



COLEGIO DE POSTGRADUADOS
INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS MONTECILLO

POSTGRADO EN SOCIO ECONOMÍA, ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA-
DESARROLLO RURAL

**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES RESILIENTES EN MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS RURALES. SEIS CASOS DE ESTUDIO: EMPRESAS DEL MUNICIPIO
DE ZIRACUARETIRO EN EL ESTADO DE MICHOACÁN, MÉXICO.**

PATRICIA CORDERO CORTÉS

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN CIENCIAS

MONTECILLO, TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO

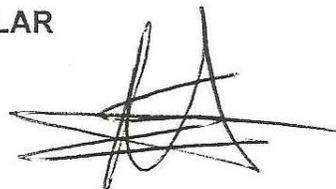
2013

La presente tesis titulada **“Identificación de factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. Seis casos de estudio: empresas del municipio de Ziracuaretiro en el estado de Michoacán, México”**, realizada por: **Patricia Cordero Cortés**, bajo la dirección del Consejo particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

**MAESTRA EN CIENCIAS
DESARROLLO RURAL**

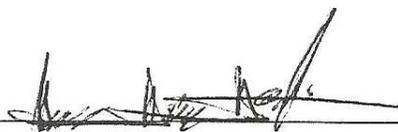
CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO Y DIRECTOR DE TESIS:



Dr. Juan Felipe Núñez Espinoza

ASESOR:



Dr. Oliverio Hernández Romero

ASESOR:



Dr. Oscar Antonio Arana Coronado

Montecillo, Texcoco, Estado de México. Julio del 2013

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES RESILIENTES EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS RURALES. SEIS CASOS DE ESTUDIO: EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE ZIRACUARETIRO EN EL ESTADO DE MICHOACÁN, MÉXICO.

Patricia Cordero Cortés. MC.

Colegio de Postgraduados, 2013

RESUMEN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) son unidades de importancia económica y social por su desempeño y por los beneficios que generan. Aún así las empresas enfrentan situaciones adversas como falta de recursos económicos y tecnológicos, la inseguridad y la desintegración de su equipo de trabajo. Algunas desarrollan capacidades y habilidades que les permiten continuar; de aquí se desprende el concepto de resiliencia. El objetivo principal de esta investigación es *Identificar los factores socioculturales y organizacionales que permiten a las micro y pequeñas empresas rurales ser resilientes y adaptarse ante los entornos de incertidumbre a fin de continuar en la dinámica del mercado.* El análisis de los factores resilientes socioculturales y de la estructura organizacional se llevó a cabo mediante la revisión literaria y aplicación de entrevistas a profundidad a seis empresas rurales michoacanas. Se analizaron los factores de riesgo y de protección. La información se sustento con una base de datos de proyectos de la Red Nacional Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS). A través del análisis de redes sociales y diagrama de sistemas. Los factores de resiliencia más importantes son: mayor coordinación grupal, la entrega puntual de pedidos, un mayor compromiso grupal, capacitación y alianzas estratégicas. El estudio de la resiliencia empresarial es un tema poco analizado. La información brindada en el presente documento ayuda a comprender el concepto, su proceso y la relación de la resiliencia con las redes sociales y con los elementos que conforman a la empresa rural como sistema.

Palabras clave: EMPRESA RURAL, RENDRUS, RESILIENCIA, SISTEMA, RED SOCIAL.

IDENTIFICATION OF RESILIENCE FACTORS IN MICRO AND SMALL RURAL ENTERPRISES. SIX CASES STUDIED: ENTERPRISES IN THE TOWNSHIP ZIRACUARETIRO IN THE STATE OF MICHOACAN, MEXICO.

Patricia Cordero Cortés. MC.

Colegio de Postgraduados, 2013

ABSTRACT

The Micro, Small and Medium Enterprises (MIPyMES) are units of economic and social importance for their performance and for the benefits that they generate. Even so the enterprises face adverse situations such as lack of economic and technologic resources; the insecurity and the group disintegration. Some enterprises are developing abilities and capabilities that allow them to continue, this is the most important part the concept of resilience. The main objective of this research is "To identify the socio cultural and organizational factors that allow to the MIPyMES to be resilientes and adapt to uncertain environments in order to continue in the market's dynamic". The analysis of the sociocultural factors and organizational factors was done through bibliographic research and application of deep surveys to six rural michocanas enterprises. The risk factors and the protection factors were analyzed. The information has been supported in a database of successful projects of National Network for Rural Development (RENRUS). Through the social network analysis and the system diagram. The most important resilience factors are: higher group coordination, timely delivery of orders, a greater group commitment, training and strategic alliances. The research about the business resilience is a topic little studied. The information provided in the current document helps to understand the concept, its process and the relationship of resilience with the social networks and the elements that make up the rural enterprise as a system

Key words: ENTERPRISE, NETWORK SYSTEM, RENRUS, RESILIENCE, RURAL, SOCIAL.

AGRADECIMIENTO

A Dios, al universo y a todo...

Al CONACYT y al Colegio de Postgraduados

A profesores que conformaron mi consejo y aquella(o)s que de manera indirecta, a través de sus comentarios, contribuyeron a definir mejor mi idea y la temática de la investigación.

A los productores y dueños de las empresas entrevistadas de Ziracuaretiro en Michoacán.

DEDICATORIA

A mi gran madre, hermanas y hermano

A mi Ángel e hijas –Fer y Vale-

A mis amig@s

No te rindas, aún estás a tiempo
de alcanzar y comenzar de nuevo,
aceptar tus sombras,
enterrar tus miedos,
liberar el lastre,
retomar el vuelo.

.
porque cada día es un comienzo nuevo,
porque esta es la hora y el mejor momento.
porque no estás solo...

No te rindas (Mario Benedetti, 2009)

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO CONTEXTUAL.....	3
A. Contexto del problema	3
1. Importancia de las MIPyMES.....	5
B. Planteamiento del problema.....	7
C. Enunciado del problema	8
D. Preguntas de investigación.....	8
E. Hipótesis	9
1. Hipótesis general	9
2. Hipótesis específicas	9
F. Variables de la investigación	10
G. Justificación	12
H. Objetivo general.....	13
I. Delimitación del objeto de estudio	13
J. Ejes analíticos	15
MARCO DE REFERENCIA.....	17
K. La MIPyME en México.....	17
1. Contexto de las micro y pequeñas empresas en México.	19
2. Problemática de las micro y pequeñas empresas en México.	23
3. Acciones económicas y políticas que fomentan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas mexicanas	29
L. El estado de Michoacán y sus MIPyMES	36
M. Ziracuaretiro en Michoacán.....	40
1. Localidades del municipio.....	40
2. Características socioeconómicas.....	42
3. Apoyos a micro y pequeñas empresas rurales de Ziracuaretiro.....	44
MARCO TEÓRICO	46
N. La empresa rural.....	46
1. Antecedentes.....	46
2. Características de la empresa rural	47
3. Descripción del ciclo de vida de una empresa	56
4. Variables de estratificación de la empresa rural.....	58
5. La definición de MIPYME.....	59
O. Teoría de la empresa.....	61
1. Teoría de Coase	61
2. La teoría de costos de transacción y contratos	63

3.	La teoría de la oferta y la demanda (Nordhaus, 2005)	63
P.	La empresa rural como sistema	67
1.	Dinámica de sistemas.....	69
2.	Descripción de la empresa rural como un sistema	70
3.	Tipología social de la empresa (un acercamiento)	74
Q.	Redes sociales	75
1.	La empresa rural y las redes.....	75
2.	Las redes sociales y el desarrollo rural	78
3.	Definición de ARS.....	79
4.	Teoría que fundamenta las ARS	80
R.	El capital social	85
1.	Manifestación del capital social.....	87
2.	El capital social en México.....	88
3.	El capital social y la resiliencia.....	89
S.	Resiliencia.....	92
1.	Definición.....	93
2.	Importancia de la resiliencia.....	97
3.	Factores de la resiliencia	97
4.	Construcción de la resiliencia	99
5.	Medición de la resiliencia.....	101
6.	La resiliencia: elemento de análisis para las empresas rurales.....	102
7.	La innovación tecnológica como elemento resiliente de la empresa rural.	103
T.	Factores de éxito de la empresa rural	104
1.	Definición.....	104
2.	Factores de éxito y resiliencia de las empresas que conforman a RENDRUS	107
3.	Diferencia entre factor de éxito y factores de resiliencia	115
	METODOLOGÍA	117
U.	Obtención de factores que promueven la resiliencia en las micro y pequeñas empresas rurales del municipio de Ziracuaretiro en el estado de Michoacán	117
1.	Selección de casos de estudio.....	118
2.	Aplicación de la entrevista	119
V.	Obtención de Resultados	119
1.	Integración y Análisis de la información	119
2.	Modelo de la empresa rural a través de Dinámica de sistemas	120
3.	Análisis de Redes Sociales.....	120
4.	Obtención de factores resilientes.....	121
	RESULTADOS	122

W.	Integración y Análisis de la información	122
1.	ZARZAMICH S.A. de C.V.	123
2.	GRUPO DE TRABAJO MI KAFETAL.....	136
3.	GRUPO DE TRABAJO “AGUACATES LA CHATA”	145
4.	PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS.....	159
5.	PRODUCTORES DE NOPAL DE ZIRACUARETIRO S.A. DE C.V. (PRONOPAL) ...	169
6.	KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L.	180
	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	193
	X. OBTENCIÓN DE MODELO DE LA EMPRESA RURAL MEDIANTE DINÁMICA DE SISTEMAS	215
Y.	OBTENCIÓN DE ARS.....	220
1.	Degree de red de actores	221
2.	Closeness de la Red de Actores	222
3.	Betweenness de red de actores.....	223
4.	Densidad de la red de actores	224
5.	Degree de red de ubicación de proveedores.	225
6.	Closeness de la Red de ubicación de proveedores.....	226
7.	Betweenness de la Red de ubicación de proveedores.....	227
8.	Densidad de la Red de ubicación de proveedores	228
9.	Degree de red de mercados	229
10.	Closeness de la Red de mercados.....	230
11.	Betweenness de la Red de mercados	231
12.	Densidad de la Red de mercados	232
13.	Degree de red de organismos de apoyo económico.....	233
14.	Closeness de la Red de organismos de apoyo económico.....	234
15.	Betweenness de la red de organismos de apoyo económico.	235
16.	Densidad de la red de organismos de apoyo económico.....	236
Z.	FACTORES DE ÉXITO Y RESILIENCIA EN 6 EMPRESAS RURALES.....	237
1.	Factores de éxito	237
2.	Factores resilientes.....	238
3.	Diagrama de los Factores de la empresa rural resiliente	251
	CONCLUSIONES.....	259
	RECOMENDACIONES.....	262
	LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	262
	BIBLIOGRAFÍA.....	263
	ANEXOS.....	272

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Universo de unidades económicas en México 2009. (INEGI, 2011).....	20
Gráfico 2 Actividades de las unidades económicas 2008-2009. (INEGI, 2011)	23
Gráfico 3 Componentes de la empresa rural. (Maldonado Jasso, 2007)	56
Gráfico 4 Ciclo de vida de una empresa con información de SAGARPA(2008).....	56
Gráfico 5. La empresa rural como sistema. Elaboración propia. Con programa VENSIM.....	73
Gráfico 6 Factores de éxito observados en RENDRUS. 2004-2012.....	114
Gráfico 7 Factores Resilientes observados en proyectos RENDRUS. 2004-2010.....	115
Gráfico 8 Frecuencia del tipo de organización existente en las ER estudiadas. 2012	193
Gráfico 9 Parentesco de los miembros que integran a las ER estudiadas. 2012.....	193
Gráfico 10 Perfil de los socios de las ER estudiadas. 2012.....	194
Gráfico 9 Materiales en construcciones de las ER estudiadas. 2012	196
Gráfico 12 Principales destinos del ingresos de las ER estudiadas. 2012.....	199
Gráfico 13 Fuentes de financiamiento de las ER estudiadas. 2012. Elaboración propia.	200
Gráfico 14 Persona que toma decisiones en las ER estudiadas. 2012. Elaboración propia. .	203
Gráfico 15 Beneficios generados por la existencia de las ER estudiadas. 2012.....	204
Gráfico 16 Participación de la comunidad en las ER estudiadas. 2012	206
Gráfico 17 Nivel de comunicación de los miembros de las ER estudiadas. 2012.	212
Gráfico 18 Diagrama de la empresa rural resiliente. VENSIM.	215
Gráfico 19 Elementos que conforman el entorno externo e interno de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.	216
Gráfico 20 Elementos que conforman la estructura organizativa de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.	217
Gráfico 21 Elementos que conforman el entorno económico de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.	218
Gráfico 22 Elementos que conforman el entorno sociocultural de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.	219
Gráfico 23 Etapas de desarrollo vs áreas de las empresa rurales estudiadas donde se presentan principales problemas.....	248
Gráfico 24 Factores resilientes de la empresa rural.	251
Gráfico 25 Áreas de estudio de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.	252
Gráfico 26 Área comunitaria de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.	253
Gráfico 27 Área productiva de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.	254
Gráfico 28 Área de clientes de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.	255
Gráfico 29 Área de proveedores de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.	255
Gráfico 30 Área de mercado de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.	256
Gráfico 31 Área económica de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.	257
Gráfico 32 Área grupal de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.	258

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Unidades económicas existentes 2009.....	22
Cuadro 2 Problemas de las empresas descritos en factores internos y externos.....	27
Cuadro 3 Factores negativos que limitan el desarrollo de empresas.....	28
Cuadro 4 Características básicas de leyes del sector empresarial.....	30
Cuadro 5 Objetivo6 del Plan Nacional de Desarrollo.....	31
Cuadro 6 Programas del Sistema de Fomento Empresarial.....	32
Cuadro 7 Acciones realizadas hacia las MIPYMES durante el sexenio de Calderón.	34
Cuadro 8 Localidades existentes por cantidad de habitantes en el estado de Michoacán. 2011	37
Cuadro 9 Participación porcentual del estado de Michoacán en el PIB 2009. (INEGI, 2009)	39
Cuadro 10 Índices sintéticos e indicadores. Mpio. Ziracuaretiro.....	40
Cuadro 11 Localidades del municipio de Ziracuaretiro.....	41
Cuadro 12 Infraestructura social del municipio de Ziracuaretiro en Michoacán.....	43
Cuadro 13 Actividades económicas del municipio de Ziracuaretiro. Mich.	44
Cuadro 14 Programas de la SEDECO de apoyo a las empresas.....	44
Cuadro 15 Descripción de etapas de la empresa.....	57
Cuadro 16 Variables que determinan las características de una empresa.....	58
Cuadro 17 Clasificación por actividad de la empresa.....	59
Cuadro 18 Clasificación por tamaño de empresas.....	60
Cuadro 19 Elementos de un sistema.	68
Cuadro 20 Elementos del sistema de la empresa rural.....	74
Cuadro 21 Elementos que conforman una red social.....	82
Cuadro 22 Definiciones básicas.....	98
Cuadro 23 Factores de éxito.....	109
Cuadro 24 Factores de éxito predominantes en empresas rurales.....	112
Cuadro 25 Diferencia entre factor de éxito y factor de resiliencia.....	115
Cuadro 26 Principales factores resilientes. RENDRUS. 2004-2010.....	116
Cuadro 27 Empresas rurales estudiadas en Ziracuaretiro, Michoacán.....	122
Cuadro 28 Factores de riesgo y protectores del funcionamiento organizacional de la ER Zarzamich S.A. de C.V.....	128
Cuadro 29 Factores de riesgo y protectores socioculturales de la ER Zarzamich S.A. de C.V.	129
Cuadro 30 Situaciones de resiliencia de la ER Zarzamich S.A. de C.V.....	134
Cuadro 31 Factores de riesgo y protectores del funcionamiento organizacional de la ER Mi Kafetal.....	139
Cuadro 32 Factores de riesgo y protectores socioculturales de la ER Mi Kafetal.....	140
Cuadro 33 Situaciones de resiliencia de la ER Mi Kafetal.....	143
Cuadro 34 Factores de riesgo y protectores del funcionamiento organizacional de la ER Aguacates “La Chata”.....	149
Cuadro 35 Factores de riesgo y protectores socioculturales de la ER Aguacates “La Chata”.....	150
Cuadro 36 Situaciones de resiliencia de la ER Aguacates “La Chata”.....	156
Cuadro 37 Factores de riesgo y protectores del funcionamiento organizacional de la ER Propagación de Arándanos.....	163
Cuadro 38 Factores de riesgo y protectores organizaciones de la ER Propagación de Arándanos.....	164
Cuadro 39 Situaciones de resiliencia de la ER Propagación de Arándanos.....	167
Cuadro 40 Factores de riesgo y protectores del funcionamiento organizacional de la ER PRONOPAL SA de CV.....	174
Cuadro 41 Factores de riesgo y protectores socioculturales de la ER PRONOPAL SA de CV.	175

Cuadro 42 Situaciones de resiliencia de la ER PRONOPAL SA de CV.....	178
Cuadro 43 Factores de riesgo y protectores del funcionamiento organizacional de la ER Kupanda Phore S.P.R. de R.L. Elaboración propia.....	185
Cuadro 44 Factores de riesgo y protectores socioculturales de la ER Kupanda Phore S.P.R. de R.L. Elaboración propia.....	186
Cuadro 45 Situaciones de resiliencia de la ER Kupanda Phore S.P.R. de R.L. Elaboración propia.....	191
Cuadro 46 Frecuencia de la pertenencia de las ER a organizaciones mayores.....	195
Cuadro 47 Frecuencia de las alianzas de las ER.....	195
Cuadro 48 Tipo de servicios básicos de las ER.....	195
Cuadro 49 Materiales en construcciones de las ER.....	196
Cuadro 50 Áreas que integran a las ER. Elaboración propia.....	197
Cuadro 51 Fuente de ingresos de las ER. Elaboración propia.....	198
Cuadro 52 Destino del ingreso de las ER. Elaboración propia.....	199
Cuadro 53 Fuentes de financiamiento de las ER. Elaboración propia.....	199
Cuadro 54 Razones de las ER para solicitar préstamo. Elaboración propia.....	200
Cuadro 55 Efectos de los subsidios en las ER. Elaboración propia.....	201
Cuadro 56 Existencia de plan de negocio de las ER. Elaboración propia.....	202
Cuadro 57 Toma de decisiones en las ER.....	202
Cuadro 58 Existencia de manuales de las ER. Elaboración propia.....	203
Cuadro 59 Beneficios generados por la existencia de las ER. Elaboración propia.....	204
Cuadro 60 Tipo de empleo que generan las ER. Elaboración propia.....	204
Cuadro 61 Principales relaciones que desarrollan las ER. Elaboración propia.....	205
Cuadro 62 Destino de la producción de las ER. Elaboración propia.....	206
Cuadro 63 Cualidades de los productos generados por Elaboración propia las ER.....	207
Cuadro 64 Presentación de los productos de las ER. Elaboración propia.....	208
Cuadro 65 Valor agregado que dan las ER a sus productos. Elaboración propia.....	208
Cuadro 66 Tipo de venta de los productos de las ER.....	209
Cuadro 67 Tipo de mercado de las ER. Elaboración propia.....	209
Cuadro 68 Actividades grupales que suelen hacer miembros de las ER. Elaboración propia.....	210
Cuadro 69 Existencia de apoyo profesional de las ER.....	212
Cuadro 70 Confianza grupal de las ER.....	213
Cuadro 71 Confianza hacia otros medios de las ER.....	214
Cuadro 72 Existencia de capacitación de las ER.....	214
Cuadro 73 Descripción del Degree de la Red de Actores.....	221
Cuadro 74 Descripción de Closeness de la Red de Actores.....	222
Cuadro 75 Descripción de Betweenness de la Red de Actores.....	223
Cuadro 76 Descripción de la Densidad de la Red de Actores.....	224
Cuadro 77 Descripción del Degree de la Red de ubicación de proveedores.....	225
Cuadro 78 Descripción del Closeness de la Red de ubicación de proveedores.....	226
Cuadro 79 Descripción del Betweenness de la Red de ubicación de proveedores.....	227
Cuadro 80 Descripción de la Densidad de la Red de ubicación de proveedores.....	228
Cuadro 81 Descripción del Degree de la Red de mercados.....	229
Cuadro 82 Descripción del Closeness de la Red de mercados.....	230
Cuadro 83 Descripción del Betweenness de la Red de mercados.....	231
Cuadro 84 Descripción de la Densidad de la Red de mercados.....	232
Cuadro 85 Descripción del Degree de la Red de organismos de apoyo económico.....	233
Cuadro 86 Descripción de Closeness de la Red de organismos de apoyo económico.....	234
Cuadro 87 Descripción de Betweenness de la Red de organismos de apoyo económico.....	235
Cuadro 88 Descripción de la Densidad de la Red de organismos de apoyo económico.....	236
Cuadro 89 Factores de éxito considerados por las ER.....	237

Cuadro 90 Principales problemas de las ER con la comunidad.	239
Cuadro 91 Principales problemas de las ER al interior del grupo.	240
Cuadro 92 Principales problemas de las ER en el área productiva.	241
Cuadro 93 Principales problemas de las ER con los clientes.	242
Cuadro 94 Principales problemas de las ER con los proveedores.	243
Cuadro 95 Principales problemas de las ER con el mercado.	244
Cuadro 96 Principales problemas de las ER en el área económica.	245
Cuadro 97 Etapa de desarrollo de las ER estudiadas donde se presentan principales problemas.	247
Cuadro 98 Factores resilientes encontrados en las ER.	249
Cuadro 99 Factores resilientes de las ER según los conceptos utilizados en la RENDRUS. ...	250

ÍNDICE DE GRAPHOS

Grapho 1 ARS de la ER Zarzamich S.A. de C.V. con organismos bancarios, sociales, dependencias, etc.....	131
Grapho 2 ARS de la ER Zarzamich S.A. de C.V. con lugares donde comercializa su producto y la ubicación de sus proveedores.....	131
Grapho 3 ARS de la ER Mi Kafetal con organismos bancarios, sociales, dependencias, etc.	141
Grapho 4 ARS de la ER Mi Kafetal con lugares donde comercializa su producto y la ubicación de sus proveedores.	141
Grapho 5 ARS de la ER Aguacates LA Chata con organismos bancarios, sociales, dependencias, etc.....	152
Grapho 6 ARS de la ER Aguacates La Chata con lugares donde comercializa su producto y la ubicación de sus proveedores.....	152
Grapho 7 ARS de la ER Propagación de Arándanos con organismos bancarios, sociales, dependencias, etc.....	165
Grapho 8 ARS de la ER Propagación de Arándanos con lugares donde comercializa su producto y la ubicación de sus proveedores.	165
Grapho 9 ARS de la ER PRONOPAL con organismos bancarios, sociales, dependencias, etc.	176
Grapho 10 ARS de la ER PRONOPAL con lugares donde comercializa su producto y la ubicación de sus proveedores.....	176
Grapho 11 ARS de la ER KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L. con organismos bancarios, sociales, dependencias, etc.	188
Grapho 12 ARS de la ER KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L. con lugares donde comercializa su producto y la ubicación de sus proveedores.....	188

ÍNDICE DE ANEXOS

A 1 Definición de elementos que conforman el sistema de la empresa rural.....	273
A 2 Factores encontrados en las empresas rurales de RENDRUS 2004-2010	277
A 3 Clasificación de factores de éxito y factores de resiliencia de empresas RENDRUS. 2004-2010.....	278

SIGLAS

ARS	Análisis de Redes Sociales
BANCOMEXT	Banco de Comercio Exterior
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
CONAPO	Consejo Nacional de Población
ENAFI	Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil
ER	Empresa Rural
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, de las Naciones Unidas
FUNDES	Fundación de Desarrollo Sostenible
IMEF	Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INSNA	International Network of Social Network Analysis
MIPyMES	Micro, pequeñas y medianas empresas
NAFIN	Nacional Financiera
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
RENDRUS	Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SE	Secretaría de Economía
SECOFI	Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
SEDECO	Secretaría de Desarrollo Económico
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEP	Secretaría de Educación Pública
SEPLADE	Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria
TLC	Tratado de Libre Comercio
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
VENSIM	Ventana Systems

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los continuos cambios que se presentan a nivel micro y macro, en las áreas económicas, sociales, ambientales y políticas estimulan a los diversos elementos que convergen en este mundo a realizar transformaciones estructurales para continuar vigentes. Lo anterior aplica para una diversidad de entes, tal es el caso de las empresas localizadas en el sector rural, que por pertenecer a este espacio pueden considerarse vulnerables, de importancia económica y de gran significado por su contribución al desarrollo y por su sobrevivencia, de aquí surge el interés de seleccionar el objeto de estudio denominado empresa rural.

