



La empresa rural y las redes empresariales

Bases técnicas para su promoción
e integración





DIRECTORIO

Ing. Antonio Ruiz García
Subsecretario de Desarrollo Rural
SAGARPA

Ing. Roberto Cedeño Sánchez
Director General de Programas Regionales y Organización Rural
SAGARPA

Lic. Leticia Deschamps Solórzano
Directora General del Instituto Nacional para el Desarrollo
de Capacidades del Sector Rural Inca-Rural

Lic. Verónica Argelia Maldonado Prieto
Subdirectora de Desarrollo Organizativo
SAGARPA

El texto y los contenidos fueron estructurados por Carlos David García
García bajo la supervisión técnica de la SAGARPA





Indice

Presentación	7
Bases técnicas de la empresa rural	9
Bases técnicas de la red empresarial	29
Guía pedagógica de acompañamiento a los casos	51
Caso 1. “A jalar duro y parejo”, el caso de las mujeres de Rancho Cedro Mixe, Oaxaca	
Parte 1.....	59
Parte 2.....	63
Parte 3.....	68
Caso 2. “Tochín, el conejo veloz”, el caso de la Integradora Tochín S.R. de R.L. de C.V.	
Parte 1.....	79
Parte 2.....	87
Bibliografía.....	95







Presentación

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación presenta el siguiente paquete de herramientas didácticas integrado por las bases técnicas para impulsar la construcción de empresas y redes empresariales con enfoque de valor.

El contenido de los materiales ha sido formulado desde la realidad de las empresas familiares rurales (UPF), utilizando metodologías de sistematización participativa, con el propósito de aportar elementos de reflexión y análisis de utilidad para los agentes y actores sociales que promueven y facilitan el desarrollo de las empresas rurales.

En el desarrollo de los contenidos se plasma la visión de las empresas rurales, las posibilidades de asociación y cooperación entre ellas, constituyendo redes empresariales como una opción para proveer de mayor valor agregado a los productos, basadas en economías de escala e incremento de la competitividad.

En apoyo a los documentos centrales se redactaron dos casos que enriquecen la reflexión y el análisis. En el primero de ellos “A jalar duro y parejo”, se relata la experiencia de grupos de mujeres indígenas productoras de hortalizas bajo invernadero; el segundo caso, “Tochín, el conejo veloz”, expone la experiencia de organización de empresas familiares que construyen una integradora que cuenta con un rastro TIF para comercializar carne de conejo. Sus diagnósticos, su visión del mercado y de la organización, se presentan de forma que permitan al lector discutir la situación actual y diseñar en prospectiva, con el apoyo de un facilitador, las diferentes alternativas de solución a la problemática organizativa de sus empresas con la finalidad de ampliar sus conocimientos y generar nuevas expectativas de crecimiento empresarial.





En conclusión, este paquete de herramientas didácticas resume y sintetiza el esfuerzo de famiempresas que han cosechado los frutos de su esfuerzo organizativo y que se encuentran en la búsqueda de nuevos horizontes que aseguren su permanencia en el competitivo mercado global, consolidando no sólo formas y mecanismos de asociación, sino también valores y principios de cooperación.

No tenemos duda que este documento será de gran utilidad, tanto para funcionarios públicos de los diferentes órdenes de gobierno como para los agentes de desarrollo y prestadores de servicios profesionales que comparten el interés de impulsar opciones que logren la consolidación de las empresas rurales familiares.





Bases técnicas

La empresa rural





Introducción

Las bases técnicas sobre “La Empresa Rural”, fueron elaboradas para apoyar la facilitación de la operación de empresas y redes empresariales rurales. Se construyeron a partir del conocimiento sobre el funcionamiento de las unidades de producción rural familiar (UPRF) y su proceso de transformación en empresas formales, con el propósito de mejorar sus capacidades de gestión y negociación para el abatimiento de costos, acceso al financiamiento y nuevos esquemas de comercialización.

Este documento busca ser la base conceptual para el desarrollo organizativo, asociativo y de cooperación con las empresas rurales y con las redes empresariales, ya que se sustenta en los componentes prácticos de las UPRF. Con apoyo de los estudios de caso que se presentan más adelante, busca introducir al análisis y a la discusión sobre la estructura de las empresas y de las redes empresariales, su evolución y sus procesos de integración.

1. La famiempresa rural

La famiempresa rural se caracteriza a partir de la unidad de producción rural familiar, que integra los recursos de tierra disponible en propiedad o usufructo en manos de una familia rural, con capacidad de absorber y aprovechar eficientemente la capacidad de trabajo de la misma, pudiendo ser altamente competitiva en la producción, aunque con desventajas en la interrelación con el mercado, la transformación y el acceso a los insumos físicos, financieros o de servicio.

Culturalmente, la famiempresa tiene el propósito de la producción, a través de conjugar los elementos del recurso humano (creati-

vidad, laboriosidad, conocimiento, disciplina, voluntad y capacidad de trabajo) con los recursos físicos y de interrelación con el entorno, que le permiten alcanzar los objetivos que la mayor parte de la población rural persigue: propiciar el autosustento, la generación de riqueza acumulable y el aseguramiento de su continuidad.

La famiempresa genera autoempleo, en el cual el individuo o la familia definen su propio quehacer, emprenden proyectos, toman riesgos o identifican oportunidades.

Estas pequeñas unidades de producción rural son empresas en sí, en las cuales el individuo –jefe de familia– o la familia completa, generan las condiciones para tomar decisiones que les permitan crearse una forma digna de vida.

Las famiempresas tienen un enorme potencial de producción competitiva si consideramos que son entidades con una estructura humana de trabajo identificada, bien integrada, basada en la confianza, con procesos de capacitación en el trabajo y relaciones de autoridad bien definidas.

Su origen está en la fuerza de trabajo de la misma familia, la cual no asigna una retribución fija para ninguno de sus miembros, determinando así que el ingreso indivisible de la unidad sea variable y ligado estrechamente a resultados.

Adicionalmente, el compromiso laboral del jefe, sea el padre, la madre o algún otro miembro de la familia, con la mano de obra, es absoluto, garantizando condiciones de trabajo justas, permanentes y equitativas.

La tecnología usada en la famiempresa normalmente está en función de la utilización máxima del recurso excedentario, que es la capacidad de trabajo de los propios miembros de la familia y de la minimización del recurso limitante: el capital.

Por el contrario, en general ha existido un obstinado intento de la mayoría de los agentes de desarrollo rural por utilizar tecnología, maquinaria y equipos para la producción agropecuaria diseñados para explotaciones de mayor tamaño, teniendo entonces que pensar que el hombre debe de adaptarse a las necesidades de la tecnología, logrando explotaciones más grandes y unidades

de mayor complejidad administrativa, quedando como vía obvia y única, pero compleja y quizá inconveniente, la colectivización o compactación de unidades de producción.

En este sentido, el hombre debe adaptar la tecnología disponible y desarrollarla para otros entornos, teniendo que adecuar sus escalas y sus exigencias de manejo a las necesidades del medio y del territorio rural.

Sin embargo, los retos de la competitividad en el medio rural suponen la integración de varias famiempresas a estructuras mayores que les den seguridad, retribución económica, estabilidad e integración.

Las famiempresas, al igual que muchas otras pequeñas empresas, son más eficientes que las grandes empresas con respecto a sus inversiones. Las grandes empresas producen más por unidad de trabajo pero menos por unidad de capital.

Esta es una de las razones principales del porqué una famiempresa rural sin acceso a financiamiento puede llegar a pagar tasas de usura a un agiotista, y es que en circunstancias difíciles sus costos fijos pueden tender prácticamente a cero.

Otra de las ventajas de la famiempresa es la generación de empleo masivo a bajísimo costo, importante para nuestro país, si consideramos que se padece de una carencia crónica de capital y una demanda creciente de trabajo.

Por último, dentro de las ventajas de este enfoque habría que decir que la tradición de producción familiar en México es enorme y es la modernidad la que ha pretendido resolver el problema del trabajo a través de la generación de empleos costosos en grandes empresas y convertir a las familias en centros de consumo y no de producción.

“La fórmula sana para aumentar el consumo global es aumentar la productividad: para consumir más, hay que producir más. Algo se puede lograr todavía en el sector rural, me-

tiendo más capital, automatizándolo, despidiendo personal y pagándoles mejor a las pocas personas que queden porque aumentaron su productividad laboral, a costa del desempleo y la productividad del capital pero no es la mejor solución cuando sobra gente y falta capital; y el consumo urgente de aumentar es el más bajo que está en el sector pobre, donde los escasos recursos de inversión producen más, porque ahí es superior la otra productividad”.

A manera de resumen, podemos señalar como ventajas y potencialidades de la famiempresa rural las siguientes:

- Disponibilidad de capacidad de trabajo y mano de obra de los integrantes de la familia.
- Bajo costo de administración.
- Alta rentabilidad por unidad de capital.
- Bajo costo por empleo generado en comparación con el medio urbano.
- Flexibilidad en la aplicación de la mano de obra.
- El precio para inducir la producción de un bien es más bajo que el requerido para inducirlo en una unidad de mayor tamaño empresarial.
- Opera en un ambiente conocido, esto es, con la información cultural acerca de su entorno.
- La estructura empresarial coincide con la familia, por lo que la integración es automática.

Por otra parte las debilidades y desventajas a las que se enfrenta la famiempresa rural, retomando el asunto de las economías de escala, en donde la famiempresa se relaciona con un entorno económico son:

- Compra sus insumos al menudeo, con el mayor valor agregado y al último eslabón de la cadena de intermediación, siendo los insumos más caros.

- Vende sus productos al mayoreo, con el menor valor agregado y al primer eslabón de la intermediación.
- Existe subutilización de algunos recursos productivos, como la maquinaria, al no estar diseñada para los tamaños de su unidad de producción.
- No tiene acceso a financiamiento ni a mecanismos de ahorro monetario. Por su alejada ubicación geográfica y por los bajos requerimientos de inversión que demandan tienen mayores dificultades para acceder a los organismos financieros que son eminentemente urbanos.

En general las pequeñas empresas rurales tienen grandes obstáculos para ser competitivas. La opción no necesariamente es su desaparición o sustitución por empresas de mayor tamaño, como se ha señalado insistentemente por muchos, sino más bien el establecimiento de una estrategia que permita hacer competitivas las explotaciones rurales de pequeña escala.

Esta estrategia se basa en la asociación y cooperación entre ellas, con la creación de empresas de abasto de insumos, de servicios a la producción, de transformación de los productos, de financiamiento a la producción, de comercialización, de transporte, de capacitación y de asistencia técnica que permitan a las famiempresas mejorar las condiciones de negociación con el mercado y apropiarse del valor agregado que se genera a lo largo de la cadena agroalimentaria o red de valor en que participen.

Una pequeña explotación agropecuaria puede acceder al mercado y tener utilidades a pesar de su pequeña escala debido a la fortaleza que obtiene de los servicios que contrata, mientras que una empresa del mismo tamaño, pero sin acceso a servicios técnicos y comerciales de calidad, tendría pocas oportunidades de sobrevivir frente a la competencia de las explotaciones más grandes.

La famiempresa no sólo es una propuesta para la articulación eficiente y aprovechamiento de una estructura ya existente en la producción agropecuaria sino que permite la creación de una

gran cantidad de ocupaciones productivas en el sector rural, considerando que la población no sólo requiere productos primarios sino gran cantidad de otros productos y servicios adicionales, los cuales de otra manera se tendrían que adquirir provenientes del sector urbano a mayor costo.

En esta dimensión, los pequeños negocios rurales no agropecuarios se convierten en fórmulas alternativas de generación de auto-empleo para miembros de la población que no encuentran acomodo o vocación en la famiempresa rural, disminuyendo además la presión por la tierra.

Así, desde el establecimiento de un pequeño taller mecánico para maquinaria agrícola, o una panadería, o molino de nixtamal, se pueden crear ocupaciones productivas a bajo costo en el medio rural, además de disminuir el costo de acceso a bienes y servicios y permitir la retención de recursos en las localidades y regiones.

Por otro lado, también han surgido opciones de articulación eficiente de la familia campesina al resto de la economía a través de la producción, en talleres familiares, de productos de consumo externo al medio rural como las maquilas de ropa, calzado o la misma producción de artesanías.

La integración de empresas rurales, asociando y estableciendo mecanismos de cooperación entre las famiempresas, respetando la autonomía y su capacidad productiva, es una opción viable de desarrollo.

Es de especial atención respetar la identidad cultural de la famiempresa, conservar sus ventajas en comparación con las empresas formales, y mitigar o reducir sus desventajas con una organización que otorgue prestaciones a sus miembros y que transforme la concepción de que a mayor esfuerzo mayor rentabilidad, por el de mayor racionalidad y planeación de la producción, considerando las preferencias del consumidor, y por supuesto integrando redes empresariales, teniendo de antemano una base concreta.

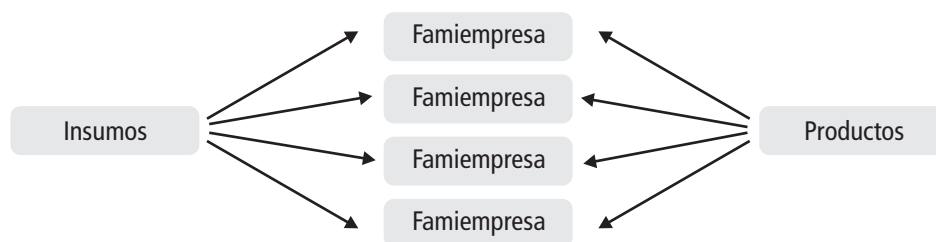
2. Integración de las empresas familiares

La empresa juega un papel muy importante en la economía. Esto es particularmente válido para la empresa rural, la que, debido a sus dimensiones, goza de una flexibilidad que le permite acercarse más a clientes, empleados y comunidad.

Para las famiempresas rurales, transformarse en empresas formales podría darles mayores ingresos a las familias, empleos y seguridad económica y social. La asociación entre las famiempresas les da la posibilidad de rescatar el valor agregado, que ahora es aprovechado por otras instancias de las cadenas y redes de valor.

Figura 1. Integración de famiempresas

Varias famiempresas se coordinan para resolver sus necesidades.



Logran la economía de escala en la oferta y la demanda sin fusionarse en la producción.

La integración puede concretarse en la creación de una empresa rural basada en la cooperación de dos o más famiempresas, que asegure por una parte, el abasto de insumos para las famiempresas y empresas rurales a precios más bajos y con la posibilidad de financiamiento más barato; y también con la venta de los productos en conjunto, con controles de calidad, etc., y obtener mejores precios, transfiriendo el valor agregado a las famiempresas y empresas asociadas, como se explica en la figura 1.

Es posible asociar a las famiempresas con empresas rurales ya constituidas, respetando sus formas y modos de producción y sin fusionarse, es decir, respetando la autonomía de cada unidad productiva.

También es posible participar en redes de valor a través de la agricultura por contrato o la asociación en participación, etc., logrando economías de escala. Dicho de otro modo, se reducen costos al realizar compras de insumos en mayores volúmenes y se pueden lograr mejores precios si se oferta también mayor volumen y diferenciación de los productos.

3. La empresa rural

La empresa rural es una entidad enfocada a la creación de riqueza, es el motor de la economía rural, es la principal promotora de tecnología, creadora de empleo e instrumento de capacitación. La empresa es determinante del estilo de vida de las naciones y es la principal responsable de las condiciones de vida que privan en el mundo.

a) ¿Qué se entiende por empresa?

Una entidad conformada por una o más personas o famiempresas que se organizan y allegan recursos para la producción de un bien o servicio que satisfaga necesidades de la sociedad obteniendo un valor agregado que permita la correcta remuneración de las partes. Un espacio en donde se propicia la relación humana de todos sus integrantes y el bien común.

Como unidad humana, la empresa tiene en sus actos una doble finalidad de la que no puede prescindir: una finalidad económica y una social.

En lo económico: a) generar utilidades y remunerar el trabajo y; b) producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del consumidor.

En lo social: a) contribuir al desarrollo integral de socios y trabajadores y; b) contribuir a la consecución del bien común.

