinar todos los elementos que intervienen en ésta sienta las bases esenciales del desarrollo, como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados (De Faria, 2001).

Las leyes en México ofrecen amplias posibilidades para la asociación de los productores rurales y esta facilidad está establecida en la propia Constitución Política, que en su artículo noveno consagra la libertad de reunión y de asociación; además, las legislaciones Agraria, Civil y Mercantil presentan una considerable gama de figuras jurídicas que pueden adoptar tanto ejidatarios y comuneros, como pequeños propietarios, para integrar sus esfuerzos y recursos con fines económicos (Eckstein, 1979). Las posibilidades abarcan tanto la asociación directa de los productores entre sí o con terceras personas (empresarios e industriales), como la relación a través de contratos y convenios.

Las reformas al artículo 27 Constitucional y la nueva Ley Agraria han abierto la posibilidad de

que las sociedades civiles y mercantiles también participen en el campo, inclusive permitiendo poseer y explotar directamente la tierra, siempre y cuando se ajusten a los límites de la pequeña propiedad establecidos por la ley. Los ejidos y comunidades, y ejidatarios y comuneros en lo individual, ahora pueden aportar sus tierras de uso común o sus parcelas, respectivamente, a una sociedad civil o mercantil. El interés de estas reformas es facilitar la asociación en los diferentes tipos de propiedad y entre ellos revertir el minifundismo, a través de la reagrupación de tierras, y permitir el flujo de capitales y técnicas modernas de producción, transformación y comercialización hacia el campo (Zazueta y González, 1993).

La Ley General de Sociedades Cooperativas (2009) y la Ley de Sociedades de Solidaridad Social (1976), presentan dos figuras asociativas adecuadas para la organización rural, como las Cooperativas y las Sociedades de Solidaridad Social, las cuales prestan servicios a sus asociados, facilitan la compra de insumos o la venta de productos y son figuras de crédito. Por lo tanto, conocer la situación de las organizaciones rurales, distinguir sus formas de organización, comprender sus objetivos, estrategias de acción, formas de funcionamiento y organización legal es de gran importancia para el diseño de estrategias orientadas a impulsar su desarrollo económico y social.

## II. OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación actual, potencialidades y demandas de las organizaciones de producción agropecuaria formalmente constituidas en el municipio de Soteapan, Veracruz para identificar los factores que limitan el desarrollo de las mismas.

### Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico de la situación actual de cada una de las organizaciones legalmente establecidas respecto a su forma de organización, capacidad de gestión y tipo de producción.
2. Presentar las características de cada una de las organizaciones con base en los resultados del diagnóstico.

## III. DESARROLLO METODOLÓGICO

La investigación se realizó en el municipio de

Soteapan, Veracruz, uno de los cuatro municipios que conforman la sierra de Santa Marta, también conocida como Sierra de Soteapan, ubicada en el sureste de la República Mexicana en el conjunto montañoso de la Sierra de los Tuxtlas o San Martín. Mantienen una extensión territorial total de 479.7 Km<sup>2</sup>, que albergan a 32,596 habitantes y 7,870 hogares, en su mayoría indígenas popolucas (INEGI, 2012).

El clima en la región es cálido húmedo y semicálido húmedo, con una temperatura promedio anual de 23° C y una precipitación pluvial media anual de 1,182.7 mm. El relieve presenta cambios abruptos en las pendientes, en un terreno dominado por laderas con inclinaciones mayores a 20%, con suelos vertisol pélico (que cubre un 27.6% del territorio), acrisol órtico (24.4%), nitosol dístico (23.6%) y luvisol férrico (24.4%) (Campos, 2004; Blanco, 2006). La vegetación corresponden a la selva alta perennifolia, bosque mesófilo de montaña o caducifolio, bosque de encino, agricultura de temporal y pastizales inducidos. La mayor parte de los sistemas de selva y bosques están perturbados.

### **III.1. Planteamiento del problema**

La economía de los habitantes se fundamenta básicamente en las actividades agropecuarias, agricultura para el autoconsumo y la ganadería de traspatio. La tenencia de la tierra es principalmente ejidal. El 28.58% de la población es económicamente activa con un 83.57% de población ocupada que percibe en promedio hasta 2 salarios mínimos (INEGI, 2012). El 74.95% de la población está beneficiada con el Programa de Desarrollo Humano Oportunidades y el municipio está clasificado por la Secretaría de Desarrollo Social como de muy alta marginación (SEDESOL, 2012).

A pesar de lo anterior, en las principales comunidades del municipio se encuentran identificados grupos de productores que realizan actividades económicas de producción primaria por lo que es de gran importancia conocer la situación actual de estas organizaciones agropecuarias respecto a su organización, capacidad de gestión, producción y comercialización a fin de identificar las limitantes para su desarrollo.