La empresa rural puede comprenderse como una unidad de producción encargada de generar bienes y servicios que requiere la sociedad ó también como la organización donde dos o más personas que colaboran dentro de límites definidos para alcanzar una meta común y que está sujeta a una serie de factores adversos que tiene que sortear para sobrevivir en condiciones normales. Considerando lo anterior, la parte medular de la presente investigación se centra en la temática de la resiliencia en las micro y pequeñas empresas rurales, considerando como casos de estudio a seis empresas rurales del municipio de Ziracuaretiro localizadas en el estado de Michoacán.

El planteamiento y desarrollo de la tesis se fundamenta en interrogantes que dan dirección y forma a la parte teórica y práctica, las cuales son: ¿Qué factores permiten a las empresas desarrollar capacidades de resiliencia y perdurar a través del tiempo?, ¿Qué tipo de estructuras relacionales han tenido que desarrollar los empresarios para seguir participando en el mercado?, ¿Qué elementos contribuyen a desarrollar el capital social dentro de la empresa rural? y ¿Qué factores de éxito han desarrollado las empresas en la búsqueda de mantenerse vigentes en el mercado?

El presente documento sostiene como hipótesis general que las micro y pequeñas empresas rurales localizadas en el municipio de Ziracuaretiro en el estado de Michoacán, desarrollan la resiliencia en diversas áreas como la sociocultural y organizacional lo que permite la prevalencia a través del tiempo.

Lo anterior determina que la finalidad de la presente tesis es analizar los factores socioculturales y organizacionales que permiten a las micro y pequeñas empresas

rurales ser resilientes y adaptarse ante los entornos de incertidumbre a fin de continuar en la dinámica del mercado.

Los fundamentos que respaldan la investigación están estrechamente relacionados con temas sobre la resiliencia, la cual aplicada al concepto empresarial existe poca información pero se estudia mediante el análisis de la empresa como un sistema, las redes sociales que se generan y el desempeño del capital social, todo en conjunto. Y para deslindar confusiones con los factores de éxito se realiza un listado de los factores de éxito respaldados por una base de datos originada de proyectos exitosos de la RENDRUS.

De manera específica, el análisis de la empresa rural como sistema se sustenta por la teoría de los sistemas, debido a que funciona como un sistema de entrada y salida y con el uso del programa VENSIM se obtienen diagramas. El análisis de las redes sociales en las empresas rurales se deriva de que la unidad económica funciona como un ente de información y de vinculación social y con el apoyo del programa UCINET se obtienen graphos y finalmente el tema del capital social como elemento principal de la parte organizacional de las unidades económicas se estudia mediante aspectos como el nivel de participación y confianza.

Toda la temática anterior mezclada arroja un resultado de gran apoyo para las empresas rurales que actualmente están activas y quieren que su vida productiva se prolongue por más años, pues los casos de estudio analizados sirven como referencia para aprender más acerca de los factores protectores o de riesgo y la referencia real de la forma en cómo empresas rurales aprendieron a utilizarlos para ser Resilientes, continuar activas y enfrentar las crisis, adversidades e incertidumbres que se presentan en todo momento durante su vida.

MARCO CONTEXTUAL

A. Contexto del problema

La crisis que experimentan los mercados de trabajo formal ha generado un alto índice de desempleo. En el año 2011 la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo permitió identificar 13.4 millones de personas, que representan el 28.7% de la población ocupada, localizadas en el sector informal. (INEGI, 2011). Además de lo anterior, existe una escasez creciente de empleos asalariados; la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) indican que el número de empleos creados en el año 2010 fue de aproximadamente 700 mil, mientras que en el primer semestre de 2011 la cifra ascendió a solo 382 mil plazas nuevas, lo cual señala un claro déficit de empleos. Según la CEPAL esta situación provocó que la subocupación -personas dispuestas a laborar horas extras- y la informalidad se mantuvieran elevadas en 7.6% y 27.2%, respectivamente. (Cruz, 2011).

En agosto del 2012, México presentó una tasa de desempleo del 5.0%. Datos por género muestran que la tasa de desempleo en las mujeres mexicanas cambio de 4.7% a 4.8% en el mes de julio y la de hombres también subió de 4.7% a 5.2% en igual periodo. (Notimex, 2012)

El comportamiento del índice de desempleo estimula el crecimiento de grupos que socialmente se consideran vulnerables y a la vez el crecimiento de mercados informales (no salariado). En el sector urbano es más notoria esta situación porque se suma el desplazamiento interno de los pobladores del campo hacia la ciudad lo que acrecienta el problema, aunque también la migración de ciudad a ciudad va en aumento. Casi la mitad de los desplazamientos del quinquenio 1995-2000 (47.3%) se originaron y se dirigieron a las ciudades, en tanto que la migración de origen rural y destino urbano representó 18.6% del total. (CONAPO, 2000)

Por otro lado, algunos estudios han señalado al fenómeno de la decadencia rural, en algunas partes del mundo desarrollado, como una pérdida del empleo agrícola que conduce a una disminución en el número y tamaño de las zonas rurales y asentamientos (McManus, 2011). Varios factores contribuyen a la expansión de la pobreza rural como es el deterioro de los recursos naturales, el aislamiento de las comunidades rurales con respecto al resto de la economía (en especial los mercados) y

la falta de activos productivos (por ejemplo: en materia de salud, conocimientos técnicos, tierras y capitales). (FIDA, 2004). Lo anterior, debido en parte, a que en países en vías de desarrollo donde el sector rural tiene como principal actividad la agricultura sus ingresos se ven claramente afectados por las variaciones climatológicas, así como la inestabilidad de los precios en los productos, aunado a que se concentran en mercados locales donde la mayoría de los productores de cierta región suelen vender los mismos productos a un precio poco competitivo.

Se torna indispensable fomentar la creación de empleos para aquellas personas que no entran en la economía formal, pero que sí están contribuyendo a la economía nacional mediante el consumo, uso de servicios y, en el caso del sector rural, están produciendo alimentos para autoconsumo y venta; por ende es constante el interés de generar micro y pequeñas empresas, prevaleciendo la familia como principal estructura organizativa ya que es la proveedora de mano de obra y es una forma simple de agruparse y de mantener confianza. Además de esto, en el sector rural se acentúan las características de desempleo ya mencionadas.

Por otro lado, el proceso de globalización ha generado nuevos riesgos y oportunidades en tanto incrementa la competencia, establece las bases para la creación de nuevas alianzas empresarias y sociales, contribuye a la desarticulación de los oligopolios tradicionales, aunque por otro lado genera nuevas modalidades jerárquicas en el control de los mercados nacionales e internacionales. En este punto es importante mencionar la situación de la Unión Europea que está desarrollando nuevas e interesantes formas de organización político-administrativas en las últimas décadas (Mercado & Palmerín Cerna, 2007). Comparando las MIPyMES de la Unión Europea y las de América Latina, algunos datos señalan que, antes de la crisis que actualmente afecta a Europa, las MIPyMES europeas representaban para su economía un aporte del 57% al Valor Agregado generado por el sector productivo, destacando Italia (70%) y España (68%). (Amestoy, 2009). Por otro lado, la Unión Europea reconoce que la debilidad y vulnerabilidad de las MIPyMES se deben a cinco aspectos: el entorno legal, fiscal y administrativo que es cada vez más complejo; las dificultades para acceder a programas de innovación y aprovechar los resultados de investigaciones, la debilidad estructural de su capacidad de gestión y sus programas de

capacitación, la dificultad de conseguir financiamiento a un costo razonable; y las barreras para acceder a los mercados de productos y servicios (Ibíd., p.21). Los problemas de la micro, pequeña y mediana empresa en la Unión Europea son básicamente los mismos que hay en México, con la diferencia que ellos han desarrollado suficientes y eficientes programas de apoyo y fomento. Es tal su condición estratégica para las economías locales y/o regionales que incluso, ante la firma eminente de un tratado de Libre Comercio de México con la Unión Europea se agregó una condición más para impulsar la aprobación de esta iniciativa y posicionar en forma competitiva a la micro, pequeña y mediana empresa mexicana y así evitar la desaparición de empleos que resultaría de la continuación del *status quo* prevaleciente en nuestro país (Ibíd., p.43). Por su parte, la estrategia que está adoptando la Unión Europea en México, ante su crisis económica, en beneficio de su PyMES, es la firma de una carta de intención para la promoción de pequeñas y medianas empresas con México, en este documento se tratan aspectos como “prosperar en un entorno económico propicio a la inversión empresarial”, y “mejorar las condiciones marco para facilitar su potencial crecimiento”. La carta de intención señala que el gobierno de México y la UE se comprometen a promover “la colaboración entre agentes económicos y entre redes a través de los programas transversales existentes para fomentar las inversiones conjuntas y crear oportunidades de negocios” (Appel, 2012).

Cabe mencionar que esta es una buena estrategia para las PyMES europeas puesto que disponen de las características necesarias para ser casos de inversión, no así para México que requiere trabajar y fortalecer sus empresas para poder participar activamente como la UE con este tipo de convenios.

1. Importancia de las MIPyMES

En este apartado se busca definir el concepto de empresa y comprender su importancia económica y social. En este sentido, la empresa es definida como una unidad de producción encargada de generar los bienes y servicios que requiere la sociedad; otros autores la consideran como una organización donde interactúan dos o más personas que tienen una meta en común, otras interpretaciones comentan que es un sistema donde el conjunto de partes actúa de forma coordinada y constante con su

entorno. En la actualidad la empresa se considera como un objeto viviente susceptible de construir especies¹. (Salgado, 2009).

La importancia de las MIPyMES, en la economía mexicana, radica en su contribución estratégica al desarrollo local y/o regional del país. De acuerdo al censo económico de INEGI, en el 2009, señala que en México el total de unidades económicas existentes era de 5 144 056 sumando las del área urbana y la rural, con un personal ocupado de 26 863 014 individuos (INEGI, 2009). Lo anterior, ayuda a confirmar que las empresas son parte esencial de la base de la economía mexicana. Aunado a esto, las MIPyMES organizan los principales procesos productivos, generan la mayor cantidad de empleos, productos y servicios en el país. Económicamente hablando las MIPyMES según INEGI (2005) generán ingresos equivalentes al **23%** del PIB. (Luna Correa, 2008) . Las MIPyMES son también un instrumento de la economía que ayudan a elevar el nivel de desarrollo económico de localidades y regiones del país mediante la creación y el mantenimiento de empleo, la activación de mercados deprimidos y su aportación al PIB. De igual forma, pueden proporcionar nuevas e importantes oportunidades de progreso a las personas que no tienen recursos como tierras para cultivar.

En el estado de Michoacán, no dejan de ser importantes estas unidades económicas, por todo lo mencionado anteriormente. Las estadísticas de INEGI (2009) señalan que el número de empresas michoacanas del sector privado y paraestatal durante el 2008 fue de 230,666 unidades y en el sector rural se concentraban aproximadamente 45,231, representando casi el 5% del total de las empresas existentes a nivel nacional. Destacando la participación masculina con el 54% y una población femenina con el 46% de la población total ocupada en el estado, lo que se traduce en 872,810 personas aproximadamente (INEGI, 2009). En el año 2009 las estadísticas indicando un incremento de 17,083 unidades económicas que iniciaron actividades en el estado, enfatizando en una mayor participación femenina del 55% y de hombres del 45%. El tipo de empresas que predominaron durante el 2009 fueron las microempresas con el 96% del total de unidades económicas.

¹ De acuerdo a Salgado, se refiere a aprender colectivamente, de desenvolverse en uno u otro medio de los negocios, donde el mercado selecciona a la empresa de acuerdo a la congruencia empresarial manifestada.

A nivel municipal, en la zona de estudio, Ziracuaretiro existen numerosas empresas informales. Algunos datos señalan que en el municipio existen aproximadamente 409 micros y pequeñas empresas. (Champoton, 2011). Destacando las de servicios en un 87% y el resto (13%) se distribuyen entre agropecuarias, acuícolas, forestales y artesanales. Cabe mencionar que no existen estadísticas más concretas que se puedan anexar en este documento, debido a la informalidad de las empresas y porque a nivel municipal no existe interés por disponer de una base de datos real acerca de las empresas rurales y de otros temas de interés.

B. Planteamiento del problema

El sector rural, desde hace muchos años, a pesar de ser el principal productor de alimentos para la población, presenta diversas situaciones como: creciente marginación socioeconómica, una mayor presión sobre los recursos naturales, un completo abandono de comunidades, personas en busca de oportunidades de trabajo, inequidad y la desintegración familiar por mencionar algunos.

La liberalización de la economía en las zonas rurales ha creado diversas presiones sobre los recursos naturales y humanos, pero contradictoriamente también ha generado nuevas oportunidades de mercado principalmente en la elaboración y comercialización de productos agropecuarios y suministro de servicios básicos a los hogares, también ha tenido como consecuencias especiales la inversión, productos más elaborados, organización adecuada, etc.

Se han implementado diversas acciones macro y micro para minimizar y enfrentar los problemas y/o adversidades; pero aún falta un mayor enfoque en los problemas, esto quiere decir, que las soluciones sean más específicas de acuerdo a las condiciones y características de la población a la cual se dirigen. Dentro de las diversas acciones que se están implementando esta el establecimiento de empresas porque se considera ayudan a fomentar el desarrollo de las capacidades de los pobladores, tener propia fuente de ingresos, completar la cadena productiva y abarcar toda la cadena de valor.

Comprender la situación de las MIPyMES requiere básicamente identificar y analizar las características y problemas de las unidades económicas; así como el tipo de dinámicas que les permiten mantenerse a flote en un medio sumamente competitivo

y que llegan a determinar el desarrollo o la clausura de una gran cantidad de empresas rurales.

C. Enunciado del problema

Las PyMES mexicanas tienen una baja tasa de sobrevivencia. De 200 mil PyMES que anualmente abren sus puertas en el país, solamente 35 mil existen dos años más tarde, presentando un porcentaje de sobrevivencia del 17.5%. En el caso de las micro y pequeñas empresas, a pesar de que no tener cifras exactas, según Olmedo B. (2009), de cada diez empresas que surgen, ocho desaparecen al año. (Lasso Lisbeth, 2011), lo que significa un 20% de sobrevivencia. En el estado de Michoacán el número de empresas registradas al inicio del año 2011 fue de 41,878 unidades. Al inicio del año 2012 el número se había reducido a 37,214 unidades económicas (SIEM, 2012). Este último dato indica que de cada 100 empresas que nacen en el estado, al final quedan 88 unidades económicas, esto contrasta con las estadísticas nacionales, ya que su porcentaje de sobrevivencia es del 88.86% aproximadamente. Esto conduce al interés por comprender aquellos factores que permiten a este porcentaje de empresas michoacanas sobrevivir ante adversidades como crisis económicas, sociales y culturales, e incluso crecer a pesar de estar sometidas a situaciones difíciles de incertidumbre y caos.

Bajo el contexto anterior, las empresas se encuentran en un medio dinámico e inestable y por ende en una continua interacción/generación de sus factores de riesgo y protección lo que las conduce a desarrollar factores denominados resilientes. La información anterior motiva a plantear las siguientes cuestiones.

D. Preguntas de investigación

¿Qué factores socioculturales y organizacionales permiten a las empresas desarrollar la capacidad de resiliencia y perdurar a través del tiempo?

¿Qué tipo de estructuras relacionales han tenido que desarrollar los empresarios para seguir participando en el mercado?

¿Qué elementos contribuyen a desarrollar del capital social dentro de la empresa rural?

¿Qué factores de éxito han desarrollado las empresas en la búsqueda de mantenerse vigentes en el mercado?

¿Cuáles son los factores que intervienen en el funcionamiento de una pequeña y microempresa rural?

E. Hipótesis

1. Hipótesis general

Las micro y pequeñas empresas rurales localizadas en el municipio de Ziracuaretiro en el estado de Michoacán, desarrollan la capacidad de resiliencia empresarial a través de una serie de factores que se combinan para enfrentar escenarios adversos, logrando su prevalencia a través del tiempo.

2. Hipótesis específicas

La resiliencia en las empresas se conforma por dos tipos de factores: de riesgo y protectores que le permiten prevalecer a través del tiempo.

La resiliencia que se genera en el área sociocultural es resultado de la relación de los factores generados de la empresa con los individuos y el espacio social donde se ubica.

La resiliencia generada en la parte organizacional de la empresa es resultado del conjunto de factores que se dan en la estructura interna-organizativa de la empresa; esto ayuda al desarrollo de las capacidades propias de la unidad económica.

Las empresas rurales son entes gestores de información, de vinculación social y desarrollo de redes sociales, y son características necesarias de la resiliencia.

El capital social permite a las empresas rurales fortalecer e innovar sus procesos organizativos, y por lo tanto prevalecer en el tiempo.

Los factores de éxito son elementos diferentes a los factores de resiliencia desarrollados en los entornos sociales, económicos, políticos y ambientales de una empresa rural.

La empresa rural y su prevalencia en el tiempo, están en función de los elementos internos que la componen como estructura organizacional y los externos localizados en su entorno (sociocultural, económico, ambiental y político), pues funciona como un sistema.

F. Variables de la investigación

Preguntas de investigación	Hipótesis	Concepto	Indicadores			
¿Qué factores socioculturales y organizacionales permiten a las empresas ser resilientes y perdurar a través del tiempo?	La resiliencia en las empresas se genera a través de dos tipos de factores: de riesgo y protectores.	Factor	Fortalezas	Debilidades		
	La resiliencia que se genera en el área sociocultural es resultado de la relación de los factores generados de la empresa con los individuos y el espacio social donde se ubica.	Espacio	Relaciones sociales	Aceptación	Comunidad	
		Mercado	Competencia	Nicho de mercado	Clientes	
	La resiliencia generada en la parte organizacional de la empresa es resultado del conjunto de factores que se dan en la estructura interna-organizativa de la empresa; esto ayuda al desarrollo de las capacidades propias de la unidad económica.	Grupo de trabajo	Organización	Resolución de problemas		
		Dirección (liderazgo)	Habilidades			
		Innovación	Valor agregado			
		Participación	Reuniones	Asistencia	Toma de decisiones	
	¿Qué tipo de estructuras relacionales han tenido que desarrollar los empresarios para seguir participando en el mercado?	Las empresas rurales son entes gestores de información, de vinculación social y desarrollo de redes sociales, debido a que son características necesarias de la resiliencia.	Familia/ Comunidad	Tipo de relación		
			Cientes	Cantidad	Ubicación	Actividad
			Organizaciones/ instituciones/ otras empresas	Cantidad	Ubicación	Actividad
Proveedores			Cantidad	Ubicación	Actividad	
Información			Tipo de información	Uso de la información		
Red social			Participantes	Actor principal		
¿Qué elementos contribuyen a desarrollar el capital social dentro de la empresa rural?	El capital social permite a las empresas rurales fortalecer e innovar sus procesos organizativos, y por lo tanto prevalecer en el tiempo.	Solidaridad	Participación			
		Confianza	Nivel de Confianza			
		Reciprocidad	Responsabilidad	Cumplimiento		
¿Los factores de éxito y los factores de resiliencia son	Los factores de éxito son elementos diferentes a los factores de resiliencia	Organización	Tipo de organización	Estructura organizativa		
		Productividad				
		Ganancia				

elementos que tiene una empresa rural?	desarrollados en los entornos sociales, económicos, políticos y ambientales de una empresa rural.	Beneficio social	Empleo	Precio justo	Ingreso familiar
¿Cuáles son los factores que intervienen en el funcionamiento de una pequeña y microempresa rural?	La empresa rural y su prevalencia en el tiempo, están en función de los elementos internos que la componen como estructura organizacional y los externos localizados en su entorno (sociocultural, económico, ambiental y político), pues funciona como un sistema.	Sistema			

G. Justificación

Las PyMES mexicanas tienen una tasa anual de sobrevivencia muy baja (de solo el 17.5%). Según un estudio publicado por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas y Price Water House Coopers del total de empresas abiertas en México al cabo de dos años solo permanece un 17% de ellas y el 25% de éstas últimas tienen posibilidades de desarrollo. Solo el 10% cuenta con alguna oportunidad de hacerlo en la economía formal de acuerdo a Víctor Sánchez Trejo. (Universal, 2011)

Por su parte, las micro y pequeñas empresas rurales son elementos de gran importancia para la economía nacional; pero su desempeño en general es pobre, reflejado en altos costos unitarios, situación que no les permite ser competitivas ante otras empresas, principalmente con las grandes que generan economías de escala. Ante esto, las pequeñas empresas, presentan baja competitividad en el mercado y por ende el índice de supervivencia se reduce; además de todos los factores sociales, ambientales y políticos que rodean e interactúan con la unidad económica y que influyen en su funcionamiento. Por consecuencia, elevar la competitividad de una empresa implica realizar modificaciones en la unidad económica para enfrentar las diversas situaciones que se presentan, por lo que deben ser sumamente dinámicas y estar en constante cambio. Referencias como las que se mencionan a continuación colocan a las empresas en situación de riesgo:

1.-El proceso de globalización que incrementa el comercio exterior y a la vez la oferta de productos. (Lasso Lisbeth, 2011); Esto repercute en la economía doméstica y directamente en las empresas rurales debido a que presiona a las empresas a modificar aspectos como su productividad y de no realizarlo se rezagan.

2.-El desarrollo rural sustentable que implica para la empresa la creación de estructuras organizacionales para generar ingresos, empleo y aprovechar las habilidades que tienen en ciertas actividades, incluso adoptar prácticas que fomenten la conservación de los recursos naturales.

3.-Responder la demanda de productos y alimentos, inicialmente de manera local y posteriormente a mercados más externos y amplios, haciendo crecer la economía rural y la nacional. El riesgo está en que una demanda insatisfecha busca alternativas de consumo y por ende localiza otros mercados y proveedores.

4.-Aprovechar las ventajas comparativas que tienen las empresas rurales y más aquellas del sector agrícola que se ven beneficiadas por las condiciones agroclimáticas del país y por ende suelen tener ventaja sobre otros países. De no ser así el riesgo es no producir aquello que económica y productivamente es factible y rentable.

Innegablemente estos elementos ponen en continuo riesgo a la población de empresas locales, de las cuales muchas se ven obligadas a cerrar pero un número determinado logra sobrevivir y seguir desarrollando nuevas modalidades empresariales.

Todo lo anterior, lleva a desarrollar una investigación sobre los factores resilientes que permiten a las empresas trascender sus propios períodos de crisis e iniciar un desarrollo creciente a través del tiempo. En esta dirección, el desarrollo de la investigación sobre los factores resilientes de las micro y pequeñas empresas se fundamenta en la importancia de la existencia de las empresas en el sector rural, como propuestas de desarrollo rural, porque estimulan a que los pequeños grupos y/o productores rurales aprovechen las oportunidades del mercado. La zona de estudio es el municipio de Ziracuaretiro, en el estado de Michoacán donde existen aproximadamente 414 MIPyMES entre formales e informales, de las cuales el 95.9% son micro, el 3.9% son pequeñas, el 0.2% son medianas y no existen grandes empresas según las estadísticas. (INEGI, 2011). Esta zona es importante porque de se ha observado un incremento en la cantidad de micro y pequeñas empresas. El sustento de la investigación será a través de estudios de caso de seis micro y pequeñas empresas del sector rural localizadas en el municipio.

H. Objetivo general

Identificar los factores socioculturales y organizacionales que permiten a las micro y pequeñas empresas rurales ser resilientes y adaptarse ante los entornos de incertidumbre a fin de continuar en la dinámica del mercado.

I. Delimitación del objeto de estudio

El estado de Michoacán, durante el 2008, presento estadísticas que señalan la existencia de 176,186 unidades económicas, colocándolo en el lugar número 18 de 32. A nivel nacional, y de acuerdo a su participación porcentual- y de mercado- las

empresas establecidas en el estado se distribuyen de la siguiente forma: el comercio representa el 48.6%, los servicios no financieros² representan el 22% y las industrias manufactureras representan el 15.7%, el porcentaje restante (13.7%) se distribuye entre los demás sectores. (INEGI, 2011). Con un personal ocupado de 608,175 personas. El comercio se divide en comercio al por mayor y al por menor, destacando para ambos casos la participación de las micro (93.7%) y pequeñas (4.8%) empresas.

En relación con lo anterior en Ziracuaretiro existe un número importante de empresas rurales, 414 unidades económicas aproximadamente, que funcionan como formas de organización y donde las familias son el principal actor. La cantidad de empresas clasificadas como micro y pequeñas son 397 aproximadamente. Este municipio presenta una gran transformación económica y social debido a su actividad comercial y agrícola, misma que ha crecido en los últimos años, enfocándose a la producción y comercialización de aguacate, antes del año 2000 existía una superficie de 1,120 Ha (Samuel, 2004) y para el año 2005 se contabilizaron aproximadamente 1,444 Ha (Miguel, 2009) con plantación de aguacate. Esto señala una particular dinámica social de trabajo y organización para comercializar sus productos e incluso evitar la migración, permanecer y trabajar en las comunidades del municipio.