Para cumplir su función social tiene que ser rentable, produciendo eficientemente bienes y servicios, generando beneficio económico en sus asociados y remunerando adecuadamente a los factores de producción.

En el medio rural, formar una empresa implica complejos procesos de integración de recursos físicos, biológicos, agroecológicos, económicos y humanos, los cuales deben ser combinados de manera oportuna y adecuada para lograr los objetivos de quien los movilizó.

Para contribuir al desarrollo de su territorio una empresa rural debe reunir las siguientes características:

- I. **Ser competitiva.** Lograr que la empresa rural gane un lugar en el mercado, lo conserve y/o lo amplíe con la calidad de sus productos o servicios frente a la competencia. La única manera de permanecer y generar utilidades es produciendo a menor costo, vendiendo más y mejor, no sólo una vez sino siempre.
- II. **Estar orientada al mercado.** Los productos o servicios deberán estar dirigidos a satisfacer las necesidades del consumidor. Únicamente ofreciendo lo que el mercado demanda se pueden lograr permanencia y utilidades. Ahora sólo se produce lo que el mercado exige con la calidad y el volumen que necesita.
- III. **Ser generadora de valor agregado transferible a los asociados.** Es el reto de agregar valor a los productos o servicios para que satisfagan cada vez más las necesidades del cliente, y éste pague el precio justo. La diferencia entre el precio al que se vende y el costo de producir deberá transferirse a los socios quedándose la empresa con el porcentaje necesario para cubrir sus costos de operación y sus necesidades de capi-

talización. Lo importante es que los socios reciban beneficios económicos para mejorar sus condiciones de vida.

Se puede agregar mayor valor a los productos no sólo dándoles un proceso industrial, por ejemplo conservar la leche mediante el tanque enfriador, sino también con una buena presentación o empaque el cual sea atractivo para el cliente. Otra forma que puede servir como ejemplo es la oportunidad, es decir, que logremos entregar nuestro producto o servicio en la cantidad y tiempo que se solicita.

IV. Ser socios-clientes-proveedores. Las empresas rurales tienen como característica natural que los socios son a su vez clientes y proveedores. Los socios en muchos casos entregan sus productos a la empresa para que les agregue valor y/o los comercialice, es decir, están en su papel de proveedores. Esos mismos socios pueden comprar insumos de la empresa rural cooperativa (que los adquiere en volumen con un menor precio) para que sigan produciendo, aquí su papel es de clientes. Los socios en su papel de dueños participan en la toma de decisiones, en los planes, programas y proyectos y reciben los beneficios económicos de las actividades de la empresa.

Es importante señalar que a medida que la empresa rural tenga claro los distintos papeles que juegan los socios, las relaciones entre ellos serán más eficientes y eficaces. Con ello podemos tener mayor seguridad de permanencia y generación de riqueza.

V. Tener apropiación. Es importante tener una identidad y concepción de la empresa, que al ser compartida por todos los socios, facilite tanto orientar las acciones de corto, mediano y largo plazos, como fortalecer el compromiso de todos los integrantes de la organización para que realicen con eficiencia y eficacia lo que les corresponde.

Es lograr que los socios sean propietarios de su empresa, expresado en los certificados de aportación o acciones y en esa medida asuman la responsabilidad de su funcionamiento (producción y/o servicio), participando tanto en la toma de decisiones pertinentes para el logro de los objetivos, la misión y los resultados de la empresa, como de las utilidades, los riesgos y la capacitación.

Los colaboradores también deben participar y comprometerse con los objetivos y resultados de la empresa. Es necesario que los directivos escuchen, conozcan sus opiniones e inquietudes; se responsabilicen del trabajo poniendo en práctica su iniciativa y creatividad; participen en las utilidades y se capaciten para realizar su trabajo.

VI. Dar satisfacción al cliente. Las empresas rurales tienen que trabajar bajo las condiciones actuales del entorno, el cual está conformado por los competidores, los aspectos económicos y fiscales, las políticas dirigidas al sector rural, etc., es decir, toda empresa deberá desempeñarse en condiciones reales, así, su permanencia y crecimiento dependerán de su capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, tanto internos, que son los propios socios, como los externos en donde se encuentra el mercado al que están vinculados y la sociedad, con el máximo beneficio y el menor costo.

VII. Tener sentido empresarial. Es la capacidad de movilizar recursos, identificar necesidades, dar valor agregado a los productos o servicios para satisfacer esas necesidades y generar riqueza.

En una empresa rural el sentido empresarial entre los directivos, socios y colaboradores tiene que ver con el aprovechamiento y uso sustentable de los recursos naturales (agua, tierra, bosques, aire), financieros, humanos, materiales (equipo y maquinaria) y biológicos (animales y plantas), conservando y mejorando el medio ambiente, dándoles valor agregado para satisfacer las necesidades identificadas.

VIII. Generar capacidad de cambio. Se relaciona con la capacidad de las empresas para identificar los cambios que suceden y pueden suceder en el entorno, para adecuarse, adelantarse o provocarlos y continuar siendo competitivas, es decir, significa permanecer en el tiempo y obtener utilidades o ganancias para beneficio de los socios.

Las empresas trabajan bajo condiciones reales del entorno el cual cambia rápida y continuamente. Es difícil que una empresa permanezca en el tiempo si las condiciones en las que ha trabajado ya cambiaron, por ejemplo, antes competíamos con empresas que ofrecían el mismo producto que nosotros, ahora también existen empresas que ofrecen productos sustitutos, que pueden ser más baratos como el caso de artesanías que son sustituidas por el plástico o productos nuevos en su textura, sabor, color y vida de anaquel.

Es importante no sólo adecuarse al cambio, sino provocarlo, esto puede representar para la empresa mantenerse en el mercado.

IX. Establecer auditoría de gestión financiera (externa). Las empresas rurales deben tener la transparencia necesaria con sus socios y con las instituciones con las que se relacionan en el manejo de los recursos, en sus acciones emprendidas y sus resultados: “cuentas claras, amistades largas”.

Se requiere una auditoría externa, libre de compromisos e intereses personales. Ser juez y parte no es sano, por ello alguna institución o empresa experta tendrá que realizar las auditorías, aun cuando tenga un costo, considerando que lo que tengamos que pagar por ella será menor que lo que podamos perder si no se realiza.

La transparencia logra generar la confianza de los socios hacia los directivos y la propia empresa, por ello es necesario mantener un seguimiento de la operación y del manejo de sus recursos que permita prevenir desviaciones o errores y tomar medidas correctivas.

X. Tener acceso a tecnología adecuada. Las empresas rurales deben ocuparse de mantenerse actualizadas en tecnología, informática de producción, de sistemas de mercado y administración para lograr abatir sus costos de producción por unidad, obtener mayor margen de utilidad y mayor eficiencia en el uso de los recursos de la empresa.

Nos referimos a tecnología como la forma de hacer las cosas tomando en cuenta los recursos tanto financieros como humanos y naturales de la empresa. Un ejemplo es la labranza de conservación para producir granos u otros productos. Esta tecnología si bien implica equipo y maquinaria especial no por ello es de alto costo; por otro lado, la misma tecnología de labranza de conservación significa una manera diferente de hacer las cosas frente a la que realizamos comúnmente de barbechar, rastrear y surcar, con altos costos económicos y ambientales, ligados al almacenamiento, etc.

Si bien la labranza de conservación es una tecnología que se practicaba hace muchos años, ahora retorna y es actual pues nos permite tanto conservar los recursos naturales como bajar los costos de producción, por lo cual, podemos decir que esta es una tecnología adecuada.

XI. Tener acceso a financiamiento adecuado. La empresa deberá ser consciente de sus propias necesidades para operar de acuerdo con sus planes y gestionar los recursos financieros necesarios. Para ello, el financiamiento deberá verse únicamente como un medio que le permita realizar sus funciones y no como un fin.

El análisis de la empresa sobre sus necesidades de financiamiento deberá permitir visualizar sus requerimientos de garantías, crédito, proveedores y de compradores, y generar alianzas para el acceso al financiamiento adecuado con la finalidad de complementar sus propios recursos en la búsqueda de la autonomía financiera y organizativa, independizándose también de la intervención de terceras personas o instituciones.

Es importante no contraer demasiados compromisos que pongan en riesgo la propiedad de la producción ya que demasiado financiamiento asfixia al proceso productivo de tal manera que es preciso obtener el financiamiento necesario a un costo razonable.

XII. Integrar una gerencia profesional. Una gerencia profesional en la empresa rural implica tener claras las funciones de cada puesto y nivel de la estructura organizativa. El gerente deberá ser el operador del quehacer de la empresa; deberá ser elegido por el consejo directivo de acuerdo con un perfil idóneo y no para colocar a conocidos o parientes.

Una gerencia profesional estará capacitada para administrar tanto los recursos financieros como los recursos humanos para lograr los objetivos y metas planteadas.

En la empresa, el presidente y los demás integrantes del consejo directivo no deben seguir funcionando como gestores, representantes legales y operadores de los programas y proyectos de la empresa. Tienen tantas actividades que necesariamente tienen que aprender a delegar y no tratar de hacer tareas que no les corresponden que las llevan a dejar de ser eficientes y eficaces.

Para contar con un gerente profesional es necesario recurrir a personal con vocación, comprometido con la visión y la misión de la empresa y con conocimientos sobre administración que la propia empresa puede ir formando de acuerdo con sus necesidades. Mientras más grande sea la empresa, mayor será la necesidad de profesionalización de sus administradores.

b) Las etapas de desarrollo de la empresa

En términos generales se pueden definir cuatro grandes etapas en el desarrollo de una empresa:

1. Etapa previa
2. Iniciación de la empresa
3. Crecimiento
4. Expansión-consolidación

1) Etapa previa

La etapa previa es aquella en la que se concibe el proyecto y se prepara el plan de la nueva empresa rural. Es una etapa importante porque constituye la base misma de su desarrollo. Después de haber hecho el autoanálisis, de haber concebido una buena idea y haber recogido información pertinente, los directivos y socios preparan el plan que les permitirá pensar en todas las facetas de la nueva empresa.

Esto incluye evaluar el mercado al que van a dirigir su producto o servicio; determinar los medios de producción y de comercialización; escoger la ubicación, definir su naturaleza jurídica y determinar los recursos humanos requeridos por el proyecto. El plan permite identificar las necesidades financieras predecibles y el presupuesto con el que se debe operar. Durante esta etapa, los socios deben hacer frente a tres retos:

- a. Definir de manera concreta y completa el tipo de empresa que van a establecer.
- b. Convencerse a sí mismos, a sus compañeros de equipo o a su familia, que el proyecto es rentable y que vale la pena hacerlo realidad.
- c. Examinar las posibilidades de éxito, si se toma el riesgo o no.

Esta fase implica:

1. Autoanálisis
2. Descubrimiento de una idea
3. Recolección de información
4. Definición de lo que va a ser la empresa
5. Realización de un estudio del proyecto y de mercado

6. Definición de políticas comerciales
7. Definición de medios de producción
8. Definición de apoyo financiero
9. Selección de la ubicación
10. Selección de la forma jurídica
11. Selección del equipo
12. Selección de los recursos humanos

Toda esta preparación puede parecer minuciosa, sin embargo, evita que los socios de la empresa tengan dificultades posteriores y problemas de liquidez. Esta etapa asegura, en parte, el compromiso de todos para lograr el éxito del proyecto.

2) La iniciación de la empresa

En esta etapa, el proyecto se hace realidad: se obtienen los recursos económicos, se integra el equipo, se consiguen contratos y se ponen en marcha los mecanismos de producción que permiten desarrollar el producto.

La empresa se va posesionando y posicionando en un mercado, esto es, se hace de clientela y coloca su producto compitiendo con otros similares. Con el fin de obtener ganancias, los socios deben asegurarse de un adecuado volumen de ventas y controlar costos.

Las principales dificultades que la empresa encuentra en esta etapa son:

- a. Distribuir las tareas entre los socios.
- b. Diseñar y poner en marcha mecanismos estables y confiables que les permitan estar informados sobre costos, ganancias, ventas y rendimientos del personal.

Esta fase conlleva:

1. Cumplimiento de los requerimientos legales
2. Trámites de registros, licencias y permisos
3. Utilización de los recursos financieros

4. Contacto con proveedores
5. Medios de producción
6. Planificación de las operaciones
7. Organización de la operación
8. Contacto con clientes
9. Puesta en operación de la maquinaria de trabajo
10. Obtención de los primeros pedidos
11. Llevar contabilidad del negocio
12. Vigilar costos de producción

3) El crecimiento

En esta etapa se asegura que el aumento de volumen de los negocios efectuado en los primeros años prosiga en los años siguientes. Generalmente hay que hacer modificaciones y ajustes a las operaciones. El aumento de actividades trae consigo, generalmente, un aumento de personal. Por otra parte, la empresa necesita:

- a. Atender de manera particular la planificación, la relación con los clientes, la producción, la adquisición en mayor volumen de materia prima, y los controles presupuestales de producción y de personal.
- b. Mayor delegación de responsabilidades.

Los elementos importantes en esta fase son:

1. Aumento de ventas
2. Mayor complejidad de la administración
3. Aumento de personal
4. Modificaciones o ajustes al producto, mercadeo, distribución, precios y calidad
5. Control de precios
6. Utilidades repartibles o para reinversión

4) La expansión – consolidación

Una vez que la empresa rural es rentable, se puede decidir si continúa creciendo o se dedica a consolidar lo realizado. Si se escoge crecer, deberá decidir en qué forma lo hará. Este momento puede considerarse como un nuevo punto de partida. Uno de los problemas que surgen en esta etapa es el referente al financiamiento de nuevos proyectos.

Si escoge la segunda opción, deberá tratar de proteger y perpetuar el desarrollo alcanzado. Nada cambiará en lo referente al desarrollo y expansión de las ventas, pero deberá quedar asegurado que la empresa continúe sobreviviendo.

En esta etapa se tiene el riesgo de enfrentarse a problemas relacionados con el ciclo de vida del producto o servicio, con la desactualización de los procedimientos de fabricación y con la dificultad de conservar a su personal competente.

En esta misma etapa, los factores importantes son:

1. Lograr una integración horizontal o vertical, a través de esquemas de asociación o cooperación con otras empresas rurales
2. Lanzar nuevos productos
3. Lanzar nuevas líneas de producción
4. Aumentar la gama de servicios a ofrecer
5. Encaminar hacia otro sector
6. Proteger lo realizado
7. Mantener el nivel de ventas
8. Fomentar las innovaciones



Bases técnicas

La red empresarial





Introducción

En este apartado se abordan las principales bases técnicas que conforman el proceso de integración de redes empresariales, es decir, el proceso que pueden seguir las famiempresas y empresas rurales para lograr mayor rentabilidad y agregar valor a sus productos, posibilitando su permanencia en los territorios rurales del país.

Las bases técnicas de la red empresarial, conjuntamente con las de la empresa rural, así como los casos “Tochín, el Conejo Veloz” y “A jalar duro y parejo”, forman parte de una propuesta para el desarrollo de capacidades que tienen como propósito fundamental ser un referente didáctico en apoyo de las actividades de los agentes promotores del desarrollo rural y de los socios y socias de las famiempresas y empresas rurales.

1. Las redes

En los años setenta del siglo pasado se inició el desarrollo de la Teoría de Redes. La principal promotora desde 1978 fue la compañía INSNA (International Network for Social Network Analysis). Desde entonces, esta teoría ha tenido gran desarrollo en diferentes ámbitos. Existen publicaciones y manuales como la *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales* (<http://revista-redes.rediris.es>), también Degenne & Forsé. 1999; Scout, John. 1991/2000 y Wasserman & Faust. 1994. En Internet existe una gran cantidad de aplicaciones y herramientas como Listserv; Web REDES y Socnet, entre otras.

Para el caso de este documento analizaremos primeramente el concepto y funcionamiento de las redes organizacionales, consi-

derando que la organización es el origen de la integración de las redes empresariales.