### **III.2. Selección de las organizaciones a estudiar.**

En el Plan Municipal de Desarrollo Social de Soteapan (H. Ayuntamiento de Soteapan, UV y Sedesol, 2010) se reportan 13 organizaciones de productores para el municipio, dedicadas a actividades agrícolas, pecuarias y turísticas. En entrevista con el asesor de la Dirección de Fomento Agropecuario del ayuntamiento se reportó una actualización del padrón a 18 organizaciones (Alberto García Durán, 2011, comunicación personal). Se realizaron recorridos en los ejidos del municipio y se localizaron las organizaciones reportadas, que se clasifican, de acuerdo a la actividad principal, de la siguiente forma: siete agrícolas, cinco ganaderas, dos forestales, dos acuícolas y dos turísticas. Para la obtención de la información se realizó un censo de las organizaciones.

### **III.3. Elementos para la caracterización de las organizaciones productivas.**

La caracterización de las organizaciones agropecuarias, forestales y turísticas del municipio se basó en aspectos relacionados con la forma de organización, capacidad de gestión, producción y mercado, como elementos que permiten identificar las fortalezas y debilidades para el logro de sus objetivos.

El Cuadro 1 presenta la definición de cada uno de los elementos en los que se basó el diagnóstico de las organizaciones; así como, las variables que permitieron la descripción de sus características y el diseño del instrumento de recopilación de información.

**Cuadro.1. Variables de estudio**

| Componentes      | Definición   | Variables  |
|------------------|--|--|
| Organización     | Proceso en el cual se identifican y asignan las actividades entre los miembros de la empresa, de modo que se logren eficientemente las metas.                  | Tipo de organización<br>Tamaño de la organización<br>Estructura de la organización<br>Comunicación |
| Gestión          | Capacidad del administrador para realizar acciones orientadas al logro de los objetivos de la empresa, específicamente en la obtención de recursos económicos. | Obtención de recursos<br>Monto de los recursos   |
| Producción       | Proceso de transformación social de la naturaleza, mediante el trabajo y el capital, en objetos con valor de uso y de cambio, en el sector agropecuario.       | Superficie<br>Volumen de producción<br>Tipo de producto  |
| Comercialización | Intercambio de productos agropecuarios con valor comercial en el mercado.  | Tipo de mercado<br>Precio  |

**III.4. Diseño del cuestionario**

El diagnóstico se realizó a través de una investigación descriptiva aplicando la técnica de la encuesta, para lo cual se diseñó un instrumento que integró los siguientes apartados:

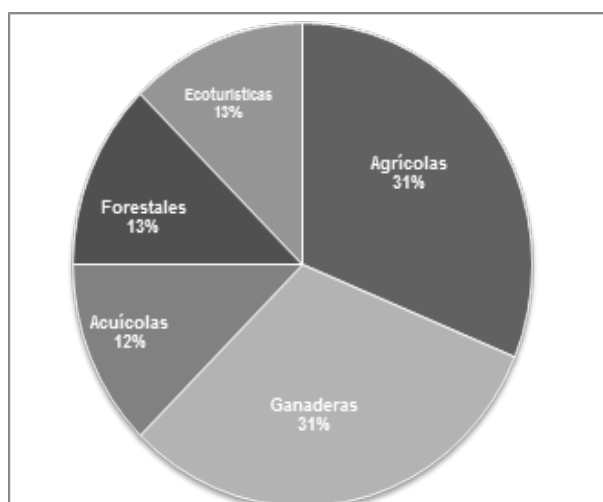
1. Datos generales del entrevistado.
2. Características generales de la organización.
3. Capacidad de gestión.
4. Producción: agrícola, ganadera, acuícola, forestal y ecoturismo/agroecoturismo.
5. Comercialización.

**IV. RESULTADOS**

La investigación se realizó en 16 de las 18 organizaciones identificadas, dado que dos organizaciones agrícolas de producción de maíz no aceptaron ser entrevistadas. Los datos que se reportan se basan en las 16 organizaciones encuestadas, que están ubicadas en las comunidades de San Fernando, Ocotál Grande, Ocotál Chico, Mazumiapan Chico, Santa Martha, Colonia Benito Juárez, Mirador Saltillo, Colonia la Magdalena, General Hilario C. Salas, Buenavista, Soteapan y Amamaloya; las cuales representan a un total de 1726 productores agropecuarios, en su mayoría ejidatarios. En la Figura 1 se presenta la distribución de las organizaciones por actividad productiva: cinco

con actividades agrícolas (café, maíz, palma de aceite y hortalizas), cinco ganaderas (doble propósito: engorda y producción de leche), dos forestales, dos acuícolas y dos ecoturísticas.

**Figura 1. Organizaciones por actividad productiva**



**VI.1. Datos generales**

La información fue proporcionada principalmente por los presidentes de trece de las organizaciones, y en

las otras tres por un asesor forestal, un secretario y un presidente del Consejo de Vigilancia. El promedio de edad de los directivos es de 44 años ( $\pm 13$  años), con una antigüedad en el cargo, en catorce de las 16 organizaciones, de 2.54 años; los presidentes de la organización forestal y la turística tienen 7 y 10 años de antigüedad respectivamente.