El municipio de Ziracuaretiro localizado en el estado de Michoacán, forma parte de la región purépecha, junto con otros 10 municipios (Charapan, Cherán, Chilchota, Nahuatzen, Nuevo Parangaricutiro, Paracho, Tancítaro, Taretan, Tingambato y Uruapan), donde se localizan los mayores asentamientos indígenas del Estado, representados casi en su totalidad por comunidades Purépechas; se cultiva de manera preponderante el aguacate, habiendo obtenido reconocimiento nacional e internacional como la principal región productora de este fruto. La región simboliza el 11% de la población económicamente del Estado y tiene una vocación económicamente agrícola, ganadera, industrial y comercial. En la actualidad la región está viviendo un rápido deterioro en la calidad y disponibilidad de sus recursos naturales debido a la excesiva

² Comprende los sectores: servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, servicios profesionales, científicos y técnicos; Corporativos; Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación; Servicios educativos; Servicios de salud y asistencia social; servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos; Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.

deforestación, erosión, pérdida de biodiversidad y contaminación de tierras y aguas (SEPLADE, 2008).

J. Ejes analíticos

Los ejes que normalmente conforman a una empresa son: el económico, ambiental, político, sociocultural y la parte organizacional. Los ejes que se van a estudiar en la presente investigación son el **sociocultural y la parte organizacional** ó funcionamiento interno de la empresa rural con la intención de delimitar la investigación y también porque son ejes de importancia social y de gran influencia en el crecimiento de las empresas.

Es importante hacer la siguiente mención, la elaboración de la presente investigación considera diversos ejes, ya mencionados, pero cabe destacar que se tocan aspectos muy generales y en el caso específico del eje económico no se analizan elementos financieros ó indicadores económicos que tienen que ver con la rentabilidad de la empresa, debido a que el enfoque es más social y cualitativo, situación que conlleva a, poder en otro momento, seguir otro tema de investigación. En el caso de los ejes socioculturales y de la estructura organizativa de la empresa se analiza lo más posible considerando que aún así faltan algunos elementos por investigar.

A continuación se describen los ejes que, según el criterio para esta investigación, conforman la empresa.

Los recursos económicos de la empresa pueden generarse a través de financiamiento, subsidio ó recursos propios. Dentro del mismo entorno, el mercado es muy importante ya que en él intervienen aspectos como la competencia, que se fortalece por la diversidad de productos que se generan mediante el valor agregado del producto ó servicio que se ofrece; de hecho, pareciera que el mercado mueve ó dinamiza el modelo, ya que es el destino final al cual se dirigen todos los productos que salen del sistema, o de la empresa rural en este caso, y están determinados en valor por cuestiones como la calidad que la empresa puede ofrecer y por el poder adquisitivo que tienen los clientes.

Por otro lado, el entorno ambiental cambia conforme se da el uso y aprovechamiento de los recursos naturales de una determinada región. Esto afecta la dinámica de la empresa para el uso y explotación de los recursos naturales a su

disposición. En otras palabras, cuando se habla de recursos naturales en la empresa se hace referencia a la explotación de este tipo de recursos, el tratamiento de residuos y todo el manejo sustentable que se realiza al medio ambiente. Poniendo mayor énfasis en aquellas empresas que generan sus servicios o productos directamente de la naturaleza y por ende, están estrechamente relacionados. Por ejemplo: una empresa de servicios ecoturísticos, agrícola, forestal, entre otras.

Por su parte, el entorno político es un área donde actúan elementos que influyen de manera determinante en el desarrollo de una empresa rural, independientemente del tamaño que sea. Aspectos como el tipo de legislación laboral vigente, vínculos con los círculos del poder político local, el tipo de partido político que está en el poder son elementos que determinan la manera en cómo funcionará el sistema democrático en las dependencias e instituciones y por ende los programas que se diseñan para las unidades económicas, mismas que son apoyadas mediante recurso económico, capacitación, etc.

El entorno sociocultural es un factor esencial. En las zonas rurales, dado el efecto que tiene sobre las empresas rurales (principalmente las MIPyMES) y esto se debe a la estrecha relación existente entre la unidad económica y la comunidad, puesto que existen usos y costumbres de la comunidad donde se localiza la empresa y que ejerce algún tipo de efecto, sea positivo ó negativo, en pocas palabras la comunidad acepta ó rechaza a la empresa en términos del tipo de relación que mantiene con la misma y todo depende de los beneficios que genera la empresa en la localidad como son los empleos (responsabilidad social). Cuando existen conflictos agrarios estos también tendrán un efecto sobre la empresa, por ende la unidad deberá tener bien definida la forma de organización y el uso de recursos sea de manera comunitaria o ejidal, para evitar problemas.

Si bien el objetivo de cualquier empresa (pequeña o grande) es lograr su capitalización, en el caso de las MIPyMES, su existencia se complementa al formar parte del bienestar de las comunidades a través de generar localmente empleos, acceso a servicios (salud y educación); en reducidas palabras una mejor calidad de vida, principalmente de aquellas personas que participan en la empresa. En esta dirección el concepto de calidad de vida incluye no solo elementos de riqueza y empleo

sino también de ambiente físico y arquitectónico, salud física y mental, educación, recreación y pertenencia. (Mazaira, 2008)

Existe otro entorno, que es igual o tal vez más importante que los mencionados porque parece ser el “talón de Aquiles” de la empresa rural y este es el funcionamiento organizacional, el cual está determinado por elementos como la participación familiar y la organización del trabajo de la misma. Como anteriormente se comentó, en una empresa rural su principal fuente de mano de obra es la familiar, normalmente los miembros realizan sus actividades según la idea ó experiencia que tienen, lo que genera muchas veces economías informales y poco productivas. El aspecto taxativo de los miembros que trabajan en la empresa rural es la estructura organizativa, ya que por esta vía se diseñan y realizan planeaciones y cuando se ejecutan correctamente se logran cumplir los objetivos establecidos y las metas previstas.

En el funcionamiento interno influyen la ubicación ó el lugar en donde se localiza la empresa y las condiciones de infraestructura y accesos a servicios que pueda tener, ya que los medios de comunicación le permitirán a la empresa estar vinculada con otras empresas para fortalecer sus estructuras de gestión, obtención y distribución de insumos y productos. En este mismo punto, la persona que suele estar al frente ó dirige la empresa es el líder, que es el individuo que originó la idea inicial de la empresa ó es la persona que en todo momento busca lograr las metas de la unidad económica. Esta persona, como en muchos grupos sociales o de trabajo, tiene ciertas características para poder dirigir pero la más importante y necesaria es que genera confianza entre los miembros para que realicen su trabajo de manera adecuada.

MARCO DE REFERENCIA

K. La MIPyME en México

La capacidad de acceso a mercados externos y la pérdida de mercado interno son los nuevos retos que las MIPyMES (específicamente sus empresarios) tienen que sortear si desean seguir subsistiendo. (Albuquerque, 2000). El gobierno mexicano empezó a reconocer en la MIPyME un actor de importancia social y económica para el desarrollo y crecimiento de la economía; en este sentido, el desafío que enfrenta el

gobierno mexicano es insertar a este grupo empresarial en la dinámica de la economía mexicana y mundial (Ibíd., p.13).

Por lo que se pone de manifiesto que México pasó de un modelo de sustitución de importaciones a uno neoliberal o neoclásico (Ibíd., p.195). El modelo de sustitución de importaciones se caracterizó por una tendencia antiimportadora y anti-exportadora la cual se protegió a través de políticas comerciales proteccionistas, así como altos aranceles, barreras no arancelarias, un bajo nivel del tipo de cambio, un bajo costo de los insumos nacionales (debido al alto costo de los insumos importados) y costos excesivos de transporte. El objetivo del modelo fue asegurar la expansión de las industrias que se habían desarrollado durante la segunda guerra mundial, reducir la propensión media a importar y contrarrestar los límites al crecimiento económico que el comportamiento errático de las exportaciones primarias habían aparentemente impuesto. (Vargas Leyva, 2011)

Por otra parte, el modelo neoliberal o neoclásico se caracterizó por cambios macroeconómicos y comerciales como el adelgazamiento del Estado, las políticas macroeconómicas de ajuste, progresivas, el libre flujo de capitales y la liberalización de mercados o apertura económica. Por lo que llevo a tener un modelo que se caracteriza por una tendencia exportadora y abierta a la importación. El principal objetivo de este modelo fue acrecentar el papel del mercado como mecanismo de asignación óptima de recursos, maximizador de la producción y del empleo, corrector automático de eventuales desajustes económicos, y garante de la inversión productiva y el desarrollo económico, transfiriendo a los agentes privados y al mercado, gradual pero sostenidamente, las funciones económicas anteriormente asignadas al Estado. (Álvarez, 2000) . Sin embargo, de acuerdo a los períodos actuales de crisis, esto no se logro. El paso de un modelo a otro generó en las MIPyMES dificultades debido a que los empresarios se acostumbraron a obtener una ganancia mayor a partir de una inversión mínima (Puga, 1992:127), no se preocuparon por construir ventajas competitivas como el desarrollo de la tecnología, innovar, actualizar la forma de organización y administración; justamente las exigencias del nuevo modelo (empresas activas y dinámicas que se inserten en mercados mundiales). Por lo tanto, el empresario se verá obligado a apoyar y estimular la modernización para dar coherencia

al modelo actual y esto posiblemente se logra a través de la formulación de políticas industriales que fomentan su productividad y competitividad.

Un problema adicional, por el cual atraviesan las MIPyMES, y que dificulta su estudio y caracterización (Ibíd., p.205), es su heterogeneidad. Ante esto, muchas investigaciones se han esforzado por establecer parámetros homogéneos para su estudio; generando finalmente información poco representativa ante la enorme diversidad.

1. Contexto de las micro y pequeñas empresas en México.

El censo económico de México del año 2009, realizado por el **Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)**, señala que existen aproximadamente 5,144,056 unidades económicas en todo el país, de las cuales el 98.4% se concentran en el comercio, distribuidas en servicios privados no financieros y las industrias manufactureras. Agrupadas en mayor proporción en el Estado de México (11.4%), Distrito Federal (8.1%) y Veracruz (7.1%). Situación opuesta para los estados de Baja California Sur, Colima y Campeche que son lo que tienen menor cantidad de unidades económicas a nivel nacional. (INEGI, 2011).

Por otro lado, en lo que se refiere al personal ocupado, ver el gráfico 1 en el Distrito Federal existe una mayor proporción de personal ocupado, posteriormente se ubica el Estado de México y Jalisco. El estado de Michoacán se ubica en el lugar número seis con el 4.8% del total de empresas nacionales.

Universo de unidades económicas
Número de unidades económicas y personal ocupado según entidad federativa, 2009
(Porcentajes)

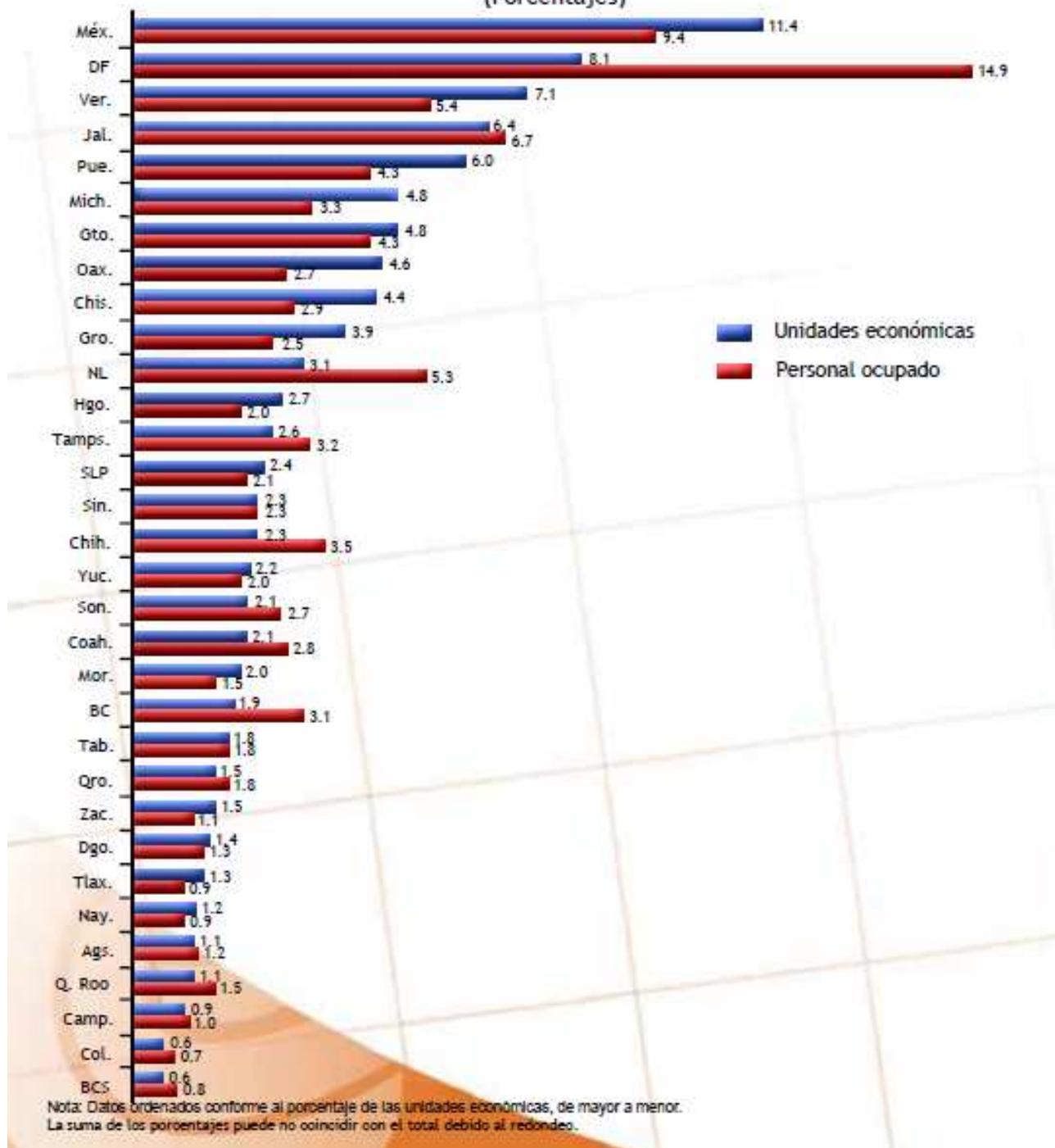


Gráfico 1. Universo de unidades económicas en México 2009. (INEGI, 2011)

Las actividades económicas a las que la mayoría de las empresas nacionales se dedican son: el comercio (47.1%), los servicios privados no financieros (40%) y las

industrias manufactureras (11.3%). Lo anterior deja entrever que México es un país que se caracteriza por tener empresas de comercio al por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo, tabaco, textiles, calzado, productos farmacéuticos, de perfumería, artículos de esparcimiento, electrodomésticos y aparatos de línea blanca, materias primas agropecuarias y forestales, para la industria y materiales de desecho, maquinaria, equipo y mobiliario para actividades agropecuarias, industriales de servicios y comerciales, camiones, partes y refacciones nuevas para automóviles, camiones y camionetas. También de comercio al por menor de alimentos, bebidas, hielo, tabaco, tiendas de autoservicio, productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado, artículos para el cuidado de salud, artículos de papelería, para esparcimiento, artículos de uso personal, enseres domésticos, computadoras, artículos de decoración de interiores, artículos usados, artículos de ferretería, tlapalería, vidrios, vehículos de motor, refacciones, combustibles, lubricantes, internet, entre otros. (INEGI, 2011), lo anterior determina el tipo de economía que existe en ciertos espacios, debido a que hace referencia a la movilidad de capital, de personas y el poder adquisitivo de los pobladores que fluyen hacia una economía de servicios. La parte de servicios privados no financieros se refiere el sector de los servicios profesionales, científicos y técnicos, los de esparcimiento, culturales, deportivos, otros servicios recreativos y de educación. Las actividades económicas se distribuyen proporcionalmente como se muestra en el cuadro1:

Cuadro 1 Unidades económicas existentes 2009
**Unidades económicas existentes en 2009, por año de inicio de actividades
 según actividad económica**

Actividad económica	Total		Realizaron actividades en 2008		Iniciaron actividades en 2009	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	5 144 056	100.0	4 724 892	100.0	419 164	100.0
Comercio	2 424 249	47.1	2 205 239	46.7	219 010	52.2
Servicios privados no financieros*	2 056 437	40.0	1 894 244	40.1	162 193	38.7
Industrias manufactureras	581 044	11.3	545 372	11.5	35 672	8.5
Servicios financieros y de seguros	20 049	0.4	18 706	0.4	1 343	0.3
Pesca y acuicultura	19 454	0.4	19 443	0.4	11	0.0
Construcción	19 020	0.4	18 637	0.4	383	0.1
Transportes, correos y almacenamiento	18 257	0.4	17 705	0.4	552	0.1
Minería	2 957	0.1	2 957	0.1	0	0.0
Electricidad, agua y gas	2 589	0.1	2 589	0.1	0	0.0

* Se incluyen los servicios de Información en medios masivos; Servicios inmobiliarios y de alquiler; Servicios profesionales, científicos y técnicos; Corporativos; Apoyo a los negocios y manejo de desechos; Servicios educativos; Servicios de salud y de asistencia social; Servicios de esparcimiento; Servicios de alojamiento y preparación de alimentos y Otros servicios, excepto gobierno.
 La suma de los porcentajes puede no coincidir con el total debido al redondeo.
 0.0 es dato no significativo estadísticamente.

Fuente: (INEGI, 2011)

De las unidades económicas activas en el año 2009, el 98.3% de ellas se concentraron en las actividades comerciales, de servicios privados no financieros y las industrias manufactureras. Comparando con el año 2008 (Ver gráfico 2) se deduce que las empresas se inclinaron más por participar en la parte comercial.

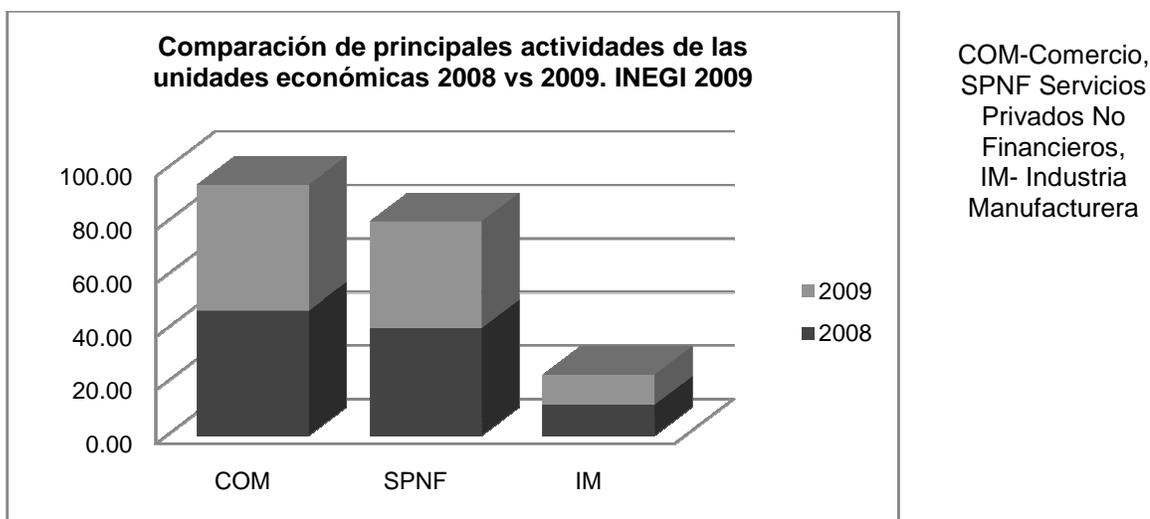


Gráfico 2 Actividades de las unidades económicas 2008-2009. (INEGI, 2011)

2. Problemática de las micro y pequeñas empresas en México.

Las pequeñas y medianas empresas son clave para lograr la recuperación económica y el nivel de competitividad de una región y de un país. Los problemas que enfrenta este sector son múltiples y diversos. Diferentes autores ayudan a definir los problemas que enfrentan las MIPyMES y la lista puede ampliarse, debido a que los puntos de vista son inmensos, algunos lo ven desde el punto de vista económico, estructural o interno, social, otros los generados por factores externos a las empresas, etc. Debido a lo anterior, Albuquerque(2000) comenta que existen tres tipos de discursos y/o posiciones que ayudan a comprender la situación de las MIPyMES: uno oficial, otro académico y un tercero es managerial.

El discurso *oficial* esta formado por organizaciones o gremios empresariales, asociaciones de profesionales, instituciones gubernamentales, organizaciones privadas, organismos internacionales y algunos académicos o investigadores, que trabajan y cooperan con el sector gubernamental. Y se caracteriza por razgos muy específicos: con visiones empresariales, económicas y políticas en el que intervienen instituciones y personajes comprometidos con el desarrollo y éxito de la MIPyME; de ahí su enfoque plenamente propositivo, prescriptivo y descriptivo del fomento y desarrollo de la MIPyME, con una

capacidad argumentativa y explicativa mínima debido a su escasa evidencia teórico-empírica.(Alburquerque. Op. Cit. p.184)

En el discurso *académico* participan básicamente investigadores y/o académicos de instituciones de educación superior, estudiantes de postgrado e institutos y centros de investigación. Se caracteriza porque en ese convergen diversas perspectivas, no sólo la económica, también participan instituciones y personajes comprometidos con el estudio e investigación de la MIPYME (de ahí su enfoque *reflexivo, analítico, explicativo, comparativo y descriptivo*), cuenta con una base empírico-teórico-estadística sobre la cual reflexionar.(Ibíd., p.186)

El discurso *managerial* esta formulado por consultores de empresas y académicos ligados a esta actividad ó estudiosos del *know how*. Presenta un discurso propositivo subbase reflexiva se sustenta principalmente en el conocimiento administrativo, por lo que es un discurso pragmático. (Alburquerque. Op.Cit p.187)

La presente investigación se ubica dentro de un discurso académico, apoyado por discursos del tipo oficial y managerial, de tal manera que se busca un equilibrio entre las posiciones anteriormente señaladas. Las investigaciones que a continuación se presentan han permitido identificar algunos problemas de las MIPyMES:

“Sucesos como los de 1982, 1988, 1994-1995 y de manera importante, la apertura del mercado interno a partir de 1986 y del 2004, demuestran que la mayoría de las empresas de México son altamente vulnerables. Carecen de líneas de innovación tecnológica no implantan nuevos modelos administrativos al carecer de divisiones gerenciales y administrativos alternativos a la composición y dirección familiar” (Sánchez, 2009)

Según la Fundación de Desarrollo Sostenible FUNDES (2006), el 43% de las PyMES fracasa por errores administrativos y el 24% por errores financieros antes de cumplir un año. (Pavon, 2010)

Tan, López-Acevedo y otros autores (2007) señalan que las empresas carecen de métodos nuevos de organización laboral y enfrentan altos costos de transacción y elevadas tasas de mortalidad. (Pavón. Op. Cit p. 24)

Allen (2006) expresa que otros autores indican que existe un acceso limitado a las tecnologías de información y esta se suma a la causa. (Ibíd.)

Algunos autores del discurso académico señalan que los principales problemas por los cuales cierran las empresas son porque en un 75% de unidades económicas los dueños de las empresas planean heredar la dirección a los familiares directos y el porcentaje restante (25%) son empresarios “modernos” que planean dejar en manos de un gerente la dirección. Esto permite observar que el dueño de la empresa tiene gran importancia en la toma de decisiones, dejando la dirección en manos de una persona que se definirá por su educación, edad, experiencia y liderazgo (Ibíd.). Lo anterior genera una confusión en el objetivo real del conglomerado: sobrevivir, tener una empresa rentable ó continuar con una tradición familiar. Sustentando lo anterior, Kotler (2009), menciona que “Un negocio llega a su punto estratégico de inflexión cuando su vieja estrategia ya no funciona y debe ser sustituida por una nueva si lo que se desea es alcanzar cotas más altas. Si el líder de una empresa no es capaz de navegar con éxito a través del punto de inflexión, esta iniciará su declive. Nuestros instintos –tal vez nuestra paranoia– nos advierten de que estemos alerta porque no sabemos cuándo un viento repentino y fuerte azotará nuestra empresa o todo el sector y lo lanzará al caos” (Kotler & Caslione, 2009).

Por su parte (Albuquerque, 2000) establece que los problemas y mitos de la micro, pequeña y mediana empresa, son diversos, pueden resumirse en cinco principales áreas:

Área administrativa.

