

# Factores internos que afectan la comercialización de nopal en pequeños productores; un estudio exploratorio

## Internal factors affecting the marketing of nopal in small farmers; an exploratory study

María del Rosario Cortés-Castillo<sup>1</sup>, Ricardo Chávez Martínez<sup>2</sup>, María Luisa, Saavedra García<sup>3</sup>

### Resumen

El objetivo del presente estudio es explorar los factores internos que afectan la comercialización del nopal verdura en los productores de Milpa Alta durante el 2023, fundamentado en la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC). Para ello, se realizó un estudio de alcance exploratorio, descriptivo no experimental de corte transversal, en una investigación de campo en la que se analizaron las condiciones actuales de 46 productores de nopal verdura, bajo una muestra por conveniencia a través de la técnica bola de nieve, mediante un cuestionario semiestructurado durante el cuarto trimestre del 2023. Entre los principales hallazgos se observa que los productores requieren del apoyo de su familia para las actividades de comercialización, ante la demandante labor del campo y a pesar de tener equipos y medios, no cuentan con el tiempo, los conocimientos y la experiencia para las actividades comerciales, sumado al insuficiente e inadecuado apoyo de los programas públicos en el tema. Sin embargo, desean y quieren ser capacitados con la finalidad disminuir la dependencia a las condiciones de la oferta y demanda, donde el poder se encuentra en los intermediarios, en un producto que es preferido por su sabor, tamaño, calidad y frescura por encima del precio.

**Palabras clave:** *Teoría de los Recursos y Capacidades, Productores de nopal, Comercialización*

### Abstract

This study, based on the Theory of Resources and Capabilities (TRC), aims to explore the internal factors that affect the marketing of nopal among Milpa Alta framers in 2023. An exploratory, descriptive, non-experimental, cross-sectional study was conducted to analyze the current conditions of 46 nopal farmers in a field investigation. The sample was, by convenience, using the snowball technique and a semi-structured questionnaire during the fourth quarter of 2023. Among the main findings is that, given the demanding work in the field, farmers require the support of their families for marketing activities. Despite having the equipment and resources, they do not have the time, knowledge, and experience for commercial activities,

---

<sup>1</sup> Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, Profesora del Instituto Politécnico Nacional; Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Escuela Superior de Comercio y Administración, Tepepan; México, línea de investigación: Ingeniería Administrativa, Agronegocios, Franquicias, [mrcortes@ipn.mx](mailto:mrcortes@ipn.mx), ORCID. <https://orcid.org/0000-0002-0931-620X> (Autora de correspondencia).

<sup>2</sup> Licenciatura en Negocios Internacional; Estudiante de Maestría en Negocios Internacionales; Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, México línea de investigación: Logística y Cadena de Suministro, Comercio Exterior, Agronegocios, correo electrónico y ORCID. <https://orcid.org/0009-0002-7670-1420/print>

<sup>3</sup> Doctora en Administración; profesora titular de la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, México, línea de investigación: Pyme, Finanzas, Estudios de Género en las Organizaciones, correo electrónico: [lsaavedra@fca.unam.mx](mailto:lsaavedra@fca.unam.mx) ORCID. <https://orcid.org/0000-0002-3297-1157>



in addition, there is insufficient and inadequate support from public programs on the subject. However, the farmers want and wish to be trained in order to reduce dependence on supply and demand conditions, where the power lies with the middlemen, in a product that is preferred for its flavor, size, quality, and freshness over price.

**Key words:** *Resource and Capability Theory, Nopal farmers, Marketing inglés (3)*

**Códigos JEL:** Q12, Q13, J15, J43, D23, D40, F14, F18, L25

## **Introducción**

El sector agropecuario representa el 4.2% del PIB nominal (CD. 2021) y su desarrollo es importante para poner fin a la pobreza extrema (Banco Mundial, 2022). México ocupa el 12º lugar como productor agropecuario en el mundo y el tercero en América Latina (FAO, 2018) con un potencial de mercado de 1,353 millones de consumidores en 52 países (SIAP, 2022). La OCDE y la FAO (2022) coincidieron en impulsar la productividad agrícola a través de la inversión pública y privada, así como en la adopción de la innovación, investigación y desarrollo, infraestructura y políticas públicas que faciliten nuevas tecnologías, transferencia de conocimiento y competencias.

El contexto del sector agropecuario en México, se distingue por condiciones de rezago y vulnerabilidad, con limitados recursos humanos y sociales, dificultad en el acceso a mercados, una alta vulnerabilidad a los cambios climáticos, a prácticas agrícolas inadecuadas, sequías, inundaciones y otros desastres (UNDP, 2023). Por otra parte, la situación de los pequeños productores (también denominados campesinos, rancheros, pequeños agricultores, milperos) se caracteriza por no poder aspirar a un ingreso digno (Waarts, et al., 2022), ante la percepción en sectores de la sociedad y en el gobierno de que son improductivos con falta de organización (Robles, 2018), considerados además, como un obstáculo por su escasa competitividad y productividad (Muñoz y Viana, 2012), donde 9 de cada 10 productores es pequeño o mediano (FAO, 2019) de edad avanzada y con bajo nivel de escolaridad (ENA, 2021). Sin embargo, ellos aportan buena parte de los alimentos que se consumen en la canasta básica facilitando la seguridad alimentaria, y el bienestar de las comunidades (FAO, 2014) en una profesión (labores del campo) que permite el sustento de sus familias y por ello debe ser concebida de una manera profesional (Vazquez-García et al., 2013), con respeto a sus derechos de las comunidades rurales, bajo condiciones de trabajo digno (SIL, 2023).

Edelman (2022) situó a la agricultura campesina dentro de la agricultura empresarial ubicando a los campesinos y los pequeños agricultores bajo características clave, como la constante búsqueda por reducir riesgos (económicos y medioambientales), el minimizar los costos monetarios, diversificar los cultivos y las prácticas de subsistencia. En este sentido los retos y oportunidades en la comercialización de los pequeños productores, se caracteriza por la exclusión de los mercados urbanos al operar bajo condiciones de informalidad y alta vulnerabilidad (FAO, 2019), vendiendo sus productos a menores precios ante el desconocimiento comercial y beneficiando a los intermediarios debido al margen de ganancias (UNDP, 2013) por lo que enfrentan la falta de acceso a mercados (dificultad en la comercialización) (FAO, 2019).

Estudios previos han marcado la necesidad de implementar estrategias de diferenciación en nuevos nichos de mercado debido a la alta competencia (Medina, Macias y Silva, 2021), así como promover su participación en cadenas de valor competitivas y de empoderamiento con la capacidad de cumplir con los requisitos de inocuidad (Berkum, 2022) para facilitar la comercialización de sus productos. En contraste, otros investigadores coinciden en aprovechar los conocimientos tradicionales, las capacidades internas (De Gortari y Santos, 2011), así como la promoción de mayores programas sectoriales de apoyo para este fin (Robles, 2018). Por otra parte, Madrid *et al* (2021) coincidieron en profundizar en investigaciones que permitan identificar el conocimiento, las características y limitaciones económicas de los diversos

productores del nopal para poder incursionar en nuevos mercados; sobre todo en disciplinas como el *Marketing* escasamente estudiada en agronegocios (Geldes y Felzensztein, 2013).

Con el fin de contribuir a los estudios empíricos, esta investigación propone explorar los factores internos que afectan la comercialización del nopal verdura en los productores de Milpa Alta durante el cuarto trimestre 2023, fundamentado en la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC) con la finalidad de conocer su situación actual. La importancia radica en que estudios previos han validado la baja productividad y competitividad de los pequeños productores debido a sus escasos recursos para salir adelante, sin embargo, el presente estudio aporta el conocer el por qué continúan en ese estado, aún cuando cuentan con programas sectoriales de apoyo que forman parte de líneas prioritarias del gobierno federal actual (2019- 2014), sobre todo en regiones rurales cercanas a las zonas urbanas (nueva ruralidad), en una hortaliza que no forma parte de la canasta básica y que sin embargo, presenta incrementos anuales en la producción (SIAP, 2022), lo que contribuye a investigaciones que faciliten la comercialización de hortalizas y a iniciativas o modificaciones en proyectos o programas de apoyo al campo.