#### **IV.2. Características de las organizaciones**

Las organizaciones estudiadas presentaron las siguientes figuras legales: 37.5% Sociedad Cooperativa (6 organizaciones), 18.75% Sociedades de Solidaridad Social (3), 12.5% Sociedad de Producción Rural (2), 25% Asociación Gremial (Ganaderas, 4) y un 6.25% no definió la figura legal (1) (Cuadro 2).

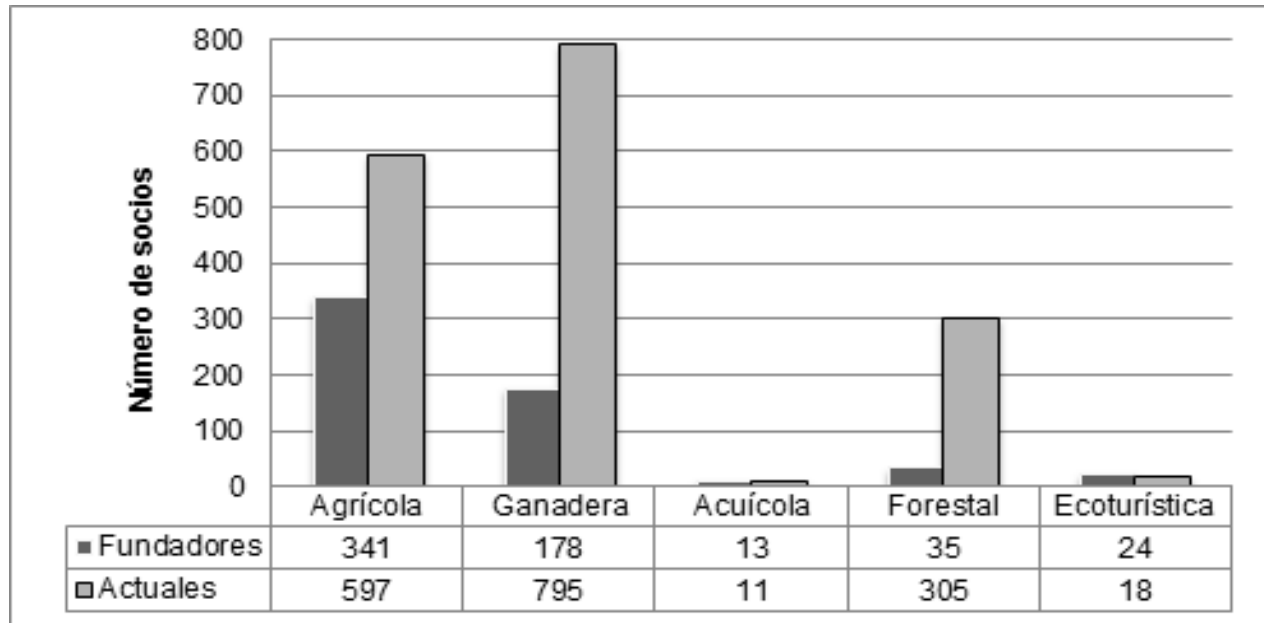
**Cuadro 2. Descripción de las organizaciones por tipo y actividad productiva**

| <b>Razón social</b>  | <b>Tipo de organización</b>    | <b>Actividad productiva</b>  |
|--|--------------------------------|--|
| Proyecto Invernadero Saltillo  | Sociedad Cooperativa           | Siembra de Tomate <i>Saladette</i> y Chile Habanero  |
| Unión Regional de Productores de Café Indígenas Popolucas de la Sierra de Soteapan | Sociedad de Solidaridad Social | Otros servicios relacionados con la agricultura (producción de café)   |
| <i>Jem Uxuctero</i> SC de RL de CV   | Sociedad Cooperativa           | Producción de Café Bordes  |
| Unión de Productores Forestales Indígenas " <i>Kalluy Kotsik</i> "                 | Sociedad de Solidaridad Social | Producción de Café Mundo Novo y Costa Rica ( <i>Capel moya</i> )   |
| Los SSS "Los Ocotales"   | Sociedad de Solidaridad Social | Producción de Café Mundo Novo y Costa Rica   |
| Asociación Ganadera Local de Soteapan  | Asociación Ganadera Local      | Ganadería de Doble Propósito   |
| Asociación Ganadera Local de Buena Vista   | Asociación Ganadera Local      | Ganadería de Carne   |
| Bicentenario Pesaje de Animales de Hilario C. Salas                                | Sin definir                    | Ganadería de Doble Propósito   |
| Asociación Ganadera Local de Colonia Benito  | Asociación Ganadera Local      | Ganadería de Doble Propósito   |
| Asociación Ganadera Local de La Magdalena  | Asociación Ganadera Local      | Ganadería de Doble Propósito   |
| Granja Acuícola <i>Jem Pop</i> NT SC de RL de CV                                   | Sociedad Cooperativa           | Cría y Engorda de Alevines   |
| Producción de Tilapia  | Sociedad de Producción Rural   | Engorda de alevines  |
| Sociedad Producción Rural Follajes y Productos " <i>Wity Kotsik</i> "              | Sociedad de Producción Rural   | Siembra de Palma Camedor   |
| Vivero <i>Cuyanjuj Attebet</i> SC de RL de CV                                      | Sociedad Cooperativa           | Siembra de Plantas para Reforestación  |
| Ecodesarrollo <i>Jeam Takxi</i>  | Sociedad Cooperativa           | Centro ecoturístico, conservación de recursos naturales para el desarrollo del turismo alternativo y producción agropecuaria |
| Sociedad Cooperativa Naturaleza y Cultura " <i>Jomxuk</i> "                        | Sociedad Cooperativa           | Conservación de plantas curativas y no curativas   |