- Son empresas de tipo familiar constituidas en base a las necesidades personales del dueño.
 - Su estructura organizativa está poco diferenciada.
 - Carecen de sistemas administrativos modernos.
 - Aspecto financiero.
- Afrontan dificultades de acceso al crédito debido a la falta de proyectos de inversión atractivos.
 - Se caracterizan en recurrir al ahorro familiar como instrumento de capitalización e inversión.

- Presentan altos rendimientos sobre la inversión.
- Sus sistemas de cobranza son insuficientes.
- Se caracterizan por su reducido margen de ganancia, poca liquidez y rentabilidad.
- No cuenta con un adecuado control de actividades económico financieras ni con una evaluación correcta de sus costos.
- Desconocen los diversos instrumentos financieros.
- Tecnología, calidad, productividad y competitividad.
- En algunas empresas la tecnología es obsoleta y en otras muestran tecnología de punta.
- El control de calidad por lo general lo establecen de modo visual sin considerar normas y estándares establecidos a nivel internacional.
- Su mercado de productos y servicios es competitivo, sin embargo, no consideran significativo la atención al cliente, ni el acceso a la información sobre sus mercados actuales o nuevos mercados (internos y externos).
- Los niveles de productividad varían en unas son bajos mientras que en otras son altos. Los costos de producción y gastos de operación son igualmente altos.
- Además, enfrenta una mala selección de materias primas, y les falta un control de inventarios y una producción con valor agregado.

Situación económica actual.

- La mayoría de las PYMES surgen como resultado del desempleo.
- Comparadas con las empresas grandes tienen menos posibilidades de crecimiento a causa de la reducida capacidad productiva.
- No cuentan con los medios ni con la capacidad para conseguir las mejores condiciones de compra; son empresas que continuamente están en peligro de cierre masivo por ser vulnerables a su ambiente económico.
- Forma de actuar del dirigente, dueño o administrador.
- Tiene una visión a corto plazo.
- Orienta la cultura organizacional de acuerdo con su personalidad.
- Concibe la capacitación como un gasto no como inversión.
- Tiene preferencia por el trabajo individual.

- Cree que sus fórmulas son las mejores.
- Es más intuitivo que analítico.

La Secretaría de Economía (2001) señala que la problemática de la MIPyMES mexicanas se basa principalmente en:

- Una participación limitada en el comercio exterior, solamente 34,700 exportan y contribuyen sólo con el 6.7% del total de exportaciones.
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento. Sólo el 25% de las PYMES tienen acceso a fuentes de financiamiento, el resto recurre a otras como: proveedores 60.70%, bancos comerciales 18.70%, otras empresas del corporativo 13.10%, bancos extranjeros 2.20%, banca de desarrollo 1.90%, empresas del grupo 3.40%.
- Capacitación deficiente de sus recursos humanos. Se considera que del total de nuevas empresas establecidas -200 mil anualmente- desaparece el 65% en sus etapas iniciales por falta de capacitación.
 - Falta de vinculación con el sector académico.
 - No poseen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico.

A su vez, la Asociación de Banqueros de México, A. C. (2001), utilizando un discurso managerial, divide los problemas de las unidades económicas en factores externos e internos, como se observa en el Cuadro 2:

Cuadro 2 Problemas de las empresas descritos en factores internos y externos.

Factores externos	Factores internos
Inestabilidad macroeconómica (devaluaciones y tasas de interés elevadas).	La falta de administración.
Mayor competencia ante la apertura comercial	Bajas economías de escala y falta de tecnología que les impide competir en costos con las grandes empresas.
Altos costos regulatorios (de 34 -141 días para abrir un nuevo negocio).	Problemas de comercialización por desconocimiento de oportunidades y nichos de mercado.
Pobre infraestructura del país que resta competitividad.	Ausencia de apoyos institucionales
Débil estado de derecho.	Falta de capital y preparación para obtener financiamiento.

Fuente: (Pavon, 2010, pág. 15)

A pesar de lo anterior, las micro y pequeñas empresas tienen una estructura organizacional simple, que permite la toma de decisiones rápida, además de tener adaptabilidad a los cambios, una mayor información y comunicación en sus miembros,

aunque dentro de los **factores negativos** que frenan su desarrollo se presentan algunos. Ver Cuadro 3. Clasificados en internos y externos, establecidos mediante un discurso académico. (Pavon. Op. Cit. p. 24)

Cuadro 3 Factores negativos que limitan el desarrollo de empresas.

Factores internos	Descripción
Estructura y organización	<p>Ausencia del conocimiento del negocio que está emprendiendo</p> <p>Falta de administración profesional, lo que repercute en una planeación correcta, falta de visión, misión, así como gastos e inversiones innecesarios.</p> <p>Propiedad familiar de los negocios, que se traduce normalmente en insuficiente inversión y reinversión de utilidades. En la ausencia de una cadena de mando definida que se traduce en un deslinde de responsabilidades y por ende baja productividad.(Martín García, 2006)</p> <p>Ausencia de la separación entre el dueño y la empresa.</p>
Área de producción	<p>En esta área los problemas están principalmente enfocados al proceso, factores de producción y el uso de tecnología.</p> <p>En el proceso, los problemas se derivan de una baja productividad, ineficiente distribución de tareas, incapacidad para lograr economías de escala, inadecuado balance en las líneas de producción y deficiencias en el producto (diferenciación y definición).</p> <p>En los factores de producción no existe inversión en capacitación del personal, esto repercute en una baja productividad y en desconocimiento de normas básicas de seguridad, higiene y nuevas tecnologías; lo que genera escasa especialización, alta rotación del personal y fuga del más capacitado, bajo nivel de competencia.</p> <p>Con respecto a la materia prima tienen problemas de entrega, manejo de insumos e inventarios, reportando índices de desperdicio y daños por manejo y selección inadecuada de materiales y canales de comercialización.</p> <p>En el equipamiento, tienen equipo insuficiente e inadecuado, alto índice de obsolescencia.</p> <p>Con respecto al local, la ergonomía normalmente es inapropiada, lugar improvisado y el mantenimiento de instalaciones condicionado a resultados, por lo que la inversión suele ser irregular. Algunas veces existe un exceso de capacidad instalada que tiene una utilización mínima.</p> <p>Otro factor importante es el acceso a tecnología, la mayoría de las micro y pequeñas empresa utilizan el celular con fines empresariales.</p>
Factores externos	
Trámites gubernamentales y fiscalización	Afecta porque los procedimientos son largos, burocráticos y variables, que normalmente se prestan a la corrupción.
Limitado acceso al financiamiento	<p>Es un obstáculo debido a la disponibilidad de oferta (instituciones financieras) y la demanda (empresas) de fondos prestables.</p> <p>Los mayores obstáculos para el financiamiento para las MIPyMES provienen de los elevados costos de transacción de operaciones pequeñas, del bajo índice de supervivencia de las PYMES, la ausencia de transparencia en materia contable, la alta proporción de informalidad e irregularidades en materia fiscal y de seguridad social; así como la ausencia de garantías suficientes.</p>
Ineficacia de programas gubernamentales	Se caracteriza porque algunas veces se establecen programas que no son de gran apoyo e impacto para ciertos espacios y personas, lo que demerita el programa y la estancia que lo promueve.

Fuente: (Pavon, 2010)

Otras referencias bibliográficas consideran que las principales necesidades y problemas de las PyMES se derivan de su naturaleza familiar, aunque esto es algo subjetivo. Estas empresas enfrentan severas limitaciones relacionadas con la falta de acceso al financiamiento y asesoría empresarial, con una deficiente administración, con recursos humanos no calificados, con un desconocimiento de oportunidades de negocio y de nuevas tecnologías, así como de una mala organización que deriva en una producción de baja calidad (Banco Mundial, 2008). Otros problemas para las MIPyMES son: en el medio rural la crisis de la agricultura tradicional, la temporalidad de los trabajos agrícolas; la despoblación ocasionada por la emigración (sobre todo de los contingentes más jóvenes) a las ciudades; el déficit de infraestructuras básicas y de servicios personales y empresariales; o el deterioro del medioambiente por el uso reiterado de prácticas de cultivo inapropiadas o por la deforestación provocada por la falta de fuentes de energía alternativas. (Mercado y Palmerín Cerna. Op.Cit. p. 27).

En el siguiente apartado se examinan acciones que se han implementando a partir de la problemática presentada en párrafos anteriores.

3. Acciones económicas y políticas que fomentan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas mexicanas

Comprender más la empresa implica interpretar la relación que tiene con organismos e instituciones de los diferentes niveles existentes, por ello se torna interesante saber cuáles son las diversas acciones de apoyo, dirigidas hacia las MIPyMES. Se menciona la parte legislativa existente para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa y la Ley federal de las entidades paraestatales por comentar algunas. El sector empresarial, particularmente el relacionado con la micro, pequeña y mediana empresa se encuentra regulado por las siguientes leyes: (República, 2002)

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones.

La Ley de Comercio Exterior.

La Ley de Concursos Mercantiles.

La Ley de la Inversión Extranjera.

La Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal.

Leyes Fiscales.

En la presente investigación no se analizará a profundidad toda la información de tipo legislativa, puesto que implica otra temática, solamente se determinan aspectos específicos relacionados con el objeto de investigación. Las características básicas de las leyes relacionadas con las empresas se describen en el Cuadro 4:

Cuadro 4 Características básicas de leyes del sector empresarial.

Ley	Descripción
La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.	Establece en su artículo 25 la obligación del Estado para planear, conducir, coordinar y orientar la economía nacional y llevar a cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general, como es el caso de las MIPyMES.
La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	Define las funciones y atribuciones de los organismos de la Administración Pública Federal, como es el caso de la Secretaría de Economía.
La Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones.	Norma la constitución y funcionamiento de las Cámaras de Comercio, de Industria y de las Confederaciones que las integran, así como al Sistema de Información Empresarial Mexicano.
La Ley de Comercio Exterior.	Regula y promueve el comercio exterior para incrementar la competitividad de la economía nacional, promover el uso eficiente de los recursos productivos del país, integrar la economía nacional con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.
La Ley de Concursos Mercantiles.	Tiene por objeto la conservación de las empresas y evitar que el incumplimiento generalizado de las obligaciones de pago ponga en riesgo su viabilidad y de las demás con las que estas empresas tengan una relación de negocios.
La Ley de la Inversión Extranjera.	Establece las reglas para la inversión extranjera en nuestro país.
La Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal.	Fomenta el desarrollo de la microindustria y de la actividad artesanal mediante el otorgamiento de apoyos fiscales, financieros, de mercado y de asistencia técnica.
Leyes Fiscales.	El régimen fiscal que corresponde a cada caso en particular es muy variable, ya que depende de la naturaleza, giro y magnitud de cada empresa.

Fuente: (República, 2002)

Existe un organismo muy importante, tratándose de apoyos para las MIPyMES, y esta es la Secretaría de Economía (SE). Tiene cinco programas nacionales, uno para atender a cada segmento, e integra 33 programas institucionales, los cuales en conjunto ofrecen a las MIPyMES y a los emprendedores, soluciones concretas a necesidades específicas para incrementar la productividad y competitividad del sector productivo nacional (Mercado y Palmerín Cerna. Op.Cit. p. 27). En el organigrama de la SE existe una dependencia destinada al fomento de la pequeña y mediana empresa, su nombre es Subsecretaria para la Pequeña y Mediana Empresa, además hay una

Coordinación General del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario³ que ofrece opciones de financiamiento a empresarios (República. Op. Cit. p.43).

a) Tipos de apoyos a las MIPyMES

Las MIPyMES reciben apoyos que han sido instrumentados por el Gobierno Federal y que se otorgan no sólo por instituciones del sector público, sino también por instituciones privadas. En México, según la OCDE (2003) la mayor parte de las entidades federativas otorga diversos apoyos a las empresas de menor tamaño, aunque la información al respecto aún no ha sido sistematizada. (UNAM, 2004).

Durante el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) las acciones que se plantearon en pro del desarrollo de las MIPyMES se establecieron a través del PLAN NACIONAL DE DESARROLLO y presentaron como principal objetivo: “Promover el crecimiento en todos los sectores y para todos los grupos productivos, su impacto será mayor sobre las empresas de menor tamaño.” (Presidencia, Calderon, 2008). El documento está escrito de tal manera que tiene, en términos generales, objetivos establecidos y estrategias para lograrlos.

Cuadro 5 Objetivo6 del Plan Nacional de Desarrollo.

Objetivo	Estrategia
O6. Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES).	6.1 Favorecer el aumento de la productividad de las MIPyMES e incrementar el desarrollo de productos acorde con sus necesidades.
	6.2 Consolidar los esquemas de apoyo a las MIPyMES en una sola instancia
	6.3 Impulsar el desarrollo de proveedores, elevando el porcentaje de integración de los insumos nacionales en los productos elaborados en México y consolidando cadenas productivas que permitan una mayor generación de valor agregado en la producción de bienes que se comercian internacionalmente.
	6.4 Revisar y ajustar los programas actuales de apoyo para que permitan lograr un escalamiento de la producción hacia manufacturas y servicios de alto valor agregado

Fuente: (Presidencia, 2008)

En base al Cuadro 5, el Gobierno Federal anunció en noviembre del 2008, la creación del **Sistema de Fomento Empresarial**, orientado a estructurar una estrategia de apoyo integral que permita a las MIPyMES superar el ambiente adverso que enfrentan en el mercado interno como consecuencia de la crisis financiera internacional. A través de cinco estrategias específicas: financiamiento,

comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico. Para lo anterior se definieron los esquemas de atención⁴ a los segmentos empresariales. Ver Cuadro 6.

Cuadro 6 Programas del Sistema de Fomento Empresarial

Programa Nacional de Nuevos Emprendedores	Programa Nacional de Microempresas	Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)	Programa Nacional de Empresas Gacela ^{1/}	Programa Nacional de Empresas Tractoras
Jóvenes emprendedores	Mi Tortilla	Garantías	Fondo de Innovación Tecnológica	Desarrollo de proveedores
Incubadoras	Mi Tienda	Extensionismo financiero	Aceleradoras (Techba ^{2/+} nacionales)	Integradoras
Capital semilla	Mi Taller	Desastres naturales	Parques tecnológicos	Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARES)/ Parques PYME / Centros Pymexporta
Capacitación y consultoría	Mi Farmacia	Proyectos productivos	Franquicias	Impulsoras
Financiamiento ^{4/}	Mi Panadería	Intermediarios financieros especializados	Mxporting ^{3/}	Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX)/ Sistema Nacional de Orientación al Exportador (SNOE)/ Programa Integral de Apoyo para PYMES México-Unión Europea (PIAPYME)
	Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista (PROMODE)		Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)	Proyectos estratégicos
Centros de Atención Empresarial México Emprende				

Fuente: (Presidencia, 2008)

⁴ 1/ Las empresas gacela son las MIPyMES que tienen mayor dinamismo en su crecimiento y la generación de empleos respecto al promedio. Las empresas tractoras son las empresas establecidas en el país que por su posición en el mercado, vertebran las cadenas productivas.

y *rators* (Techba) es con el que se posicionó el programa, y conforman la red de aceleración internacional de empresas mexicanas.

3/ *Mxporting* es una página de Internet desarrollada por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa que busca consolidarse como una plataforma para que las MIPyMES comercialicen en forma directa sus productos en los mercados externos. Actualmente se encuentra en su etapa de prueba piloto.

4/ Programa creado en el año 2011

En lo que se refiere al financiamiento, durante el año 2002, sólo el 20% de las empresas pequeñas tuvieron acceso al crédito, siendo la principal fuente de financiamiento sus propios proveedores. En contraste, más del 60% de las empresas grandes se financian de la banca comercial y extranjera. Para ambos casos el destino dado al financiamiento es similar ya que alrededor del 60% de los recursos se destinan para invertir en capital de trabajo lo que indica la necesidad de las empresas por invertir (UNAM. Op.Cit. p.71). Sin embargo, muchas empresas no logran acceder a dicho financiamiento debido a altas tasas de interés, renuencia de la banca e incertidumbre sobre la situación financiera, rechazo de solicitudes y problemas de reestructuración financiera, etc. (Ibíd.) Un programa muy importante creado en el año 1995, fue el de Desarrollo de Proveedores, coordinado por la SECOFI y otras instituciones como NAFIN y BANCOMEXT. Su objetivo principal es facilitar el contacto inicial de las micro, pequeñas y medianas empresas con las grandes empresas establecidas en el país y sectores de la administración pública. (Garcia & Paredes, 2001)

Por otro lado, se han generado diversos recursos de información como el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), el cual es un programa que se orienta a vincular más eficientemente la oferta y demanda empresarial de bienes y servicios; este sistema empezó a operar en 1997. También está el Sistema de tendencias de mercado⁵ y el sistema de tecnologías⁶, entre otros. En septiembre de 2007 inició la operación del Programa de Apoyo a Empresas Afectadas por Desastres Naturales con el fin de impulsar la recuperación económica en las zonas afectadas por desastres naturales mediante el otorgamiento de crédito en condiciones preferenciales y esquemas crediticios no tradicionales a las MIPyMES que hayan interrumpido su actividad económica debido a daños físicos o económicos (Presidencia, 2009). En octubre de este mismo año surgió “México Emprende” como la instancia que coordina los programas de apoyo a las empresas y a los emprendedores. El 31 de marzo de 2011, la Secretaría de Economía (SE) inicia el Programa de Financiamiento a Emprendedores, el cual tiene como objetivo incentivar el otorgamiento de créditos por

⁵ Proporciona información demográfica y económica de los distintos sectores industriales, así como información teórica sobre investigación de mercados, con ejemplos y aplicaciones prácticas. Ibíd., p.26

⁶ Proporciona a los empresarios del país un catálogo con información sobre maquinaria, equipo, procesos y proveedores, entre otras, que se encuentran disponibles en el mercado. Ibíd., p.27

parte de la banca comercial respaldados con garantías del Fideicomiso México Emprende, para iniciar los negocios de emprendedores (Presidencia, 2011). Parte de las acciones que se realizan para promover las MIPyMES son los Encuentros empresariales: acercando oferta y demanda. Otros eventos parecidos son las reuniones de la RENDRUS que difunde SAGARPA y sirven para interrelacionar empresas principalmente rurales. Diversas acciones que se han realizado durante el sexenio 2007-2012 se resumen en Cuadro 7:

Cuadro 7 Acciones realizadas hacia las MIPyMES durante el sexenio de Calderón.

Concepto	Datos anuales Enero-julio							
	2007	2008	2009	2010	Meta 2011	2010	2011	Variación % anual
Aportación de la SE (Millones de pesos)1/	1,219.70	1,798.40	3,979.30	3,676.50	4,158.40	2,511.70	2,076.10	-20.10
Sistema Nacional de Garantías	825	1,100.00	2,434.00	2,350	2,702	1,550	1,270	-21
Fortalecimiento de Intermediarios Financieros Especializados	2.7	7.8	18.8	7.3	10	0	0.6	n.a.
Extensionismo	32	80.6	50	25.2	30	12.7	2	-84.8
Capital Semilla	120	50	153.5	200	160	150	160	3.2
Proyectos Productivos	220	400.0	915.3	937.6	850	718	500	-32.7
Programa para la Creación de Empleo en Zonas Marginadas	n.a.	n.a.	92.7	7/ 31.4	106.4	0	105	n.a.
Franquicias	20	160	315	125	300	81	38.5	-54
Número de MIPYMES	101,064	84,353	140,524	80,601	87,881	48,841	38,854	-20
Número de nuevos empleos	44,732	32,604	52,326	42,906	47,634	25,154	21,365	-15

Fuente: (Presidencia, 2011, pág. 2)

Del Cuadro 7 se deduce que al concepto de extensionismo se le ha restado importancia, debido a que no se le aporta suficiente presupuesto, por ende los productores y dueños de las MIPyMES son responsables de todas las cuestiones técnicas que necesita su empresa y si disponen del dinero pagarán por el servicio y de no ser así, correrán el riesgo de emprender sus actividades sin ayuda de un técnico, a excepción de aquellas que reciben algún técnico pagado por alguna dependencia. Sin embargo algunas políticas de organismos como SAGARPA reorientan los apoyos hacia este concepto mediante programas como el de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural, que tiene como principal objetivo “Fomentar el

desarrollo de capacidades de los productores, sus organizaciones, las familias rurales y otros actores que realizan oficios en los sectores agropecuarios, acuícolas y pesqueros, mediante un sistema nacional de desarrollo de capacidades y extensionismo que facilite el acceso al conocimiento, información y uso de tecnologías modernas; su interacción con sus socios estratégicos en investigación, educación, agronegocios y el mercado; y el desarrollo de sus propias habilidades y prácticas técnicas, organizacionales y gerenciales” (SAGARPA, 2012).

Por otro lado, del 2010 al 2011 el apoyo de la SE disminuyó y esta puede ser causa de que la cantidad de MIPyMES tuviera una variación anual negativa de -20% lo que indica una disminución de unidades económicas. Es claro que existen otros posibles factores que afectan la continuación de las MIPyMES como son: condiciones de impuestos, permisos, el poder adquisitivo de las personas, etc. que se mencionan en los factores de éxito de las empresas. Existen otros organismos que participan y ayudan a las MIPyMES, se enlistan a continuación los cuales se obtuvieron de una serie de revisiones de proyectos y experiencia personal:

1. Aceleradora de Negocios Anáhuac
2. BANCOMEXT
3. CLAJ (Cumbre Latinoamericana de Juventudes)
4. Emprende Integral
5. Emprende México
6. Endeavor México
7. Fundación E
8. Impulsa9. Incubadora de Negocios, Tec CCM
10. Innovateur México
11. JEMAC
12. Jóvenes Empresarios COPARMEX
13. NAFIN
14. New Ventures México
15. Proyecta (USEM-México)
16. Red mexicana para el empleo juvenil
17. SEDEUM (Universidad del Pedregal)

18. YEO Capítulo México, AC
19. Programa de Apoyo al Desarrollo Artesanal (PROADA)
20. CENTRO – CRECE
21. PROMODE
22. Portal México emprendedor
23. El FONDO PYME
24. Programa Integral de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa – PIAPYME
25. Fondo de micro financiamientos a mujeres rurales (FOMMUR)
26. Fondo Nacional De Apoyo A Las Empresas En Solidaridad (FONAES)
27. Programa de desarrollo productivo de la mujer
28. SEDATU (Secretaria de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano) –PROMUSAG y FAPPA-
29. La banca social
30. Crédito PyME
31. Sistema de Apertura de la Empresa (SARE)
32. NAFINSA
33. Secretaria de Economía
34. Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN)

Cuando las empresas comienzan con un proyecto productivo, existen diversos organismos gubernamentales que pueden apoyar, además de las anteriores, como son:

1. SAGARPA
2. SEDESOL
3. CDI, etc.

L. El estado de Michoacán y sus MIPyMES

La entidad de Michoacán colinda con los estados de Colima y Jalisco al noroeste, al norte con Guanajuato y Querétaro, al este con México, al sureste con el estado de Guerrero y al suroeste con el Océano Pacífico. El estado tiene 113 municipios, 9,427 localidades y su capital es la ciudad de Morelia. Presenta niveles de dispersión poblacional altos, 210 localidades de las que manifiesta el INEGI son mayores de 2,500 habitantes y 7,726 localidades tienen menos de 250 habitantes, es

decir que el 81.96% de las localidades son rurales, pequeñas y dispersas, como se aprecia en el Cuadro 8. En los 37 municipios de Muy Alta y Alta marginación es donde se localizan las localidades menores a 250 habitantes y el grado de dispersión, además de pocas vías de comunicación. (Chávez., 2011).