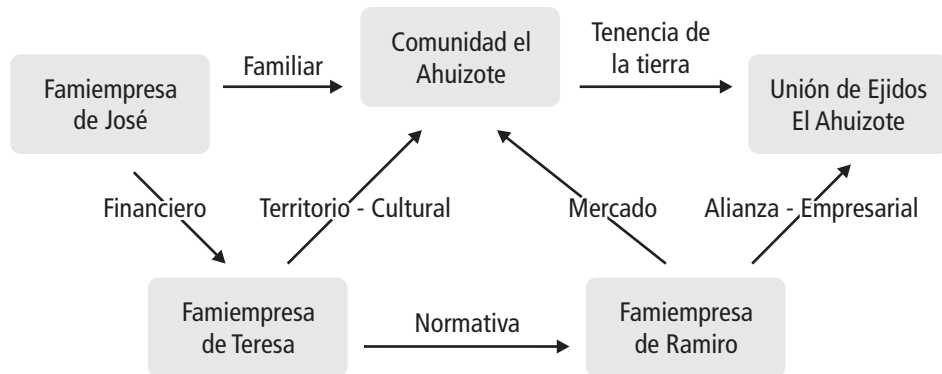
a) ¿Qué es una red?

Para entender de una manera más clara lo que es una red organizacional y cómo se articula, es importante contar con una definición precisa.

Es un conjunto de lazos, todos del mismo tipo, entre una serie de actores sociales.

Los actores pueden ser personas, organizaciones, familias, comunidades, naciones, en fin, todas aquellas organizaciones en las que interviene el ser humano. Un lazo es un episodio de una relación social; dicho de otro modo, es lo que nos relaciona, como el idioma o la lengua, las costumbres o nuestra nacionalidad o trabajo.

Figura 2. Integración de famiempresas



En la figura 2 se ve claramente las relaciones que se dan entre diferentes actores y organizaciones, como la famiempresa de José que se vincula con la famiempresa de Teresa por lazos financieros y con la comunidad de El Ahuizote por lazos familiares. Esta co-

munidad a su vez se relaciona con la famiempresa de Teresa por lazos territoriales y culturales y con la famiempresa de Ramiro por razones de mercado. Con la Unión de Ejidos El Ahuizote el vínculo es la tenencia de la tierra. Los lazos pueden ser múltiples y sencillos o complejos, de acuerdo con la realidad en la que se desarrollen.

Dicho de otra forma:

Las redes son formas de organización integradas por diversos actores individuales o colectivos que interactúan en torno a una causa común y que están vinculados por normas y valores compartidos, por un discurso común y un intercambio de información y servicios, lo que les permite facilitar la coordinación de acciones y el establecimiento de actividades de cooperación en beneficio de los miembros de la red.

Las redes tienen una crucial importancia debido a que:

- Representan un nexo en la relación entre las personas y los sistemas del mercado o de gobierno.
- Son una instancia de coordinación espacial y territorial que posibilita una respuesta a las demandas de la economía y la política.
- Permiten la articulación de distintos recursos y mejoran la eficiencia adaptativa de la población a la estructura económica.
- Propician la consolidación de mecanismos de concertación social.
- Generan la reducción de los costos de transacción inherentes a la operación de los mercados, dado que las relaciones de confianza y cooperación ayudan a superar problemas de información y transparencia, facilitando la ejecución de acuerdos.

El valor de una red está determinado por la cantidad, calidad y desempeño de las interacciones que se establecen entre los acto-

res. La fuerza de las relaciones varía y no todas las redes están conectadas por el mismo tipo de vínculo social y económico. Cada estructura diferente de redes tiene implicaciones para la eficacia y eficiencia económica y la formación de vínculos sociales.

Las siguientes son algunas implicaciones de las redes:

- Aquellos actores que se insertan en redes ricas en lazos sociales y económicos es más probable que estén en condiciones de actuar en beneficio de los intereses de las personas miembros de la red que de aquellas que están fuera de ella.
- Cuando la calidad de los lazos sociales, culturales y económicos se incrementa dentro de la red, la productividad se incrementará y las diferencias de ingreso decrecerán entre los miembros de la red, aunque las diferencias en productividad e ingreso entre los miembros y los que no lo son se incrementarán.

Para integrar una empresa y/o construir una red empresarial a partir de famiempresas y empresas rurales que han permanecido en el mercado, es necesario que los dirigentes empresariales rurales, gremiales, las agencias de desarrollo, además de los centros de investigación y universidades públicas y privadas, se relacionen para poder promover, planear y poner en marcha esta opción de desarrollo.

La iniciativa de integrar una red empresarial puede provenir de cualquiera de los actores sociales que intervienen en el desarrollo rural, ya sea de los productores rurales, prestadores de servicios profesionales o los agentes de desarrollo gubernamental, en sus diferentes órdenes de gobierno ya sea municipal, estatal o federal.

b) ¿Cómo funcionan las redes?

Las redes funcionan de muchas maneras: en la compraventa de productos, o en la forma que se comparte la información. Su uti-

lidad se refleja cuando los actores se toman en cuenta para llegar a consensos, realizar acuerdos y obtener resultados. El ejemplo clásico es la difusión de innovaciones: cuando un productor obtiene beneficios con una nueva tecnología, él mismo la difunde con sus vecinos y amigos o cuando es afectado por alguna medida del gobierno o alza en los precios de los combustibles.

La perspectiva de redes hace posible y clara la estructura de las relaciones, en contra del individualismo de las acciones de algún actor social o económico por importante que sea, y del desempeño del grupo social; descubre las oportunidades y las limitaciones de cada actor dentro de la red; investiga las consecuencias de la posición que trae consigo en la estructura de la red y la preferencia (sesgo) por la dirección u orientación de las causas.

No cabe duda que la propuesta de redes empresariales puede ser útil en el ámbito rural mexicano, sobre todo para construir opciones de desarrollo rural sustentable, en especial en el caso de las unidades de producción rural familiar (UPRF), a través de esquemas de asociación y cooperación entre ellas.

2. Las redes de empresas y las empresas rurales

En los sistemas agroalimentarios se observa una creciente complejidad en los procesos de transformación y distribución de los productos primarios, desde su origen hasta su destino final. Desde el punto de vista estructural, se tiene la presencia de nuevos componentes y actores entre la producción primaria hasta el consumo final.

Las reformas estructurales y la globalización nos obligan a avanzar en los esquemas organizativos del sector agroalimentario, pasando del modelo de trabajo individual, al trabajo en cooperación.

Una de las opciones que podrían mantener a las empresas pequeñas o familiares en el medio rural, es sin duda la adopción de

estrategias colectivas, ya sea de asociación, cooperación o de integración de redes empresariales, que las vinculen con las diferentes cadenas de valor involucradas en su proceso productivo.

A través de las redes empresariales se desarrollan estrategias de tipo cooperativo con lo que agiliza el proceso de ajuste para enfrentar las nuevas condiciones del mercado.

A través de la complementación con otras entidades los productores y empresas rurales logran:

- Ampliar sus economías de escala, ya que organizados tanto en la compra de insumos como en la comercialización en común, se alcanzan nuevos mercados, reducen costos y acceden a nuevas tecnologías.
- Acelerar su proceso de aprendizaje, intercambiando experiencias y especializándose en las etapas del proceso productivo en las que poseen las mayores ventajas comparativas.
- Incrementar el poder de negociación con clientes y proveedores.

La red empresarial tiene que identificar y dimensionar sus ventajas competitivas como el elemento que coloca a la empresa rural con sus productos o servicios por encima de lo que ofrecen los competidores. La noción de ventajas competitivas se entiende como el resultado de una estrategia que permite a la red ocupar y mantener un posicionamiento favorable en los mercados en los cuales opera y que tendencialmente se traduce en una rentabilidad superior a la media de sus competidores.

- Ejemplos:
 - Disponibilidad permanente de productos.
 - Menores costos de venta.
 - Mayor cobertura de mercado.
 - Sólido apoyo al cliente.
 - Mayor diversidad de productos de servicio.
 - Servicio rápido de respuesta a los clientes en su idioma.

- Creciente confianza del consumidor en la marca.
- Costos más bajos en fletes, maniobras y acarreos.

Esta opción para las famiempresas y en general para las empresas del medio rural, es la estructura solidaria de empresas, concretada en la red empresarial.

La Red Empresarial es una estructura organizativa que integra y que articula contractualmente, a mediano plazo, relaciones interempresariales, con el fin de responder conjunta y solidariamente, de manera flexible, bajo la dirección de una asociación emisora de ordenes, a una demanda final o intermedia volátil, en un espacio económico de relaciones productivas de bienes y de servicios.

El objetivo es responder en forma eficiente a la demanda de los consumidores. Es un tipo de cooperación interempresarial que se transforma en una condición y una oportunidad indispensable para aumentar la competitividad de las famiempresas y empresas rurales.

Con la estructura de red se evoluciona de un sistema de fuerte competencia en las relaciones interempresariales a otro de solidaridad productiva o “cooperación interempresarial” basada en la corresponsabilidad y apoyo mutuo entre los integrantes de la red.

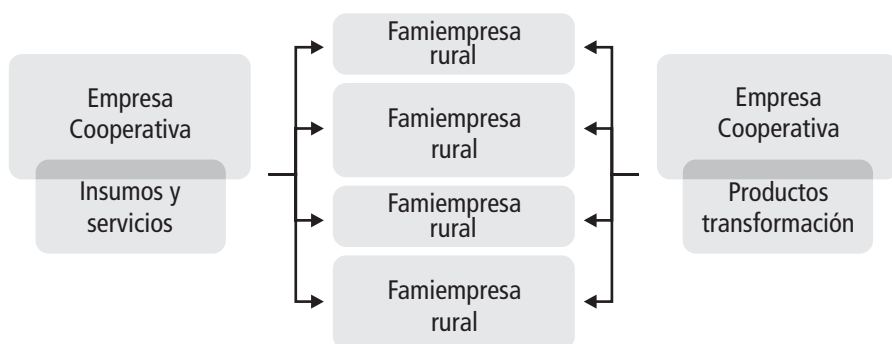
Se pasa de una lógica de búsqueda de economías de escala a la lógica de una respuesta rápida, múltiple, solidaria y adaptada a una demanda heterogénea y fluctuante.

El factor clave es la coordinación, es decir, la búsqueda de un tipo de organización o estructura de ejecución que haga mínimos los costos asociados con la realización de determinadas transacciones a través de todo el sistema. La coordinación puede darse a través de la integración de necesidades de las UPRF, tanto en primera instancia como en la compra de insumos y en la venta de los productos ubicados en la oferta y la demanda, sin menoscabo de escalar a otras áreas de la cooperación. Las preguntas necesarias

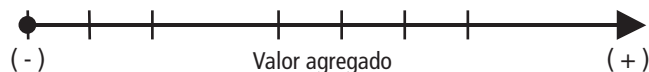
entre las empresas rurales son: ¿Qué nos une? ¿Qué nos separa? ¿Qué podemos hacer juntos?

La integración se puede concretar en la creación de una empresa cooperativa que asegure, por una parte, el abasto de insumos para las famiempresas y empresas rurales, a precios más bajos y con la posibilidad de financiamientos más baratos. Además, con la venta de los productos en conjunto y controles de calidad se pueden obtener mejores precios, transfiriendo el valor agregado a las famiempresas y empresas asociadas, como se explica en la figura 3.

Figura 3. Integración de las empresas rurales



Logran la economía de escala en la oferta y la demanda sin fusionarse en la producción.



La propuesta para generar y promover redes empresariales determina la capacidad de coordinar esfuerzos y recursos (tangibles e intangibles). Los recursos tangibles tienen que ver con la infraestructura, la tecnología y el financiamiento; los intangibles están relacionados con el medio ambiente y la producción de conocimientos.

La cooperación y la asociación de las famiempresas y empresas rurales produce beneficios y abre posibilidades para lograr mayores y mejores condiciones para los productores y sus familias.



Los beneficios que pueden obtener las famiempresas y las empresas rurales en la red, son, entre otros:

- I. **Estructura y posicionamiento.** La estructura empresarial se ve reforzada con otras áreas productivas que no son abarcadas por una sola empresa, por ejemplo, si algunos producen leche, otros producen forraje verde o lácteos. Al reforzar la estructura productiva su posición en el mercado también se consolida y se complementa.
- II. **Control de recursos.** Al valorar la necesidad de los insumos, que se pueden comprar en común, también se aprende a identificar las ventajas de las economías de escala en la reducción de costos o ventas a mejores precios.
- III. **Innovación.** Es posible que la asociación de intereses entre las famiempresas y empresas rurales brinde la oportunidad de acercarse a innovaciones tecnológicas, a las cuales no podríamos acceder en el caso de estar separadas por falta de información o porque su tamaño (capacidad productiva) se los impida.
- IV. **Flexibilidad de reacción a la demanda del mercado.** Al estar asociadas las famiempresas y las empresas rurales, puede crecer o disminuir su planta productiva, y sus posibilidades de respuesta y de adaptación al mercado también se incrementan.
- V. **Coordinación, cooperación y negociación.** La coordinación organizativa y la cooperación económica son sustento de la apropiación del proceso productivo, y el hecho de que sean dueños de sus empresas posibilita que el grado de negociación también sea alto por el volumen y la importancia económica que representan para proveedores y compradores.



VI. Capacidades directivas. Las capacidades directivas potencian las capacidades individuales de cada famiempresa y empresa rural asociadas e integradas para la cooperación. Estas capacidades están orientadas a la planeación de la producción, estudio y búsqueda de mercados, al acopio de los productos, a la obtención de apoyos, a la adopción de tecnologías, y al control de calidad de los productos, entre muchas otras ventajas.

Como se ya se ha comentado, una de las opciones organizativo-empresariales más viables para la mayoría de las famiempresas y empresas rurales para su permanencia en los territorios rurales, es la asociación y/o cooperación entre ellas, teniendo siempre el propósito de agregar valor a la producción, orientada hacia el mercado y a las preferencias de los consumidores, cuyo resultado final se concrete y se haga tangible en beneficio de los productores y productoras del medio rural.

Es importante impulsar a las famiempresas y empresas rurales hacia la construcción de redes empresariales con enfoque de valor, para conocer cómo pueden apropiarse de mayor valor agregado orientando su producción hacia la satisfacción del cliente.

En este sentido, para identificar el significado de valor, tendremos que establecer la diferenciación entre los conceptos de cadenas productivas y redes de valor.

a) La cadena productiva

La cadena productiva se refiere a toda cadena vertical de actividades que van desde el abasto de insumos pasando por la etapa de producción, acopio, transformación, distribución mayorista y minorista, hasta el consumo; en otras palabras, es el espectro completo del potrero o la parcela a la mesa, sin importar cómo se organiza o cómo funciona la cadena.

En la figura 4 se encuentran los eslabones de la cadena productiva. Esta representación gráfica, por supuesto es simple; cada eslabón por sí mismo tendría vinculadas otras actividades.

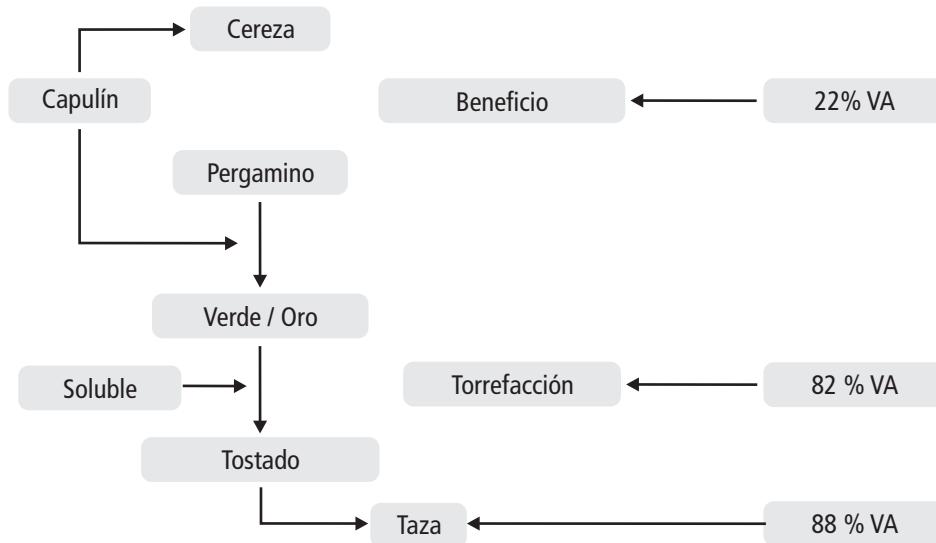
Figura 4.