La Figura 2 presenta el número de socios de cada organización, encontrando que las organizaciones agrícolas y ganaderas son las que más integrantes mantienen en comparación a las acuícolas y ecoturísticas, que son las de menos integrantes.

La comunicación formal en las organizaciones entre las autoridades y los integrantes es directa. En el 75% de las organizaciones se realiza por comunicación oral directa de presidente a integrantes, el 12.5% lo hace mediante oficios y

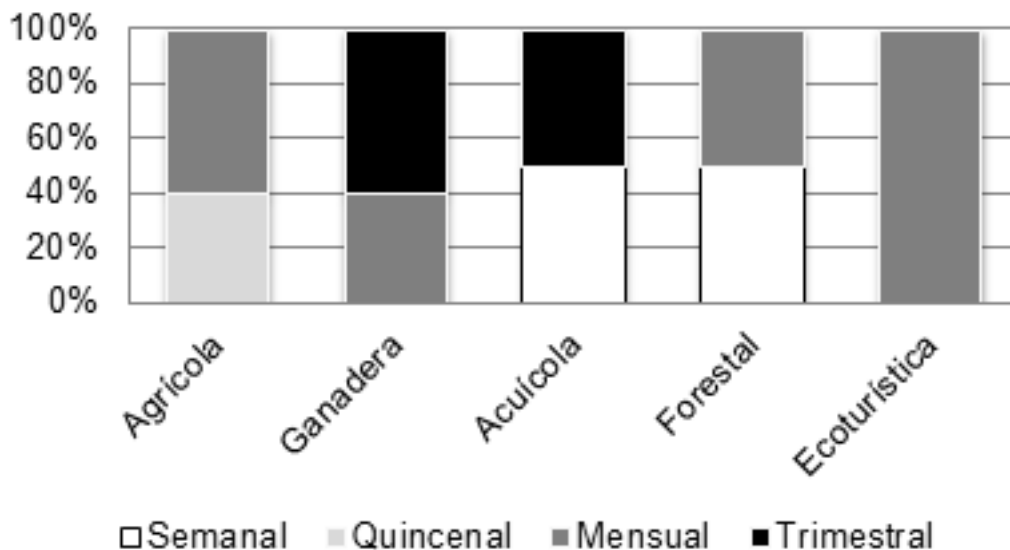
**Figura 2. Número de socios, fundadores y actuales por tipo de organización**



el 12.5% a través de reuniones de trabajo, pero siempre una comunicación vertical. La frecuencia de comunicación formal puede ser semanal, quincenal, mensual y trimestral, predominando estas últimas (Figura 3).

Como se puede mostrar, la frecuencia dominante es la mensual, que se presenta en casi todos los tipos de actividad (50% de las organizaciones) y predomina en las organizaciones agrícolas y ecoturísticas; las organizaciones ganaderas tienen

**Figura 3. Frecuencia de comunicación formal entre los integrantes**



una frecuencia de comunicación mensual y trimestral (Figura 3). Una organización agrícola y una forestal tienen frecuencia de comunicación semanal.

La forma de comunicación con los miembros es en un 43.75% de los casos mediante asambleas programadas y en un 56.25% en juntas pequeñas, siendo las organizaciones agrícolas y ganaderas las que utilizan asambleas programadas como tipo de comunicación. Los principales temas a tratar en las distintas organizaciones son: planeación del trabajo, programa de actividades, planeación de proyectos, informe de avances, actividades y gestión, actualización de patentes y cortes de caja.

#### IV.3. Capacidad de Gestión

La capacidad de gestión se identificó a través de dos variables, la capacidad de gestión interna y la capacidad de gestión externa. La primera son las aportaciones que hacen los socios, la frecuencia con la que lo hacen y la cantidad que aportan; mientras que la segunda, se refiere a la obtención de recursos externos.