Cuadro 8 Localidades existentes por cantidad de habitantes en el estado de Michoacán. 2011

HABITANTES	LOCALIDADES
<=2500	9217
<=1000	8919
<=500	8435
<=250	7726
<=100	6658
<=50	5814
<=25	4824
>25	3128



Durante el año 2010 la población del estado de Michoacán fue de 4, 351,037 pobladores, lo que representa aproximadamente el 4% de la población nacional. Distribuidos en un 48% pobladores masculinos y el 52% de mujeres. La tasa de natalidad que se presentó durante el año 2010 indica que por cada 1000 habitantes nacen 18 individuos. El índice de mortalidad varía con respecto al nacional debido a que las condiciones de salud, vivienda, alimentación y seguridad son diferentes en cada estado, en Michoacán son 6 las personas que mueren por cada 1000 habitantes. El nivel de esperanza de vida de los pobladores michoacanos es similar a la nacional, el promedio de años que espera vivir una persona es en promedio de 76 años, siendo para los hombres 73 años y para las mujeres 77 años. La migración, el estado de Michoacán se localiza en el cuarto lugar de los estados con mayor migración interna, esto quiere decir que presenta un alto número de personas que se están moviendo de manera interna entre los estados de la República Mexicana; es conveniente destacar que Michoacán ocupa el primer lugar como entidad del país con mayor despoblamiento. Durante el 2005, de los 113 municipios del estado, 86 perdieron población en lugar de incrementarla; en esta situación están municipios importantes como Lázaro Cárdenas, Los Reyes, Zitácuaro, Apatzingan y Huetamo, entre otros. (Michoacán, 2008)

En lo que respecta a los hogares existen aproximadamente 887,958 hogares⁷, de los cuales el 92.1% son hogares familiares y el resto (7.8%) son no familiares. En educación, la cantidad de personas sin escolaridad, durante el periodo 2005 al 2010, en Michoacán pasó del 13.3% al 10.7% de la población total, por lo que presentó una disminución de población analfabeta. Con referencia a la Población Económicamente Activa (PEA), en Michoacán durante el año 2010, existían 3, 200,052 pobladores de 14 años y de más edad, de los cuales el 59.4% son población económicamente activa. En el estado destacan personas que laboran como trabajadores subordinados y remunerados. La población no económicamente activa es de 40.6% del total estatal, lo cual significa que existen aproximadamente 1, 299,221 personas que pertenecen a la población en edad de trabajar. Dentro de este grupo se encuentran las amas de casa, los estudiantes, los rentistas y los jubilados, que no se encontraban trabajando ni buscando trabajo. Michoacán en la parte económica, tiene una participación porcentual de 2.49% en el PIB nacional. Durante el año 2009 (a precios del 2003) la aportación al PIB fue de 198, 609,123 lo cual coloca al estado en el lugar número 15 a nivel nacional. El estado presenta una estructura del producto interno bruto como se muestra en el Cuadro 9.

⁷ Los hogares se clasifican, por tipo, en familiares y no familiares, y al interior de éstos según su clase; los Familiares se dividen en nucleares, ampliados y compuestos y los No familiares en unipersonales y de corresidentes. (INEGI, 2012)

Cuadro 9 Participación porcentual del estado de Michoacán en el PIB 2009. (INEGI, 2009)

Clave	SECTOR Descripción	VALOR (Miles de pesos)	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL		LUGAR NACIONAL
			En la entidad	Respecto al total nacional	
	Total de la entidad	280 162 055.0	100.0	2.5	15°
11	Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	31 569 195.0	11.3	7.7	2°
21	Minería	1 459 660.0	0.5	0.2	22°
22	Electricidad, agua y suministro de gas a/	2 885 182.0	1.0	2.1	18°
23	Construcción	16 591 024.0	5.9	2.0	18°
31-33	Industrias manufactureras	35 019 104.0	12.5	1.9	17°
43 y 46	Comercio	50 544 355.0	18.0	2.9	11°
48-49	Transportes, correos y almacenamiento	20 345 671.0	7.3	2.6	12°
51	Información en medios masivos	7 932 595.0	2.8	2.0	13°
52	Servicios financieros y de seguros	4 382 602.0	1.6	1.0	15°
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	36 579 491.0	13.1	3.0	11*
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos	4 063 594.0	1.5	1.1	17*
55	Dirección de corporativos y empresas	20 369.0	NS	NS	18*
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	7 158 825.0	2.6	2.5	7*
61	Servicios educativos	21 062 906.0	7.5	3.6	7*
62	Servicios de salud y asistencia social	8 960 104.0	3.2	2.5	13°
71	Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos y otros servicios recreativos	603 185.0	0.2	1.4	17°
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	6 737 401.0	2.4	2.6	15°
81	Otros servicios, excepto actividades del Gobierno	12 011 919.0	4.3	4.2	8°
93	Actividades del Gobierno	14 254 870.0	5.1	2.8	8°
99	Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	-2 018 996.0	-0.7	0.9	18°

NOTA: Cifras revisadas a precios corrientes, en valores básicos, conforme a la nueva base 2003=100.

a/ Se refiere a la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, y al suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final.

Del cuadro 9 se destaca la participación de los sectores: comercio por su mayor contribución porcentual a la entidad; al igual que los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes inmuebles e intangibles y las industrias manufactureras que presentan importante aportación al PIB. Por otro lado, el sector conformado por la agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza tiene un desempeño destacable por su aportación significativa al PIB estatal y a nivel nacional, en este último ocupa el segundo lugar.

M. Ziracuaretiro en Michoacán

El municipio de Ziracuaretiro forma parte del estado de Michoacán y se localiza en las coordenadas 19°26' de latitud norte y 101°55' de longitud oeste, a una altura de 1,380 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con las localidades de Tingambato, al este con Santa Clara, al sur con Taretan y al oeste con Uruapan en la región Purépecha.

Cuadro 10 Índices sintéticos e indicadores. Mpio. Ziracuaretiro.

Índices sintéticos e indicadores	2005	2010
Grado de marginación municipal	Medio	Medio
Lugar que ocupa en el contexto estatal	10	8
Lugar que ocupa en el contexto nacional	1,291	1,458
Grado de rezago social municipal	Bajo	Bajo

Fuente: (Microrregiones, 2010)

Tomando como referencia el Cuadro 10, el municipio de Ziracuaretiro presenta un grado de marginación MEDIO. Significa que el impacto global de las carencias que padece la población de este municipio, como resultado de la falta de acceso a la educación, la residencia en viviendas inadecuadas, la percepción de ingresos monetarios insuficientes y las relacionadas con la residencia en localidades pequeñas, es MEDIO. (Microrregiones, 2010)

1. Localidades del municipio

Las localidades que integran al municipio de Ziracuaretiro son 37.

Cuadro 11 Localidades del municipio de Ziracuaretiro

Nombre de la localidad	Población 2010	Grado de marginación de la Localidad 2010	Estatus	Grado de marginación del Municipio 2010
Banco de Arena (El Panadero)	33	Medio	Activa	Medio
Barrio Cuarto Dos	32	Alto	Activa	Medio
Barrio Cuarto Uno	5		Activa	Medio
Barrio Segundo	23	Alto	Activa	Medio
Caracha	930	Alto	Activa	Medio
Chupacato	57	Alto	Activa	Medio
Colonia 25 de Abril	257	Alto	Activa	Medio
Colonia Revolución			Baja	Medio
Cueremba	8		Activa	Medio
El Calvario			Activa	Medio
El Colorado	12		Activa	Medio
El Copal	260	Alto	Activa	Medio
El Edén (Ziracuaretiro)	7	Alto	Activa	Medio
El Fresno	493	Medio	Activa	Medio
El Papayo	26	Medio	Activa	Medio
El Pino Cuate	5		Activa	Medio
El Tajo	3		Activa	Medio
Granja de Chivos	3		Activa	Medio
Huerta San Ángel			Inactiva	Medio
Huerto el Fénix			Activa	Medio
La Ciénega (Los Naranjos)	259	Alto	Activa	Medio
La Joya del Encino	6		Activa	Medio
La Lagunilla [Restaurante]	3		Activa	Medio
La Mesa de San Ángel	7		Activa	Medio
La Querenda			Inactiva	Medio
La Tamacua	4		Activa	Medio
Los Naranjos (La Joya del Molino)	104	Alto	Activa	Medio
Patuán	1,373	Medio	Activa	Medio
Rancho Bonito (Colonia Cristo Rey)	310	Alto	Activa	Medio
Rancho Mariana del Carmen (María de la Luz)	3		Activa	Medio
San Andrés Corú	2,223	Medio	Activa	Medio
San Ángel Zurumucapio	4,453	Alto	Activa	Medio
Santa María (La Soledad)	20	Muy alto	Activa	Medio
Santa Teresa	10	Alto	Activa	Medio
Ziracuaretiro	2,842	Medio	Activa	Medio
Ziraspén	136	Alto	Activa	Medio
Zirimícuaro	1,315	Alto	Activa	Medio

Fuente: (Microrregiones, 2010)

Existen más localidades con un grado de marginación alto (14) lo que expresa el 43.75% de la población total del municipio. En marginación medio están 6 localidades

que representan el 18.75% de la población total municipal. Existe una mayor proporción de habitantes en localidades como Patúan, San Andrés Corú, San Ángel Zurumucapio, Ziracuaretiro y Zirimícuaro, como se observa en el Cuadro 11. La información descrita pareciera contraria a lo que se indica en el cuadro 10 donde señala un grado de marginación MEDIO pero, las estadísticas de CONAPO y SEDESOL, establecen así el grado considerando a nivel municipal.

2. Características socioeconómicas

a) Población e indicadores

El municipio de Ziracuaretiro, según el censo poblacional de INEGI del 2010, señala que tiene aproximadamente 15,222 habitantes, de los cuales 7,441 son hombres y 7,781 son mujeres, presentando una relación de hombres-mujeres de 95.6, esto quiere decir que por cada 100 mujeres existen 95.6 hombres. La población municipal representa el 0.35% de la población estatal. Durante el año 2009 los índices de mortalidad se caracterizaron porque las defunciones fueron de 68 personas, de las cuales el 57% fueron hombres y el resto 43% mujeres. De igual forma se presentaron nacimientos, durante el año 2009, 466 individuos vinieron al mundo.

b) Hogares

Existen 3,453 viviendas particulares habitadas en el municipio, con un promedio de 4.4 habitantes por hogar, resaltando la jefatura masculina en el 84% de los hogares mencionados. Las viviendas tienen como particularidades que el 97% disponen de energía eléctrica, el 77% tienen drenaje, 82.9% con agua potable y el 85% tienen piso diferente de tierra y solamente el 9.9%, que son aproximadamente 343 hogares, tienen computadora.

c) Educación

Con respecto a la educación existen 6,379 individuos de 5 años y más con primaria, el grado medio de escolaridad de la población de 15 y más años es de 6.8, a nivel estatal es de 7.4 en promedio.

d) Salud

Los servicios de salud se caracterizan, según datos de INEGI del 2010, en que existe una población derechohabiente de 7,406 personas que están afiliados al IMSS, al ISSSTE ó al Seguro Popular, el resto de los pobladores (7,597) son sin derecho habiencia a servicios de salud.

e) Infraestructura social

Cuadro 12 Infraestructura social del municipio de Ziracuaretiro en Michoacán.

Educación	Existen centros educativos de preescolar, primaria, secundaria y bachillerato.
Salud	La demanda de servicios médicos en el municipio es alta, solamente cuenta con clínicas del IMSS en tres comunidades, el resto es cubierto por consultorios particulares y el Hospital Regional de la ciudad de Uruapan.
Abasto	Cuenta con tiendas de abarrotes que se abastecen de los mercados y bodegas de la ciudad de Uruapan.
Deporte	Disponen de canchas de basquetbol, fútbol y un auditorio comunal.
Vivienda	El municipio cuenta con 3,453 viviendas particulares.

Fuente: (SG.MICHOACAN, 2008)

f) Comunicaciones

El municipio cuenta con importantes vías de acceso como la carretera Uruapan-Zirimícuaro-Ziracuaretiro-Patúan-Taretan, así como el ingreso por la autopista San Ángel Zurumucapio-El Copal-Ziracuaretiro. Tiene servicio de taxi, autobuses foráneos, telégrafos, correo, teléfonos e internet.

g) Medios de Difusión

En el municipio existe una gran deficiencia de este servicio, ya que únicamente en la cabecera existe cobertura de los periódicos estatales y regionales, radio A.M. y F.M., la red nacional de televisión y un sistema de circuito cerrado con cobertura a 5 Km. a la redonda.

h) Actividades económicas

Las actividades económicas del municipio están concentradas principalmente en los servicios y en la parte agrícola, como se menciona en el Cuadro 13.

Cuadro 13 Actividades económicas del municipio de Ziracuaretiro. Mich.

Principales Sectores, Productos y servicios	<p>Agricultura. Principal actividad con el cultivo de maíz, frijol, caña de azúcar, zarzamora, aguacate, calabaza, nopal, mamey, plátano.</p> <p>Ganadería. En las comunidades aún se conservan algunos establos, zahúrdas y corrales de caprinos y algunas granjas avícolas.</p> <p>Industria. Principalmente la industrial del alimento. Representando el 9% de su actividad económica.</p> <p>Turismo. Por su clima y atractivos naturales, representa un gran potencial para el desarrollo turístico.</p> <p>Comercio. Existe comercio de baja escala -pequeñas tiendas de abarrotes, ferreteras, mueblerías, tiendas de materiales de construcción, ropa y calzado-. Representando el 7% de su actividad económica.</p> <p>Forestal. En este Municipio se tienen registradas 6,090 Has. De agostadero que corresponden a la actividad forestal, predominando las especies de pino y encino</p>
---	---

Fuente: (SG.MICHOACAN, 2008)

3. Apoyos a micro y pequeñas empresas rurales de Ziracuaretiro

A nivel estatal hay algunos programas de apoyo para las MIPyMES. En el cuadro 14 se describen los programas existentes manejados a través de la Secretaría de Desarrollo Económico y su finalidad es desarrollar las actividades industriales, comerciales, de servicios, mineras y artesanales del estado; así como apoyo al empleo (SEDECO, 2012). El municipio también se ve beneficiado por la SEDECO aunque no todos los pobladores acceden a los apoyos debido a que, en el caso específico de las unidades económicas, no todas cumplen con las condiciones y requisitos para beneficiarse de estos programas.

Cuadro 14 Programas de la SEDECO de apoyo a las empresas

PROGRAMA	CARACTERÍSTICA
@tienda	Apoyo integral al comercio al detalle, a través del cual se apoya a tiendas de abarrotes, papelerías, panaderías, farmacias, tortillerías y talleres mecánicos. Compuesto por cinco rubros: capacitación, consultoría, equipamiento, remozamiento y financiamiento.
Sistema Integral de Financiamiento (Si Financia)	Otorga crédito a proyectos productivos técnica, económica, financiera y socialmente viables; sin acceso al crédito bancario y de servicios a fines al financiamiento. Se apoya de subprogramas: *Fideicomiso para la pequeña y mediana empresa (Fimype) *Fideicomiso de inversión y administración para la reactivación y el desarrollo económico del estado de Michoacán (Firdemich). *Programa de desarrollo empresarial (Prodem)
CEMPRENDE	Incentiva, impulsa, apoya y dota de herramientas necesarias para iniciar una actividad productiva, generando una cultura emprendedora en nuevas generaciones y aprovechando todo el potencial de la gente.

SNE (Servicio Nacional de Empleo)	Opera programas que permiten a los buscadores de empleo informar sobre vacantes disponibles en las empresas; ofrecen apoyos económicos a la capacitación para facilitar la reinserción a un empleo o consolidar uno por cuenta propia; apoyo económico a trabajadores que migran a otra entidad; servicios de orientación para mejorar el proceso de búsqueda de trabajo y, apoyo con maquinaria y equipo para el establecimiento de negocios o fortalecer los ya existentes.
CEXPORATA	Integra apoyos a MIPyMES que desean incursionar en las exportaciones. Su objetivo es desarrollar y fortalecer la capacidad competitiva de las MIPyMES, articulando diversos servicios en un mismo espacio, que faciliten la calidad, innovación y diferenciación de sus productos para competir y posicionarse en un mercado de fronteras abiertas.
Centro de Atención Empresarial. SERVIRTE	Facilita la instalación y el desarrollo de empresas en el Estado de Michoacán, por medio de una instancia moderna de asesoría, consultoría y apoyo que brinde atención eficiente en la gestión de trámites y facilite el acceso a programas de apoyo que operan las diversas dependencias y entidades federales, estatales y municipales.
PROMIORIGEN	Promueve la cultura de patentes, diseños industriales, inventos, marcas, marcas colectivas y denominaciones de origen; para fomentar una cultura de innovación y generación de emprendedores que redunden en la creación de empleos en los diferentes sectores productivos.

Fuente: (SEDECO, 2012)

Los programas de mayor acceso en el estado son @tienda y si Financia. Son los más recurridos por las micro y pequeñas empresas porque son una gran alternativa cuando no cumplen con características para acceder a cierto tipo de programas ó instituciones de financiamiento.

La creación de programas de apoyo va en aumento y se enfocan a diversos fines y áreas sean productivas, comerciales, etc. “En el municipio de Ziracuaretiro aplican los apoyos del tipo federal, estatal y municipal dirigidos principalmente a dos rubros: las actividades agrícolas para cultivos como el aguacate, zarzamora, guayaba y maíz; y para la creación de pequeños negocios que ofrecen algún tipo de producto o prestan servicios. Lo anterior permite pensar que cada día las personas están desarrollando una visión de un negocio propio, reflejado en la generación de pequeñas y microempresas, siendo del tipo familiar principalmente”. Lo anterior lo comenta el presidente municipal actual de Ziracuaretiro el C. Carlos Sandoval (2012) durante una entrevista realizada por la investigadora.

En párrafos anteriores se brindó un panorama de la situación de la empresa rural a nivel nacional, estatal y municipal. Destacando información del estado de Michoacán y del municipio de Ziracuaretiro. En la siguiente temática que constituye el Marco

Teórico se aborda el Marco Teórico de la empresa rural como unidad económica considerando su funcionamiento, características y principales componentes.

MARCO TEÓRICO

N. La empresa rural

1. Antecedentes

La pobreza rural, así como la cantidad de pobladores que continúan ligados a la producción primaria sugieren apoyos al sector para que mejore su productividad y promueva su sustentabilidad. En 2008, de los 19.5 millones de personas en pobreza alimentaria, 7.2 millones se ubicaron en las ciudades y 12.2 millones en las zonas rurales. Es decir, seis de cada diez habitantes en situación de pobreza alimentaria residen en el medio rural (FAO, 2009). Adicionalmente se presentan otros problemas como la migración, el envejecimiento de los titulares de derechos agrarios y la falta de incentivos económicos, para permanecer en sus comunidades de origen que provocan la pérdida de capital humano y social, debilitando el tejido social en el campo (Presidencia, Calderon, 2008) En México, según el Censo de Población y Vivienda 2010, realizado por el INEGI, existen aproximadamente 24,714,038 personas que viven en el sector rural y que tienen una forma de vida sustentada en agricultura, el comercio local, la artesanía, la extracción de materiales, el ecoturismo, los servicios ambientales o el trabajo asalariado en diversas ocupaciones. Diversos trabajos abordan el tema de pobreza como un síntoma característico de los países que integran Latinoamérica pero no es de esta manera pues la pobreza no es excluyente. De manera grave la pobreza se presenta fuertemente en el sector rural debido a factores como:

Las desviaciones de las políticas nacionales haciendo referencia al papel del estado como agente que discrimina al sector productor rural, enfocado a pequeños productores. (Lasso Lisbeth, 2011)

La existencia de intermediarios que aplican criterios arbitrarios a la compra/venta de productos primarios (en México se llaman coyotes) y que diversos análisis económicos señalan como los que se llevan un porcentaje alto del valor final de los productos.

El dualismo o la existencia de dos formas paralelas de producción: los grandes productores que disponen de un mayor acceso a todo incluyendo a créditos y los pequeños productores que tienen condiciones menores de todo tipo.

La insuficiencia y el deterioro de los recursos naturales, que indica que la pobreza puede ser tanto la causa como el resultado del deterioro ambiental y que los pequeños productores rurales, mayormente localizados en ecosistemas frágiles, están muy expuestos a la degradación de los recursos naturales. (Lasso Lisbeth, 2011)

La disposición de tierras propias para trabajar y generar su propio negocio. Existen aproximadamente 24.5 millones de pobladores rurales y 10.7 millones de personas que son PEA, de los cuales el 62% aproximadamente son trabajadores sin tierra (jornalero), el resto son productores sin tierra (rentan la tierra) y otros si tienen tierra o sea son dueños (INEGI, 2011)

La importancia de atender la situación del sector rural deriva en que el desarrollo rural es un factor para reducir la pobreza y esto depende del trabajo que se realice con los proyectos, productores, las empresas rurales, entre otras cosas. Algunas características y componentes de las empresas rurales se tratan a continuación.

2. Características de la empresa rural

La definición utilizada por SAGARPA para hacer referencia a una empresa rural señala que “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 la principal responsable de las condiciones de vida que privan en el mundo”. (C.David, 2006)

En un sentido económico a la empresa se le percibe como *una unidad legal donde continuamente se establecen relaciones de intercambio de recursos entre diferentes agentes económicos por los cuales se transfieren activos. Participan clientes, proveedores, accionistas, gerentes, obreros, etc.* (Osorio Mercedes, 2005)

El concepto de empresa rural (ER) se refiere a una unidad económica, localizada en el sector rural, donde se combinan diversos factores para generar bienes o servicios según su finalidad, con la intención de satisfacer ciertas necesidades. Dichas unidades varían en términos de su localización, de su giro y su tamaño.

Con la información anterior, una empresa puede referirse a una *unidad de producción encargada de generar bienes y servicios que requiere la sociedad*; ó como *la organización donde dos ó más personas colaboran dentro de límites definidos para alcanzar una meta común, también como un sistema*

El micro y pequeña ER se caracterizan porque tienen recursos limitados, la mano de obra es principalmente familiar o del grupo de personas más cercano; los cuales en su mayor parte, no están capacitados para realizar sus actividades empresariales y esto determina la situación del capital social. El capital económico es limitado lo que complica el acceso a ciertos mercados para ofrecer su producto según las condiciones de la demanda actual. Por su parte, el principal objetivo de una empresa grande es generar la mayor ganancia posible, posicionarse en el mercado y tener una cartera cada vez más amplia de clientes. Esto difiere de la pequeña y micro empresa rural porque, sin que está deje de lado los objetivos que busca la empresa grande, su principal objetivo es generar trabajo e ingreso para las familias y personas que participan en la unidad; además de ofrecer un bien o servicio que satisfaga una necesidad y así poder acceder al mercado local. Lo anterior, a través de conjugar los recursos humanos (creatividad, laboriosidad, conocimiento, disciplina, voluntad y capacidad de trabajo) con los recursos físicos y la interrelación con el entorno. Los objetivos de toda empresa están encaminados a obtener una doble finalidad: una finalidad **económica** y una **social**, aunque la pequeña empresa rural tiene inevitablemente un fundamento de carácter más social. En términos generales, en la parte económica, la pequeña Empresa Rural se enfoca a:

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.

La mayoría de las empresas rurales pequeñas tienen que asumir ciertos costos debido a su aislamiento y a su tamaño lo que las vuelve altamente susceptibles a cambios drásticos en sus ámbitos de operación. En muchos contextos rurales, tales como secanos y ambientes frágiles y lejanos, un mayor acceso al agua y a la tierra

suele ser el punto de partida para la diversificación de las empresas rurales. (FAO, 2007).

Algunos autoras como (Aguilar, 2006) comentan que la empresa para poder funcionar adecuadamente, requiere respetar ciertos principios, ya que estos serán los que referirán las relaciones dentro del grupo de trabajo a fin de tener como resultado permanencia y una mayor integración, para esto se apoyan de los principios universales del cooperativismo que son:

- La autogestión y participación democrática. Coadyuvar a que los integrantes de la empresa expresen su punto de vista y que favorezca a través de acciones el desarrollo de la empresa.
- Solidaridad. Impulsar la responsabilidad social o la corresponsabilidad y el apoyo mutuo para lograr metas y objetivos tanto de la organización como de los mismos integrantes (personales), este tipo de acciones se realizan de manera formal por escrito y definiendo claramente límites y aportes.
- Equidad. Lograr una consonancia entre la cantidad de aportaciones y riesgos versus distribución de beneficios.
- Universalidad. Alcanzar la adecuada ubicación de la empresa y el papel de los miembros en relación a los diversos entornos –económico, político, sociocultural y ambiental, buscando en todo momento un beneficio para la comunidad.
- Crítica. Promover acciones que ayuden al estudio de las acciones que se realizan, con la intención de identificar medidas preventivas y correctivas que contribuyan al logro de objetivos y metas.
- Gradualidad. Impulsar el desarrollo y crecimiento de la estructura organizativa en función de los recursos disponibles -físico, económico y humano-.
- Integración y cooperación. Plantear acciones de colaboración entre los productores y organizaciones de diferentes niveles con la finalidad de establecer convenios o acuerdos que, por la vía de proyectos, se beneficie el desarrollo de las empresas y del sector rural.
- Diversificación y reconversión. Variar los diversos procedimientos con la intención de aumentar la eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa.

- Desarrollo integral. Atender diversos aspectos de la empresa como los niveles de producción, productividad e ingreso que hagan posible aumentar la calidad de vida de las familias y de todos los que intervienen en la empresa.

