



En el semestre agosto-diciembre del 2007, se acercó la directora de carrera de la escuela de negocios, la profesora Ana Olga Rodríguez, a los alumnos de la clase de auditoría administrativa, para exponer la necesidades que tenían los campesinos del Barreal de Guadalupe, Coahuila, con la esperanza de que algún equipo de los recientemente formados, que empezarán a trabajar en una auditoría administrativa se decidiera a trabajar en un proyecto de corte social aplicando su formación en el área de negocios a ayudar a un grupo de campesinos para diagnosticar la situación de su negocio ya que se encontraban en una situación difícil debido a que la comunidad no tenía recursos suficientes para seguir siendo sustentable. Su fuente más importante de trabajo era la recolección del orégano, un magnífico producto que da la naturaleza en sus tierras.

### **El valor del orégano**

La pizca del orégano había sido una de las formas de trabajo de los campesinos del Barreal de Guadalupe, una comunidad pequeña que se localizaba a 150 km de la ciudad de Torreón enclavada en la sierra y cañón la Flor de Jimulco que ostentaba desde 2003 el título de reserva ecológica municipal. Esta región era poseedora de una importante biodiversidad, gracias a la combinación de tres ecosistemas principales: Bosque de Galería, el Matorral Desértico y el Bosque de pino-encino.

En la localidad había 29 ejidatarios, de los cuales 23 conformaban un grupo interesado en producir aceite esencial de orégano, cuyo presidente era el Sr. Don Aurelio Cortinas García, hombre trabajador y honrado, que a sus 85 años lideraba las actividades de su comunidad bajo el viejo sistema ejidal<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Un **ejido** (del latín *exitum*) es una porción de tierra no cautiva y de uso público; también es considerada, en algunos casos, como bien de propiedad del Estado o de los municipios. Para México, el ejido es una propiedad rural de uso colectivo, de gran importancia en la vida agrícola del país.

---

*Este caso fue escrito por la Profesora María Elena Guerrero con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.*

*Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nvo. México, Zapopan, Jalisco 45140, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.*

El problema de estos campesinos había sido siempre el bajo precio a que compraban el kilo del orégano en greña (natural) los intermediarios, el cual era muy por debajo del precio del mercado. Sí el kilo fluctuaba entre \$12.00 y 15.00 pesos, a ellos se les compraba en \$5 .00. (Precios de mercado del año 2007)

El mercado del orégano estaba dividido según su presentación y derivados:

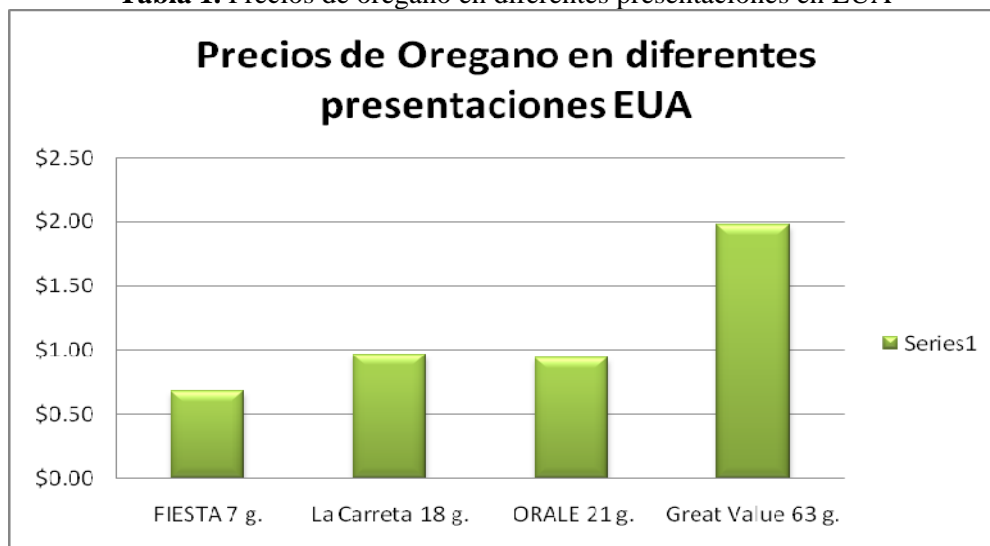
- Granel.
- Producto terminado.

El precio y la ganancia tenían una consistente diferencia dependiendo de la variante de venta y cantidad. En la opción de granel, los principales clientes eran los restaurantes, fabricas de algún producto alimenticio, empacadores, vendedores mayoristas y los llamados intermediarios, conocidos con el nombre de *coyotes*.

El producto terminado o derivado se podía comercializar a minoristas con varias presentaciones derivadas de una línea de productos.

En el 2007, existían en mercados como Soriana, cinco tipos de presentaciones que iban de los 40 a los 150 gramos y oscilaban en un precio de \$6.50 a \$15 .00, dependiendo del empaque y marca.

**Tabla 1.** Precios de orégano en diferentes presentaciones en EUA



**Fuente.** Según encuesta realizada en USA por los alumnos del ITESM-cl en el año 2007. (precios en dólares americanos).

El representante del grupo, Don Aurelio, había viajado a ferias y exposiciones de productos agrícolas al sur del país y se dio cuenta que había otras formas de aprovechar la hoja de orégano, como era la producción de aceite, el cual tenía usos en las industrias licoreras, refresqueras, farmacéuticas y de cosmetología, mismo que en algunos países como Japón compraban el litro hasta \$ 1,500 pesos. Don Aurelio solicitó apoyos municipales y compró una pequeña máquina procesadora que utilizaba un método de arrastre de vapor el cual se aplica al orégano, adquirido en Chihuahua.