Esta figura nos presenta de manera global en cada eslabón, las partes del proceso de producción o fase primaria; la transformación o fase secundaria; y la comercialización o fase terciaria, y puede ser útil para desarrollarlo en cada situación en particular con las socias y socios de las famiempresas y empresas rurales, para su reflexión y análisis, identificando a los actores de cada eslabón con los que se relacionan, tanto proveedores como compradores.

En cuanto al valor que se agrega en cada eslabón, también necesitamos una referencia básica, para identificar el sitio en donde se genera y se agrega valor a los productos, como se ilustra en la figura 5.

Figura 5. Agregación de valor del café



En el caso de la producción del café, se le agrega valor en el beneficio, que es el proceso donde se despulpa y se seca. El porcentaje calculado es del 22%, que varía de acuerdo con las regiones y con el tipo de procesos de beneficio, si es seco o húmedo. A partir de éste, el producto cambia de nombre y se le llama pergamino. Con la torrefacción que incluye el tostado o molido, y la adición en algunos casos de azúcar o de sabores, se vuelve agregar valor hasta en 82% en promedio. Cuando se comercializa en cafeterías y restaurantes en forma líquida y en taza, se le agrega nuevamente valor hasta en 88% en promedio. El precio del café puede variar en los mercados y en las bolsas de valores, pero se mantiene estable con los consumidores finales.

La cadena productiva puede ser tan compleja como amplio es el proceso productivo, sin embargo es útil analizarla no sólo para identificar la ubicación de los sitios en donde se agrega valor, sino también para conocer el número y el papel que juegan los diferentes actores económicos que intervienen en ella.

b) La red de valor

Los modelos de competencia actual se conducen cada día con más fuerza entre las cadenas productivas y las redes de valor y no entre empresas. Esta competencia se da a lo largo de todos los eslabones de la cadena productiva. Las redes de valor atienden a nuevos criterios de competencia, donde el reto es conformar una red que asegure la satisfacción del cliente.

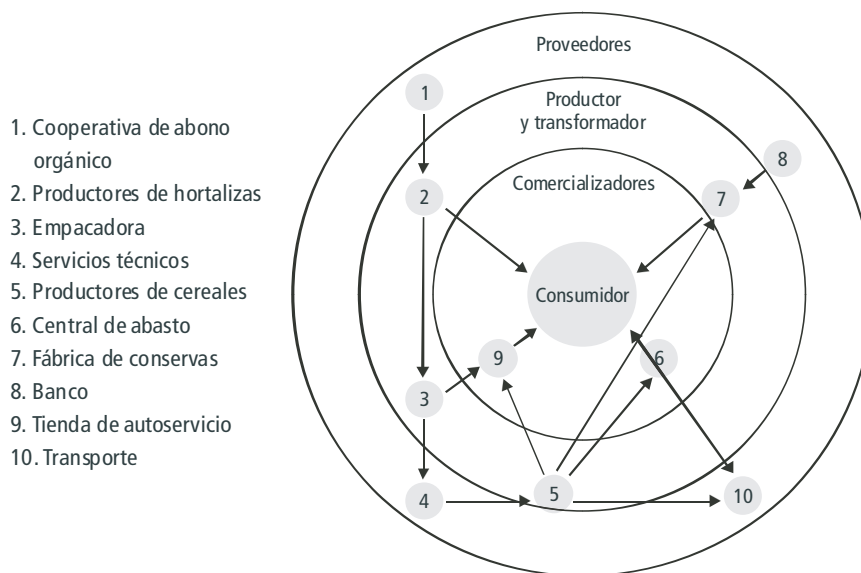
Esta red debe incluir, desde la empresa principal que comanda la cadena productiva, hasta las empresas que realizan determinadas partes del producto.

La característica principal de una red de valor es su enfoque al mercado, en donde diferentes empresas (negocios) colaboran juntas para producir y comercializar productos y servicios en una forma eficiente y efectiva. En otras palabras, una red de valor es una empresa extendida que logra un mayor margen de competitividad a medida que sus productos y procesos sean más difíciles de ser copiados.

c) La red de valor y las alianzas estratégicas

La red de valor es una red estratégica de organizaciones/empresas independientes que van desde la producción hasta el consumo. Estas organizaciones/empresas son quienes reconocen la necesidad mutua de trabajar juntas para identificar objetivos estratégicos, están dispuestas a compartir riesgos y los beneficios que esto conlleva, e invertir tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo articulado.

Figura 6. La red de valor y alianzas estratégicas



En la figura 6 se muestran las relaciones que mantienen las diferentes empresas en la producción y consumo de hortalizas. En el caso de los proveedores (1) quienes a su vez pueden ser consumidores finales del producto, se encuentran los productores y distribuidores de abonos orgánicos; los transportistas (10) y los servicios financieros (8) se encuentran vinculados con los productores (2), con las empacadoras (3), y éstas con la fábrica de conservas.

En el caso de los productores y transformadores es clara su relación con los comercializadores y proveedores. Entre los pro-

ductores (2 y 5), los transformadores como la fábrica de conservas (7) y la empacadora (3), las relaciones son horizontales.

Todos ellos están orientados hacia el consumidor. En tanto también son clientes y proveedores en todo momento, está claro que a iniciativa de alguno de estos actores se puede promover una alianza estratégica. En este sentido, es posible que las organizaciones de tiendas de autoservicio se vinculen con los productores-transformadores y rescaten el valor que ahora retienen los comercializadores en la batalla por ser competitivos.

También se dan las alianzas vía contratos entre comercializadores y productores-transformadores para asegurar mercados en diferentes épocas del año. Además, son posibles las alianzas entre los productores o entre los transformadores para contar con mayor fuerza en el mercado y dosificar la producción.

La red trabaja desde la demanda; su propósito primario es responder más efectivamente a las necesidades del mercado a través de la cooperación, comunicación y coordinación.

La construcción de redes requiere del compromiso de todos los participantes en el control de los factores que afectan la calidad y consistencia del producto, incluso en la coordinación para la producción, procesamiento, distribución, publicidad, etcétera.

La red de valor es sensible a las necesidades cambiantes del consumidor. La información oportuna que genera el consumidor a los otros eslabones, habilita que los cambios sean hechos rápidamente. Con ello se da la reorientación y planeación de la producción, cerrando el círculo entre consumo y producción.

En las alianzas se ofrece la seguridad de negociar con otros miembros de la red. Juntos desarrollan objetivos y metas comunes, elaboran una estrategia común y un sistema de monitoreo a lo largo de la toda la red-cadena, creando la confianza y la cooperación, generando un ambiente con el que pueden responder a la demanda oportunamente.

Establecer alianzas implica altos niveles de confianza entre las partes; no hay espacio para una actitud de rivalidad hacia los productores o hacia los comercializadores. La competencia

por precios y condiciones de entrega más ventajosa no está entre los productores dentro de la alianza, está contra otros productores, procesadores o distribuidores fuera de la red.

Una red de valor no es una panacea para el éxito de todos los negocios, pero es un marco de referencia o estructura para mejorar la comunicación y coordinación en las transacciones de negocios. Una alianza con otras empresas en la red ayuda a asistir a los negocios individuales para alcanzar las metas que ellos no podrían alcanzar por sí solos.

Una red de valor es una red de alianzas estratégicas entre empresas independientes que manejan juntos el flujo de bienes y servicios a lo largo de toda la cadena productiva. Las alianzas estratégicas implican que la asociación es planeada de antemano por un grupo que emprende colectivamente las actividades que no podrían emprender por sí mismos.

Las empresas mantienen operaciones legalmente independientes, pero mantienen relaciones de interdependencia (es decir, empresas que tienen una meta en común y trabajan de forma conjunta para alcanzarla).

Normalmente la red de valor se define cuando la alianza incluye a empresas de dos o más eslabones.

Como se ilustra en la figura 7, las actividades comunes a la red empresarial y a las famiempresas asociadas se van dando en una alianza estratégica tanto en la venta de los productos como en el abasto de los insumos, es decir, en ambas direcciones de la cadena de valor. Esta puede ser territorial en el plano regional.

En la figura 8 se ilustra la red empresarial y cómo puede realizar alianzas estratégicas dentro de la red de valor. Es necesario ubicar tanto el segmento en donde se pueden unir las UPRF, como los instrumentos de vinculación. En este caso, la agricultura por contrato, la asociación en participación, la creación o fusión interempresarial y la participación accionaria.

Figura 7. Las alianzas estratégicas

Avanzar en segmentos de las cadenas y redes de valor en ambos sentidos, a través de redes empresariales

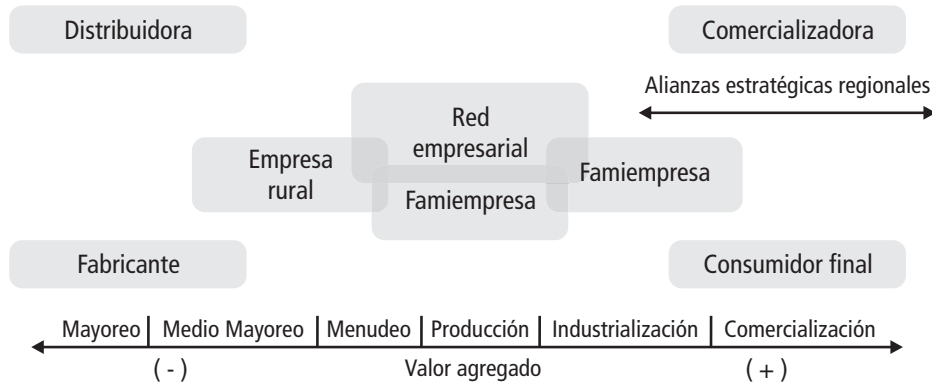
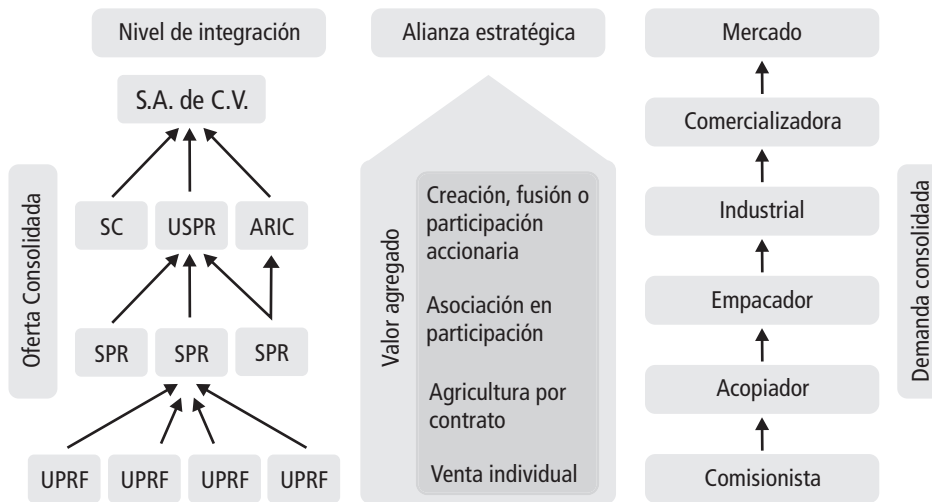


Figura 8. Las alianzas estratégicas dentro de la red de valor



3. Construcción de redes empresariales

No hay reglas fijas para integrar una red de valor, ni recetas o fórmulas probadas, pero se requiere un actor o una organización

que funcione como una fuerza impulsora, es decir un disparador o iniciador de la red de valor.

No importa quién inicie la red de valor, lo importante es que todas las partes reconozcan la necesidad para la relación y estén dispuestos a trabajar en forma cooperativa para lograr sus objetivos.

Algunas consideraciones organizacionales claves para construir redes de valor son:

- I. Establecer objetivos comunes. Mientras más claros y concretos mejor, sean para la compra en común de insumos, para la venta por contrato en épocas determinadas, definiendo compromisos en volumen, precio, calidad, condiciones de entrega, etcétera.
- II. Manejar flujos de información sobre las necesidades de los consumidores, sobre el comportamiento regional de los mercados, o sobre coyunturas políticas o sanitarias, como la gripe aviar o la encefalitis, entre otras temáticas informativas.
- III. Evaluar el desempeño del producto en diferentes mercados regionales y de las organizaciones en cuanto a la productividad y calidad de los procesos.
- IV. Generar beneficios palpables para todos los implicados, como en el desarrollo de capacidades administrativas y organizativas, beneficios laborales o académicos.
- V. Construir confianza y establecer relaciones de trabajo cooperativas, con acuerdos y contratos claros y equitativos.

La colaboración en una red de valor es más que un contrato a largo plazo. Significa que las diferentes empresas involucradas discuten sus resultados y problemas a resolver, de forma conjunta. Las empresas pueden tener cierta independencia dentro de la cadena, sin embargo la meta es encontrar una relación que sea más beneficiosa que la antigua situación.

No es suficiente identificar los beneficios para las famiempresas y empresas rurales en las redes de valor, en tanto no se generen

las alianzas entre ellas, que les den la capacidad de asociarse y cooperar para competir.

4. Beneficios a las famiempresas y empresas rurales

En un ambiente globalizado y cada vez más competitivo, los negocios que se adaptan para satisfacer necesidades de los consumidores son los únicos que sobrevivirán y crecerán.

Cada vez más el mercado agroalimentario y de servicios demanda productos con características diferenciadas para satisfacer o adaptarse a diferentes segmentos de los consumidores.

Hay necesidad de participación o articulación de la cadena, que permita el desarrollo de las redes de valor para responder competitivamente a las necesidades del consumidor y de cada integrante de la red. Para las famiempresas y empresa rurales esto representa una gran oportunidad de integración empresarial.

A nivel de la empresa rural, los beneficios pueden ser:

- Mejoramiento de la seguridad alimentaria.
- Aseguramiento de la oferta y la calidad.
- Acceso a nuevos mercados.
- Mejoramiento de su posición en el mercado o de su imagen.
- Acceso a equipo, maquinaria o mejoramiento de la eficiencia de la planta productiva.
- Acceso a investigación y tecnología reservada para grandes empresas.
- Aceleración en el proceso de innovación del producto o desarrollo del mercado.
- Obtención del respaldo financiero.
- Mejoramiento de la relación cliente/proveedor.
- Ganancia en las ventajas competitivas.

A manera de conclusión, las famiempresas y empresas rurales pueden acceder a la red de valor como una colaboración estraté-



gica de empresas rurales con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado a largo plazo y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena productiva.

Nos referimos a la integración de redes de alianzas verticales o estratégicas entre varias famiempresas y empresas rurales dentro de una cadena productiva. La creación de estas redes se da sólo cuando las empresas rurales tienen una visión compartida y metas comunes, se forma para reunir objetivos específicos de las organizaciones tomando en cuenta su identidad cultural y el desarrollo local y territorial. Esto permite tomar decisiones en conjunto en forma cooperativa, así como compartir riesgos y beneficios.







Guía pedagógica de acompañamiento a los casos

“A jalar duro y parejo”

“Tochín, el conejo veloz”





Introducción

Esta guía pedagógica ha sido formulada para orientar la facilitación de los casos “A jalar duro y parejo” y “Tochín, el conejo veloz” para promover la integración tanto de empresas como de redes empresariales con grupos y empresas familiares que se encuentran en niveles organizativos iniciales.

La guía es parte del paquete didáctico que conforman las bases técnicas de la empresa rural y las redes empresariales, que conjuntamente con los casos, ha sido diseñada para apoyar el trabajo de los agentes de desarrollo (funcionarios, prestadores de servicios profesionales y agencias de desarrollo públicas y privadas).