Respecto a la capacidad de gestión interna se encontró que de las 16 organizaciones tres (18.75%) tiene capacidad de gestión interna: dos agrícolas y una ganadera. Siendo las siguientes: a) organización Proyecto Invernadero Saltillo de Producción de Tomate Saladette y Chile Habanero, con aportaciones trimestrales de \$50.00 a \$100.00, los socios que participan son 10 y la aplicación del recurso es para la producción, b) organización *Jem Uxuctero* SC de RL de CV de producción de café Bordes, aportaciones mensuales de \$100.00, los socios que participan son 11 y la aplicación del recurso se destina a viajes para la gestión de proyectos, c) organización Bicentenario Pesaje de Animales de Hilario C. Salas, con actividad ganadera de doble propósito, aportaciones mensuales de \$1,200.00, los socios que participan son 15 y la aplicación del recurso es para la mejora y mantenimiento de la infraestructura.

En la capacidad de gestión externa se encontró que sólo dos organizaciones han logrado financiamiento externo: a) Organización Unión de Productores Forestales Indígenas "*Kalluy Kotsik*" de Producción de Café Mundo Novo y Costa Rica (*Capel moya*), proyecto forestal para la producción de café y follaje de palma camedor, financiado por el Fondo Regional Indígena de Acayucan, con

un monto de \$800,000.00 y una vigencia de dos años, b) Organización Vivero *Cuyanjuj Attebet* SC de RL de CV, proyecto forestal para la producción de planta, financiado por la Secretaría de Desarrollo Social y Medio Ambiente en el estado de Veracruz (SEDESMA), con un monto de \$120,000.00 por el periodo de producción.

#### VI.4. Producción

Los resultados se presentan a través de la siguiente nomenclatura que identifica a cada una de las organizaciones: **A** para las agrícolas, **B** ganaderas, **C** acuícolas, **D** forestales y **E** turísticas (ecoturísticas/agroecoturísticas), las cuales se presentan en las gráficas que describen la variable Producción en los distintos tipos de organización (Cuadro 3).

**Cuadro 3. Clave de la nomenclatura y la razón social**

| Clave | Razón Social   |
|-------|--|
| A1    | Proyecto Invernadero Saltillo  |
| A2    | Unión Regional de Productores de Café Indígenas Popolucas de la Sierra de Soteapan |
| A3    | <i>Jem Uxuctero</i> SC de RL de CV   |
| A4    | Unión de Productores Forestales Indígenas " <i>Kalluy Kotsik</i> "                 |
| A5    | Los SSS Los Ocotales   |
| B1    | Asociación Ganadera Local de Soteapan  |
| B2    | Asociación Ganadera Local de Buena Vista   |
| B3    | Bicentenario Pesaje de Animales de Hilario C. Salas                                |
| B4    | Asociación Ganadera Local de Colonia Benito Juárez                                 |
| B5    | Asociación Ganadera Local de La Magdalena  |
| C1    | Granja Acuícola <i>Jem Pop</i> NT SC de RL de CV                                   |
| C2    | Producción de Tilapia  |
| D1    | Sociedad Producción Rural Follajes y Productos " <i>Wity Kotsik</i> "              |
| D2    | Vivero <i>Cuyanjuj Attebet</i> SC de RL de CV                                      |
| E1    | Ecodesarrollo <i>Jeam Takxi</i>  |
| E2    | Sociedad Cooperativa Naturaleza y Cultura " <i>Jomxuk</i> "                        |

**VI. 4.1. Organizaciones Agrícolas**

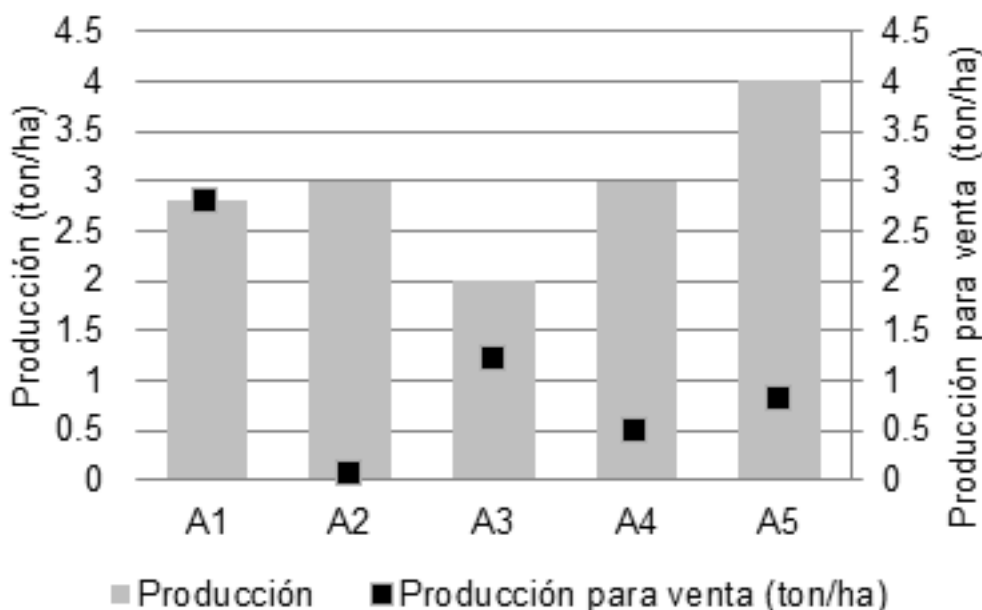
Los variables de producción que se estudiaron en las cinco organizaciones agrícolas son las siguientes: número de hectáreas, periodo de producción (meses), número de socios, producción por hectárea, promedio de toneladas (ton) para venta (Figura 4).

técnica, de apoyos financieros, insumos y la calidad del producto.