Este trabajo se divide en tres apartados: I) la revisión de la literatura, donde se desarrollan los temas la teoría de los Recursos y Capacidades, del *Marketing* en agronegocios y de los productores de Milpa Alta, II) la metodología, integrando la categorización de las variables, III) los hallazgos y por último las discusiones y las conclusiones de esta investigación.

### **La Teoría de los Recursos y Capacidades**

Estudios coinciden en agrupar a los factores externos e internos, como obstáculos para el crecimiento empresarial y el incremento a la productividad (Rico y Cabrer-Borrás, 2021; Mielgo, 2015; Huerta y Salas, 2014, Benito, et al, 2012). En los primeros ubican a las políticas públicas, la calidad regulatoria, fiscal, laboral, las fuentes de financiamiento, la regulación de los mercados, la competencia, los niveles de seguridad, entre otras. En los segundos, se sitúan a la gestión del director, los aspectos culturales, la inversión en formación y conocimiento, la toma de decisiones, la capacidad para resolver problemas, la calidad de los recursos (humanos, financieros, tecnológicos), el tamaño de la empresa, el perfil del empresario, las habilidades, la experiencia, la disponibilidad de los recursos, las rutinas operativas y administrativas, entre otras.

En este sentido, los factores internos influyen en el desempeño de la empresa y se encuentran en la estructura de la misma. Diversos estudios analizaron el rendimiento y la gestión en las organizaciones, al incluir dentro de sus límites, los recursos y capacidades esenciales (Cortés, 2019, Hussain, Sreckovic y Windsperger, 2018; Gillis, Castrogiovanni, 2012;), al considerar la teoría de los Recursos y Capacidades (TRC).

Enunciada en 1959 por Edith Penrose establece la importancia de conocer los recursos con los que cuenta la empresa y el uso que hace de estos, entre ello, el crecimiento y la capacidad a partir de mejores servicios (Penrose, 1959). Es considerada una teoría de la Ventaja Competitiva (Barney (1991), que ayuda a explicar las condiciones bajo las cuales las empresas proporcionan dicha ventaja (Asgharian, 2015), asumiendo que las empresas maximizarán sus ganancias, al usar activos estratégicos para lograr un desempeño superior (Barney, 2001, Rapp y Agnihotri, 2014), utilizando los activos valiosos, raros, difíciles de imitar, así como los recursos no sustituibles para mantenerse en un rango superior al promedio en rendimiento, los cuales (los recursos y capacidades) no sólo son financieros, sino también los relacionados con la información y con la capacidad de gestión (Penrose, 1959).

Sin embargo, Williamson (1985), criticó la teoría de los Recursos y Capacidades “porque no es posible identificar a priori cuál o cuáles son los recursos clave para una estrategia, sino que se identifican a posteriori” (citado por López y Ubal, 2011, p. 49). Siendo necesario identificar los recursos y las capacidades (Amit y Schoemaker, 1993), pues los primeros se integran en los segundos para llevar a cabo

las acciones, integradas en procesos, rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades (Cardona, 2011).

Barney (1991) definió los recursos como “*todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc. controlados por una empresa que permite a la empresa concebir e implementar estrategias*”. (p.101) clasificándolos en recursos de capital físico, de capital humano y de capital organizacional (Barney, 1991), para Amit y Schoemaker (1993) representaron el *stock* disponible para la propiedad y control de la empresa, siendo los recursos intangibles, tema de gran interés en las disciplinas de *Marketing* y Organización (Caves, 1996), los cuales son necesarios para el crecimiento de la empresa (Penrose, 1959).

En cuanto a las capacidades, representa la capacidad de desplegar los recursos basados en información, se desarrollan a lo largo del tiempo y dependen del capital humano de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993), es decir se refieren a las habilidades basadas en la competencia humana (Zou *et al.*, 2010).

En este sentido, es importante identificar los recursos tangibles de la empresa, como los físicos (infraestructura, equipos de cómputo, herramientas, equipo de transporte, entre otros), los humanos (personal con el perfil adecuado en puestos clave como ventas, administración, finanzas, logística, almacén), los financieros (flujo de efectivo, inversiones, inventarios de materias primas, de productos terminados), así como los intangibles (una marca, un proceso operativo, administrativo, comercial, una patente, una experiencia comercial, el *know how*, la reputación de la empresa, la relación con proveedores, clientes, entre otras), dado que constituyen la infraestructura y los conocimientos o saberes con lo cuales va a competir en el mercado, para generar el éxito y las utilidades.

Por otra parte, no sólo es contar con los recursos, si no cómo se aplican al momento de tomar decisiones, solucionar conflictos, impulsar y concluir proyectos, y forjar alternativas que faciliten el éxito y la productividad en las organizaciones; lo cual forma de las capacidades de los directivos y del personal, dado que aplican la experiencia, el razonamiento, la toma de decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, el trabajo en equipo, las relaciones personales, el liderazgo, entre otras para impulsar la productividad y competitividad de la organización.

### El Marketing en los agronegocios

El comercio agrícola internacional es fundamental para mejorar la eficiencia de los sistemas alimentarios y las tecnologías digitales pueden impulsarlo al mejorar la eficiencia, la transparencia y la trazabilidad de los sistemas comerciales (OECD/FAO, 2022).

La OCDE (2022) plantea que los precios de las hortalizas muestran un cierto nivel de incertidumbre debido a las repercusiones de las guerras (Rusia contra Ucrania), el cambio climático, las enfermedades de los cultivos, la variabilidad climática, las preferencias de los consumidores y la influencia de las políticas públicas nacionales y comerciales. La Encuesta Nacional Agropecuaria (2019) identificó que la venta de la producción agrícola realizada por las unidades de producción (UP) fue destinada al intermediario (53.1%), directo al consumidor (25.1%), a un centro de acopio, bodega o almacén (11.5%), bajo contrato (3.8%), para empacadora o uso industrial (1.2%), central de abastos (0.9%), a un supermercado (0.3%) y a otro tipo de comprador (4.7%), donde el 8.4% obtuvo un préstamo para utilizarlo principalmente en la compra de materia prima (87.1%) y al pago de sueldos, salarios o jornales (42.7%), y sólo el 37.7% usó alguna TIC (tecnología de información y comunicación), siendo el celular (88.1%) como medio más utilizado.

Entre las problemáticas más comunes a las que se enfrenta los productores (UP) fue la dificultad para la comercialización debido a los precios bajos (33%) y una excesiva intermediación (24.3%), la falta de capacitación y asistencia técnica (30.8%), la vejez, enfermedad o invalidez (19.5%) y la falta de información de los precios de los productos (10.9%), donde se observa la preponderancia de los adultos entre los 40 y los 60 años (44.1%) y más (45.8%) (Encuesta Nacional Agropecuaria, 2019).

La participación en la cadena de valor en este sector es afectada por diversas contradicciones como a) vender lo mejor y consumir lo de menor calidad al mercado local, b) la relación con empresas que no realizan prácticas de comercio justo, c) el alto nivel de requerimientos técnicos por parte de las empresas, lo que implican altos costos para el productor y que no se refleja en un mejor precio de compra, d) una alta fluctuación de precios, e) el producir caro y vender barato, f) así como necesitar de un intermediario para vender a una organización (Robles, 2018).