1. Facilitar el aprendizaje

La parte didáctica es, sin duda, una de las vertientes en donde se puede hacer tangible el impulso al desarrollo de la población rural. Los retos para el facilitador son:

- Aprovechar las características y capacidades de la población rural para planear, dirigir y operar proyectos, que les permitan agregar valor a la producción para que sus ingresos sean suficientes y se posibilite el manejo y administración eficiente de sus recursos.
- Fortalecer el desarrollo de capacidades de la población a través de servicios profesionales especializados que mejoren el trabajo de sus organizaciones en la identificación, desarrollo y gestión de empresas y redes empresariales.
- Potenciar las experiencias que los productores han generado

a través de su trabajo y convertirlas en punto de partida del proceso de desarrollo de capacidades.

El aprendizaje en el adulto es una experiencia de carácter personal, cuyos resultados se expresan colectivamente. Cada persona aprende por sí misma, nadie aprende ni hereda su aprendizaje de otra persona, siendo un acto selectivo en el aprendiz (o capacitando) que ejerce de manera permanente.

Es conveniente señalar que los tiempos y ritmos de aprendizaje de cada grupo social tienen una dinámica específica. Respetar estos tiempos y ritmos es conveniente para vincularse didácticamente a ellos. Otro elemento a considerar es el vocabulario del grupo con el que se trabaja. Es muy importante no usar palabras que estén más allá de las que los productores usan en la vida cotidiana y, en el caso de que se utilicen, definir las y apoyar su explicación con imágenes.

El aprendizaje es asociativo, no acumulativo, es decir, no se puede sumar un aprendizaje a otro sino que se integra un aprendizaje con otro. Al adquirirlo, se genera la necesidad de otro aprendizaje. Para construir el aprendizaje en los adultos es necesario tener en cuenta que:

- El aprendizaje es significativo y por tanto aplicable en el contexto de interacción en forma inmediata (en el ámbito laboral, vivencial y recreativo).
- Al aprender las personas se motivan y sus logros los orientan a resultados específicos.
- Los adultos son responsables de su propio aprendizaje, incluyendo la decisión de no aprender.
- Muestran angustia respecto al método de enseñanza, principalmente si sus experiencias formales anteriores no fueron satisfactorias.
- Tienen experiencias previas que son relevantes para su aprendizaje, las que relacionan con la información que reciben en el proceso de enseñanza.

- Tienen más responsabilidades que las actividades formales de aprendizaje.

En este contexto, la función del facilitador es:

- Acompañar al participante en la construcción de su aprendizaje.
- Identificar, junto con el participante, los resultados de aprendizaje a lograr.
- Identificar los estilos de aprendizaje de los participantes.
- Proporcionar información que facilite el logro del aprendizaje de los participantes.
- Generar las condiciones necesarias para que los participantes descubran, construyan y reconstruyan sus conocimientos.
- Vincular los resultados del aprendizaje con los resultados en el desempeño de los participantes.
- Promover la reflexión y la participación durante todo el proceso de formación.
- Interactuar con los participantes en un proceso continuo de enseñanza – aprendizaje.
- Retroalimentar a los participantes.
- Evaluar su práctica.

2. Objetivos de los casos

La selección y sistematización de los casos está especialmente diseñada para cubrir los objetivos planteados en este material didáctico.

Las experiencias fueron analizadas con la participación de los productores, con la finalidad de que, a partir de las lecciones aprendidas, se identificaran una serie de estrategias que les permitieran avanzar en sus procesos organizativos y de gestión.

El análisis de los casos posibilita que los agentes de desarrollo puedan:

- a. Analizar las bases técnicas de la empresa rural y de las redes empresariales, principalmente con grupos y empresas rurales con niveles básicos de organización con la finalidad de trascender hacia esquemas asociativos y de cooperación superiores que les reditúen mayores beneficios.
- b. Examinar el proceso de integración tanto de las empresas como de las redes empresariales en condiciones particularmente difíciles.
- c. Construir las etapas de evolución de una empresa y de una red empresarial para lograr la competitividad a partir de su propia experiencia.
- d. Considerar los retos para la integración de las empresas rurales y de las redes empresariales.
- e. Discutir los diversos esquemas de organización de las empresas y de las redes empresariales requeridos para que la organización sea competitiva con base en su tipo de estructura.
- f. Sistematizar la evolución ideal de una empresa y de una red empresarial para destinar los esfuerzos hacia la agregación de valor a los productos y la generación de ventajas competitivas dirigidas al mercado.

3. Elementos estructurales de los casos

Los casos están organizados para alcanzar el propósito y los objetivos planteados, y están complementados por dos bases técnicas que fueron diseñadas para apoyar la facilitación del aprendizaje. Los elementos estructurales que se proponen para la reflexión son:

- Identificación de las bases técnicas de las empresas rurales y de las redes empresariales.
- Análisis de la problemática organizacional.
- Integración de las empresas y redes empresariales rurales de acuerdo con su estructura.

- Retos que enfrenta la sociedad rural en la promoción y transformación de la famiempresa en empresa y de la empresa en redes empresariales.

El reto para los facilitadores es orientar y acompañar a los participantes hacia una propuesta de integración de redes empresariales.

4. Recomendaciones para el manejo del caso

Existe una amplia gama de medios para abordar los casos, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- a. Preguntas guía para el estudio del caso.
- b. Preguntas orientadoras durante la discusión.

Vamos a examinar brevemente cada una de esas posibilidades.

a. Preguntas guía para el estudio

El uso de preguntas guía para el estudio de un caso proporciona al participante información adicional, previa a la discusión del caso en clase, acerca de lo que el facilitador cree que vale la pena analizar sin limitar la agenda de discusión a las respuestas pertinentes a las preguntas:

1. ¿Cómo está definida la estructura organizacional de la empresa?
2. ¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta la empresa?
3. ¿Cómo fue el proceso de integración de la empresa y/o red empresarial?
4. ¿Cómo se originó el incremento de la capacidad empresarial de los socios?

5. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de las empresas y redes empresariales rurales?

b. Preguntas orientadoras durante la discusión

Adicionalmente pueden servir para enriquecer la discusión en la dirección que el facilitador decida darle.

- a. ¿Cómo lograr que en el proceso de integración empresarial se asuma un enfoque a través de la red de valor?
- b. ¿Cómo se puede posibilitar la asociación de las famiempresas y empresas rurales?
- c. ¿Cómo coordinar las actividades de una red empresarial?
- d. A través del análisis de la red de valor, ¿cómo lograr agregar valor a las actividades productivas de las empresas rurales?

Con esta guía se podrá orientar el análisis de los casos. No es limitativa en cuanto a su manejo y se requiere de creatividad y capacidad de orientación para adaptar las preguntas y la mecánica de trabajo de acuerdo con las características de los participantes. Es importante no perder de vista los objetivos que se pretenden alcanzar para su correcta aplicación.



Caso 1

“A jalar duro y parejo”

El caso de las mujeres de Rancho Cedro

Mixe, Oaxaca

Parte 1

Introducción

Para apoyar pedagógicamente la integración de empresas y redes empresariales con enfoque de redes de valor, se formuló este caso, que puede ser útil en la reflexión y el análisis del trabajo con grupos de productores y empresas familiares.

El caso es producto de la sistematización de la experiencia de un grupo de mujeres productoras de hortalizas en invernadero en Rancho Cedro, Oaxaca.

El procesamiento de datos de la práctica educativo-productiva se realizó en talleres, apoyado por herramientas participativas, donde las mujeres ubicaron los ejes de sistematización de su experiencia.

El eje principal de la sistematización acordado por las mujeres fue el de trabajo en grupo, el cual se seleccionó por ser el proceso fundamental de su experiencia, en conjunto con la capacitación, y la adopción de tecnología e infraestructura, que son ejes complementarios.

Contextualización

Los mixes se nombran a sí mismos ayuuk jä’äy, término que se descompone en ayuuk, “lengua”, y jä’äy, “gente”, es decir, la “gen-



te que habla ayuuk”. La palabra ayuuk parece formarse de dos vocablos, ääw, “boca”, y yuuk, “bosque”, “monte con neblina” o “selva virgen”. Así, ayuuk, podría ser traducido como “lengua de la selva virgen o del monte”, “el idioma elegante, florido como la selva.

El territorio mixe, ubicado al noreste de la capital del estado de Oaxaca, se compone por cerca de 290 comunidades y localidades asentadas dentro de 19 municipios, ocupando una extensión aproximada de 6,000 kilómetros cuadrados.

En términos de la división política el territorio mixe limita al noreste con Villa Alta; al norte con el distrito de Choapan y el estado de Veracruz; al sur con el distrito de Yautepec y al sureste con los distritos de Tehuantepec y Juchitán.

Los mixes (ayuuk jä’äy) se asientan en la porción más oriental de la Sierra Norte de Oaxaca que forma parte de la prolongación de la Sierra Madre Oriental, espacio que alguna vez los geógrafos llamaron erróneamente Nudo del Zempoaltépetl. En esa área coexiste una gran variedad de microclimas generados por la altitud, las orientaciones de las vertientes montañosas y la accidentada topografía.

El territorio mixe se divide en tres zonas climáticas: la parte alta o fría con altitudes superiores a 1,800 metros; la parte media o templada con alturas de 1,000-1,800 metros y la parte baja o tierra caliente desde los 35 hasta los 1,000 metros.

El inicio

El sol se ponía, el crepúsculo caía sobre el bosque, la penumbra luchaba con la luz de la luna, es el corazón la región mixe. El profesor Filemón Vázquez conversaba con Teófilo, Teodoro y Felipe todos de apellido Vázquez, el tema era lo que se podía o tenía que hacer en el Paraje de Rancho Cedro. Quince familias conviven desde hace muchos, pero muchos años aquí. Herencia de sus abuelos, construyeron sus casas, caminando trazaron veredas que

llegan a Santa María Tlahuiltotepec Mixe, al manantial de donde toman el agua, a otros parajes y sobre todo a las parcelas.

Creo que es hora de hacer el camino a la carretera, comentó el profesor Filemón y también traer agua a las casas. Teodoro veía a su hermano Teófilo con un poco de asombro y de curiosidad; el profesor Filemón había partido siendo un niño a Oaxaca, ahí estudió su educación básica y la normal para regresar a su tierra como maestro; nunca se olvidó que había nacido en Rancho Cedro, ni de sus hermanos, tíos, primos y sobrinos; lo que pasara en el rancho le importaba mucho. Hasta ahora a nadie se le había ocurrido, a ninguna autoridad o persona del rancho, es una barbaridad, pensaba Teodoro en sus adentros, es muy difícil, no lo podemos hacer, afirmaba en su cabeza.

Era 1996, con la incredulidad en el rostro, esa noche Felipe le comentó a su esposa la propuesta del profesor Filemón. Ella recorría en su mente la vereda que va al manantial y cómo todos los día ella, sus hijos e hijas y por supuesto su esposo, traían el agua en cantaritos y botes, agua para lavar los trastes, para lavar la ropa, para hacer la comida. ¿Será posible? ¿Cómo?, le preguntó Gregoria. A diferencia de los hombres a Gregoria se le alegró el corazón. Camino y agua, les comentó a las mujeres. La propuesta recorrió Rancho Cedro más rápido que las notas melodiosas de las canciones que cantan los mixes, pueblo que se preocupa más por la música y la poesía que por las atracciones del mundo ladino.

Las familias del rancho se reunieron y el profesor Filemón explicó la idea de traer el agua. Con la ayuda de una hoja de papel hizo un croquis, el lugar donde debía estar el tanque fue discutido y consensado con todos; posteriormente se discutió la ruta de la tubería. La estimación de los materiales fue hecha por los hombres que frecuentemente trabajan de albañiles en la cabecera municipal.

El profesor Filemón consiguió ayuda para las mangueras y el tanque. El grupo de familias tardó en organizarse porque a pesar de que todos estaban comprometidos el trabajo no se hacía parejo. Hablar, entenderse, era la tarea hasta que el dialogo se estableció.

Los trabajos iniciaron en 1996, se trabajó todo el 97 y por fin en 1998 se tuvo agua, pero no era suficiente. Había que hacer trabajos que aseguraran su abasto. Sembraron maguey, reforestaron. Aun así no alcanzaba para sembrar maíz, frijol, jitomate. Se ampliaron las mangueras a dos pulgadas. ¡No alcanza! le dijo Josefa a Paulina.

Siguió el camino, cinco kilómetros desde el rancho hasta la carretera, la ladera empinada, las rocas, un largo año para convencer a la tierra que dejara hacer el camino. Estamos en 1999, los apoyos fueron gestionados por el profesor Filemón y de todos modos no lo terminaron ya que las máquinas no pudieron pasar la roca en forma de águila, faltaron como 90 metros, pero ya es un avance grande. Con el agua se siembra frijol delgado, maíz temprano y jitomate criollo.

El grupo siguió trabajando, a veces con irregularidad como en la construcción del tanque y a veces con ritmo y jale como en el camino. “Al final aprendimos que aparte de ser familiares, podemos dialogar y trabajar en grupo para conseguir hasta lo que no imaginamos”.

Siempre se ha tenido el apoyo del BICAP, que es el Bachillerato Integral Comunitario Ayuujk Polivalente, que está en Tlahui, en específico del Departamento de Interacción Comunitaria, a través de sus promotores, con los ingenieros Ezequiel y Blas, veracruzanos, educados y cultos.

Parte 2

En esta segunda parte se presenta el proceso de evolución del grupo de trabajo con la finalidad de conocer y apropiarse del concepto de producción de hortalizas bajo invernaderos seguido de su gestión, construcción, producción y comercialización del jitomate. Todo el proceso de aprendizaje se genera de manera simultánea con otros grupos de trabajo en la región mixe.

El proceso

Las mujeres de Rancho Cedro veían maravilladas los invernaderos. Josefa, Paulina y Gregoria, que habían sido invitadas por las autoridades federales a visitar experiencias en Tlacolula de Matamoros, no sin dificultades, porque los maridos un poco celosos y un poco miedosos, no las dejaban ir. Josefa le comentaba a Gregoria que así sí les podía alcanzar el agua para los cultivos, pero ¿cómo y con qué? ¿Ellas podían hacer eso? Faltaba el dinero, faltaba aprender a hacerlo, y, sobre todo, organizarse.

¿Cómo convencer a los hombres que habían visto maravillas, casas de plástico para el jitomate y la calabaza? le decía Josefa en ayuuk a Gregoria. ¿Cómo les explicamos que así sí alcanza el agua? Felipe le comenta a Teodoro que a las mujeres se les hizo “sospechosa” la producción en invernaderos. Esta explicación se da para mostrar la maravilla tecnológica y para que los hombres se vayan interesando y así conseguir su apoyo. Los mixes son duros de convencer, tardaron tres años en aprender a trabajar en grupo.

Teodoro y Felipe organizan a los hombres para investigar lo de los invernaderos y acuden al BICAP a buscar al Ing. Ezequiel.

“El honrado” les dice que también tiene que aprender, se compromete a investigar.

Los promotores del BICAP Ezequiel y Blas consiguen croquis, lecturas y fotos de los invernaderos. Cuando acuden a la visita semanal a Rancho Cedro los comparten con las mujeres y los hombres. Después de varias reuniones deciden hacer un invernadero rústico y le piden a Ezequiel que los acompañe a ver a la MVZ Estrella Peña.

La MVZ Estrella Peña, responsable del programa federal de Mujeres en Acción, conoció ahí a las mujeres mixtas de muchos ranchos, como El Magueyal con el grupo de Mujeres del Magueyal, Las Flores con el grupo Flor de Mayo, Rancho Red con el grupo Mujeres del Lugar del Pulque, Santa Ana con el grupo Flor de Durazno y Rancho Texas con el grupo Flechas de las Nubes.

Estrella los recibe y los hombres de Rancho Cedro le comentan que quieren hacer un invernadero rústico. Estrella les dice que sí hay apoyos pero sólo para las mujeres. Fue un golpe demoledor para ellos pero a Paulina le brillan los ojos y chispeantes mira a Gregoria. Paulina toma la palabra y dice que las mujeres sí quieren, Josefa apoya con la cabeza y Estrella le dice que hay que hacer invernaderos más perdurables, hay que hacer un proyecto. Ezequiel interviene y dice que el BICAP apoya, en tanto que Estrella les explica que hay que aportar el 30%, en tanto que el gobierno aporta el 70%. Rápidamente gestiona los invernaderos para la nación mixta.