**VI. 4.2. Organizaciones Ganaderas**

Las cinco sociedades ganaderas se estudiaron a través de las siguientes variables: tipo de producción,

**Figura 4. Aspectos de producción de las cinco organizaciones agrícolas**



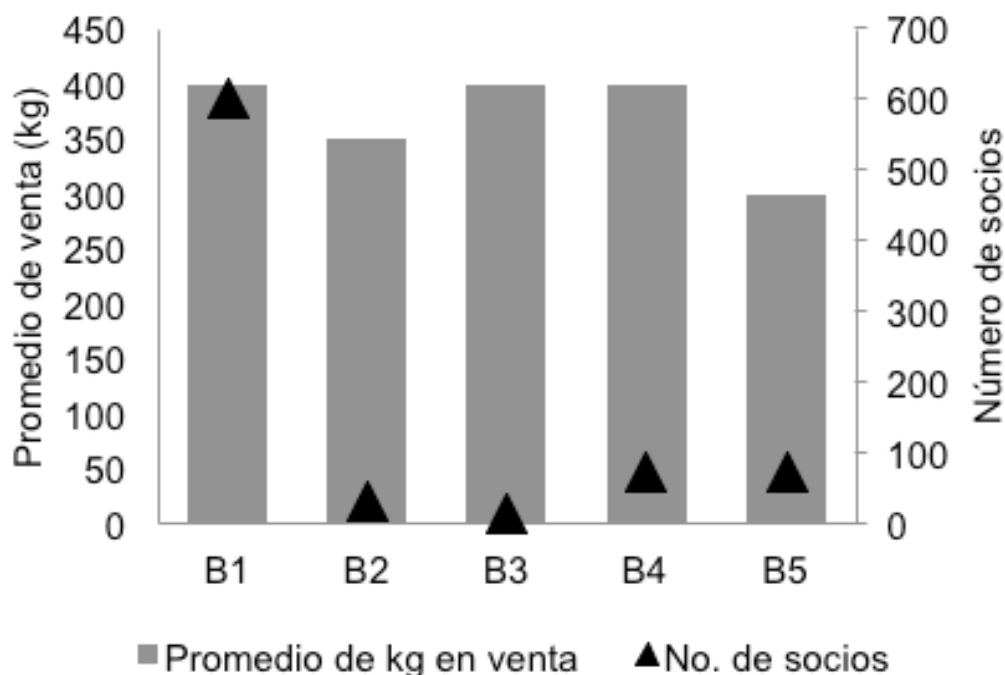
De las dos organizaciones productoras de café, la organización Unión Regional de Productores de Café Indígenas Popolucas de la Sierra de Sotepan (A2) es la más grande en cuanto a número de socios (528) y hectáreas de producción (800), mientras que la organización Los SSS Los Ocotales (A5), mantienen una mayor producción por hectárea (4 ton/ha), contando con 50 ha y 25 socios. Las organizaciones agrícolas desarrollan sus actividades en una superficie de 25 a 800 ha, excepto el Invernadero Saltillo, que cuenta con 0.5 ha. La producción de tomate es trimestral y la de café semestral. La distribución de los productos se realiza específicamente en el mercado local y regional en un beneficio de café. El precio se mantiene en un rango de \$8.00 a \$9.00 el kg tanto en tomate y chile habanero, como el de café en cereza. Sólo la Unión de Productores Forestales Indígenas "Kalluy Kotsik" cuenta con infraestructura para vender su producto ya etiquetado con el nombre comercial de "El Capel Moya" (Figura 5). Los problemas del entorno que afectan a las organizaciones son deficiente acceso y deterioro de suelo; el cultivo es afectado por plagas y enfermedades, lo que se asocia a la falta de asesoría

tipo de manejo, producción por unidad, número de socios, hectáreas por socio, cabezas de ganado bovino por socio, número de cabezas de ganado bovino totales, total de hectáreas registradas, total de hectáreas destinadas a la producción, promedio de producción en kilogramos (kg), kilogramos para venta, precio de venta y porcentaje de autoconsumo (Figura 5).

Todos los productores de las cinco asociaciones funcionan bajo el mismo esquema de producción anual y extensiva bajo un manejo tradicional, con un promedio de 20 hectáreas por socio y 20 cabezas de ganado por socio. El 100% de la producción se destina a la venta en el mercado regional con un precio de venta que fluctúa entre los \$17.00 a \$22.00 el kg, y volúmenes de venta de 300 a 400 kg por productor. Las organizaciones son de tipo gremial, siendo la Asociación Ganadera Local de Sotepan la que más socios integra (602). Los principales problemas que enfrentan son el deficiente acceso a las unidades de producción, el deterioro de suelo, falta de asesoría técnica, de apoyos financieros e insumos y la variación de precio de venta.