La máquina se recibió pero no la pusieron a funcionar de inmediato ya que nos se les impartió ninguna capacitación sobre el uso y mantenimiento de la misma. Los campesinos apenas sí habían podido utilizarla una vez que contrataron otros técnicos para trabajarla,

pero no se explotó debidamente ya que no contaban con recursos monetarios y no tenían ningún pedido de algún comprador que impulsara la producción del aceite y a principios de agosto aún se encontraba inutilizada.

Un litro de aceite de orégano se elabora con 25 Kilos de orégano en greña y se produce en cuatro horas.

**Figura 1.** Etiqueta del aceite de orégano.



**Fuente.** Diseño proporcionado por Don Aurelio Cortinas G.

### **El aprovechamiento de los recursos naturales**

El orégano silvestre contiene altos niveles de calcio, magnesio, zinc, hierro, cobre, potasio, boro, manganeso, como también vitamina C y A lo que lo convierte en un poderoso antioxidante. El carvacol es una sustancia activa del orégano que puede combatir un amplio rango de infecciones y una variedad de hongos, entre los males que alivia son: la indigestión, la diarrea, la tensión nerviosa, el reumatismo y bronquitis. Esta riqueza no se dio a conocer, ni se estudiaron los caminos para su comercialización.

En el 2007 se acercaron las autoridades municipales y otros organismos ambientalistas como Biodeset y universidades como el Tecnológico de Monterrey para brindarles ayuda y sacar un proyecto que permitiera explotar sus recursos naturales, aprovechar la mano de obra y dar herramientas a la comunidad de ser económicamente sustentable.

### **La investigación en el campo**

A través de las técnicas de obtención de información: investigación primaria (documentos impresos, internet), entrevistas, encuestas y observación constataron que:

- Sólo vendían los campesinos el orégano en greña al precio que el intermediario quisiera pagar.
- En algunas ocasiones podían subir un poco el precio de venta si el municipio los ayudaba con un fondo monetario para comprar todo el orégano posible a cada ejidatario llegando a acumular de cinco a siete toneladas lo que les dejaba un margen mejor de negociación.
- Esta organización estaba constituida como “Cañón de la Guitarra Sociedad de Producción Rural de responsabilidad Limitada”, pero no estaba conformada una empresa formal, no tenían una organización funcional.
- No se tenía ninguna certificación que avalará el valor de su orégano.
- No tenían idea estas personas de lo que sería un plan de comercialización que beneficiará su trabajo.

- El proceso de producción y recolección de la planta se conocía de manera tácita, y no se contemplaba hacer este conocimiento explícito.
- No tenían estandarizada la calidad del producto.
- Los periodos de cosecha eran dos veces al año, con una producción máxima de ocho toneladas semestrales.
- No se llevaba a cabo una contabilidad de sus transacciones.
- Conocían su competencia, pero no se estudiaba ni se daba seguimiento a otros canales de distribución ya que carecían de un representante de ventas capaz.
- El nivel de educación de la gente era muy bajo, lo que dificultaba la comunicación y la profesionalización del trabajo.

### **Proyecciones Financieras**

Se proponían varias proyecciones para evaluar la rentabilidad de distintos productos o presentaciones del orégano:

- Aceite en presentación de 1 litro
- Aceite en presentación de botella casera
- Orégano entero en bolsa para uso en gran cantidad de 1k
- Costal
- Orégano entero en bolsa de 20 gr.
- Orégano entero en bolsa de 40 gr.
- Orégano en polvo en bote de 68 gr.
- Orégano en polvo en Bolsa de 20 gr.

Este estudio debía tener como objetivo el evaluar la rentabilidad de cada presentación en función de su margen de contribución y rendimiento por Kg. dependiendo de la presentación, así como la demanda de ésta. Para evaluar el costo marginal o variable de producción se tomaron los siguientes datos:

- Costo de recolección y preparación del orégano en su variante de polvo, aceite y entero.
- Embotellado o envasado
- Etiquetado.

Los costos fijos a evaluar eran:

- Salarios
- Agua
- Electricidad
- Rentas
- Mantenimiento de Maquinaria
- Artículos de limpieza
- Teléfono (si aplica)
- Papelería
- Publicidad
- Transporte

**Tabla 2.** Balance general de Cañón de la Guitarra Sociedad de Producción Rural de responsabilidad Limitada

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
CAJA	\$ 2,500.00	PROVEEDORES	\$ 10,000.00
BANCOS	\$ 35,923.00	CUENTAS POR PAGAR	\$ 35,000.00
OREGANO DEUDORES	\$ 80,000.00	ACREEDORES DIVERSOS	\$ 20,000.00
	\$ 4,800.00	IMPUESTOS	
ACTIVO FIJO		CAPITAL APORTACION INICIAL	
MAQUINARIA	\$ 100,000.00	FONDO MUNICIPAL	\$ 80000.00
EQUIPO	\$ 35,000.00		
CAMIONETA	\$ 45,000.00		
BODEGA	\$ 54,000.00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 357,223.00	TOTAL PASIVO + CAPITAL=	\$ 357,223.00

**Fuente.** Tabla elaborada por los alumnos del Tecnológico de Monterrey con base en los datos proporcionados por Don Aurelio Cortinas G. (Octubre del 2007).

Así pues, los alumnos del Tecnológico de Monterrey dentro de su programa de Desarrollo Social Sostenible, debían encontrar la oportunidad de ayudar a las personas de la comunidad de Barrial de Guadalupe las cuales son poseedoras de un rico recurso como lo es el orégano, a diagnosticar su situación y a proponer un plan de trabajo detallado para promover su producto y sentar las bases para una administración adecuada de este negocio social.