Sólo son diez mil pesos le decía Josefa a Paulina. Pero eso es mucho dinero, nunca lo hemos visto junto, decía Paulina. Los hombres están muy enojados porque dijimos que sí. Josefa comentó que su marido le dijo “a ver cómo consigues el dinero, yo apenas tengo para mantener a la familia”. Tenemos que ahorrar comentó Paulina, aunque comamos quelites.

Más tarde comentaba Gregoria al profesor Filemón. “Y ya decidimos resembrar en campo abierto y los maridos se fueron a trabajar; de lo que traían ahorrábamos un poco y de lo que cosechábamos y vendíamos íbamos ahorrando, ahorrando y sembrábamos quelites para comer y ahorrar más. Después hicimos una reunión

porque nos avisaron que ya se había abierto la ventanilla y decidimos ver quién tenía dinero para aportar o prestar y acordamos quién le entraba al invernadero. Nos dividimos en dos grupos. Los que seguían con lo del gallinero, que eran los que no pudieron aportar o que estaban enfermos y los que le entrábamos al invernadero, pero que lo íbamos a trabajar en grupo. Así lo acordamos y se aprobó el proyecto, quedamos que nos apoyábamos unos a otros. Nos tocó aportar 10 000 pesos y se autorizó el proyecto. Fueron los ingenieros los que hicieron todos los trámites con la Alianza y nos llevaron a Ixtlán porque ahí fue donde se entregó el cheque, de ahí lo pasaron al proveedor y nos trajeron los tubos. Pensamos que ya estaban armados de forma redonda como los habíamos visto, no nos fijamos cómo estaban armados”.

¿Y ahora, cómo lo armamos?

Nadie sabía cómo armar los tubos que trajeron los proveedores. Ezequiel les prestó un dibujo que los orientaba, pero había otros problemas ya que no había electricidad y no se podía utilizar taladro eléctrico. El berbiquín era lento e inseguro, ¡había que inventar uno! y ¿Cómo? Con el ingenio de todos se hizo un taladro con partes de bicicleta. ¿Dónde soldar? Ezequiel ofreció el BICAP.

Los señores batallaron mucho para armar la estructura de los invernaderos. Las mujeres se quedaban aplanando el terreno con pala, con cubetas o como podían porque no tenían carretilla, luego llegó un apoyo, de un trabajo que no se había pagado (por que pagan en dos etapas) y entonces con ese dinero se compró una carretilla y un pico, y ¡nos salvamos de ese trabajo! comentó Paulina a Gregoria. También aprendimos a manejar la carretilla aseveró Josefa. Ya soldados los arcos tuvimos que traerlos desde la carretera, hombres y mujeres juntos trabajamos, teníamos problemas porque no todos llegábamos a la misma hora y fue en una reunión que decidimos hacer un horario y un primer reglamento, recordaba emocionada Paulina.

Las reflexiones

Gregoria escribía en su cuaderno así, para que algún día lo conocieran sus hijos.

“Cuando terminamos el primer invernadero, con toda la inexperiencia de nosotros y otro poco de los técnicos, ya que cosechamos y vimos que sí era rentable, nos pusimos contentas. Era trabajo de mujeres y pensamos que con esto nos iba a cambiar la vida, los señores se pusieron contentos. La primera producción nos dio \$ 20,000.00. Nunca habíamos visto tanto dinero y de inuestro trabajo!, y decidimos –las mujeres– repartirnos poquito dinero y el resto guardarlo para la inversión y poner otro invernadero, los hombres estuvieron de acuerdo también.”

Para Gregoria en su cuaderno no todo era miel, escribía acerca de las dificultades así:

“Las dificultades que hemos encontrado son los trabajos que no se igualan, pero se logra. No es que nos quedemos ahí atorados, en las dificultades es donde se pone uno de acuerdo. Cuando una persona no trabaja bien se le recomienda, se le dice que trabaje bien, que haga bien las cosas y si la gente no entiende, o ya se está enojando y diciendo cosas. A veces lo dice de lejos, los chismes, esa es la dificultad que nosotros tenemos porque hemos platicado que no haya chismes, mejor hablarnos así de frente a frente porque no se vale de que uno ande platicando cosas de lo que no es. Otra gente no comprende la verdad, la verdad tiene que ser de frente a frente diciéndole donde no se debe hacer eso, eso es lo que siempre hemos tenido, poco a poquito se fue dejando, por lo mismo, para no meter más problemas.

Se tiene que dejar libremente a la persona, pero tenemos que dejar claro que en grupo es como se logran las cosas.”

La reflexión de Gregoria en su cuaderno era profunda:

“Con esta organización he cambiado toda mi vida, porque la verdad no había yo vivido esto y todos los proyectos que he visto y mis compañeras que he trabajado con ellas y que estamos trabajando, me da más ánimo de trabajar, de seguir trabajando con nuestras compañeras. Para mi es una vida más bonita de la que yo había vivido y también para mi es un estudio para mis hijos, es un don para mis hijos, porque la verdad mis hijos, pues crecen y amanecen. Trabajando en grupos, se pueden hacer muchas cosas, se puede lograr la vida. La vida ha cambiado, nuestros hijos comparten y juegan, pero antes cuando no teníamos nada de grupos, los niños se sentían solos, no se sentían que eran gentes, que eran quién sabe qué, no se conocían, había muchos chismes, había mucha envidia, pero ahorita las cosas han cambiado mucho, porque por la envidia no puede lograr uno, porque trabajando juntos y parejos uno se siente que ya somos familiares. Comemos juntos a veces, platicamos juntos, comentamos, cada rato, cada vez, estamos haciendo reuniones, cuando trabajamos, ahí estamos relajando pero trabajando y ya los niños también aprenden a trabajar, por que llegando de la escuela hacen su trabajo y terminan de hacer su tarea y los ponemos a ayudarnos, que sacan las hojas, que desyerban la planta, y así poco a poquito los niños también van tomando la idea.

Pero para nosotras es un buen trabajo. Me siento orgullosa de todos los trabajos, todo lo que he hecho, lo que estamos haciendo, es una ganancia para nosotras, porque lo que hemos hecho nunca lo habíamos visto y se logran las cosas, se logran los trabajos, se logra la vida, cambia la vida”.

Parte 3

Primer momento

a) Diagnóstico de los grupos de mujeres de la región mixe

Las mujeres de Rancho Cedro construyeron y mantienen una de las experiencias de desarrollo rural considerada por algunos organismos públicos y privados como de éxito.

De acuerdo con diferentes especialistas existen 10 factores centrales que definen a las empresas exitosas:

1. La inserción cercana y estable en mercados diferenciados.
2. Aprovechamiento de nichos de mercado.
3. Desarrollo permanente de la innovación y la competitividad.
4. Proceso asociativo de liderazgo.
5. Gestión profesional e información actualizada.
6. Funcionamiento democrático de la empresa.
7. Equilibrio de los beneficios.
8. Capacidad para captar subsidios externos.
9. Capacidad para desarrollar alianzas y formas de asociación.
10. Entornos favorables.

En este sentido, los grupos de mujeres han desarrollado a lo largo de su proceso organizativo algunos de estos elementos que les han permitido generar un proceso continuo de innovación.

La construcción de otros invernaderos con recursos propios y el incremento en la producción de jitomate ha propiciado que las productoras identifiquen nuevas necesidades vinculadas a su crecimiento, como es la adquisición de equipo de transporte

para movilizar el producto al mercado local. La problemática se encuentra en la incapacidad financiera de las productoras para concretar la compra del equipo.

Para realizar el análisis de la problemática de los grupos de mujeres se relacionó el diagnóstico de los grupos con los factores de las empresas exitosas.

Diagnóstico de los grupos organizados

Factor	Problemática
La inserción cercana y estable en mercado diferenciados	Los grupos acuden de forma independiente al mercado local, lo que provoca la competencia del producto. Aun cuando no se ha provocado la baja del precio, existen grandes riesgos de saturar el mercado ya que actualmente se están construyendo más invernaderos y la producción va en aumento.
Aprovechamiento de nichos de mercado	Para consolidar la participación en los nichos de mercado de la región, los grupos tendrían que ampliar su horizonte hacia otros nichos de mercado, evitar la penetración de agentes externos y adquirir la infraestructura necesaria para el acopio, almacenamiento, empaque y distribución del producto.
Desarrollo permanente de la innovación y la competitividad	Se cosecha jitomate de alta calidad, sin embargo los procesos de innovación deben dirigirse hacia una propuesta de mercado regional, ya que existen ciudades medias como Oaxaca, con grandes posibilidades de aceptación del mercado, lo cual implica generar economías de escala, fortalecer las redes sociales y fomentar la empresariedad de los socios.
Proceso asociativo de liderazgo	El desarrollo de las capacidades de liderazgo está en relación directa con el acopio de la información y el conocimiento técnico suficiente para impulsar procesos organizativos más amplios, que son necesarios en el momento actual de los grupos de mujeres. Por ello, es importante fomentar la capacidad empresarial de los grupos, lo que implica procesos de desarrollo paralelos de aprendizaje: organizativo y empresarial.

Factor	Problemática
<p>Gestión profesional e información actualizada</p>	<p>Aun cuando la cohesión social de los grupos les ha permitido gestionar apoyos ante diversas instituciones, implementar acciones que fortalezcan dicha cohesión y trascienda hacia formas de organización más fortalecidas requiere de equipos profesionales que lo promuevan.</p> <p>La gestión para el acceso a los apoyos ha sido realizada, en su mayoría, con el apoyo de instituciones educativas locales; algunos técnicos han realizado asesorías especializadas a través de programas federales.</p> <p>Es importante generar las capacidades entre los miembros de los grupos para gestionar apoyos especializados.</p>
<p>Funcionamiento democrático de la empresa y equilibrio de los beneficios</p>	<p>Al interior de los grupos las tareas, las responsabilidades y los beneficios se reparten equitativamente.</p> <p>Es necesario rescatar algunos de los principios del cooperativismo que son implementados por las mujeres a partir de sus usos y costumbres como la solidaridad, la aportación en trabajo y recursos, la equidad en el reparto del trabajo y en las utilidades, entre otros; y que facilitarían la integración organizativa de los grupos en una organización de primero o segundo nivel.</p>
<p>Capacidad para captar subsidios externos</p>	<p>En este sentido, la capacidad de los grupos para acceder a los beneficios es variable, ya que han evolucionado de manera diferente, muy ligado a sus liderazgos particulares.</p> <p>Los grupos han llegado a un grado de desarrollo en el que ya no es posible gestionar recursos de manera independiente, ya que sería social y económicamente inviable. Las inversiones necesarias para impulsar el acceso a mercados superiores requieren de un mayor proceso de organización y de un plan de negocios que involucre a los grupos organizados y a un mayor número de población.</p>
<p>Capacidad para desarrollar alianzas y formas de asociación</p>	<p>Los grupos han alcanzado la cohesión interna y estarían maduros para generar alianzas estratégicas que les permitan sumar y potenciar recursos y esfuerzos.</p> <p>La visión de la mayoría de las productoras se encuentra referida a la solución de necesidades inmediatas. Es importante modificar esta visión y promover acciones de largo plazo, que aprovechen sus fortalezas y potencien sus oportunidades.</p>

Factor	Problemática
Entornos favorables	<p>En general, la región cuenta con poca o nula infraestructura: su geografía es muy accidentada y el acceso a las comunidades así como a los servicios básicos de salud o de información tiene grandes dificultades; sin embargo, existen condiciones favorables para empujar un proceso de organización regional más amplio. Uno de los vectores serían los gobiernos estatal y federal que tienen como misión fomentar la organización de grupos con características similares a través de la intervención de agencias de desarrollo involucradas con las comunidades, como el BICAP.</p> <p>Es necesario involucrar a los grupos antagónicos en propuestas de proyectos, cuya participación redunde en el beneficio y desarrollo de la comunidad: los varones, el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable, entre otros.</p>

b) Objetivos de la organización

El principal objetivo de los grupos de mujeres de la región mixe es consolidar su proceso organizativo y empresarial con la finalidad de:

- Fortalecer el mercado local aprovechando sus ventajas competitivas.
- Incursionar en la penetración de los mercados regionales acopiando y ofreciendo mayores volúmenes de producto y garantizando la venta a través de alianzas estratégicas y contratos de compra.
- Elevar la calidad de vida de las familias.

Para ello se han planteado las siguientes metas en el corto y mediano plazos:

- Consolidación de una figura jurídica.
- Capacitación organizativa y gerencial constante y permanente.
- Contratación de asesoría especializada.

- Integración de los invernaderos que involucran a las familias de la región.
- Incremento de los volúmenes de producción garantizando la implementación de dos invernaderos por familia.
- Consolidar las compras y las ventas de producto en fresco.
- Gestionar el financiamiento necesario para la construcción de infraestructura para el acopio, empaque y traslado.

Dentro de las acciones inmediatas se considera la conformación de una figura jurídica considerando la integración de un mayor número de grupos.

Este proceso implica desarrollar una capacidad gerencial para la operación de la empresa. Se requiere entonces, construir la acción social a partir de fortalecer el sentido de pertenencia y de autogestión, es decir, desarrollar el capital social.

Segundo momento

Después de conocer la opinión de los actores sociales involucrados en la experiencia, sumado a la información de un grupo de especialistas, se considera que se tiene la suficiente información y el contexto para realizar un ejercicio práctico y discutir sobre el futuro de los grupos de mujeres de la región mixe.

Para resolver el problema se propuso a los grupos de mujeres impulsar su fortalecimiento organizativo y empresarial con la finalidad de generar economías de escala en la región, consolidar las ventas y compras en común y generar servicios complementarios a los socios.

Objetivo: Impulsar la generación y difusión de aprendizajes a través de la construcción de alternativas de organización derivadas de tres escenarios posibles basados en los grupos de mujeres hortícolas de la región mixe.

Duración: 90 minutos.

Materiales: hojas de papel bond para rotafolios, plumones, masking tape.

Productos: tres propuestas organizativo-empresariales, conteniendo cada una un organigrama, un programa de actividades cooperativas y un dictamen del curso de acción de cada escenario en un horizonte de cinco años.

Procedimiento:

1. El facilitador organiza al grupo en tres equipos, cuidando que se integren con participantes de diferentes actividades sociales y productivas, y los informa de la mecánica del ejercicio.
2. Cada equipo nombra un coordinador y un relator.
3. Se propone la lectura comentada del ejercicio en cada equipo.
4. Se concluye la lectura con el llenado del cuadro 1 y la formulación de un organigrama, un programa de actividades cooperativas y un dictamen del curso de acción del escenario planteado en un horizonte de cinco años.
5. En plenaria se presentan los resultados de cada equipo.

Ambientación

La neblina se esparció desde las primeras horas de la mañana, el sol se hacía presente con una luz clara y suave, hace frío, no mucho, se soporta y desaparece con el trajinar de subir las cajas del jitomate en la camioneta que llevará a los grupos de mujeres al mercado local. Una importante reunión se llevará a cabo. Todas se conocen.

Nunca a nadie se le había ocurrido que se podía hacer algo con los grupos de mujeres, ha sido mucho, mucho trabajo, que se ha hecho desde que alguien se hizo de mucha imaginación para



proponer a las mujeres mixes construir invernaderos. En muchas comunidades se tuvieron que hacer caminos, meter tubería para llevar el agua, no sólo para los invernaderos, sino también para las casas, tremendo trabajo para aprender a trabajar en equipo, aprender a contar para pesar el jitomate y dar cambio, para repartir lo que se había ganado.

Hoy es el gran día, ¿qué pasará? El profesor Filemón estaba

nervioso, sabía que a pesar de que los mixes son desconfiados, la experiencia que han llevado adelante los ha cambiado y confiaba, platicaba con Blas y Ezequiel. Las autoridades municipales nos han dicho que nos apoyan, comentó. Si es posible que los grupos se asocien y construyan una red de empresas, es posible que todavía puedan tener mas ganancias, apoyó Ezequiel; son más de 106 mujeres, dijo Blas, si les sumas a los hombres, tendremos una reunión grande.