En este sentido, Saavedra y Milla (2017) sostuvieron que el nivel micro (las capacidades de las empresas) inciden en la competitividad de una región; siendo necesario identificar las habilidades y competencia que permitan definir los mercados y operar de forma efectiva en ellos (Day, 1994). Para ello, es necesario conocer las estrategias de Marketing dado que es crucial para el crecimiento de una organización (Kotler, 2008) pues se enfocan en la creación de valor y satisfacción en los clientes a través de estrategias para atraer, conservar y aumentar a los consumidores (Muñiz, 2016), mediante un conjunto de actividades planificadas con la intención de ofrecer el producto a un precio determinado (Hernández-Fernández et al. 2019). Estudios previos (Franco y Sánchez, 2014) han clasificado las estrategias de marketing en: a) estratégicas (interpretación del entorno), b) funcionales (gestionar la relación con los clientes, marcas y productos en canales de distribución) y c) operativas (asignación de precios, promociones en medios de comunicación), otros la agrupan como la famosa mezcla de marketing ubicando las 4 P's (Precio, Producto, Plaza, Promoción) aplicándolas de forma interdependiente, coherente y efectiva (Caballero y Santoyo, 2019).

Por lo anterior, las capacidades de marketing tienen un efecto superior en desempeño de las empresas contra los factores externos, dado que implica "la habilidad de la empresa para entender el comportamiento de sus mercados y para actuar de la manera más efectiva" en estos (Hernández-Fernández et al. 2019, p.147). En este contexto Geldes y Felzensztein (2013) sostuvieron la necesidad de profundizar en estudios de Marketing en los agronegocios, dado que no sólo se enfoca en la comercialización, sino en la creación de valor para la organización (Lombana, 2019) y coadyuvan en alcanzar la seguridad alimentaria (Camacho, 2014), por ser productos perecederos altamente fluctuantes (en precio) y así evitar que una cosecha se pierda por la falta de una venta oportuna, dado que el productor ya invirtió en jornaleros, sistemas de riego, fertilizantes, semillas, (Ladino, 2021) así como tiempo y esfuerzo en el cuidado del cultivo.

### **Los pequeños productores de Milpa Alta, México**

Robles (2018) coincidió en que la definición del empresario campesino no puede ser rígida, ni aplicable a todos, pues depende el contexto o la región de origen. Él utilizó el concepto de pequeño y mediano productor campesino que se caracteriza por contar con unidades en pequeña escala, con jefes de familia que obtiene del trabajo de su parcela una parte importante de sus ingresos, en ocasiones contratan mano de obra (jornaleros) para cubrir el proceso de sus cultivos, son de edad avanzada y con bajo nivel educativo.

Estos pueden ser aquellos a) en las que los socios no son propietarios de tierras y solo compran para revender, b) los grandes y medianos productores que son parte de una empresa y operan además como empresarios, c) los productores primarios y d) los pequeños productores que venden a intermediarios para abastecer la agroindustria, donde la mayoría de ellos cuentan con más de 2.5 hectáreas (Robles, 2012), con bajo uso de tecnologías y alto uso de agroquímicos, baja productividad, son de edad avanzada y tienen baja escolaridad (Cámara de diputados, 2021). Por lo antes expuesto, la FAO (2019) sugirió establecer políticas públicas diferenciadas por tipo de productor (con bajos ingresos por comercialización) y territorio que favorezcan el incremento a su productividad y potenciar el desarrollo comercial.

De acuerdo con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2021) en 2021 la producción agrícola en la Ciudad de México tuvo una superficie sembrada de 14,330.42 hectáreas (ha), de las cuales se cosecharon 14,290.07 ha., lo que significa que una parte de la cosecha se pierde por diversos

factores. La alcaldía Milpa Alta (MA) se encuentra dentro la denominada nueva ruralidad dada la cercanía a demarcaciones como Xochimilco, Tlalpan y Tláhuac por lo que forman un “espectro rural-urbano” (FAO, 2017), además, es reconocida como una zona productora de nopal con 28,375 hectáreas (GOCDMX, 2011).

Milpa Alta cuenta con 12 poblados rurales y una población aproximada de 6,017 productores (GOCDMX, 2022) enfocados a la producción, transformación y comercialización del cultivo de nopal, que se caracteriza además, por la falta de recursos económicos para invertir en la producción, la poca rentabilidad de la actividad agropecuaria y la falta de ayuda suficiente que derivó en abandono de los terrenos agrícolas; así como en la sobreexplotación del suelo (Gobierno de la Ciudad de México, 2018). La producción del nopal en Milpa Alta pasó del autoabastecimiento al comercial, debido a las condiciones climáticas que favorecen la siembra, el cultivo y la cosecha; lo que motivó al establecimiento de dos temporadas (alta y baja productividad) que se caracteriza por precios diferenciados en cada una de ellas con una oferta y demanda inelástica (Medina, et al, 2021).

Desde el 2002 y hasta la fecha, el gobierno local ha impulsado programas de apoyo a productores que consistían en subsidios para la adquisición de abono orgánico en forma de estiércol, así como para fortalecer la cadena productiva mediante la compra de insumos, maquinaria, herramienta, capacitaciones, entre otras, con la finalidad de mejorar el ingreso familiar (GOCDMX, 2015, 2018, 2022).

El Programa Integral de Apoyo a los Productores de Nopal (PIAPRON) busca contribuir al ingreso familiar, e impulsar el desarrollo rural sostenible de los sembradíos de nopal, mediante la preservación, conservación y restauración de los cultivos, a través de acciones que incluyan la asistencia técnica para la integración de la cadena productiva y apoyos para su capitalización y mejoramiento de sus cultivos en términos productivos, de transformación y comercialización (GOCDMX, 2022), sin embargo, el apoyo destinado a las zonas rurales es mayor en políticas sectoriales de programas sociales pero es escaso el destinado al apoyo productivo (2%) (FAO, 2019) ante el desconocimiento de las necesidades actuales de los productores, que motiva que las intervenciones gubernamentales sean insuficientes e inefectivas (Robles, 2018). Sumado a los escasos estudios empíricos que identifiquen las condiciones que afectan la competitividad y productividad de los productores (Cámara de diputados, 2021).

### Metodología

El presente estudio se realizó bajo una metodología de alcance exploratorio, descriptivo no experimental de corte transversal, en una investigación de campo en la que se analizaron las condiciones actuales de los pequeños productores de nopal verdura de Milpa Alta. Debido a las condiciones de inseguridad de la zona, se asistieron a las reuniones de productores participantes del Programa Integral de Apoyo a los Productores de Nopal (PIAPRON) durante el mes de julio; solicitando al jefe de la unidad departamental agroindustrial (JUDA) de la alcaldía Milpa Alta, un espacio para de invitar a los productores a participar en la investigación de manera voluntaria; recabando un total de 46 contactos, con quienes se confirmaron y realizaron reuniones personalizadas en sus parcelas, durante el periodo de octubre a diciembre del 2023. Lo anterior, ante la escasez de equipos (móvil, computadoras), el acceso a internet y el desconocimiento para el llenado del instrumento de recolección de datos. Los beneficiarios del PIAPRON se caracterizan por ser productores de nopal propietarios de una parcela de más de 500 metros y que han participando en más de una ocasión.

La recolección de datos, se realizó mediante la aplicación de un cuestionario semiestructurado de 45 ítems de preguntas dicotómicas y de opción múltiple, validado previamente a través de la participación de cinco jueces expertos en el tema (producción y comercialización del nopal verdura, así como de *Marketing*), posteriormente se realizó la estadística descriptiva (mediana, moda, rango) para identificar los recursos y capacidades de los sujetos de estudio utilizando el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 20.

La tabla 1 muestra la definición de las categorías de estudio. Para la validación de los constructos se siguieron los conceptos teóricos, junto con la definición operacional.