Figura 5. Variables de producción



#### VI. 4.3. Las Organizaciones Acuícolas

Las dos organizaciones acuícolas tienen una producción intensiva semestral de las especies tilapia Stirling y Pargo Cerezo en una superficie de 0.5 y 2 ha, en 5 y 14 estanques de producción y un volumen de producción total de 150 kg y 2000 kg, respectivamente. La comercialización es principalmente en el mercado local con un producto que presenta una talla de 30 a 20 cm y un peso de 500 g y 250 g, a un precio de \$50.00 a \$60.00 por kg. Los problemas que afectan a las organizaciones son el deficiente acceso a las unidades

de producción y al mercado, el deterioro de suelo, la falta de asesoría técnica, de apoyos financieros e insumos, así como la variación del precio de venta (Cuadro 4).

#### VI. 4.4. Las Organizaciones Forestales

Se estudiaron dos organizaciones forestales a través de las siguientes variables: especie cultivada, superficie sembrada, fecha de siembra, uso de plantación, tipo de mercado, producción esperada, precio de venta, problemas comunes del entorno, problemas comunes de manejo del cultivo y los aspectos de comercialización (Cuadro 5).

Cuadro 4. Aspectos de producción de las organizaciones acuícolas

| Clave | Superficie utilizada (ha) | No. de estanques | Producción, kg | Peso por unidad, kg | Talla por unidad, cm | Número de socios |
|-------|---------------------------|------------------|----------------|---------------------|----------------------|------------------|
| C1    | 2.0                       | 14               | 2,000          | 500                 | 30                   | 8                |
| C2    | 0.5                       | 5                | 150            | 250                 | 20                   | 3                |

Cuadro 5. Aspectos de la producción forestal

| Especie cultivada                      | Fecha de siembra | Uso de plantación                 | Tipo de mercado       | Precio de venta | Problemas comunes de manejo en el cultivo   |
|--|------------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------|---|
| Palma camedor, Paludo, Cola de Mayan   | Cada 4 años      | Forestal (follaje, palma camedor) | Regional              | \$21.50         | Falta de asesoría técnica, Falta de apoyos financieros, Carencia de insumos y Calidad de producto |
| Encino, roble, primavera, caoba, cedro | Cada 6 meses     | Forestal (plantas)                | Producción en proceso | ---             | Falta de apoyos financieros, Carencia de insumos y calidad de producto                            |

La cosecha de la producción en la Sociedad de Producción Rural Follajes y Productos "Wity Kotsik" es cada cuatro años con un total producido de 10,000 palmas por 295 socios en una extensión de 590 ha y en el Vivero *Cuyanuj Attebet* SC de RL de CV se produce cada 6 meses un total de 150,000 plantas por diez socios en una hectárea de terreno. Los problemas que las afectan son el deficiente acceso a las unidades de producción y el deterioro de suelo; los problemas que afectan a la producción son la falta de asesoría técnica, de apoyos financieros y carencia de insumos. El mercado es regional y los problemas de comercialización son: variación de precio de venta, falta de mercado, falta de apoyos financieros y deficiente acceso.

#### VI. 4.5. Organizaciones Turísticas

En las organizaciones turísticas se estudiaron las siguientes variables: clasificación de los atractivos, tipo de servicio, costo de los servicios, periodo de los servicios, número de visitantes, problemas del

entorno, procedencia de los visitantes y su respectiva de promoción.

Las dos organizaciones turísticas, Ecodesarrollo *Jeam Takxi* y Sociedad Cooperativa Naturaleza y Cultura *Jomxuk*, clasifican sus atractivos como focales, el tipo de turismo es agroecoturismo y ecoturismo, las actividades que ofrecen son la observación de fauna y flora silvestre, excursiones en cultivos, caminatas y senderismo, excursionismo y observación paisajística.

Los periodos de servicio principalmente son los fines de semana, días festivos y los periodos vacacionales de Semana Santa, en verano y fin de año. Los problemas de entorno que enfrentan son la sequía y el deterioro del suelo, afectando con ello el paisaje; respecto a los problemas operativos y de comercialización se identifican la falta de apoyos financieros; la promoción la realizan en forma directa con la población regional y los visitantes. El Cuadro 6 presenta el costo de los servicios y número de visitantes por periodo de servicio.