Se oye desde aquí el movimiento de vehículos, la tierra hace nubes que pasan





llevadas por el viento, las mujeres van llegando de los cuatro puntos cardinales de la región mixe; es casi la hora de comenzar, comenta Blas a Filemón y Ezequiel.

Las gradas del mercado se van llenando, el templete lo van ocupando las presidentas de los grupos y las autoridades municipales y comunitarias. El Presidente Municipal toma la palabra y dice en idioma ayujik, bienvenidas y bienvenidos todos, hoy tenemos que dejar que la madre tierra nos hable para decirnos qué tenemos que hacer, las paredes de nuestras casas nos han aconsejado y en sueños hemos visto qué futuro tenemos que construir para nuestros hijos....



Escenarios

Para desarrollar la reunión con los grupos de mujeres, es necesario sistematizar sus experiencias de manera sencilla para ubicar los temas y llegar a conclusiones que respondan a tres preguntas que son:

¿Qué nos une?

¿Qué nos separa?

¿Qué podemos hacer juntas?

Para identificar el eje de sistematización se debe contestar esta pregunta ¿Cómo se debe “mirar” esta experiencia desde el punto de vista de hacer algo en conjunto?



Cuadro 1

¿Qué nos une?	¿Qué nos separa?	¿Qué podemos hacer juntas?	Propuestas

Escenario 1

Después de discutir mucho, los grupos de mujeres deciden que tienen que pasar seis meses para entender mejor de lo que se trata, y después platicar de nuevo. Durante ese tiempo van a consolidar sus mercados y su producción para igualar condiciones entre los grupos y entonces establecer una organización simple bajo la sanción de las autoridades municipales y el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS).

En las reuniones se hablaría de la capacitación para ser empresarias rurales, de los valores cooperativos, de cómo formalizar a sus empresas con figuras asociativas y también del desarrollo humano, de los valores de la familia, de la autoestima, además cada grupo sistematizaría su experiencia y se escribiría para intercambiarla. Después, de acuerdo con la maduración de la organización, se concretarían mayores compromisos.

Escenario 2

Se platicó cómo le hicieron todas para llegar hasta dónde están, deciden que pueden comprar sus insumos en común y vender en mercados sin hacerse sombra entre los grupos. Sin asociarse de manera formal, tener reuniones de planeación cada tres meses para pedir apoyos y asistencia técnica. Para ello necesitan tener claro y repartirse los puestos en los mercados locales, hacer un frente común para enfrentar con mejores precios y productos a los introductores de jitomate y hortalizas que vienen de fuera;

identificarán sus costos de producción, la calidad de los insumos y lugares de compra, así como las cantidades que necesitan acopiar para abastecerse y la forma como tendrán que distribuir para abaratar costos y también precisarán a quién pedir los apoyos para llevar a cabo esta iniciativa. De acuerdo con el éxito o fracaso definirán nuevos y mayores compromisos de organización.

Escenario 3

La iniciativa es formar una red empresarial, formalizar a los grupos de trabajo, realizar la planeación de la red para lograr rescatar el valor agregado a sus productos. Se piensa en tener una marca, empaquetar y conquistar primero el mercado de su región y luego abarcar los mercados de Oaxaca, Puebla y el DF. Este escenario implica mayor complejidad ya que se tendría que formar las empresas y simultáneamente construir una organización de segundo piso.

Actores sociales

Yacochi	Grupo Mujeres de Yacochi
Despertar Mixe	Grupo Mujeres Despertar Mixe
Rancho Texas	Grupo Flechas de las Nubes
Rancho Cedro	Grupo Mujeres de Rancho Cedro
Santa Ana	Grupo Flor de Durazno
Rancho Red	Grupo Mujeres del Lugar del Pulque
Las Flores	Grupo Flor de Mayo
Magueyal	Grupo Mujeres del Magueyal
Rancho Nejapa	Grupo Mujeres de Rancho Nejapa
Rancho Aguilucho	Grupo Mujeres de Rancho Cedro

Ingenieros Ezequiel y Blas del BICAP
 El profesor Filemón
 El Presidente Municipal
 Los consejeros municipales



Caso 2

“Tochín, el conejo veloz”

El caso de la Integradora

Tochín S.R. de R.L. de C.V.

Parte 1

Introducción

El caso de “Tochín, el conejo veloz” se formuló sistematizando la experiencia de la Integradora Tochín S.R. de R.L. de C.V., ubicada en el estado de Tlaxcala, que a su vez está integrada por 16 empresas familiares bajo la figura asociativa de Sociedad Mercantil de Responsabilidad Limitada, fue promovida por autoridades estatales y federales. Los servicios que ha generado para las famiempresas son apoyos directos para la adquisición de pies de cría, equipamiento y acceso a la comercialización.

El proceso de integración seguido por los grupos y las familias que se presentan en el caso tuvo un desarrollo homogéneo, se caracterizan por ser famiempresas que iniciaron un proceso organizativo con el fin de agregar valor a la carne de conejo, sin embargo la integración de estas famiempresas en la empresa ha tenido sus dificultades.

Para fines de análisis del caso, sistematizamos la experiencia a través de identificar, conjuntamente con los actores sociales, las “lecciones aprendidas” de las famiempresas que componen a la integradora.

Estas “lecciones aprendidas” son las conclusiones en términos de aprendizaje para la vida. La riqueza que posee cada uno de los integrantes y que no se puede aprovechar en tanto no se

recuperen, se reflexionen y se encaucen hacia el proceso organizativo-empresarial, implica que la experiencia no se traduce en “lecciones aprendidas” si no está recopilada, escrita y trabajada didácticamente para aprender de la “práctica”.

En este contexto se realizaron una serie de talleres participativos y entrevistas a los actores clave de la experiencia, mismos que se presentan a manera de testimonio.

El inicio

Los teléfonos repicaban insistentemente. El Planificador para el Desarrollo Agropecuario Anacleto Fructis, responsable de los programas estatales para los programas de desarrollo rural, cavilaba ¿de qué manera podemos aprovechar mejor los recursos? Recién el gobierno federal y el estatal firmaron el Anexo Ejecutivo del Convenio Único de Colaboración en términos del impulso al desarrollo rural, soberanía alimentaria y nutricional. En el marco de este documento se contaba con una bolsa de recursos financieros, técnicos, tecnológicos y de servicios.

Anacleto es un profesional que si bien no ha acumulado muchos años en el servicio público, tiene la capacidad de analizar la realidad rural del estado. Es de carácter disciplinado que lo hace aparecer como rígido, sistemático y escrupuloso; lleva nota de todo lo que ocurre.

Creo que podemos impulsar una empresa, que produzca, transforme y comercialice carne de conejo certificada, que cuente con marca propia y un rastro TIF, le comentó a Humberto Téllez, Jefe de la Unidad de Operación Estatal, quien azorado le comentó, ¿no sería mejor comprometer los recursos a través del PIPIRIN (Programa de Inversión Proactivo de Interés Rural Integral)?, le contestó. Por esa vía ejercemos rápido, nos evitamos problemas, beneficiamos a más productores y lo que no se ejerza lo canalizamos a las consultoras, reafirmó.

Puede ser que así se haga en la mayoría de los estados, contestó Anacleto pero voy a convencer al Secretario que acá se haga diferente, le dijo a Humberto. En sus adentros pensó cómo le tenía

que hacer. Existe un Centro de Pequeñas Especies que se podría adaptar para el rastro TIF. No tenemos formas de agregar valor a los productos y que el ingreso de los productores rurales sea permanente, se repetía constantemente. El proceso tenía que iniciar con 10 o 15 grupos de mujeres pero además había que pedir ayuda a la universidad del estado.

Era finales de 1999. Anacleto, como buen planificador, fue previendo cada una de las etapas de la integradora. El Centro Cunicola de Irapuato proveería de conejos de las razas adecuadas, que se entregarían en paquetes; los profesores e investigadores de la Facultad de Veterinaria promoverían entre los grupos la propuesta a través de los estudiantes de los últimos semestres. Antes de dos años, se estaría formando la integradora bajo esta concepción:

“Las empresas integradoras se definen como empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana, su objetivo fundamental es organizarse para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí. La integración de unidades productivas permite la obtención de ventajas económicas que las empresas y/o productores en lo individual difícilmente pueden lograr.” *Guía para la formación de una empresa integradora*. SECOFI. s/f.

Anacleto trabajó intensamente; finalmente la integradora se logró y ahora en un momento crucial el rastro está por recibir la certificación. Ahora, con los cambios de gobierno, se discuten intensamente los avances y retrocesos.

Su desarrollo

Los testimonios que presentaremos a continuación forman parte de los talleres participativos y de las entrevistas realizadas a los representantes de la integradora y de algunos grupos que forman parte de la misma.

En esta primera etapa, la investigación se abocó a definir la razón central de la conformación de la integradora. Una vez definida se procedió a recopilar la información básica que permitiera identificar el horizonte histórico que dio origen a la iniciativa de su creación.

En torno al inicio de actividades de la empresa, algunos de los actores principales respondieron lo siguiente:

Testimonio 1

“Con la crisis de mercado, funcionarios de la Secretaría vinieron y nos platicaron de la conveniencia de hacer una empresa integradora y nos pedían como requisito que estuviéramos legalmente constituídas, nos entusiasamos porque nos explicaron que íbamos a convertirnos en empresarias. El técnico que estaba aquí nos ayudó a realizar el acta y los trámites necesarios.”

“Ya constituidos los grupos, comenzaron a reunirlos en la Secretaría y nos dieron un reglamento. Así fue como nos fuimos conociendo las productoras y productores que habían convocado, algunos se retiraron y los que nos quedamos, que fuimos 16 grupos, conformamos la integradora. En el acta constitutiva de la integradora sólo aparecemos nueve grupos, porque el resto aún no se constituía, pero desde el principio trabajamos los 16 grupos”.

Testimonio 2

“Para conformar la integradora en el 2000 iba otro representante a las reuniones, la información nos llegaba, pero no entendíamos bien, fue entonces que yo quise ir a las reuniones. Derivado de mi constancia es que me nombran representante de mi grupo. Con más razón asistía porque yo era la que tenía que dar la información a mis compañeras”.

Testimonio 3

“La misma Secretaría, al ver que estaba funcionando la cría de conejos, porque así como nosotras teníamos un grupo había



varios por todo el estado, nos ofreció otro paquete de conejos y nos citó a las representantes de cada grupo para platicar sobre su idea de hacer una integradora para que ganáramos más dinero, que podíamos volvernos empresarias. Nos platicó retebonita la cosa y todas dijimos que sí y nos habló de conseguir el alimento más barato, pero eso nunca se cumplió porque nunca nos han apoyado con el alimento.”

Para reflexionar acerca del sentido de apropiación de los socios con la empresa se identificó de quién surge la idea de iniciarla.

Testimonio 4

“Pues yo digo que de la Secretaría, ellos tuvieron la idea y querían bajar recursos para nosotras.”

Testimonio 5

“De los mismos socios, de ver que no había un punto de venta y que el conejo lo pagaban a menor precio, era un relajo, entonces decidimos organizarnos, juntarnos y ser una integradora.”

Testimonio 6

“Pues de la Secretaría, ellos necesitaban que nos organizáramos y nosotras queríamos tener una alternativa de trabajo, que nos diera dinero.”

La identificación de los medios y de los recursos para poner en marcha la idea, así como el control de éstos es importante para resolver problemas de origen y determinar su apalancamiento, es decir, en qué medida los apoyos dan autonomía a la integradora y propicia la sostenibilidad de la empresa.

Testimonio 7

“El primer apoyo, que fue el primer paquete, eran 10 jaulas por socio, y eran alrededor de 10 conejas y 2 machos por



socio, así que hablamos que en mi grupo somos 6 socios, recibimos 60 jaulas”.

“En total éramos 120 socios en la integradora al principio. Si se hiciera un recuento tal vez ahora seamos 80 socios debido a tanto altibajo que hemos tenido, muchos no han sobrevivido, no han aguantado las embestidas de cada año en la temporada baja”.

“Después hubo una segunda etapa donde nos dieron a cada socio más jaulas, pie de cría y alimento. En una tercera etapa se podía comprar equipo, instalaciones, etc”.

Testimonio 8

“Además del primer paquete que nos dieron otro apoyo llegó en 2002 para todas las socias y fue para tener más vientres. Nos llegaron jaulas, machos, hembras, de todo, comederos, bebederos, las mangueras, un tinaco, etcétera”.

“Nos dieron \$10,000.00 a cada socia para arreglar las galearas. Hemos recibido clases de cocina y de ahí salió un recetario, que está a la venta”.

“Los médicos de Chapingo nos dieron un curso muy completo sobre el manejo del conejo, fuimos casi todas, nos explicaron lo delicado que es la especie, lo de tener un tapete sanitario al entrar a las granjas etc.”

Testimonio 9

“Pues lo que dio la Secretaría, no sé bien, mi trabajo es muy específico, la contabilidad”.

La visión de los socios sobre los resultados y beneficios que ha generado la integradora como empresa, permite analizar el cumplimiento de los objetivos planteados: mejoramiento de la calidad de vida, mayores ingresos y estabilidad en el mercado.

Testimonio 10

“Los beneficios únicamente se reflejan en los recursos que nos han dado”.

Testimonio 11

“Es una empresa que, a pesar de todos sus contras tiene una visión a futuro, digamos, una gran fuente de empleo para nuestros trabajadores de aquí del estado, y que se encuentra en proceso“.

Testimonio 12

“Ahora lo importante para crecer sería que tuviéramos liquidez rápido, para que las socias no se desanimaran y sintieran a la integradora como propia, que entregáramos el conejo y nos pagaran a más tardar a los ocho días”.

La identificación de las dificultades permite reflexionar sobre los aprendizajes de los socios y las alternativas de solución.

Testimonio 13

“La falta de liquidez es la principal dificultad, si por lo menos les entregáramos conejo y ellos nos dieran alimento, pero no es así. Otro problema es que a mi las personas que ahí trabajan no me dan confianza, ni el gerente ni la contadora.”

Testimonio 14

“Falta de unión, falta de confianza, falta de capacitación y falta de compromiso de los mismos socios. Yo creo que la solución puede ser platicar, informar a los socios. A veces uno hace las cosas pensando que es por el bien de todas y no están de tu lado, no te apoyan. Uno piensa entonces para qué estoy trabajando si no me tienen la confianza para que yo decida por todas. Si no hay el apoyo y la unión se fractura gran parte del esfuerzo que se hace y yo creo que nos falta organización. La desorganización es una problemática, visitar a los grupos, es el tiempo, es el estar constantemente con los socios, es una labor que se tiene que hacer.”

Testimonio 15

“Lamentablemente hemos tenido una pésima administración de los gerentes, de los contadores, jefes de operaciones, se ha cambiado muchísimo personal, ha habido cuatro gerentes, el último tiene como un año tres meses. El gerente debe ser la cabeza de la empresa, lamentablemente él vive en México, es egresado de la Universidad de Chapingo, tiene mucho conocimiento en la mercadotecnia, pero es muy suavcito de pantalones, no se sabe decir “esto es verde y se va a hacer verde”, se ha avocado más a la comercialización, porque cuando él llegó no teníamos mercado, se acababa de remodelar el rastro, habíamos perdido Comercial Mexicana, habíamos perdido dos tiendas más que teníamos, no se entregaba un solo conejo, entonces cuando él llegó no teníamos nada.

Identificar las cosas que podrían replantearse permite dar soluciones para resolver los problemas y consolidar los avances, es decir, las “lecciones aprendidas”. Este análisis es fundamental en el proceso de sistematización para crear horizontes posibles de solución a los obstáculos y dificultades y posibilitar la apropiación de los socios.

Testimonio 16

“Que nos hubieran permitido manejar todo esto desde el principio, que nos enseñaran el manejo de toda nuestra empresa, porque así no metería la mano ni el gobierno ni otros. El gobierno nos hubiera enseñado a caminar, desde un principio en lugar de decidir por nosotras, inclusive en cómo debían darse y gastarse los apoyos y que no se metieran tanto. Creo que su papel era vigilar únicamente, como ahorita la Secretaría solamente vigila, y no se mete yo creo que hubiéramos avanzado más”.