**Tabla 1**  
*Operacionalización de categorías*

Teoría	Categoría	Definición operacional	Dimensión	Clave	Items
Teoría de los recursos y Capacidades: es importante conocer los recursos con los que cuenta la empresa y el uso que hace de ellos para el crecimiento de la organización (Penrose, 1959; Barney, 1991).	Sociodemográficas	Característica de la muestra			Edad
					Género
					Nivel Educativo
					Principal fuente de ingresos
				RH1	1. Responsable de la siembra y cosecha
				RH2	2. Responsable de la comercialización
	Recursos: activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos información, conocimiento, (Barney 1991)	Para la comercialización de los productos. Se clasifican en recursos de capital físico, humanos y organizacional (Barney, 1991).	Humanos	RH3	3. Años de experiencia
				RH4	4. Horario de corte
				RH5	5. Horario de comercialización
				RH6	6. Horario disponible para la venta
				RF7	7. Teléfono móvil con internet
				RF8	8. Cuenta bancaria
	Físicos			RF8	9. Aplicación móvil bancaria
				RF10	10. Solicitud de apoyo gubernamental
				RF11	11. Tipo de apoyo
				RF12	12. Tipo de utilización
				RF13	13. Formas de pago
				RF14	14. Garantía de pago
	Financieros			RF15	15. Tipos de garantías
				CP17	16. Días de crédito
				CP17	17. Bases para la negociación de un descuento
				CO18	18. Precio fijo durante el año
				CP19	19. Forma de determinar el precio
				CO20	20. Quién determina el precio
	Precio	Para aplicar los conocimientos durante el proceso de venta a través del marketing funcional (gestión de clientes) y operativo (mezcla de marketing) (Franco y		CP21	21. Precio por temporada
				CP22	22. Estrategia para venta del nopal
				CP23	23. Tipo de estrategia
				CP24	24. Formas de comercializar el producto
				CP25	25. Horario para la venta del producto
CO26				26. Canales de comercialización	
Producto			CP27	27. Uso de la tecnología	
			CP28	28. Manejo de redes sociales	
			CP29	29. Tipo de red social	
Plaza					

**Factores internos que afectan la comercialización de nopal en pequeños productores; un estudio exploratorio**

competencia humana (Zou et al., 2010).	Sánchez, 2014; Caballero y Santoyo, 2019)	Promoción	CP30	30. Adicionales para fidelizar a un cliente
			CP31	31. Comunicación y desarrollo de promociones
		Gestión de clientes	CGC32	32. Número de clientes activos
			CGC33	33. Registro de clientes
			CGC34	34. Medios de contacto
			CGC35	35. Registro de historial de compras
			CGC36	36. Investigación previa de sus potenciales clientes
			CGC37	37. Comunicación constante con el comprador
			Conocimiento	CC38
		CC39		39. De quién
		CC40		40. La capacitación fue de
		CC41		41. Costo de la capacitación
		CC42		42. Tipo de capacitación que necesita
		CC43		43. Conoce su utilidad mensual
		CC44		44. Lo que más valoran sus clientes
CC45	45. Tipo de capacitación que necesita			

Fuente: elaboración propia con base en los autores

**Resultados**

El rango de los datos es de 60 años (20 – 80) La concentración de la moda y bimoda, se encuentra en la mediana de 40 a 60 años en las siguientes tablas.

La tabla 2 muestra la predominancia del género masculino (67%) con estudios de secundaria y bachillerato (58%), en los rangos de edad entre 40 a 60 años, donde la siembra y cultivo del nopal es su principal fuente de ingresos (78%).

**Tabla 2**  
*Tabla de contingencia Características Sociodemográficas*

	Edad (años)												Total	%
	20 a 30	%	31 a 40	%	41 a 50	%	51 a 60	%	61 a 70	%	71 a 80	%		
Hombres	5	16	0	.0	9	29	8	26	8	26	1	3	31	67
Mujeres	0	.01	3	20.0	4	27	5	33	1	7	2	13	15	33
Recuento	5	11	3	7	13	28	13	28	9	20	3	7	46	
Formación académica														
Licenciatura	2	17	0	.0	4	33	3	25	3	25	0	.0	12	26

Bachillerato	1	8	3	23	5	39	2	15	1	8	1	8	13	28
Secundaria	2	14	0	.0	3	21	7	50	2	14	0	.0	14	30
Primaria	0	.0	0	.0	1	17	1	16	3	50	1	17	6	13
Otro	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	1	100	1	2
Recuento	5	11	3	7	13	28	13	28	9	20	3	7	46	

---

¿La producción de nopal es su principal fuente de ingresos?

No	0	.0	1	10	1	10.0	4	40	3	30	1	10	10	22
Si	5	14	2	6	12	33	9	25	6	16	2	6	36	78
Recuento	5	11	3	7	13	28	13	28	9	19	3	7	46	

Elaboración propia con datos del programa SPSS v.19

En la tabla 3 se observa que el género responsable de la siembra, cultivo y cosecha del nopal son los hombres (70%). Por otra parte, son las esposas (39%) e hijos (11%) los que están a cargo de la comercialización; es decir, son familias que cuentan con más de 20 años de experiencia (41%); en una actividad que demanda toda la mañana para la cosecha (corte de nopal) (70%), así como para la venta (61%), por lo que sólo cuentan con disponibilidad de tiempo por la tarde (87%) para actividades administrativas, sociales y familiares.

**Tabla 3**  
*Tabla de contingencia de Categoría Recursos y Dimensión Humanos*

Item	Opciones	Edad (años)												Total	%
		20 a 30	%	31 a 40	%	41 a 50	%	51 a 60	%	61 a 70	%	71 a 80	%		
RH1	Ambos	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	1	2
	Hombre	4	13	0	0	10	31	8	25	8	25	2	6	32	70
	Mujer	0	0	3	23	3	23	5	38	1	8	1	13	13	28
RH2	Esposa	2	11	2	11	1	6	6	33	5	28	2	11	18	39
	Ambos	2	33	0	0	2	33	2	33	0	0	0	0	6	13
	Esposa e hijos	0	0	0	0	3	50	2	33	1	17	0	0	6	13
	Esposo	0	0	0	0	1	33	1	33	1	33	0	0	3	7
	Hermanas	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0	0	0	4	9
	Hijos	0	0	0	0	1	25	0	0	2	50	1	25	4	9
	Familia	0	0	1	20	3	60	1	20	0	0	0	0	5	11
RH3	5 a 10	2	29	0	0	2	29	1	14	2	29	0	0	7	15

**Factores internos que afectan la comercialización de nopal en pequeños productores; un estudio exploratorio**

	11 a 20	1	11	1	11	6	67	1	11	0	0	0	0	9	20
	21 a 30	0	0	2	25	1	13	4	50	1	13	0	0	8	17
	31 a 40	1	9	0	0	5	45	2	18	3	27	0	0	11	24
	41 a 50	0	0	0	0	0	0	5	63	3	38	0	0	8	17
	51 a 60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	1	2
	61 a 70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	100	2	4
RH4	Madrugada	1	8	0	0	4	33	4	33	1	8	2	17	12	26
	Mañana	3	9	2	6	9	28	9	28	8	25	1	3	32	70
	Tarde	0	0	1	50	1	50	0	9	0	0	0	0	2	4
RH5	Madrugada	0	0	1	14	1	14	5	71	0	0	0	0	7	15
	Mañana	2	6	2	6	11	35	6	19	7	23	3	10	31	67
	Tarde	2	25	0	0	2	25	2	25	2	25	0	0	8	17
RH6	Noche	0	0	0	0	3	50	0	0	3	50	0	0	6	13
	Tarde	4	11	3	8	11	26	13	32	6	16	3	18	40	87

Elaboración propia con datos del programa SPSS v.19

En cuanto a los activos físicos, la siguiente tabla muestra que el 72% de los productores cuenta con un teléfono móvil con internet, así como una cuenta bancaria (70%) sin embargo no utilizan la banca en línea (52%). El 74% de ellos ha obtenido un apoyo gubernamental (72%) que se ha utilizado para la fertilización de la tierra (67%). Cabe resaltar, que sus ventas son predominantemente en efectivo (93%), presentando escasez de créditos otorgados a sus clientes (96%), sin días a crédito (93%).