El mercado influye enormemente en la estructura y en las decisiones de la empresa rural; esto se debe a que es un mecanismo regulatorio a través de sus leyes y comportamiento. Para lo anterior, es conveniente que la empresa desarrolle una visión empresarial la cual se caracteriza por:(Aguilar. Loc.cit)

- **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 toda la vida de la empresa.
- **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 la permanencia y utilidades.
- **Ser generadora de valor agregado transferible a los asociados.** El reto es agregar valor a los productos o servicios para que satisfagan cada vez más las necesidades del cliente, y éste pague un 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 capitalización. Lo importante es que los socios reciban beneficios económicos para mejorar sus condiciones de vida.
- **IV. Ser socios-clientes-proveedores.** Las empresas rurales tienen como característica natural que los socios son a su vez clientes y proveedores, esto quiere decir que 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.
- **V. Tener apropiación.** Es importante que los miembros de la empresa reconozcan la identidad y concepción de la empresa, que al ser compartida por todos, facilite orientar las acciones de corto, mediano y largo plazo, como es fortalecer el compromiso de todos los integrantes de la organización para que

realicen con eficiencia y eficacia lo que les corresponde. 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, fiscales, las políticas dirigidas al sector rural, entre otros.
- **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 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.
- **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, permanecer en el tiempo y obtener utilidades o ganancias para beneficio de los socios. Por ejemplo, antes se competía con empresas que ofrecían el mismo producto 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. Este punto está relacionado con el concepto de innovación, antes mencionado, y confirma la idea de que las empresas tienen que estar en continuo cambio para favorecer la perpetuación. La empresa que logre entender su ambiente, generara nuevas opciones estratégicas y reasigna sus recursos más rápidamente que sus competidores, disfrutando de una ventaja decisiva (Aguilar. Op.Cit. p.13).

- **IX. Establecer auditoría de gestión financiera (externa).** Las empresas rurales deben buscar la transparencia necesaria con sus socios y con las instituciones 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. 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 tienen como tarea 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. Tomando como ejemplo los proyectos exitosos de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS) donde la tecnología juega un papel muy importante en las empresas y se debe a que cuando se accede a un mercado formal, las necesidades incrementan como son: el uso de medios electrónicos y nuevas formas de producción, más avanzadas, que contribuyan a una mejor calidad del producto.
- **XI. Tener acceso al financiamiento adecuado.** La empresa puede ser consciente de sus propias necesidades para operar de acuerdo con sus planes y gestionar los recursos financieros necesarios. El financiamiento deberá verse como un medio que permite realizar mejor las funciones y no como un fin; por lo que deberá analizar aspectos como los requerimientos de garantías.
- **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 es el operador del quehacer de la empresa; 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 pueden seguir funcionando como gestores, representantes legales y operadores de los programas y proyectos de la empresa.

Por su parte, SAGARPA (2008) y Aguilar (2006) enlistan otro tipo de características que necesitan las empresas para sobrevivir en el sector rural y son las siguientes:

1. Objetivos, programas y metas, recursos físicos y humanos. Esto está actualmente contenido en un documento denominado *Plan de negocios*, el cual es un documento donde se desarrollan la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos.
2. División del trabajo. Trata de distribuir las actividades y definir estructuras organizacionales con la intención de que los miembros que conforman la empresa logren ser productivos y se cumplan los objetivos planteados.
3. Normatividad interna, la forma más adecuada de formalizar y darle continuidad a las actividades de la empresa es con el establecimiento de normas y reglamentos que cumplen los integrantes, ya que esto da como resultado integración y una coherencia en la operación de la empresa.
4. Conciencia de pertenencia. Es una de las tareas más importantes que debe trabajar el grupo a través del líder, ya que significa involucramiento y un sentimiento de formar o ser parte de algo, lo que genera como resultado un mayor compromiso para lograr los objetivos de la empresa pero también aportar ideas innovadoras. Para esto se establecen claramente los papeles de cada integrante y se les declara la importancia de su participación dentro de la empresa a través de su trabajo. Esta característica está relacionada con el Capital Social, el cual se abordará más adelante.
5. Interacción formal. Son las relaciones que se dan entre los integrantes de la empresa, con la intención de propiciar un intercambio de información y lograr la confianza para desarrollar ideas que ayuden a mejorar la rentabilidad de la empresa. Cabe mencionar que las relaciones no solo son a nivel interno, también son a nivel externo.

a) *La existencia de las empresas en el sector rural*

A través del tiempo, las empresas en el sector rural, como estructuras organizativas, han atravesado por diversos cambios, han evolucionado para convertirse en empresas más funcionales y con visión amplia, aunque en número muy reducido.

En interés de las personas por agruparse, optando por grupos familiares para generar su propia empresa, perteneciente a cualquier sector económico, permite aprovechar generalmente la mano de obra, infraestructura, la existencia de algunos programas gubernamentales y principalmente la idea de querer crecer. En relación con esto “las microempresas y pequeñas empresas permiten a la población rural pobre—incluso a algunas de las capas más marginadas y vulnerables como las mujeres, los jóvenes y las personas carentes de tierra del mundo rural— diversificar sus ingresos, generar nuevas fuentes de crecimiento económico y crear empleo adicional (incluido el autoempleo) en las zonas rurales”. (IFAD, 2007).

Las MIPyMES, según estadísticas de INEGI (2010), son 3.7 millones de unidades económicas, con una producción bruta agregada de 3 mil 293 millones de pesos; representan el 99% de las unidades económicas del país, el 67% del personal ocupado y 30% de la producción bruta total nacional (universal, 2011). Cabe mencionara que no existen estadísticas clara acerca de la cantidad de MIPyMES rurales existentes.

Richard Scott (2003) afirma que la verdadera intención de las organizaciones es que funcionen como sistemas racionales, naturales y abiertos (Scott, 2005). Esto se explica de la siguiente forma, que funcionen como instrumentos con fines especiales orientados a la consecución de objetivos específicos, en este punto interviene la toma de decisiones, la visión a largo plazo y todas las actividades que realicen las organizaciones para poder cumplir los objetivos que se establecen; además de la formalización a través de la creación de normas y reglas para guiar las acciones y decisiones.

No basta solamente reconocer la importancia de las MIPyMES, se requieren de condiciones externas que favorezcan a las empresas rurales para que sean más competitivas y exitosas; gran parte de la problemática que enfrentan se deriva en que, en el sector rural, los productores saben generar servicios y crear productos más no

saben venderlos adecuadamente, además los eslabones que conforman la cadena productiva se encuentran desarticulados lo que genera poca comunicación y flujos deficientes de información.

Por otro lado, la organización que predomina en el sector es débil e incipiente en términos empresariales, caracterizado por no adoptar estrategias que ayuden a mejorar su negocio, proyecto o empresa (Gligo S., 2007). Es muy mencionado y aprendido que la tendencia hacia el individualismo es un problema común, ya que las personas creen que de manera individual logran mayores resultados a corto plazo y no apoyan mucho las iniciativas que promuevan la competitividad en un plazo mayor.

De manera empírica se ha observado que las dependencias y los apoyos dirigidos al sector rural comúnmente son inoportunos, lo que genera desanimo, poca credibilidad y disminución en la participación del grupo de trabajo.

Una alternativa, planteada por A. L Alejandro.(2006), es la formación de alianzas que ayuden a aumentar y mejorar la distribución del ingreso en áreas rurales, esto facilita la inserción al mercado, reduce costos de transacción, aumenta el intercambio de información, mejora la transferencia de tecnología, y facilita la adopción e implementación de los requerimientos de la demanda aumentando los niveles de competitividad de los diferentes actores y eslabones de la cadena en especial la Agricultura Familiar y todos aquellos proyectos donde la unidad primordial es la familia. Es decir, se movilizan los componentes de la empresa rural hacia proceso de capitalización y crecimiento basado en los intercambios e influencias obtenidas del entorno, es decir, se genera una dirección de sinergia, por lo tanto, de creación de valor.

b) Componentes de una empresa rural

El conjunto de empresas que interactúan con una empresa también reciben el nombre de red de valor o cadena de valor, observar en el gráfico 3. Por definición, cadena de valor es una estructura de empresas independientes que crean valor a través de la configuración y reconfiguración de los recursos y competencias de sus integrantes”. (Bovet, 2011). La importancia de la presencia o ausencia de esta cadena de valor es tal que llega a determinar los ciclos de vida de cada empresa.

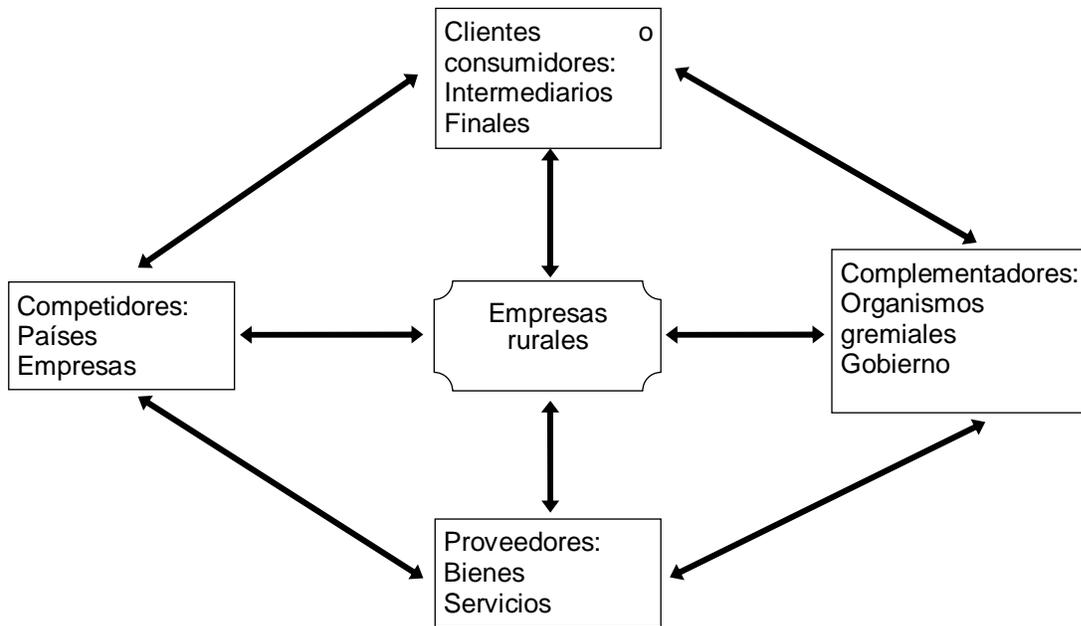


Gráfico 3 Componentes de la empresa rural. (Maldonado Jasso, 2007)

3. Descripción del ciclo de vida de una empresa

La empresa presenta un proceso de desarrollo que puede ser caracterizado por etapas: etapa previa, la iniciación, crecimiento, expansión, consolidación ó declive, como se observa en el gráfico 4:

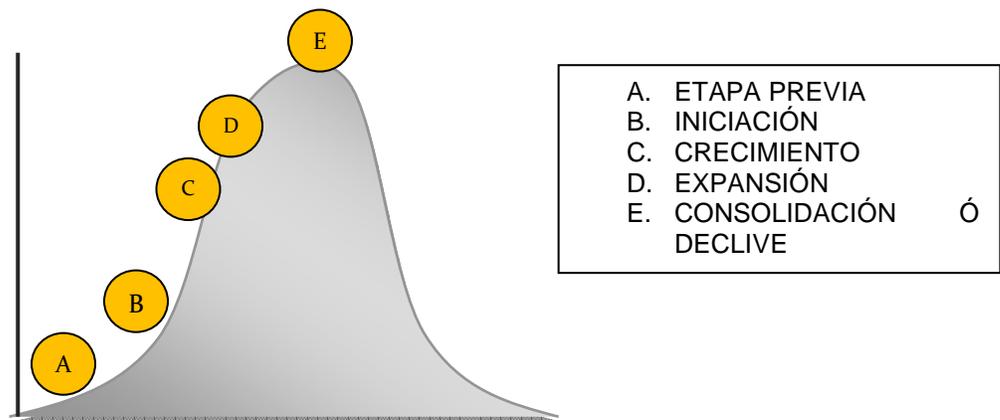


Gráfico 4 Ciclo de vida de una empresa con información de SAGARPA (2008)

Cada una de las etapas de la empresa se describe en el Cuadro 15, el cual ayuda a determinar las fases de una empresa.

Cuadro 15 Descripción de etapas de la empresa

Etapa	Descripción
Etapa previa	<p>Momento en el cual se concibe el proyecto y se prepara el plan de la nueva empresa. Se conforma la base sobre la cual se trabajara para instalar la empresa, esto incluye aspectos como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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
Iniciación	<p>Etapa en la que el proyecto se lleva a la realidad. Esta fase conlleva:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>Las dificultades que suelen presentarse son: Hacer a las personas trabajar en equipo y una buena distribución de las tareas; así como diseñar mecanismos confiables para informarse sobre costos, ganancias, ventas y rendimientos del personal.</p>
Crecimiento	<p>Es una etapa de ajustes y de modificaciones con la intención de lograr un volumen de producciones constantes y en aumento. Los elementos importantes en esta fase son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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
Expansión - consolidación ó declive	<p>En esta etapa se considera alcanzar la rentabilidad de la empresa, para posterior definir si se especializa en un solo producto o consolida lo que ha venido realizando. Las empresas se enfrentan a un problema complicado que es el financiamiento.</p> <p>Los factores importantes a considerar son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 Cuando la empresa no actualiza sus procesos, su producto no lo mejora y arrastra con grandes problemas económicos puede la empresa declinar y desaparecer.
--	--

Fuente: (SAGARPA, EMPRESAS RURALES, 2008)

Las etapas de desarrollo de la empresa se asemejan al desarrollo del humano (Adizes, 1994), pues tiene una etapa inicial y una final, cada una con rasgos muy característicos pero además donde se presentan aspectos como planeación, estabilidad, declinación, entre otras. El análisis de una empresa rural y su estratificación implica determinar diversas características como son: la etapa de desarrollo en la que se encuentra, su principal actividad, la cantidad de personas que participan, etc.

4. Variables de estratificación de la empresa rural

Las características de la actividad determinan la estratificación de las empresas, para lo cual se consideran tres variables: insumos, estructura organizativa y el mercado (Salgado, 2009). Clasificando en micro, pequeña, mediana y gran empresa para la industria, comercio y servicio, obteniendo el Cuadro 16 con cada una de las variables señaladas.

Cuadro 16 Variables que determinan las características de una empresa

Insumo- Recurso de la empresa	Estructura organizativa	Producto mercado
Número de personas ocupadas Empleo de trabajadores asalariados y no asalariados Valor de los activos Remuneración por trabajador Capital contable Origen del capital Inversión por trabajador Composición de la inversión (capacidad financiera) Disponibilidad de recursos para capacitación, adiestramiento personal. Capacidad para acceder a asesoría técnica y administrativa Existencia de vínculos de dependencia económica o jurídica	Número de personas que tienen a su cargo la dirección, gestión administrativa y toman decisiones principales. Grado de especialización de las funciones administrativas y organizacionales Nivel de participación de los propietarios en la dirección y gestión de sus empresas Grado de relación de propietario con empleados, proveedores y clientes.	Capacidad para generar utilidad Valor de la producción por trabajador Valor agregado Valor agregado por trabajador Valor de las ventas Tipos de productos elaborados Poder de negociación en las transacciones de compra de insumos y venta de productos Nivel de predominio en el mercado Canal de distribución de empleados Grado de dependencia de mercados locales Número de clientes

con las grandes empresas Sistemas de producción y formas que adopta el proceso de trabajo Nivel tecnológico y energía requerida para la producción Número de personas que aportan el capital.		Sector al que pertenece: moderno, tradicional, formal, informal, etc.
--	--	---

Fuente: (Salgado, 2009)

Las variables mencionadas son de apoyo para estratificar a una empresa rural, pero es indispensable establecer una definición clara de lo que es una MIPyME porque de esta manera como elemento importante de la presente investigación, se estará aclarando el objeto de estudio y sus elementos de importancia.

5. La definición de MIPyME

La definición de micro, pequeña y mediana empresa ha sufrido, en términos generales, dos cambios significativos en los últimos años. El primero data de diciembre de 1993 y el segundo en marzo de 1999. El 30 de marzo de 1999 se publicó en el Diario Oficial de la Federación un “Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas” (García & Paredes, 2001). Pero el 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación se establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del número obtenido de trabajadores multiplicado por 10% más el monto de las ventas anuales por 90%. Esta cifra puede ser igual o menor al tope máximo combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas (PYMES, 2011). En relación a esto existen tres sectores importantes para clasificar a las empresas: comercio, industria y servicios diferenciándose según se describe en el Cuadro 17:

Cuadro 17 Clasificación por actividad de la empresa

Clasificación de empresas		
<ul style="list-style-type: none"> • Comerciales Unidades económicas que adquieren cierto tipo de productos o bienes que posteriormente son vendidos, aumentando el precio de adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Industriales Unidades económicas que se dedican a la extracción de recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Son aquellas unidades económicas que producen un servicio

Fuente: (Thompson I. , 2007)

En el caso de las empresas industriales, estas contienen una clasificación sustentada en la forma cómo utilizan los recursos naturales, esto quiere decir:

1.–Industrias extractivas, que se caracterizan por extraer los recursos naturales pero no modifican su estado original.

2.–Industrias de transformación. Su principal tarea es someter a un proceso de transformación a la materia prima para obtener productos diferentes a los adquiridos inicialmente.

Determinar las propiedades que tienen las empresas ayuda a saber cómo clasificarlas y en qué perfil ubicarlas. Es de mucha utilidad esta información debido a que permite saber las principales peculiaridades de las unidades económicas que existen en cierto espacio y tiempo, trayendo como resultado un manejo real de la empresa según su clasificación y a un nivel macro establecer políticas públicas y programas adecuados a cada tipo.

No existe una definición específica de lo que es MIPyME pero como se menciono en párrafos anteriores, definirla implica tener presente ciertas variables como la cantidad de personas o empleados que laboran, monto de ventas anuales y/ó la actividad a la que se dedica (comercio, industria y servicios). INEGI considera que MIPyME son “siglas con las que se identifican a las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, legalmente constituidas para realizar actividades productivas” (INEGI, 2013)

En la presente investigación se estará utilizando la clasificación por tamaño de las empresas, señalada en el Cuadro 18.

Cuadro 18 Clasificación por tamaño de empresas.

TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE NÚMERO DE TRABAJADORES	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES (MODO)	TOPE MÁXIMO COMBINADO
MICRO	TODAS	HASTA 10	HASTA \$4	4.6
PEQUEÑA	COMERCIO	DESDE 11 HASTA 30	DESDE \$4.01 HASTA \$100	93
	INDUSTRIA Y SERVICIO	DESDE 11 HASTA 50	DESDE \$4.01 HASTA \$100	95
MEDIANA	COMERCIO	DESDE 31 HASTA 100	DESDE \$100.01 HASTA \$250	235
	SERVICIOS	DESDE 51 HASTA 100	DESDE \$100.01 HASTA \$250	235
	INDUSTRIA	DESDE 51 HASTA 250	DESDE \$100.01 HASTA \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009

El concepto a utilizar señala que las MIPyME son unidades económicas con características específicas diferenciables en lo que se refiere al número de trabajadores

y al monto de ventas anuales; que según aumente el rango de número de trabajadores y de monto de ventas anuales será una micro, pequeña o mediana, como se especifica en el cuadro 18. Teniendo las MIPyMES predominancia en la economía mexicana por su participación en las actividades productivas.

Las etapas de desarrollo de una empresa rural, las características que determinan su actividad y aquellas variables que ayudan a clasificarla permiten definir a una MIPyME y comprender la plataforma conceptual en la cual se sustenta dicho concepto. En relación con esto algunas de las teorías que sustentan el origen y funcionamiento de las empresas rurales, son la **Teoría de Coase** (1937), la **teoría de costos de transacción y contratos** (1985), **la teoría de la oferta y la demanda** por mencionar algunas con una visión más económica. Cada una de estas teorías es mencionada debido a que fortalecen la investigación, al realizar un análisis más teórico sobre las empresas rurales, pero también proporcionan un marco teórico muy adecuado para el análisis del funcionamiento según las leyes del mercado, la forma en cómo de manera interna se toman decisiones y se realizan las transacciones, pero también la importancia de cada uno de los miembros que participan en una empresa para hacer que el beneficio del dueño sea positivo o negativo.

O. Teoría de la empresa

1. Teoría de Coase

El economista Ronald H. Coase (1937), explica la existencia de la empresa, donde señala en su teoría que la asignación de los factores de producción para diferentes usos está regularmente determinada por mecanismos de precios (Osorio Mercedes, 2005). Por lo que existen dos formas de asignación de recursos: el mecanismo de mercado regido por un sistema de precios que señala la escasez de recursos y el mecanismo de la jerarquía, donde las decisiones de asignación son tomadas por el dueño, por el gerente o por el director de la empresa; estos dos funcionamiento son defectos del mecanismo de mercado que generan asignaciones de recursos no eficientes, pero hay otros factores como son las fallas de mercado o fallos de mercado, recordando el gran impacto que el mercado ejerce sobre la empresa rural, es importante detenerse en este punto y analizarlo.

Se dice que un fallo de mercado es cuando éste no está funcionando adecuadamente. Existen cuatro categorías principales que describen fallos de mercado: los bienes públicos, el abuso de poder en el mercado, las externalidades positivas y negativas y una información asimétrica (Buckley, Salazar-Xirinachs, & Henriques, 2007).

1. El concepto de bienes públicos hace referencia a aquello que pueden consumir todos los miembros de una sociedad o nadie en absoluto (principio de exclusión), su provisión corresponde habitualmente a los gobiernos y paga impuestos obligatorios. Un desarrollo empresarial eficaz necesita un Estado capaz de proveer bienes públicos con eficacia, como sistemas judiciales y una defensa y seguridad nacional eficaces (Ibíd.).

2. El abuso de poder en el mercado se presenta cuando un solo vendedor o comprador ejerce una influencia significativa en los precios o en la producción, y suele atajarse mediante políticas de promoción de competencia (ó antimonopolio). (Ibíd., p.89)

3. Las externalidades o la asimetría de la información son efectos colaterales de carácter económico: costos o beneficios derivados de una actividad económica que afectan a personas ajenas a dicha actividad y que no se reflejan totalmente en los precios. Las externalidades positivas son aquellos donde no son totalmente acaparados por un operador privado, por ejemplo: la educación básica, los servicios primarios de salud, los medios de transporte, el suministro energético fiable y servicios de telecomunicaciones modernos, la financiación (Ibíd., p.90).

Las externalidades negativas son los costos sociales que los productores privados no sufragan. Por ejemplo: la contaminación, el daño ambiental y los riesgos por la salud pública. Los mercados suelen generar demasiadas externalidades negativas por lo que el gobierno responde con reglamentaciones como prohibiciones. Pero también sirven como oportunidad para desarrollar nuevos mercados o actividades económicas (Ibíd.).

4. Finalmente la información asimétrica hace referencia y se produce cuando una de las partes en una transacción mercantil sabe más que las demás, lo que puede mermar los incentivos de que disponen las personas. Para lo anterior se

requiere adoptar una serie de medidas, como garantizar la transparencia de la información en las compras y contratos, velar porque la información sobre el acceso a los créditos se pueda obtener con facilidad, elaborar políticas que garanticen un nivel óptimo de inversión en educación y formación profesional, contribuir a difundir información sobre las oportunidades del mercado, y establecer normas comerciales y velar por su respeto (Ibíd., p.91).

2. La teoría de costos de transacción y contratos

Por otro lado, está la teoría de Williamson (1985), que toma como referencia la de Ronald H., quién hace énfasis en que *el factor clave para evaluar la eficiencia del intercambio de recursos es la transacción*; por lo tanto, la tarea de cada uno de los individuos que forman parte de una organización es percibir que los beneficios que transfiere a su contraparte contractual, o sea su patrón, le generen un beneficio. El enfoque contractualista señala dos conceptos centrales (Osorio, 2005, pág. 5):

1. La empresa es como un nexo de contratos, donde participan los clientes, los proveedores, accionistas, los gerentes, los obreros, etc.
2. La unidad de análisis fundamental es la transacción o intercambio, lo cual es la transferencia de uno o varios recursos de una persona a otra. Los últimos participantes de la transacción son los individuos, sus intereses y su comportamiento son de gran importancia para comprender las organizaciones, porque además al momento de realizar transacciones es intercambiar derechos de propiedad

Williamson argumenta que los costos de transacción no se pueden evitar del todo, pero si se pueden reducir. (Osorio, 2005). Este economista reconoce a la empresa como un nexo de contratos y subraya la relevancia de conceptos clave como “derechos de propiedad” y “los costos de transacción” que son la base para comprender los intereses particulares de los individuos que tienen que ver con las transacciones económicas en una empresa.

3. La teoría de la oferta y la demanda (Nordhaus, 2005)

El análisis de la oferta y la demanda es el instrumento más útil e importante en la microeconomía. Fue desarrollado por el Economista Alfred Marshall, con el objetivo de

resolver los tres problemas fundamentales del mercado que, como y para quién. Para lo anterior el mercado combina las demandas y las ofertas. La demanda proviene de los consumidores que contribuyen a través de su dinero entre los bienes y servicios disponibles, mientras que las empresas ofrecen bienes y servicios con el objeto de maximizar sus beneficios.