Cuadro 6. Características de las organizaciones turísticas

| Nombre            | Tipo de servicios |         |            | Costo de los servicios |      |      | Visitantes por periodo de servicio |     |     |       |     |
|-------------------|-------------------|---------|------------|------------------------|------|------|------------------------------------|-----|-----|-------|-----|
|                   | B                 | H       | A          | B                      | H    | A    | D                                  | S   | M   | A     | PV  |
| <i>Jeam Takxi</i> | Cascada y Río     | Cabañas | Preparados | \$20                   | \$30 | \$40 | 7                                  | 100 | 210 | 2,555 | 500 |
| <i>Jomxuk</i>     | Río               | Cabañas | Preparados | \$25                   | \$50 | \$60 | 5                                  | 100 | 150 | 1,825 | 300 |

B= Balneario, H= Hospedaje, A= Alimentos D=Diario, S= Semanal, M=Mensual, A=Anual, PV=Periodo Vacacional

Las comunidades locales usuarias del servicio son Soteapan, San Pedrito, Amamaloya, Ocozotepec, Benito Juárez, y los municipio de procedencia de los visitantes son: Coatzacoalcos, Minatitlán, Jaltipan, Chinameca, Soteapan, Mecayapan, Cosoleacaque y Acayucan en el estado de Veracruz.

## V. CONCLUSIONES

Los resultados prueban que todas las organizaciones han mantenido un incremento en el número de socios respecto a los integrantes iniciales, y corresponden a figuras asociativas de carácter rural, Sociedades de Seguridad Social, Sociedades Cooperativas y asociaciones gremiales (Asociaciones Ganaderas Locales) con bajo desarrollo económico.

Todas mantienen una comunicación centralizada, orientada a proporcionar información en un solo sentido y atender asuntos preponderantemente operativos, careciendo de planeación estratégica que permita un desarrollo a largo plazo, evidenciando una baja capacidad de gestión que limita el acceso a fuentes de financiamiento externo.

La producción en las organizaciones es 100% de manejo tradicional con poca asistencia técnica y comercialización principalmente local y regional, enfrentando problemas de plagas y enfermedades, deterioro del suelo y calidad del agua, a pesar de que las organizaciones acuícolas, forestales y turísticas realizan actividades de aprovechamiento de los cuerpos de agua, conservación de las selvas y reforestación.

El municipio se encuentra clasificado por la Secretaría de Desarrollo Social como de muy alta marginación por lo que el desarrollo de las organizaciones es bajo como consecuencia de las capacidades de sus integrantes y del contexto geográfico y sociodemográfico del municipio, por lo que es necesario impulsar programas de desarrollo rural orientados a mejorar las condiciones de vida de los productores, medios de comunicación, salud, vivienda y educación, y fortalecer sus capacidades productivas, asesoría administrativa, técnica y financiera.

Se requiere de un mayor apoyo gubernamental para la consolidación de estas empresas sociales, en las que se tenga igualdad de oportunidades en el desarrollo económico y en el desarrollo humano,

con una gran inversión en educación y capacitación de sus integrantes, que contribuya a la solución de problemas, al manejo de los cambios tecnológicos y al aprovechamiento de oportunidades para alcanzar el desarrollo y crecimiento sostenible.

## REFERENCIAS

- Andrade, S. (2001). *Planeación estratégica*. Lima: Lucero S.R.L.
- Barcos, S. J. (2009). *Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la administración*. Argentina: Ediciones HABER. Ciencias Económicas.
- Blanco, R. J. L. (2006). *Erosión de la agrobiodiversidad en la milpa de los zoques popolucas de Soteapan: Chutuxincon y Aktevet*. México D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Campos, C. A. (2004). El suelo. En Guevara, S. R. Landgrave y G. Sánchez- Ríos. (Eds), *Los Tuxtles. El paisaje de la sierra* (pp. 181-193). Instituto de Ecología, A.C. y Unión Europea. Xalapa, Ver.
- De Faria, M. (2001). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: Limusa.
- Eckstein, S. (1979). *Los factores de la organización campesina*. México: Centro de Investigaciones Agrarias y Universidad de Bar-Llan Israel.
- Gibson, D. (2001). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*. Santiago de Chile, Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Guisar, R. (1998). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- H. Ayuntamiento de Soteapan, Universidad Veracruzana y Secretaría de Desarrollo Social. (2010). *Plan Municipal de Desarrollo Social de Soteapan*. México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). *Censo de Población y Vivienda 2010*. México. Extraído el 25 de junio del 2012 desde [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)
- Ley General de Sociedades Cooperativas. (2009). Última reforma 13 de agosto de 2009, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, México. Extraído el 12 de junio del 2012 desde [www.diputados.gob.mx](http://www.diputados.gob.mx)
- Ley General de Sociedades de Responsabilidad Social. (1976). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. México. Extraído el 12 de junio de 2012 desde [www.diputados.gob.mx](http://www.diputados.gob.mx)
- Secretaría de Desarrollo Social. (2012). Padrón de beneficiarios del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades para el estado de Veracruz. México. Extraído el 25 de junio del 2012 desde [www.sedesol.gob.mx](http://www.sedesol.gob.mx)
- Zazueta, A y A González. (1993). *El proceso de evaluación rural participativa: una propuesta metodológica*. México: Instituto de los Recursos Mundiales y Grupo de Estudios Ambientales, A.C.