**Tabla 4**  
*Tabla de contingencia Categoría Recursos con Dimensión Físicos y Financieros*

Item	Opciones	Edad (años)												Total	%
		20 a 30	%	31 a 40	%	41 a 50	%	51 a 60	%	61 a 70	%	71 a 80	%		
RF7	No	1	8	0	0	3	23	2	15	5	31	3	23	13	28
	Si	3	8	3	8	11	42	11	42	4	15	0	0	33	72
RF8	No	0	0	1	7	3	21	6	43	3	21	1	7	14	30
	Si	4	7	2	7	11	35	7	26	6	22	2	7	32	70
RF9	Si	4	67	1	17	6	37	8	50	3	18	0	0	22	48
	No	0	0	2	8	8	33	5	21	6	25	3	13	24	52
RF10	No	3	25	1	8	3	25	1	8	1	8	3	25	12	26
	Si	1	3	2	4	11	31	12	38	8	25	0	0	34	74
RF11	Ninguna	2	15	1	8	1	8	1	8	5	38	3	23	13	28
	PIAPRON	1	6	1	6	8	44	7	39	1	6	0	0	18	39
	Sembrando Vida	1	7	1	7	5	33	5	33	3	20	0	0	15	33

RF12	Abono	1	3	2	6	9	29	8	26	8	26	3	10	31	67
	Jornaleros	0	0	0	0	2	100	0	0	0	0	0	0	2	4
	No aplica	3	25	1	8	3	20	5	42	1	8	0	0	13	28
RF13	Efectivo	4	9	3	7	11	26	13	30	9	21	3	7	43	93
	Transferencia y crédito	0	0	0	0	3	100	0	0	0	0	0	0	3	7
RF14	No	4	9	2	5	13	30	13	30	8	19	3	7	43	93
	Si	0	0	1	33	1	33	0	0	1	33	0	0	3	7
RF15	A palabra	0	0	1	50	1	50	0	0	0	0	0	0	2	4
	No	4	9	2	5	13	30	13	30	9	20	3	7	44	96
RF16	No	4	9	3	7	13	30	12	28	8	19	3	7	43	93
	30 días	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	1	2
	7 días	0	0	0	0	0	0	1	50	1	50	0	0	2	4

Elaboración propia con datos del programa SPSS v.19

En cuanto a las capacidades en la mezcla de Marketing, la tabla 5 muestra en el rubro de precios, que los productores se alinean con las fluctuaciones de la oferta y demanda (95%), ya que no ofrecen precios fijos (80%); sin embargo, el monto de los descuentos se realizan a través de negociaciones basadas en los precios que ya están al momento de llegar al mercado de acopio (71%); lo cual coincide con el desconocimiento para fijar el precio (56%), a pesar de que afirmen, que son ellos los que lo establecen el precio (41%), pues éste, se encuentra dado por la oferta y demanda (96%).

Respecto al producto, los productores desconocen alguna estrategia adicional (70%) para la venta del nopal (73%), dado que este se vende en su mayoría por caja (89%).

**Tabla 5**  
*Tabla de contingencia de Capacidades Mezcla de Marketing (Precio y Producto)*

Item	Opciones	Edad (años)													
		20 a 30	%	31 a 40	%	41 a 50	%	51 a 60	%	61 a 70	%	71 a 80	%	Total	%
CP17	No contestó	3	27	0	0	4	36	4	36	0	0	0	0	11	24
	Al llegar	1	4	1	4	6	23	7	27	8	31	3	12	26	57
	El mercado	0	0	2	29	2	28	2	28	1	14	0	0	7	15
	Por costeo	0	0	1	50	1	50	0	0	0	0	0	0	2	4
CP18	No	3	8	3	8	11	30	11	30	8	21	1	3	37	80
	Si	1	11	1	11	2	22	2	22	1	11	2	22	9	20
CP19	No contestó	3	12	3	12	7	27	4	15	8	31	1	4	26	57
	A la palabra	1	5	1	5	6	30	9	45	1	5	2	10	20	43
CP20	No sabe	1	10	1	10	1	10	6	60	0	0	1	10	10	22

**Factores internos que afectan la comercialización de nopal en pequeños productores; un estudio exploratorio**

	El productor	0	0	2	11	5	26	5	26	5	26	2	11	19	41
	El comprador	2	40	0	0	3	60	0	0	0	0	0	0	5	11
	El mercado de acopio	1	8	1	8	4	33	2	17	4	33	0	0	12	26
CP21	Oferta y demanda	4	9	4	9	13	30	11	25	9	21	3	7	44	96
	El mercado	0	0	0	0	0	0	2	10	0	0	0	0	2	4
CP22	No	4	12	3	9	9	27	10	29	7	20	1	3	34	74
	Si	0	0	1	11	3	33	2	22	2	22	1	11	9	20
	A veces	0	0	0	0	1	33	1	33	0	0	1	33	3	7
CP23	No respondió	4	13	3	9	9	28	8	25	6	19	2	7	32	70
	Promoción	0	0	0	0	2	100	0	0	0	0	0	0	2	4
	Descuento	0	0	1	25	2	50	1	25	0	0	0	0	4	9
	Otros	0	0	0	0	0	0	4	50	3	38	1	13	8	17
CP24	Cajas	4	10	4	10	13	32	11	27	8	20	1	2	41	89
	Bolsa	0	0	0	0	0	0	2	40	1	20	2	40	5	11

Elaboración propia con datos del programa SPSS v.19

Respecto a las capacidades de Marketing para la dimensión Plaza, la tabla 6 denota que la venta sólo lo hacen a través del mercado de acopio (local) (56%), regularmente desde la madrugada y parte de la mañana (84.7%). En cuanto a la promoción, llama la atención, el uso del denominado *pilón* (dar producto adicional) como estrategia para fidelizar clientes (61%), dado que no desarrollan ni comunican promociones (78%), sumado, a las áreas de oportunidad en el uso de tecnologías al estar en niveles nulos (30.4%) y básicos (45.7%), sin embargo, si manejan redes sociales (70%) sobre todo Facebook, WhatsApp e incluso ambas (69.6%).

**Tabla 6**  
*Tabla de contingencia de Capacidades Mezcla de Marketing (Plaza y Promoción)*

Item	Opciones	Edad (años)												Total	%
		20 a 30	%	31 a 40	%	41 a 50	%	51 a 60	%	61 a 70	%	71 a 80	%		
CP25	Madrugada	0	0	1	7	2	14	8	57	3	21	0	0	14	30
	Mañana	2	8	3	12	10	40	3	12	4	16	3	12	25	54
	Tarde	2	29	0	0	1	14	2	29	2	29	0	0	7	15
CP26	No contestó	2	15	3	23	3	23	5	39	0	0	0	0	13	28
	Mercado de acopio	1	8	0	0	3	23	2	15	6	46	1	8	13	28