La función de demanda muestra la relación entre la cantidad demanda y el precio de un bien, siempre que todo lo demás se mantenga constante casi todos los bienes obedecen a la ley de demanda con pendiente negativa, lo que refiere a que la cantidad demandada de un bien disminuye cuando sube su precio. Los elementos que existen detrás de la función de demanda de mercado son: ingresos familiares promedio, gustos y características especiales

La función de la oferta proporcionan la relación entre la cantidad de un bien que los productores desean vender- todo lo demás permanece constante-y el precio de ese bien. La cantidad que se ofrece responde positivamente al precio, por lo que la curva de la oferta siempre es positiva. Un elemento que afecta a la oferta, a parte del precio, es la constante de producción, la cual se determina por el estado de la tecnología y por el precio de los insumos; así como los precios de los bienes relacionados, las políticas gubernamentales y las características especiales.

El equilibrio de la oferta y la demanda en un mercado competitivo se presenta cuando las fuerzas de la oferta y la demanda están balanceadas. A un precio superior al equilibrio, los productores desean vender más de los que los consumidores quieren comprar, lo que da como resultado un exceso de bienes y presiona los precios a la baja.

El análisis de las tres teorías mencionadas en párrafos anteriores, se opta realizar primeramente porque la oferta y la demanda son básicas para comprender el problema del mercado (que, como y para quién) y el papel que tienen que desempeñar los productores y sus empresas; la de Coase fue de las primeras teorías que hablaba de las empresas; por otro lado Williamson solo llevo a reforzar la teoría del economista anterior, pero le agrego la cuestión de la transacción no solamente entre proveedores y clientes, también entre dueños de la empresa y empleados. En el caso de las empresas del sector rural la transacción se genera cuando se emplea a la familia y

perciben un pago por su trabajo. En este punto se abre un apartado para comentar acerca de la familia. La familia es una unidad y parte económicamente activa. Galeski (1997) considera que la familia es un grupo social, unido por un parentesco, que convive y que por regla comparte una economía doméstica. En el caso de una familia ubicada en el sector rural, que puede ser campesina, ésta presenta características específicas como ser de mayor número de miembros, más tradicional que las demás, donde los abuelos ó los más grandes controlan la economía domestica, junto con hijos e hijas casadas, en un espacio habitan varios, compartiendo así con los hijos. Donde las ventajas económicas del matrimonio se toman a menudo en consideración y persiste el dotar a los esposos cuando se casan. La principal diferencia con una familia urbana son los lazos existentes con la explotación agrícola, lo que hace que la familia campesina sea menos dependiente de las organizaciones de la producción dentro de la sociedad global. Otra diferencia es la relación con la comunidad local, cabe mencionar que muchos de los rasgos característicos de la familia campesina vienen determinados por las condiciones de la vida rural. Debido a que tienden en el sector rural organizarse en familia para tener una micro o pequeña empresa, se presentan ciertas tendencias y una de esas es la autoridad del padre. El tipo de producción determina la pauta del sistema educativo. En la familia campesina el niño es educado en el curso de su trabajo a través de la adquisición de una mayor eficacia en la producción. La independencia del niño de la familia se produce ya sea por el matrimonio y su traslado a su propia explotación (Ibíd.).

La selección de las teorías presentadas en el análisis de la resiliencia empresarial se fundamenta en los siguientes aspectos, la empresa rural es una unidad económica, como se ha venido comentando, donde convergen diversos actores como: los clientes, proveedores, inversionistas, los directivos y/ó gerentes, los empleados, etc. y dependiendo de sus intereses y comportamiento harán que la empresa continúe activa o definitivamente decline en el tiempo, lo anterior porque los intereses de los actores hacen que el trabajo se realice conjuntamente, se logren los objetivos planteados y los beneficios se puedan apreciar para lo comentado sirve como referencia lo planteado en la teoría de costos de transacción y contratos. Por otro lado, las empresas tienen un elemento que determina en gran parte su existencia y es el

mercado, apoyado por teorías como la de Teoría de Coase y la teoría de la oferta y la demanda, donde establecen claramente que el mercado es un mecanismo de asignación de recursos e impacta en la empresa debido a que señala claramente la escases de recursos y los mecanismos de jerarquía. En caso de no existir claramente definido lo mencionado se generan los fallos de mercado, que son finalmente aquellos que se comportan como factores de riesgo para las empresas y los cuales cuando no son corregidos o atendidos, detonan el cierre de las empresas. Cabe mencionar que existen fallos que no se pueden corregir fácilmente debido a que su solución no es a un nivel micro más bien a un nivel macro (en manos del gobierno y las políticas públicas).

Sin embargo, el que, como y para quién que son los problemas fundamentales del mercado, son en gran escala la parte primordial que el trabajo de las empresas, a través de sus productos, debe atender. En esta parte la unidad económica se rige por el comportamiento de la oferta y la demanda, emanando aspectos como el precio, el tipo de producto, las plazas y la competencia que atendiendo lo anterior correctamente puede definirse como sobreviviente.

Todo lo anterior señala una característica elemental de la empresa que hasta ahora no había sido señalada de forma puntal. En la empresa se dan procesos de integración y dispersión de elementos diversos: sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos etc. Esto permite visualizar a la empresa como una unidad a la cual ingresan insumos mismos que son procesados y egresados en productos finales hacia el entorno externo con el cual está continuamente vinculada la empresa. Este proceso genera, a su vez, mecanismos de retroalimentación producidos por los productos egresados. Dichos mecanismos inciden en los insumos que ingresan a la empresa. Es decir, la empresa misma que puede ser estudiada bajo la premisa sistémica.

Bajo este contexto resulta necesario analizar la empresa como unidad, por lo que se recurre al análisis de la empresa como un sistema, puesto que el enfoque de sistemas es un método de investigación, una forma de pensar, que enfatiza el sistema total, se esfuerza por optimizar la eficacia del sistema total en lugar de mejorar la eficiencia de sistemas cerrados; también calcula el mejoramiento de sistemas, el cual busca el mal funcionamiento dentro de los límites de los sistemas y también extender la

investigación con diseños alternos más allá de los límites inmediatos. (Gigch, 1990) El enfoque de sistemas como nuevo método de pensamiento aplicable a los dominios de lo biológico y lo conductual. Además, requiere de un pensamiento racional nuevo que será complemento del paradigma del método científico tradicional, por lo que agrega nuevos enfoques a la medición, explicación, validación y experimentación, y también incluye nuevas formas de enfrentarse a las llamadas variables flexibles, como son los valores, juicios, creencias y sentimientos (Ibíd., p.48).

P. La empresa rural como sistema

La empresa rural funciona como un sistema de entrada y salida debido a que tiene como entrada a aquellos insumos que son necesarios para obtener y generar bienes y/o servicios, estos últimos forman las salidas, elementos indispensables. En la unidad económica continuamente se realizan modificaciones en sus diversas áreas o subsistemas para continuar existiendo y participar en el mercado. La empresa rural está rodeada de entornos o subsistemas como: el económico, ambiental, político, sociocultural y la parte organizacional ó funcionamiento interno. Comprender más la teoría de sistemas requiere de definir primeramente el concepto de sistema para posteriormente describir los elementos del sistema de la empresa.

La primera formulación de la Teoría General de Sistemas es atribuible al biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), quien acuñó la denominación "Teoría General de Sistemas". Para él la TGS debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos. (Marcelo Arnold, 1998). Su principal interés fue encontrar una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos, con ello se pretendía producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Los conceptos existentes acerca de la palabra sistema, son numerosos, a continuación se señalan algunas definiciones básicas:

- Sistema es un conjunto de elementos relacionado entre sí, de forma tal que un cambio en un elemento afecta al conjunto de todos ellos (Martín García, 2003)
- Un sistema es una unidad cuyos elementos interaccionan juntos y se divisa como una identidad.

- La caracterización de un sistema dice que “es una unión de partes o componentes, conectados en una forma organizada.”. “las partes se afectan por estar en el sistema y se cambian si lo dejan...” ”La unión de partes hace algo” (es decir, ésta “muestra conducta dinámica” como opuesto a permanecer inerte). “La unión particular que se ha identificado como de interés especial”. Además “un sistema puede existir realmente como un agregado natural de partes componentes encontradas en la naturaleza, ó ésta puede ser un agregado inventado por el hombre- una forma de ver el problema que resulta de una decisión deliberada de suponer que un conjunto de elementos están relacionados y constituyen una cosa llamada –un sistema-” (Gigch, 1990). En términos de Gigch, los principales elementos de un sistema son los que se mencionan en el Cuadro 19:

Cuadro 19 Elementos de un sistema.

Concepto	Descripción
Elemento	Componentes de cada sistema. Pueden ser subsistemas; así como inanimados o vivientes. Elementos entrantes se denominan entradas y los elementos salientes se denominan salidas.
Proceso de conversión	Los elementos del sistema pueden cambiar de estado –de entrada a salida-
Entradas y recursos	Las entradas son los elementos sobre los cuales se aplican los recursos.
Salida o resultados	Son los resultados del proceso de conversión del sistema y se cuentan como resultados, éxitos o beneficios.
El medio	Es el espacio que genera interacciones con el sistema
Propósito y función	Es la causa que se genera cuando los sistemas inanimados entran en relación con otros subsistemas en el contexto de un sistema más grande.
Atributos	Pueden ser cualitativos o cuantitativos todo depende del enfoque de medición.
Metas y objetivos	Es la medida en que se disminuye el grado de abstracción, los enunciados de propósitos serán mejor definidos y más operativos.
Componentes, programas y misiones	Son elementos compatibles reunidos para trabajar hacia un objetivo definido.
Administración, agentes y autores de decisiones	Son aquellos que poseen un propósito o función definibles, y se esfuerzan hacia uno o más objetivos o resultados observables y medibles.
Estructura	Forma de las relaciones que mantienen los elementos del conjunto.
Estados y flujos	El estado son las propiedades que muestran sus elementos en un punto en el tiempo. Los flujos son tasas de cambio del valor de los atributos de sistemas.

Fuente: (Gigch, 1990, pág. 27)

El enfoque de sistemas se puede utilizar para representar la dinámica de la empresa rural puesto que funciona como sistema vivo, en movimiento debido a que es una unidad económica localizada en el sector rural y en la cual se combinan diversos elementos para generar bienes o servicios con la intención de satisfacer ciertas necesidades como alimento, vestido, diversión, etc.

Para realizar el análisis de la empresa como sistema, se puede utilizar la metodología de Dinámica de Sistemas, la cual se define como una metodología para la construcción de modelos de sistemas, que pretende establecer técnicas que permitan expresar en un lenguaje formal (matemático), los modelos verbales (mentales). (Daniel, 2007)

Autores como Aracil y Gordillo definen la dinámica de sistemas como una metodología que provee de un lenguaje que permite expresar las relaciones que se generan en un sistema, y explicar cómo se produce su comportamiento. (M.I.Ernesto, 2000)

1. Dinámica de sistemas

Los antecedentes de Dinámica de sistemas se remiten a JayForrester, quien desarrolló esta metodología durante la década de los 50's. La primera aplicación fue al analizar una empresa norteamericana (Dinámica industrial). En 1969 se divulga la dinámica urbana, que hace referencia a todos los elementos que conforman un asentamiento humano que ocupa un espacio de territorio, dentro del cual se realizan actividades de intercambio, convivencia y comunicación – ciudad- (UDLAP, 2011). Finalmente en 1970 surge el modelo del mundo, difundiendo mediante esta vía, la dinámica de sistemas pasa a un nivel mayor. (Slideshare, 2010)

Existen diversas formas de aplicación de la metodología como puede ser en el área empresarial, social, ambiental, área mecánica, incluyendo diversos niveles de investigación, su utilidad radica en el uso de modelos que se pueden visualizar, pudiendo armar esquemas representativos y a la vez descriptivo-causales, que permiten hacer una simulación eficaz del fenómeno como sistema.

La importancia de realizar los modelos causales es por la capacidad de proporcionar y generar información gráfica, descriptiva y disponer de indicadores sobre

la situación real de cualquier sistema. Esto permite una toma de decisiones más certera y oportuna.

2. Descripción de la empresa rural como un sistema

La siguiente descripción de las relaciones es resultado de la información analizada en párrafos anteriores y la obtenida de manera empírica. Las relaciones que se establecen entre elementos de cada subsistema de una empresa rural son:

El entorno económico ó subsistema económico está determinado por el mercado y los recursos económicos que la empresa dispone y hacen que sea rentable y factible. Los recursos económicos de la empresa pueden generarse vía financiamiento, subsidio ó recursos propios. Dentro del mismo entorno, el mercado es muy importante, como se menciono anteriormente, ya que en él intervienen aspectos como la competencia, que se fortalece por la diversidad de productos la cual se forma a través del valor agregado del producto ó servicio que se ofrece; de hecho, pareciera que el mercado mueve ó dinamiza el modelo, ya que es el destino final al cual se dirigen todos los productos que salen del sistema, o de la empresa rural en este caso, y están determinados su valor por cuestiones como la calidad que la empresa puede ofrecer y por el poder adquisitivo que tienen los clientes.

El entorno ambiental ó subsistema ambiental es determinado por el uso y aprovechamiento- sustentable y no sustentable- de los recursos naturales, así como la legislación ambiental vigente. En otras palabras, cuando se habla de recursos naturales en la empresa se hace referencia a la explotación de los recursos naturales, el tratamiento de residuos y todo el manejo sustentable que se realiza al medio ambiente. Poniendo mayor énfasis en aquellas empresas que generan sus servicios o productos directamente de la naturaleza y por ende, están estrechamente relacionados. Por ejemplo: una empresa de servicios ecoturísticos, agrícola, forestal, etc. La importancia de este entorno deriva en lo siguiente: "El deterioro de suelos y aguas que son utilizados en las actividades agropecuarias y pesqueras. Cada año se pierden al rededor de 260 mil hectáreas de bosque, las principales cuencas hidrológicas están contaminadas y la erosión hídrica y eólica afecta con los suelos fértiles. El 67.7% de la superficie con potencial productivo presenta algún grado de degradación (química, eólica, hídrica ó física), mientras que los mantos acuíferos muestran sobre-explotación

o intrusión salina (sobre todo noroeste, norte y centro) y la mayor parte de cuerpos de agua superficiales reciben descargas residuales.” (Presidencia. Op.Cit. p.114)

El entorno político ó subsistema político. Área donde actúan elementos importantes y se caracteriza porque es una parte que influye en el desarrollo de una empresa rural, independientemente del tamaño que sea, y es que aspectos como la legislación laboral y el partido político que está en el poder, serán elementos que determinan la manera en como funcionara el sistema democrático en las dependencias e instituciones y por ende los programas que se diseñan para las unidades económicas, que se apoyan de recurso económico, capacitación, asistencia, etc.

El entorno sociocultural ó subsistema sociocultural. En las zonas rurales existe un mayor efecto del entorno sociocultural que se caracteriza por los usos y costumbres de la comunidad donde se localiza la empresa y que ejerce algún tipo de efecto, sea positivo ó negativo, en pocas palabras la comunidad acepta ó rechaza a la empresa y todo depende de los beneficios que genera la empresa en la localidad como son los empleos. Cuando existen conflictos agrarios estos también tendrán un efecto sobre la empresa, por ende la unidad deberá tener bien definida la forma de organización y el uso de recursos sea de manera comunitaria o ejidal, para evitar problemas. La finalidad de la empresa en una comunidad, siempre será lograr un mayor bienestar social caracterizado por empleo, pago justo a los productores por sus productos, acceso a otro tipo de servicios como de salud y educación, en reducidas palabras una mejor calidad de vida, principalmente de aquellas personas que participan en la empresa. El concepto de calidad de vida no incluye solo elementos de riqueza y empleo sino también de ambiente físico y arquitectónico, salud física y mental, educación, recreación y pertenencia. (Mazaira Rodriguez, 2008)

Existe otro entorno tan importante como los anteriores y parece ser el “talón de Aquiles” de la empresa rural, es el funcionamiento interno ó subsistema interno, el cual está determinado por elementos como la participación familiar y la estructura organizacional. Como anteriormente se comento, en una empresa rural su principal fuente de mano de obra es la familiar, normalmente los miembros realizan sus actividades según la habilidad ó experiencia que tienen, lo que genera muchas veces economías informales y poco productivas. El aspecto taxativo de los miembros que

trabajan en la empresa rural es la estructura organizativa, ya que se diseñan y realizan planeaciones y cuando se ejecuta correctamente se logran cumplir los objetivos establecidos y las metas previstas. En el funcionamiento interno influyen la ubicación ó el lugar en donde se localiza la empresa, las condiciones de infraestructura y accesos a servicios que pueda tener, ya que los medios de comunicación le permitirán a la empresa estar conectado con otras empresas para fortalecer su red social e incluso alianzas. En este mismo punto, la persona que suele estar al frente ó dirige la empresa que es el líder, normalmente es quien origino la idea de la empresa ó es la persona que en todo momento busca lograr las metas de la unidad económica. Esta persona, como en muchos grupos sociales o de trabajo, tiene ciertas características para poder dirigir pero la más importante y necesaria es que genera confianza entre los miembros para que realicen su trabajo de manera adecuada. La forma de integración de la empresa rural con su entorno es total y global, aunque de manera general el entorno político se relaciona con la unidad económica a través de dependencias o instituciones que trabajan con las empresas en el sector rural, como ejemplo la Secretaria de Desarrollo Rural de cada estado, SAGARPA, SEDESOL, SRA, etc. con sus programas, esto a la vez repercute en el entorno económico ya que los apoyos, financiamiento y subsidio que ofrecen las dependencias es la vía como la empresa puede hacerse de recurso económico para poder funcionar. Cabe mencionar que los miembros también aportan sus recursos internos y con esta conexión se forma una relación con la estructura organizativa que forma parte del funcionamiento interno. Debido a que parte de los objetivos de una empresa rural es lograr una mayor calidad de vida, principalmente de los miembros que participan directamente y de la comunidad donde se localiza, la ganancia es lo que origina la relación entre el entorno económico y el entorno sociocultural, reforzado por la variedad de productos que la empresa pueda ofrecer a sus clientes y esto se logra a través del valor agregado, cuestión que se ve altamente beneficiada con la productividad que tiene la mano de obra. En algunos estados donde la migración es alta, la inversión en pequeños negocios ó empresas es mayor, debido a que las remesas buscan un medio de inversión y por consecuencia, la creación de una pequeña o micro empresa parece ser la más adecuada para muchos migrantes.

La empresa funciona como un sistema y por ende en ella inciden factores de dos tipos: externos e internos, y en conjunto logran que los resultados de la empresa sean o no positivos. Los factores internos se refieren principalmente a los elementos que influyen directamente en el funcionamiento dentro de la empresa, por ende se está hablando de los recursos humanos, comunicación y dirección principalmente. Como se muestra en gráfico 5

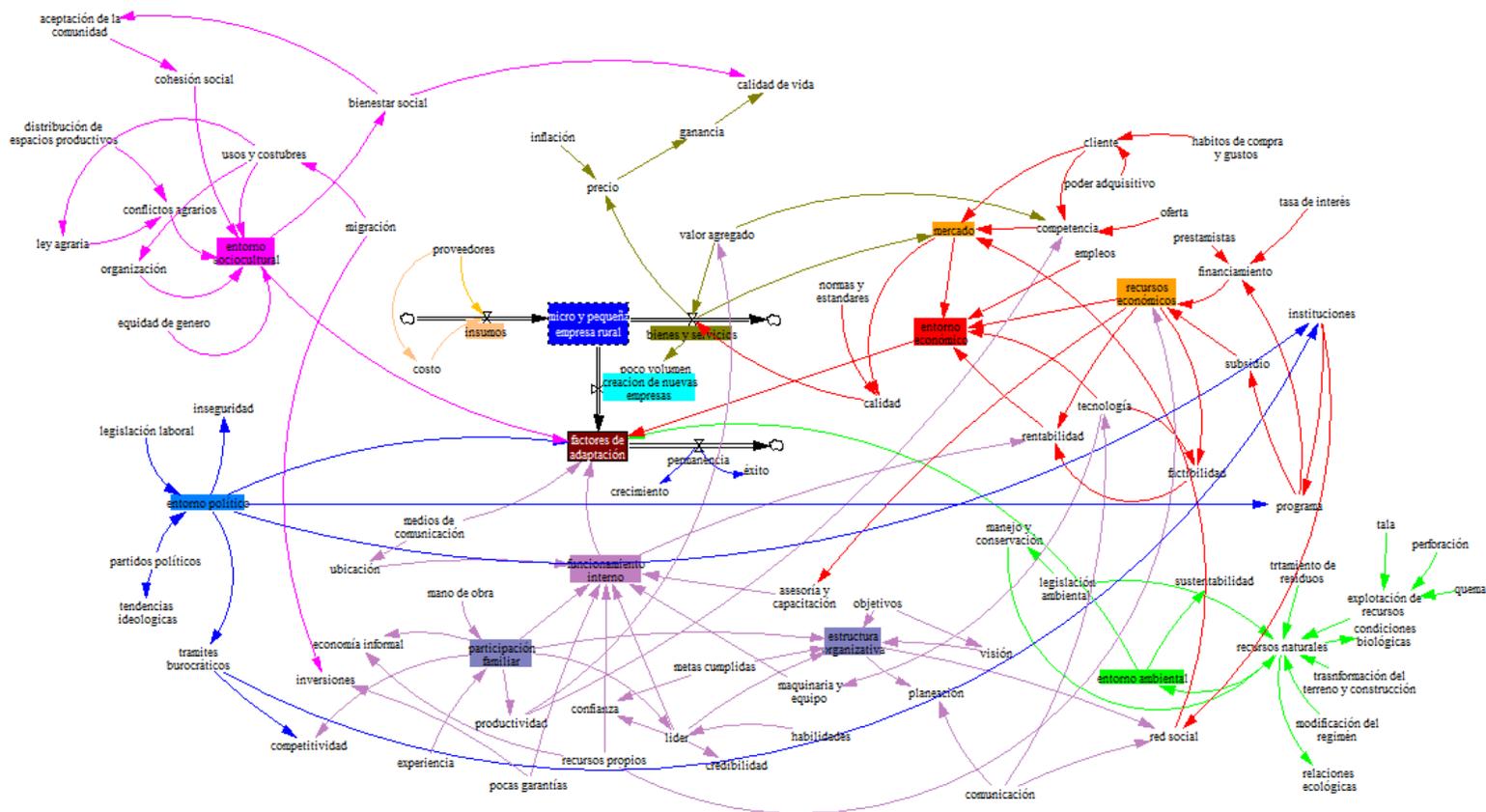


Gráfico 5. La empresa rural como sistema. Elaboración propia. Con programa VENSIM⁸.

⁸VENSIM es una herramienta visual de modelización que permite conceptualizar, documentar, simular, analizar y optimizar modelos de dinámica de sistemas. Además provee una forma simple y flexible de construir modelos de simulación mediante diagramas de influencias y diagramas de Forrester. (Dormido Canto, 2005).

3. Tipología social de la empresa (un acercamiento)

La representación del modelo de la empresa rural como sistema, anteriormente descrita, requirió del uso de diversos elementos, debido a su carácter multifactorial. Los elementos considerados son aproximadamente 71 y fueron generados y seleccionados a partir de referencias bibliográficas y experiencia empírica, cabe mencionar que conforme se va adentrando al tema de la empresa, suelen generarse más elementos, pero en este listado se mencionan los más encontrados en libros y en la práctica.

La definición de cada uno de los elementos se aprecia en A 1 del documento y son mencionados en el Cuadro 20

Cuadro 20 Elementos del sistema de la empresa rural

No.	Concepto	No.	Concepto	No.	Concepto	No.	Concepto
1	Asesoría y capacitación	19	Entorno político	37	legislación laboral	55	Programa
2	Bienes y servicios	20	Entorno sociocultural	38	Líder	56	Recursos propios
3	Bienestar social	21	Equidad de género	39	Manejo y conservación	57	Proveedor
4	Calidad	22	Estructura organizativa	40	Medios de comunicación	58	Recursos económicos
5	Calidad de vida	23	Éxito	41	Mercado	59	Recursos naturales
6	Cohesión social	24	Experiencia	42	Micro y pequeña empresa rural	60	Red social
7	Competencia	25	Factibilidad	43	Migración	61	Rentabilidad
8	Competitividad	26	Financiamiento	44	Objetivos	62	Subsidios
9	Confianza	27	Funcionamiento interno	45	Organización	63	Creación de nuevas
10	Conflictos agrarios	28	Ganancia	46	Participación familiar	64	Sustentabilidad
11	Costo	29	Habilidades	47	Partidos políticos	65	Tecnología
12	Crecimiento	30	Inflación	48	Permanencia	66	Tendencias ideológicas
13	Credibilidad	31	Tasa de interés	49	Planeación	67	Trámites burocráticos
14	Degradación	32	Inseguridad	50	Garantía	68	Ubicación
15	Economía informal	33	Instituciones	51	Volumen	69	Usos y costumbres
16	Empleos	34	Insumos	52	Precio	70	Valor agregado
17	Entorno ambiental	35	Inversiones	53	Prestamistas	71	Visión
18	Entorno económico	36	Legislación ambiental	54	Productividad		

Fuente: Elaboración propia. 2012.