Parte 2

El proceso

Para la integradora Tochín, el período posterior a la elección de Gobernador representaba riesgos en las políticas de apoyo. Los subsidios habían mantenido a flote a la organización. Qué pasaría ahora sin subsidios, desorganizados y con gente que quería arrebatarles el fruto de su esfuerzo.

Era urgente hacer algo. Providencialmente, dos educadores que querían escribir la historia de la integradora llegaron a verlos, Cuitlahuac y Charo. Tenían muchos años trabajando en modelos educativos autogestivos de desarrollo rural, habían oído de Tochín y querían una herramienta que fuera útil para trabajar con la población rural. Con el apoyo del PDA Anacleto Fructis, al día siguiente se reunió a los integrantes de los Consejos de Toxtitlax.

En la reunión, Cuitlahuac planteó a los dirigentes de Tochín la idea de trabajar en la sistematización de la experiencia de la integradora. Avalados por Anacleto, vieron cómo las miradas asombradas de María la presidenta y Concha la tesorera asentían entre sí; Pedro el presidente del Consejo de Vigilancia ofreció su casa para los primeros trabajos.

Se acordaron una serie de talleres para que ambas partes pudieran lograr algo útil. Si apoyaban a Cuitlahuac en la sistematización de la experiencia, esta misma podía servir para hacer un diagnóstico, revisar las fortalezas y debilidades de la integradora y proponer un plan estratégico, además de aclarar la visión, misión y objetivos de la empresa.

1. Identificación de los problemas

Pusieron manos a la obra. Participativamente identificaron el problema principal, se organizaron tres grupos homogéneos y con la pregunta ¿cuáles son nuestros principales problemas en la integradora? se dieron a la tarea de identificarlos. A través de una lluvia de ideas se logró identificar la problemática de acuerdo con la opinión de las socias y se formuló el árbol de problemas (figura 9).

Árbol de objetivos

El siguiente ejercicio, que se realizó con los mismos grupos, fue el de transformar los problemas en objetivos, de lo negativo a lo positivo, quedando de la siguiente manera (figura 10).

La identificación de problemas y su transformación en objetivos dio claridad a los participantes sobre sus dificultades en la organización y su falta de apropiación de la empresa, entre otros aspectos, pero sobre todo, permitió identificar los objetivos a los cuales aspiraban.

Figura 9. Árbol de problemas

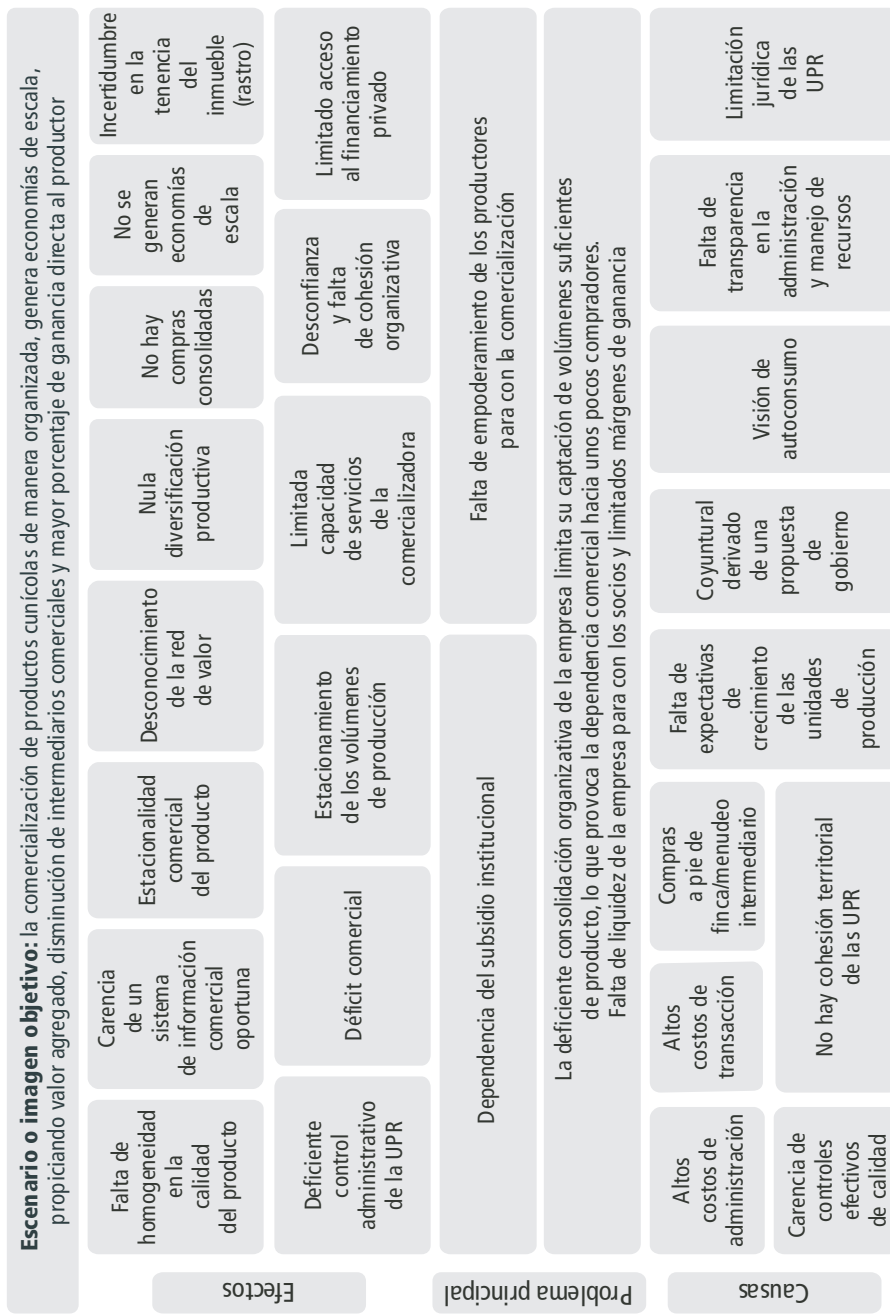
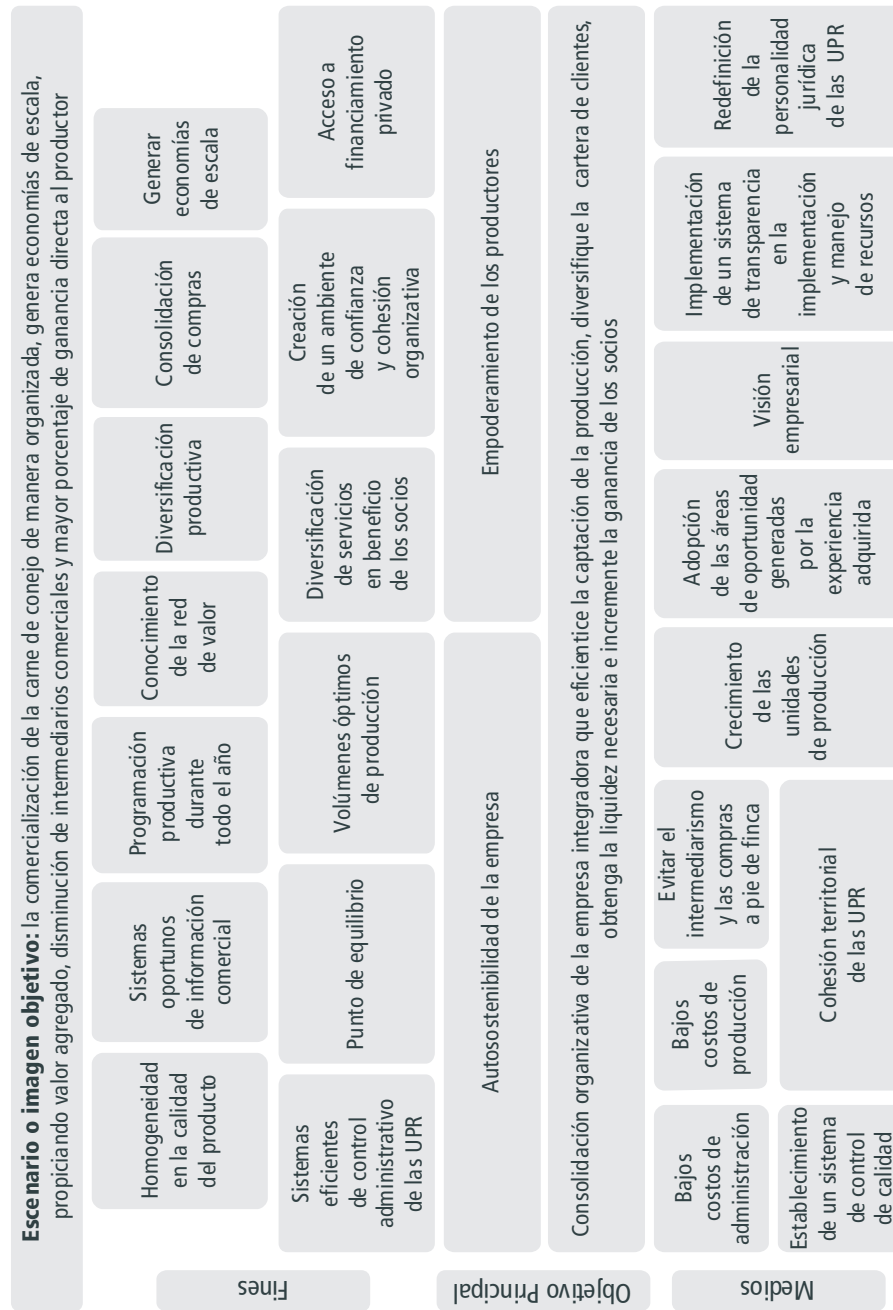


Figura 10. Árbol de objetivos



2. Análisis de alternativas

En la misma secuencia de ejercicios participativos, se realizó el análisis FODA. Como producto del análisis se redactaron las siguientes estrategias (Cuadro 2).

Cuadro 2

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de trabajo en la UPF • Instalaciones propias de las UPF • Capacitación técnico-productiva • Carencia de controles efectivos en la calidad de la producción • Deficiente control administrativo de las UPF • Desarticulación territorial de las UPF • Carencia de un sistema de información de mercados • Incapacidad para cubrir el mercado • Dependencia del presupuesto público • No se realizan compras consolidadas • Limitación jurídica • Desconocimiento de la red de valor • Falta de transparencia en el manejo de recursos • Limitado acceso al financiamiento privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente demanda del producto • Diversificación de la producción • Acceso a la capacitación gratuita • Acceso al subsidio público • Cercanía a grandes mercados • Identidad de género • Consolidación de una marca • Altos costos de transacción • Estacionalidad comercial del producto • Dependencia comercial • Retiro de subsidios gubernamentales • Incremento en los costos de insumos • Pie cría de baja calidad • Incertidumbre en la propiedad de los activos de la empresa integradora

Estrategias fortalezas-oportunidades (EFO)

- Ampliación, mejoramiento e innovación tecnológica para elevar la producción.
- Adecuar espacios para la transformación de subproductos en artículos diversos (diademas, guantes, gorros, bolsas, etc.).

- Aprovechamiento de los programas públicos y privados de capacitación para ampliar los conocimientos.
- La consolidación de la marca para la permanencia de la producción en el territorio.

Estrategias debilidades-oportunidades (EDO)

- Mejoramiento de la calidad de la producción homogenizando la producción de los 16 grupos.
- Implementación de sistemas administrativos y organizativos que efficienten procesos.
- Elaboración de un estudio de mercado.
- Ampliación y depuración asociativa de la empresa, inclusión de nuevos socios y expulsión de malos socios.
- Diversificación de las actividades productivas para fortalecer el ingreso de los socios y que aporten recursos propios para su crecimiento.
- Modificación de la figura asociativa por una que permita el acceso a diversas fuentes de financiamiento.
- Participar en redes de información.
- Monitoreo de la salud financiera de la empresa.
- Aprovechamiento de programas y mercados vinculados con las mujeres.
- Profesionalización del área de ventas.
- Tecnificación de las instalaciones para mejorar parámetros productivos (en periodos de baja producción).
- Desarrollo de capacidades que permitan el dominio de todos los aspectos de la producción, reduciendo los requerimientos de subsidio.

Estrategias debilidades-amenazas (EDA)

- Establecimiento de criterios para la compra de pies de cría y elevación de los parámetros reproductivos.

- Instrumentación de sistemas informáticos para la mejora de los sistemas de ventas.
- Generar una mayor articulación entre las UPF para reducir costos en la compra de insumos y materia prima.
- Planeación estratégica de ventas basada en información reciente y confiable.
- Programación de partos para mantener la producción a escala comercial.
- Realizar compras en bloque para reducir costos de producción.
- Inicio de un proceso de regularización de los activos de la empresa que genere certidumbre entre los socios.

Era evidente en el ambiente de los grupos de trabajo que se necesitaba consolidar la misión y visión de la integradora: nadie se acordaba si estaban escritas o no. A través de un ejercicio en donde se preguntó lo esencial para definir las, se reorganizaron tres grupos de trabajo en los que estaban homogéneamente distribuidas las socias integrantes de los Consejos de Vigilancia y Administración, así como algunas socias integrantes de las famiempresas. Finalmente la redacción quedó así:

Misión: Comercializar carne de conejo de la más alta calidad a través de procesos de tecnología de punta para satisfacer necesidades de consumo nacional e internacional.

Visión: Consolidarse como una empresa vanguardista e innovadora, creadora de su propia tecnología, competitiva y promotora.

Objetivos estratégicos:

- Consolidar a la Integradora Tochín como una organización fuerte y unida.
- Incrementar la producción y la calidad del producto a través de la asistencia técnica y capacitación.



- Promover la competitividad de la empresa con productos con sello TIF, la marca y etiqueta.

Posterior a este taller los Consejos de Administración y Vigilancia quedaron en acudir con el PDA Anacleto para pedir su apoyo. Ellos no dudaron de su honestidad: su imparcialidad y dedicación eran de admiración.

Anacleto Fructis miraba, analizaba los resultados del trabajo de los Consejos de la integradora y se decía a sí mismo: no cabe duda que estoy ante un caso de mucho interés que podría dejar enseñanzas para no equivocarnos tanto. ¿Qué hacer?, ¿cómo consolidar a la integradora?, ¿cuál sería el proceso a seguir?



Bibliografía

LA EMPRESA RURAL, documento del Diplomado de Diseño de Empresas para el Desarrollo Rural, INCA RURAL-SAGARPA, 2001.

LAS ETAPAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA, documento del Diplomado de Diseño de Empresas para el Desarrollo Rural, INCA RURAL-SAGARPA, 2001.

LA FAMIEMPRESA COMO PUNTO DE PARTIDA PARA EL DESARROLLO RURAL, documento del Diplomado de Diseño de Empresas para el Desarrollo Rural, INCA RURAL-SAGARPA, 2001.

GUÍA PARA LA FORMACIÓN DE UNA EMPRESA INTEGRADORA, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Subsecretaría de Promoción a la Industria y el Comercio Exterior, Dirección General de Promoción. S/F.

ORGANIZACIÓN DE REDES DE SERVICIOS PARA LA INTEGRACIÓN, Proyecto RLA/94/MO5/SPA, “Integración Normalizada de las Personas con Discapacidad en las Instituciones de Formación Profesional”.

CADENAS Y SISTEMA AGROALIMENTARIO, Dr. Raymundo Tenorio Aguilar, Diplomado en Agronegocios, COLPOS.

LAS CADENAS PRODUCTIVAS AGROALIMENTARIAS, Dirección General de Estudios para el Desarrollo Rural, SAGARPA.





Este paquete pedagógico forma parte
de la estrategia de comunicación de la Subsecretaría
de Desarrollo Rural de la SAGARPA

Para informes sobre el contenido
del presente material dirigirse a:

Dirección General de Programas Regionales
y Organización Rural: Av. Municipio Libre #377,
esq. Cuauhtémoc, 3er piso "A". Colonia Santa
Cruz Atoyac. México D.F. C.P. 03310

Tel. (01-55)91-83-10-00 ext. 33421
Correo electrónico: partsoc.dgpr@sagarpa.gob.mx
México D.F. octubre de 2006