	Otros	1	5	1	5	7	35	6	30	3	15	2	10	20	44
CP27	Nulo	1	7	0	0	1	7	3	21	6	43	3	21	14	30
	Básico	0	0	3	14	7	33	9	43	2	10	0	0	21	46
	Medio	1	13	1	13	4	50	1	13	1	13	0	0	8	17
	Avanzado	2	67	0	0	2	33	0	0	0	0	0	0	3	7
CP28	No	2	14	0	0	3	21	3	21	3	21	3	21	14	30
	Si	2	6	4	13	10	31	10	31	6	19	0	0	32	70
CP29	Ninguna	2	14	0	0	3	21	3	21	3	21	3	21	14	30
	Facebook	0	0	1	25	2	50	1	25	0	0	0	0	4	9
	WhatsApp	0	0	0	0	1	14	5	71	1	14	0	0	7	15
	Ambas	2	10	3	14	7	33	4	19	5	24	0	0	21	46
CP30	No respondió	2	18	1	9	2	18	3	27	3	27	0	0	11	24
	Pilón	1	4	3	11	9	32	9	32	3	11	3	11	28	61
	Otros	1	14	0	0	2	28	1	14	3	43	0	0	7	15
CP31	No	4	11	3	8	8	22	11	30	8	22	2	6	36	78
	Si	0	0	0	0	2	67	0	0	0	0	1	33	3	7
	En persona	0	0	1	20	2	40	1	20	1	20	0	0	5	11
	Vía telefónica	0	0	0	0	1	50	1	50	0	0	0	0	2	4

Elaboración propia con datos del programa SPSS v.19

La tabla siguiente (7) muestra la capacidad en el marketing funcional respecto a la gestión de clientes; se observa una contundente área de oportunidad por la ausencia en la comunicación constante con sus clientes (63%), la ausencia en la investigación previa de contacto (93.5%), la escasez en un registro de clientes (82.6%) y por consecuencia el registro del histórico de compras de los mismos (78.3%), por lo que se explica, el bajo número de clientes constantes pues no llegan ni a cinco (87.7%). Cabe mencionar que el mercado de acopio es el medio de contacto preponderante (83%).

**Tabla 7**  
*Tabla de contingencia de Capacidades - Gestión de clientes*

Item	Opciones	Edad (años)												Total	%
		20 a 30	%	31 a 40	%	41 a 50	%	51 a 60	%	61 a 70	%	71 a 80	%		
CGC 32	0 a 5	4	10	3	8	10	25	12	30	8	20	3	8	40	87
	6 a 10	0	0	0	0	1	33	1	33	1	33	0	0	3	7

**Factores internos que afectan la comercialización de nopal en pequeños productores; un estudio exploratorio**

	11 a 20	0	0	1	33	2	67	0	0	0	0	0	0	3	7
CGC 33	No	3	8	4	11	11	29	10	26	7	18	3	8	38	82
	Si	1	13	0	0	2	25	3	38	2	25	0	0	8	17
CGC 34	Teléfono	1	13	0	0	2	25	3	38	2	25	0	0	8	17
	Mercado de Acopio	3	8	4	11	11	29	10	26	7	18	3	8	38	82
CGC 35	No	3	8	3	8	10	28	9	25	8	22	3	8	36	78
	Si	1	10	1	10	3	30	4	40	1	10	0	0	10	22
CGC 36	No	4	9	4	9	12	28	12	28	9	21	2	5	43	94
	Si	0	0	0	0	1	33	1	33	0	0	1	22	3	7
CGC 37	No	3	10	2	7	6	21	10	35	6	20	2	7	29	63
	Si	1	6	2	12	7	41	3	18	3	18	1	6	17	37

Elaboración propia con datos del programa SPSS v.19

Finalmente, en la capacidad de marketing funcional de conocimiento, mostrado en la tabla 8 presenta una similitud respecto a la dimensión gestión de clientes, pues de la capacitación recibida en el último año (61%) por parte del gobierno (54.3%), fue específicamente para la siembra y cosecha del nopal (61%), la cual no tuvo un costo (52%) para ellos. Sin embargo, los productores solicitaron la integración del tema de ventas (60%) dentro de las sesiones que reciben. En específico, para atraer a nuevos clientes (98%), pues saben que su producto es de buena calidad ya que sus clientes valoran más el tamaño, la frescura y la entrega oportuna (63%), por arriba del precio (17.4%).

**Tabla 8**  
*Tabla de contingencia de Capacidades de Marketing- Conocimiento*

Item	Opciones	Edad (años)												Total	%
		20 a 30	%	31 a 40	%	41 a 50	%	51 a 60	%	61 a 70	%	71 a 80	%		
CC38	No	1	6	2	11	4	22	5	28	3	17	3	17	18	39
	Si	3	11	2	7	9	32	8	29	6	21	0	0	28	61
CC39	No contestó	1	5	2	11	4	21	6	32	3	16	3	16	19	41
	Gobierno	3	12	2	8	8	32	6	24	6	24	0	0	25	54
	Privado	0	0	0	0	1	50	1	50	0	0	0	0	2	4
CC40	No contestó	1	6	2	12	4	24	4	24	3	18	3	18	17	37
	Siembra y cosecha	2	7	2	7	9	32	9	32	6	21	0	0	28	61
	Planeación y comercialización	1	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
CC41	No	3	13	0	0	9	38	6	25	5	21	1	4	24	52

	Si	0	0	2	33	0	0	3	50	1	17	0	0	6	13
CC42	Siembra	1	6	2	13	4	25	4	25	3	19	2	13	16	35
	Cultivo	1	20	0	0	1	20	1	20	1	20	1	20	5	11
	Ventas	1	11	1	11	2	22	3	33	2	22	0	0	9	20
	Todas las anteriores	1	8	1	8	3	25	4	33	3	25	0	0	12	26
	Otros	1	6	2	13	5	31	3	19	3	19	2	13	16	35
CC43	No	0	0	0	0	2	50	2	50	0	0	0	0	4	9
	Si	1	4	2	7	7	25	9	32	6	21	3	11	28	61
	Creo saberlo	2	22	1	11	3	33	2	22	1	11	0	0	9	20
CC44	Tamaño, frescura y entrega	2	18	0	0	5	46	1	9	3	27	0	0	11	24
	Precio y calidad	0	0	0	0	2	25	4	50	2	25	0	0	8	17
	Precio y tamaño	2	11	4	22	2	11	4	22	3	17	3	17	18	39
	Todas las anteriores	0	0	0	0	3	50	2	33	1	17	0	0	6	13
	No contestó	0	0	0	0	1	33	2	33	0	0	0	0	3	7
CC45	Atraer nuevos clientes	4	9	4	9	12	27	13	29	9	20	3	7	45	98
	Otras	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	1	2

Elaboración propia con datos del programa SPSS v.19

### Discusiones y conclusiones

La edad avanzada de los productores muestra a una generación que está por iniciar o ya inició la sucesión de una empresa familiar, dado que el esposo es responsable de la siembra y cosecha y es la familia (esposa, hijos, hermanas) quienes se encargan de la comercialización del producto, por lo que es necesario tomar acciones que permitan construir nuevas realidades a partir de lecciones aprendidas y permitir cambios en las políticas públicas que involucren la segunda o tercera generación (hijos) con capacitaciones específicas que faciliten la comercialización.

A diferencia de otros sectores (comercio, servicio, industria) el sector primario carece de conocimientos para una planeación frente a riesgos que no puede controlar como los derivados del cambio climático. Por ello, en cuanto a **los recursos** los hallazgos suman las afirmaciones de Edelman (2022) dado que los productores buscan minimizar los costos monetarios a través de la diversificación de los cultivos y las prácticas de subsistencia; sin embargo, también es necesario que incrementen la rentabilidad mediante una asignación de precios, bajo el previo conocimiento del costo de su cultivo, para que tengan fuerza en los procesos de negociación y no dependan del poder de negociación en el mercado.

## Factores internos que afectan la comercialización de nopal en pequeños productores; un estudio exploratorio

Respecto a **las capacidades** en las variables de la mezcla de Marketing (precio, producto, plaza y promoción) se observa que el conocimiento de las mismas puede facilitar a los productores al aspirar a un mejor ingreso y con ello contrastar a Waarts, et al. (2022) respecto a la imposibilidad de lograrlo. Dado que el conocimiento del costo y el margen de utilidad, facilitaría mejores negociaciones en los clientes, así como abrir nuevos canales de comercialización para disminuir la dependencia del mercado de acopio y poder impulsar promociones que mejoren la venta de producto.

Además, el desarrollo de las capacidades podría reducir la percepción de que los productores son improductivos, desorganizados, con falta de competitividad (Robles, 2018), FAO, 2019), pues esto, puede deberse a su edad avanzada y el bajo nivel académico; sin embargo, los resultados muestran una ardua labor que inicia desde la madrugada para cortar y comercializar su producto en el mercado local, sin contemplar el tiempo dedicado al cuidado del cultivo (deshierbar, limpiar, abonar), sumado a que las capacitaciones de gobierno se han enfocado en temas ajenos a la venta, la planeación, la finanzas y organización, y esto pudiera ser ante la solicitud de los productores dado el desconocimiento del tema; por lo que son necesarias investigaciones que validen un diagnóstico de necesidades de capacitación con base en la problemática actual.

Respecto a la dificultad en la comercialización (FAO, 2019), se observa el amplio desconocimiento en la búsqueda de nuevos mercados, la atracción de clientes, el incremento de ventas, entre otros, sin embargo, tampoco cuentan con el tiempo, ni los recursos para pagar a alguien para hacerlo, por lo que se apoyan en su familia para realizar esta labor. En este sentido, es necesario ampliar los requisitos de acceso en los programas de apoyo al campo para que sus familiares directos encargados de las ventas, puedan participar y aplicar el conocimiento adquirido.

Los resultados abren una nueva posibilidad a los pronunciamientos de Medina, Macias y Silva (2021); Berkum (2022); De Gortari y Santos (2011) y Robles (2018), pues, además, es necesario ayudar a los productores en organizar y fortalecer sus recursos para que puedan aplicar y ejecutarlo a través de las capacidades en su labor comercial y con ello se maximice la inversión realizada por el gobierno en este tenor.

Esta investigación confirma las condiciones bajo las cuales los productores no pueden impulsar una ventaja competitiva (Barney (1991), al explorar los recursos (humanos, financieros y físicos) con los que cuentan y que pueden maximizar; si se suma el conocimiento ancestral y tradicional que ya tienen, dado que dominan los usos y costumbres de la región, lo cual forma parte de los activos valiosos, raros y difíciles de imitar (Penrose, 1959).

También, se contrasta a Williamson (1985) quién asume que no es posible identificar a priori los recursos clave para una estrategia, dado que es a posteriori. En el caso del sector primario, es necesario hacerlo desde un inicio para poder aprovechar tanto los apoyos como las oportunidades de mercado, ante los limitados recursos y capacidades con los que cuentan. Además, se muestra la importancia de ampliar las investigaciones del *Marketing* en los agronegocios, pues es necesario revertir los altos porcentajes en la dependencia de los intermediarios, los centros de acopio y la central de abastos que afectan al productor dado los precios bajos a los que son obligados, al ser los únicos canales de distribución que conocen.

Los resultados corroboraron el cumplimiento del objetivo al explorar los factores internos que afectan la comercialización del nopal verdura en los productores de Milpa Alta durante el 2023, fundamentado en la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC), con la finalidad de conocer su situación actual y se concluye que los productores requieren del apoyo de su familia (esposa, hermanos e hijos) para la comercialización del producto ante la demandante labor del campo, por lo que es escaso el tiempo para actividades adicionales sobre todo comerciales, que además no conocen, ni tienen experiencia, a pesar de contar con equipos y medios para realizarlo, sumado, a las escasas o nulas capacitaciones en el tema comercial brindadas por el gobierno, donde obligan la participación del beneficiario y no de las personas que ejecutan dicha labor.

Dicha situación, ha facilitado el bajo nivel de capacidades para la determinación y negociación de precios, la búsqueda de nuevos canales de distribución, el desarrollo de promociones, la gestión de clientes y la alta dependencia a las condiciones de la oferta y demanda, cuyo poder se encuentra en los intermediarios, en un producto que es preferido por su sabor, tamaño, calidad y frescura por encima del precio.

Entre las limitaciones de la investigación, se encuentra el tamaño de la muestra, que impide generalizar los resultados, sin embargo, los hallazgos abren la ventana para ampliar el tema en estudios cuantitativos que permitan inferir en una población, por tipo de productor o cosecha de hortaliza ante la complejidad y cuidado en el cultivo que implica cada una de ellas.

En las implicaciones teóricas, la investigación es original porque cubre un vacío de la información en un tema de línea prioritaria en el gobierno federal que está alineada al Objetivo de Desarrollo Sostenible número dos, denominada *Hambre Cero*, en donde se explora, el por qué los pequeños productores ubicados en zonas de nueva ruralidad continúan en estados de baja productividad y vulnerabilidad. En cuanto a la implicación empírica, la principal aportación es un resultado descriptivo del comportamiento actual de productores beneficiados de un programa social de apoyo al campo, cuya situación es normalizada, pero que puede revertirse por medio de acciones paralelas a través de una modificación en las reglas de operación de los programas y proyectos de apoyo al campo.

## Referencias

- Asgharian, E., (2015). Performance in Franchise Systems: The Franchisee Perspective Doctoral dissertation, Linköping University Electronic Press.
- Banco Mundial (2022) LAC Equity Lab: Pobreza. <https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/lac-equity-lab1/poverty>
- Benito- Hernández, S., Platero-Jaime, M., & Rodríguez-Duarte, A. (2012). Factores determinantes de la innovación en las microempresas españolas: La importancia de los factores internos. *Universia Business Review*, (33), 104-121.
- Berkum, Van S. (2022) The role of trade and policies in improving food security” IFAD Research Series 77. Rome: IFAD
- Caballero García, M. A., & Santoyo Cortés, V. H. (2019). Agronegocios. Desafíos, estrategias y modelos de negocio. Universidad de Chapingo <http://repositorio.chapingo.edu.mx:8080/handle/20.500.12098/274>
- Cámara de diputados LXIV Legislatura (marzo, 2020) La agricultura y su relación con la pobreza en Mexico. Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sostenible y la Soberanía Alimentaria. Palacio Legislativo de San Lázaro, Ciudad de Mexico.
- Camacho, M. (2014) El marketing en la agroindustria.. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 18(51), 52-54 <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/312/240>
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica fórum doctoral*, 4(1), 113-147.
- Caves, R. E., y Murphy, W.F. (1976). Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42: 572–586.
- Cortés, M. (2019) Modelo econométrico para la determinación del fracaso en el modelo de franquicias en México, Tesis de doctorado. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Puebla.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, pp. 37-52
- De Gortari, R., & Santos, M. J. (2011) El acceso a los mercados: ejemplo de construcción de capacidades entre pequeños productores rurales en México<sup>1</sup>. En *Estrategias para la competitividad. Empresas, sectores y regiones*, 123. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Editorial Plaza y Valdés, S. A. de C. V. México. ISBN: 978-607-402-346-6 (Plaza y Valdés)

## Factores internos que afectan la comercialización de nopal en pequeños productores; un estudio exploratorio

- Encuesta Nacional Agropecuaria (2019>) <https://www.inegi.org.mx/programas/ena/2019/>
- Edelman, M. (2022). ¿Qué es un campesino? ¿Qué son los campesinados? Un breve documento sobre cuestiones de definición. *Revista Colombiana de Antropología*, 58(1), 153-173.
- FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF (2022) Versión resumida de El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2022. Adaptación de las políticas alimentarias y agrícolas para hacer las dietas saludables más asequibles. Roma, FAO. <https://doi.org/10.4060/cc0640es>
- FAO (2019). El sistema alimentario en México - Oportunidades para el campo mexicano en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. Ciudad de México. 68 pp. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- FAO (2014) Boletín de la Agricultura Familiar para América Latina y el Caribe. Enero-marzo 2014. Santiago de Chile.
- Franco, J. y Sánchez J. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Revista Pensamiento y Gestión*, n.o 37. Medellín-Colombia.
- Geldes, C. and Felzensztein, C. (2013), "Marketing innovations in the agribusiness sector", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 26 No. 1, pp. 108-138. <https://doi.org.bibliotecapn.idm.oclc.org/10.1108/ARLA-05-2013-0042> Download as .RIS
- Gillis, W. y Castrogiovanni, G. (2012). The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 75-98.
- Gobierno de la Ciudad de México. (11 de Febrero de 2022). Gaceta Oficial de la Ciudad de México. Reglas De Operación Del Programa Integral De Apoyo A Los Productores De Nopal: [https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal\\_old/uploads/gacetas/4dab2b518dc6e3f3bda862e927328c72.pdf](https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal_old/uploads/gacetas/4dab2b518dc6e3f3bda862e927328c72.pdf)
- Gobierno de la Ciudad de México. (31 de Enero de 2018). Gaceta Oficial de la Ciudad de México. Reglas De Operación Del Programa Integral De Apoyo A Los Productores De Nopal: [https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal\\_old/uploads/gacetas/32cc789712605c7328d5840de8066d27.pdf](https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal_old/uploads/gacetas/32cc789712605c7328d5840de8066d27.pdf)
- Gobierno de la Ciudad de México. (17 de Marzo de 2015). Gaceta Oficial del Distrito Federal. Reglas De Operación Del Programa Integral De Apoyo A Los Productores De Nopal: [https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal\\_old/uploads/gacetas/affb8507a3ad971fd372c1ce59c968bb.pdf](https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal_old/uploads/gacetas/affb8507a3ad971fd372c1ce59c968bb.pdf)
- Hernández-Fernández, L., Hernández-Chacín, A, Romero, J., y Portillo-Medina R. (2019) Marketing y Competitividad, una revisión teórica. En *Estudios en las Organizaciones Públicas, Privadas y Sociales en América Latina y el Caribe. Un enfoque Inter y transdisciplinario / Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2019.*
- Huerta, E., & Salas, V. (2014). Tamaño de las empresas y productividad de la economía española. Un análisis exploratorio. *Revista Mediterráneo Económico*, 25, 167-191.
- Hussain, D., Sreckovic, M. y Windsperger, J. (2018). An organizational capability perspective on multi-unit franchising. *Small Business Economics*, Springer, 50(4), 717-727 DOI: 10.1007/s11187-017-9891-5
- Kotler, P. (2008). Fundamentos de marketing. Prentice Hall México. 8va edición. Pp. 656. Hyperlink "https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3902862"
- Ladino, L. (2021). Aproximación conceptual a las variables del Marketing agropecuario. caso, productos agrícolas destacados en Colombia. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 21(3), 81-90.
- Lombana González, M. E. (2019). Innovación de marketing para el sector agrícola en Colombia. *Revista RETO*, 6(1), 36-45. <https://doi.org/10.23850/23338059.1935>
- López, C. O., y Ubal, N. P. (2011). Ventajas competitivas sustentables a través del capital intelectual integrando las complementariedades entre teoría institucional y la teoría de recursos. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, (8), 47-59
- Muñiz, R. (2016). Marketing en el siglo XXI. CEF. 5ta edición.

- Madrid, D. E. G., Macías, A. G. Á., Lima, P. A. T., & Sánchez, L. M. R. (2021). Mercados alternativos para el desarrollo sostenible impulsado por pequeños productores agroecológicos en Morelos, México. *Estudios Rurales*. Publicación del Centro de Estudios de la Argentina Rural, 11(22).
- Medina, O. R., Macías, J. D., & Silva, M. S. (2021). Perfil del productor de nopal de Milpa Alta en el diseño de políticas sectoriales. *Argumentos*. Estudios críticos de la sociedad, 229-253.
- Mielgo, J.A. (2015). Una reflexión sobre el tamaño empresarial en España. *Información Comercial Española*, 885, 117-131.
- Muñoz y Viaña, (2012) ¿Cómo se posicionan los pequeños productores en América Latina respecto a los mercados? IIED/Hivos/Mainumby, London/The Hague/La Paz.
- OECD/FAO (2022), OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2022-2031, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/820ef1bb-es>.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. (B. Blackwell, Ed.). London.
- Rapp, A., Trainor, K. J., y Agnihotri, R. (2014). Performance implications of customer- linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63(11), 1229–1236.
- Rico, P., y Cabrer-Borrás, B. (2021). La importancia de los factores internos y externos en el éxito empresarial, *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, ISSN 1886-516X, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, Vol. 32, pp. 241-256, <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.5417>
- Robles, H. (2018). La organización económica de los pequeños y medianos productores presente y futuro del campo mexicano, serie documento de trabajo N° 232. Rimisp México.
- Robles, Héctor. 2012. “El caso de México”. En *Dinámica del mercado de la tierra en América Latina y el Caribe: Concentración y Extranjerización*. FAO. México.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 17, 103–126.
- Saavedra García, ML y Milla S.O. (2017). La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: El caso de Querétaro, México. En *Contexto*. 5. 107-372.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2022) Expectativas agroalimentarias 2022.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2018). Anuario estadístico de la Producción Agrícola. <https://nube.siap.gob.mx/cierreagricola/>
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). 2015. Programa Nacional de Agrologística. Informe 2.
- Sistema de Información Legislativa (19 de septiembre, 2023) Minuta que expide la Ley General de la Alimentación Adecuada y Sostenible. <http://sil.gobernacion.gob.mx/Reportes/Sesion/reporteAsunto.php?cveAsunto=4605737>
- UNDP, (2023a) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP, 2023) LOS ODS <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/hambre-cero>
- UPND (enero, 2023) Adaptación al cambio climático en el sector agropecuario cubano: Buenas prácticas y lecciones aprendidas del proyecto BASAL. <https://www.undp.org/es/cuba/publicaciones/adaptacion-al-cambio-climatico-en-el-sector-agropecuario-cubano-buenas-practicas-y-lecciones-aprendidas-del-proyecto-basal>
- Vázquez-García, Adriana, Ortiz-Torres, Enrique, Zárate-Temoltzi, Fernando, & Carranza-Cerda, Ignacio. (2013). La construcción social de la identidad campesina en dos localidades del Municipio de Tlaxco, Tlaxcala, México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 10(1), 01-21.
- Waarts, Y., Janssen, V., Aryeetey, R., Onduru, D., Heriyanto, D., Tin Aprilly, S., N'Guessan, A., Courbois, L., Bakker, D., Ingram, V. (2022) “How can different types of smallholder commodity farmers be supported to achieve a living income?” IFAD Research Series 80. Rome: IFAD.

## **Factores internos que afectan la comercialización de nopal en pequeños productores; un estudio exploratorio**

[https://www.ifad.org/es/web/knowledge/-/serie-de-investigaciones-80-%C2%BFcomo-se-puede-ayudar-a-los-distintos-tipos-de-pequenos-agricultores-de-productos-basicos-a-lograr-un-ingreso-digno-?p\\_1\\_back\\_url=%2Fes%2Fweb%2Fknowledge%2Fresearch](https://www.ifad.org/es/web/knowledge/-/serie-de-investigaciones-80-%C2%BFcomo-se-puede-ayudar-a-los-distintos-tipos-de-pequenos-agricultores-de-productos-basicos-a-lograr-un-ingreso-digno-?p_1_back_url=%2Fes%2Fweb%2Fknowledge%2Fresearch)

Williamson, O.E, (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York

Zou, H., Chen, X., y Ghauri, P., (2010). Antecedents and consequences of new venture growth strategy: An empirical study in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 393-421