Se tiene una fotografía de la empresa rural como un sistema. La empresa rural funciona como un sistema porque está determinada, en gran proporción, por el mercado el cual tiene una oferta y demanda que dicta el comportamiento; sumando la diversidad de transacciones que se dan en el medio de la empresa. Analizar la empresa requiere de la conjunción de toda la información anterior, pero también hacer un análisis introspectivo porque de esta manera se obtienen elementos y soluciones de los problemas a los cuales se enfrenta la unidad económica y de los cuales surgen los factores resilientes, los cuales se desarrollan mediante la habilidad de la empresa para enfrentar adversidades de diversa índole sean en el área social, económica, comunitaria, etc. En relación con esto, es preciso señalar que las empresas deben reconocer que no pueden operar como han hecho en el pasado, con un manual para mercados normales y en alza y otro para los mercados bajistas en recesión. Hoy en día, las empresas, en cualquier tipo de mercado, deben ser capaces de administrar y comerciar en entornos complejos y expuestos a cierto nivel de turbulencia (Kotler & Caslione, 2009) . Es decir, en ámbitos diferentes y complejos.

Considerando a la empresa como sistema requiere de estructuras de soporte y auxilio que logran construir en su entorno y que son denominadas Redes Sociales.

Q. Redes sociales

En los años setenta del siglo pasado se inició el desarrollo de la Teoría de Redes. La principal promotora fue la compañía INSNA (International Network for Social Network Analysis) en 1978. Desde entonces, esta teoría ha sido de gran importancia y es de gran uso en los diversos ámbitos sociales, económicos, ambientales, etc. Existen programas, publicaciones y manuales como la *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*⁹, también Degenne & Forsé¹⁰.

1. La empresa rural y las redes

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 (Ibíd., p.33).

⁹ <http://revistaredes.rediris.es>

¹⁰ 1999; Scout, John. 1991/2000 y Wasserman & Faust. 1994.

El aprendizaje no es lineal, se da en el contexto de interacciones entre una red de actores, tales como otros productores, proveedores de insumos, compradores, asesores, etc. Dentro de estas redes de conocimiento no todos los participantes tienen la misma capacidad para incorporar y difundir conocimiento (Santoyo Cortés, 2011).

La forma en que el uso de las redes sociales complementan la existencia de las empresas es, en cierta parte, porque las micro y pequeñas empresas rurales tienen grandes obstáculos, lo que las estimula al establecimiento de una estrategia que permita hacer competitivas las explotaciones rurales de pequeña escala. El autor Graeme Bueckey (2010) comenta que las empresas al implementar una estrategia que se base en la asociación y cooperación entre ellas, con la invención 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, que son unidades que predominan en el sector rural y de escala pequeña, mejoraran las condiciones de negociación con el mercado y apropiarse del valor agregado que se genera a lo largo de la red de valor en que participen para ser competitivas.

Así, desde el establecimiento de un pequeño taller mecánico para maquinaria agrícola, o una panadería, o molino de nixtamal, se crean 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.

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.

La situación de la empresa dentro de las redes sociales se comprende como “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.” (C.David, 2006, pág. 31)

Debido a que la empresa rural tiene capital social, ésta puede ejercer dos tipos de influencia, contribuyendo a fortalecer las redes formales y las informales dentro de la estructura social, de modo que sean menos costosas (Neira, 2010)

La importancia de las redes para las empresas radica principalmente en aspectos que se desglosan a continuación. (Ibíd.):

- 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.

Conformar una red empresarial rural¹¹ requiere integrar primeramente los actores, por lo que es indispensable que los dirigentes empresariales rurales, gremiales, las agencias de desarrollo, además de los centros de investigación y universidades públicas y privadas, se relacionen para promover, planear y poner en marcha esta opción que se considera de desarrollo porque viene a estimular el flujo de información y con esto beneficios, cuando es utilizada de manera adecuada, prestándose a acciones como la comercialización de productos (compra-venta), la difusión de tecnologías, etc.

Entre los múltiples beneficios que se generan cuando se forman redes empresariales rurales, la cual tiene como principal objetivo responder de forma eficaz a la demanda de los consumidores, son: (C.David. Op. Cit. p.34)

¹¹La Red Empresarial es una estructura organizativa que integra y que articula contractualmente, a mediano plazo, relaciones inter empresariales, con el fin de responder conjunta y solidariamente, de manera flexible, bajo la dirección de una asociación emisora de órdenes, a una demanda final o intermedia volátil, en un espacio económico de relaciones productivas de bienes y de servicios.

- 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
 - Transmitir información y experiencia.

Cabe mencionar que el volumen de información transmitida por el boca a boca de empresas y clientes que hayan probado un producto o servicio será la mejor publicidad para los chicos buenos y derrotará a los chicos malos (Kotler & Caslione. Op.Cit. p. 55). El boca a boca tiene el potencial de crear turbulencia y caos a los vendedores, lo que lleva desarrollar dos cosas en la unidad económica: la primera a tener una red social fuerte donde fluya constantemente la información y la segunda a que la empresa este en constante cambio para todo el tiempo ofrecer cosas que estén en el interés de sus clientes.

2. Las redes sociales y el desarrollo rural

Ante la adversidad y la situación por la que pasa el medio rural los países comienzan a replantarse cuál es el mejor camino hacia el desarrollo. Actualmente un elemento característico es la conformación de redes estratégicas, sistema de vinculación y relaciones sociales, culturales y políticas.

Por lo anterior, la importancia de las redes sociales en el sector rural es crucial ya que el enfoque de desarrollo se considera a partir de la dinamización de las fuerzas productivas de las comunidades con una mayor participación de los pobladores, considerando que estos son los principales protagonistas del desarrollo, aprovechando las capacidades tecnológicas, organizacionales, económicas y sociales. (Alejua, 2011)

Estudios incipientes realizados sobre el capital social muestran una influencia positiva de las redes en la búsqueda de empleo, una mayor rentabilidad en las empresas cuando existe un entorno de colaboración, un mejor uso de los créditos en

situaciones de confianza, un menor grado de delincuencia, un mejor gobierno, etc.(Ibíd., p.5).

La importancia de este capital social, deriva en que está constituido por redes de relaciones sociales como la familia y ciertos rasgos de una cultura institucional como la confianza en las instituciones o el cumplimiento de normas que afectan el sentido y la posibilidad de la acción individual y colectiva y de todo lo anterior, deriva la importancia de las redes sociales las cuales ayudan a canalizar inquietudes, necesidades y oportunidades que ayuden al sector rural.

El capital social es un elemento específico muy importante para la empresa rural ya que determina el desarrollo rural. Los activos que constituyen capital social emanan de relaciones sociales basadas en la confianza, cooperación y reciprocidad. Estos activos son de beneficio directo para los participantes, para la comunidad y para la sociedad en su conjunto y pueden organizarse en tres tipos: económicos y materiales, los que permiten acceso a mejores niveles de bienestar; sociales y culturales, los que generan beneficios en el ámbito de la integración social; y políticos y cívicos, los que colaboran a alcanzar mayores cuotas de poder e influencia social Serrano (2001).Citado por Chile (2006)

3. Definición de ARS

El termino **red** se utiliza para definir una estructura que cuenta con un padrón característico. Los tipos de red que existen son: social, de transporte¹², eléctrica¹³, biológica, internet, información, epidemiología, entre otras. (ANALISIS DE REDES, 2010)

Varios autores señalan características específicas para las redes sociales, Valdés dice que una red social consiste en un “número variable de nodos, que pueden ser sujetos u organizaciones, unidos a otros nodos, definidos como agentes de intercambio de información que se conectan a través de diferentes canales y se distribuyen en diferentes planos determinados por su naturaleza o distribución espacial,

¹²Son objeto de estudio particular donde analiza el transporte de bienes y personas entre diversas áreas geográficas. Su principal objetivo es la mejora y la eficiencia del tráfico. Los nodos suelen ser ciudades, aeropuertos, etc. mientras que los enlaces suelen ser las carreteras, las autovías, etc. y los enlaces suelen ser las carreteras, las autovías, etc.

¹³Estudio de las propiedades de circuitos eléctricos y el abastecimiento de energía eléctrica a los diferentes puntos de distribución.

conformando así una red compuesta por diferentes nodos, que a su vez se conecta con otros nodos de otras redes ubicadas creando un complejísimo sistema de interconexiones”. (Valdés Jahnsen, 2000)

Barnes, Cerrito y Levi (1998) definen una red social como “una colección de relaciones interpersonales o sociales entre individuos, las que se desarrollan dentro de grupos sociales” (Ibíd., p3). En otro tipo de fuentes no muy formales establecen que una red social es una estructura social conformada por grupos de personas, que se encuentran conectadas por uno o varios tipos de relaciones como son la amistad, el parentesco (familia), intereses y/o conocimientos en común. De manera sencilla se establece que una red social consiste en un número variable de nodos, que pueden estar conformados por personas u organizaciones, que están unidos a otros nodos. Esta red se conecta con otros nodos de otras redes ubicadas en otros planos o espacios, de tal manera que de una red es posible ubicar más redes aún.

Barnes (1972) señala que el descubrir cómo A, quién está en contacto con B y C, es afectado por la relación de B y C...demanda el uso del concepto de redes sociales” (Ibíd., p2.).

4. Teoría que fundamenta las ARS

El estudio de las redes sociales es a través de un ***análisis de redes sociales (ARS)***, que presenta las siguientes tendencias analíticas:

- El enfoque está abierto a estudiar sistemas sociales menos definidos, desde comunidades no locales, hasta enlaces a través de sitios web.
- Trata a los individuos cómo la estructura de las relaciones afecta a los individuos y sus relaciones.
- Es un análisis que se utiliza para observar el grado en que la estructura y composición de las relaciones entre los individuos afectan a las normas.

El ARS es un estudio que se centra en la unión, medida de las relaciones y flujos entre las personas, sociedad, agrupación, computadoras, sitios web, así como de cualquier otra entidad de procesamiento de información ó conocimiento.

El ARS se fundamenta en el estudio de los agentes en la *estructura* de la red., todo con la intención de aportar herramientas para el estudio de las relaciones humanas.

Este tipo de teoría muestra dos enfoques diferentes: la aproximación socio céntrica y la egocéntrica.

1. La aproximación socio céntrica o redes completas, la cual explica las características de un grupo de conexiones que suceden entre un grupo de nodos definidos previamente por la existencia de un criterio que se indica por el investigador.

2. En la aproximación egocéntrica también denominada de influencia o redes personales, parte de las conexiones que se trazan a partir del denominado ego o actor específico y en aquellos actores con quien se relaciona éste (Carrasco JA y Miller EJ, 2006). Su principal tarea es recopilar información sobre los vínculos entre los actores a los que se conecta, para entender cómo las redes afectan a los nodos y a su vez es una imagen. En este tipo de redes a los nodos centrales también se les llama egos y pueden estar representados por personas, grupos u organizaciones; de esta manera se pueden conocer aspectos como:

- Número de nodos conectados
- La intensidad de los vínculos que ocurren entre ellos
- Alguna característica cualitativa de los nodos
- Conjunto de datos con una perspectiva de análisis micro

El ARS ha obtenido un gran uso como metodología para estudios de las **Ciencias Sociales** (Sociología, la Antropología, la Psicología social, la Economía, la Geografía, las ciencias Políticas y la Cienciometría), en los estudios de comunicación, estudios organizacionales, la sociolingüística, en la biología y Física entre otras.

Algunos de los elementos más conocidos que caracterizan a una red social son los señalados en el Cuadro 21:

Cuadro 21 Elementos que conforman una red social.

Elemento	Descripción
Nodo	También se le denomina actor.
Actor	Establece los vínculos que se van a analizar. También se le conoce Nodos. En casos específicos son las personas y grupos.
Vínculo	Es la parte por la cual conectan las relaciones, por ejemplo: amistad, parentesco (familia), intereses y/ó conocimientos en común.
Red Social	Estructura social conformada por grupos de personas, que se encuentran conectadas por uno o varios tipos de relaciones
Densidad	Grado de relaciones de un demandado de conocerse unos a otros.
Grado de Centralidad	Brinda un aproximado del poder social de un nodo basándose en lo bien que se "conecte" éste a la red. "Intermediación", "Cercanía", y "Grado" son las medidas de centralidad.
Grado	Se le denomina al recuento del número de vínculos con otros actores en la red. De entrada y salida.
Lazos fuertes y lazos débiles	La importancia de los lazos débiles radica en que favorecen redes menos estructuradas y permiten generar puentes entre sub-grupos transportando información e ideas por fuera del círculo social. Los nodos fuertes son de fácil acceso desde otras redes y/ó subredes. Son ideales como redes de confianza pero no para la transmisión de la información y la creación del conocimiento.

Fuente: (Velázquez Álvarez, 2005)

Algunos de los indicadores básicos de centralidad del ARS son: el rango (degree), grado de intermediación (betweenness) y cercanía (closeness) para evaluar el comportamiento de los elementos que integran una red.

La medida de centralidad se comprende como el conjunto de algoritmos calculado sobre cada red que nos permite conocer la posición de los nodos en el interior de la red y la estructura de la propia red. (Águeda Q., 2005)

El ARS se apoya de indicadores para obtener las características de la red y sus componentes y a través de esta vía obtener las conclusiones exactas y correctas con respecto a la estructura de la red social. Este tipo de análisis se realiza de manera individual o de forma conjunta, obteniendo los siguientes indicadores. (Velázquez Álvarez, 2005):

DEGREE (ó Grado Nodal). Se divide en: grado de salida y grado de entrada.

El grado de salida es la suma de las relaciones que los actores dicen tener con el resto y el grado de entrada es la suma de relaciones referidas hacia un actor por otro.

ÍNDICE DE CENTRALIZACIÓN: es donde un actor ejerce claramente un papel central. Este indicador da cuenta del grado en el que ésta presenta actores con un carácter hegemónico en cuanto a la concentración de flujos de información. Se expresa en porcentaje. Un valor cercano al 100% indica que la red tiende a presentar a un solo actor concentrando la información, lo cual representa una debilidad pues al desaparecer este actor la red queda desconectada por completo. Un valor cercano al 0% indica una red en la cual la información fluye de manera dinámica, aspecto más deseable desde el punto de vista de la oportunidad de acceder al conocimiento que fluye por la red.

BETWEENNESS (INTERMEDIACIÓN). Este indicador es importante porque se enfoca al control de la comunicación y se interpreta como un nodo o actor que sirve para intermediar las comunicaciones entre pares de nodos. Se consideran los caminos geodésicos (rutas más cortas que un actor debe seguir para llegar a otros nodos), ya que se cuentan las veces en que un nodo aparece en los caminos que conectan a todos los pares de nodos de la red.

GRADO DE CERCANÍA O CLOSENESS. Es la capacidad de un nodo para llegar a todos los actores de una red a través de sus contactos. Se utilizan las matrices simétricas (matriz donde las relaciones entre nodos se dan de manera bidireccional). Entre más altos son los valores de cercanía, indican una mayor capacidad de los nodos para conectarse con los demás actores de la red.

Cabe mencionar que para comprender las aproximaciones de un actor en una red se analiza su centralidad, en casos específicos como es una red estrella – situación que se verá en los resultados-, un nodo en específico tiene más alternativas y oportunidades que el resto de los actores de la red. Los actores que tienen más vínculos y presentan mayores oportunidades tienen más opciones, lo que genera menos dependencia y por ende más poder. Por otro lado, cuando un actor es más poderoso porque está más cerca del resto de los actores que cualquier otro. Finalmente otro aspecto que en una red estrella se presenta es que el actor central tiene mayor ventaja porque está situado entre cada par de actores y no existe ningún otro actor entre este y el resto. De lo anterior, se dice que existe una centralidad del 100%.

Las redes sociales están compuestas principalmente por estructuras sociales, donde se realiza el análisis de medidas de centralidad de los actores que participan en la red, con la intención de determinar relaciones de poder, el protagonismo, la confianza, etc.; así como comunidades, grupos, y las relaciones que se presentan entre ellos mismos. Para este tipo de redes el análisis es sobre la influencia de todo en las partes y viceversa; así como el efecto generado por la acción selectiva de los individuos en la red. Por ejemplo: desde el comportamiento de un individuo hasta la actitud.

En el caso de las empresas sociales las redes suelen estar presentes en todo momento y relación, además es indispensable reconocerlas para que sean utilizadas en beneficio de la unidad económica.

a) *Las redes sociales y la resiliencia*

La supervivencia de las empresas depende del desarrollo de capacidades para integrarse y nutrir la evolución de sus vínculos y redes en el ámbito local y global para construir formas de adquisición y creación del conocimiento y ajustar sus estrategias y estructuras organizativas (De Gortari Rabiela, 2005).

Las grandes empresas utilizan sistemas informáticos de gestión de contactos que permiten a sus trabajadores compartir sus “tarjeteros” para que todos dentro de la organización se puedan beneficiar de esa red social para afrontar un determinado proyecto. Muchas empresas todavía usan envíos de correo electrónico masivos para hacer un “quién es quién” dentro de la organización y contactar con gente valiosa (Morales, 2008)

Las redes sociales son indispensables para la construcción de la resiliencia, que puede ser promovida en personas, grupos o comunidades, permitiendo desplegar posibilidades y recursos potencialmente presentes en ellas. (Lovari, 2011). Conformar una red social grande y fluida permite generar información, la cual es de gran utilidad para las unidades económicas, ya que permite el desarrollo de relaciones de trabajo como las alianzas, hacer uso de los diversos contactos para incrementar la productividad o simplemente mejorar la actividad de la empresa, lo que contribuye a la resiliencia.

El capital social y la empresa rural

El tipo de capital social que se presenta en las empresas rurales a pesar de sus contradicciones en el buen manejo de las empresas es de vinculo, debido a que las personas que normalmente integran la unidad económica son parientes y/o amigos de una misma comunidad lo que les permite una mayor identificación, comunicación y entendimiento, el inconveniente puede ser que no permiten el acceso a otras personas y suelen cerrarse completamente a otro tipo de personas, incluyendo los asesores, lo que llega a determinar el éxito y/o fracaso de la empresa misma.

Diversos autores señalan que no es fácil generar el capital social, sin embargo (Ostrom 2000) comenta que se puede generar *“estableciendo normas idóneas y fortaleciendo actitudes y valores adecuados que permitan la cooperación entre las personas que participan en una organización o en un entorno social”* (Ibíd., p.14).

Desde el punto de vista económico no existe un concepto claro acerca del capital social, por lo que una de las tareas es lograr una definición universalmente aceptada, como se hizo para el capital humano¹⁴.

R. El capital social

Desde finales de la década de los ochenta el concepto de capital social ha sido fuertemente utilizado para comprender los diversos mecanismos existentes al interior de una sociedad para construir vínculos entre sus miembros y en este caso dentro de la empresa rural y sus diversas relaciones que genera al exterior.

Algunas definiciones señalan que el término capital social se define como:

- “El conjunto de relaciones sociales asociativas y de cooperación basada en la confianza y la reciprocidad que permiten a las personas ampliar su campo de oportunidades porque obtiene activos y beneficios al participar asociativamente. (Bonatxea, 2010).
- Según Robert D. Putnam, uno de los principales teóricos de este tema, “el capital social se refiere a las conexiones entre individuos –redes sociales y normas

¹⁴ La OCDE lo define como: *“el conocimiento, habilidades, competencias y otros atributos incorporados en los individuos que son relevantes para la actividad económica”*. (Portela, 2005)

de reciprocidad y confianza que se desprenden de ellas”¹⁵; el capital social facilita la vida en común, fortalece la identidad al interior de un grupo, generando solidaridad entre sus miembros, y al mismo tiempo, crea puentes con grupos y personas fuera de nuestro propio círculo, haciendo más sencillo enfrentar problemas compartidos, circular información y fomentar el entendimiento. (Ablanado, 2008)

- Fukuyama, 2009 define al capital social como “Una norma informal que promueve la cooperación entre dos o más individuos”, afirma además que “la vitalidad del capital social es esencial para el funcionamiento del mercado y la democracia” (Rojas López & Patricia Marin, 2005)

- El capital social es un elemento muy importante dentro de la estructura de la empresa, entre más intenso es el capital social existe más probabilidad de la existencia de la unidad económica a través del tiempo. Y por otra parte, cuando un proyecto es capaz de aprovechar el capital social, o de potenciar el capital social entre los beneficiarios del proyecto, hay más probabilidad de éxito. Este tipo de éxito es el medido en términos de proyección futura, eficacia, eficiencia y otros elementos (Ibíd).

- El capital social, según Durston (2001) es un recurso que reside en las conductas concretas de las personas, que implica control sobre recursos materiales y se retroalimenta con el plano abstracto o simbólico en que se ubican el capital humano y el capital cultural. (Ibíd., p.4).

- De las definiciones más recientes está la de CEPAL, 2001 que señala que el capital social es el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto. (Portela, 2005)

La importancia de este tipo de capital se fundamenta en que se desarrollan más redes sociales y asociaciones cívicas y esto ayuda la hora de resolver problemas y aprovechar nuevas oportunidades. Lo anterior se origina debido a que el capital social tiene como características básicas: 1)La **participación** en redes de cooperación 2)

¹⁵Robert D. Putnam. Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster, New York, 2000, p.19.

Confianza¹⁶ entre los actores que participan en las relaciones de proximidad y horizontalidad y 3) **Reciprocidad** donde se obtienen activos pero también se generan obligaciones.

Existen varios tipos de capital social y son:

- *De vínculo o de unión (al interior del grupo o comunidad)*. Está basado en cuestiones heredadas y creadas por compromisos, con un fuerte contacto personal. Esto se asocia con sentimientos de cariño, afecto y preocupación en común. Los lazos generados son intracomunitarios y dotan de identidad, cohesión y objetivo común a los miembros que lo integran.
- *De nexos o de puente (entre grupos o comunidades similares)*: está basado en características comunes de compromisos y sentimientos moderados de conectividad como respeto, confianza, respeto, confianza y colegialidad que puede darse entre colegas de trabajo.

1. Manifestación del capital social

Para que las empresas funcionen y se desarrollen adecuadamente deben existir ciertos valores y normas que orienten con un propósito definido, denominado capital social y la confianza es el elemento más importante de este.

Durston (2001) explica que las relaciones de participación, confianza y reciprocidad pueden contribuir a tres tipos de beneficios: la reducción de los costos de transacción, la producción de bienes públicos y la facilidad de constitución de organizaciones de gestión de base efectiva, de actores sociales y de sociedades civiles saludables. (Ibíd., p.5).

El capital social se manifiesta por diversos niveles, para el desarrollo del siguiente apartado se consideraron principalmente dos autores (Bonatxea, 2010) y (Rojas López & Patricia Marin, 2005) que han trabajado el concepto de capital social de manera amplia, logrando generar una lista de elementos que son imprescindibles y dan identidad al concepto de capital social:

¹⁶ Se define como el grado de fe, credibilidad y hasta complicidad que puede existir entre dos o más individuos.

Redes. Son utilizadas para lograr de manera eficiente objetivos planteados, además permiten que algunas personas divulguen y transfieran sus habilidades e información.

Solidaridad. Es un término que implica un alto grado de integración y estabilidad del grupo, teniendo como consecuencia asumir y compartir beneficios y riesgos.

Reciprocidad. Es el intercambio de bienes, servicios o favores recibidos de forma igualitaria, en la cual se define un pago, servicio o favor a cambio de un bien, servicio o favor prestado directo o grupalmente cuando cada cual aporta según sus posibilidades y recibe según sus necesidades.

Confianza: Es la expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran.

La **cooperación coordinada** en tareas que exceden las capacidades de una red. Procesos de **liderazgo** transformacional en la red. La legitimación de líderes y ejecutivos que tienen tareas de responsabilidad.

La generación de ámbitos y estructuras de **trabajo en equipo**.

2. El capital social en México

Diversos autores señalan que México es un país de desconfianza, recordando que la confianza es uno de los elementos más primordiales que generan el capital social. (Ablanado, 2008). Señala los niveles de confianza interpersonal en México consistentemente están por encima del promedio latinoamericano, pero bajo con respecto a países como Dinamarca y Suecia, que tienen los estándares más significativos de desarrollo humano.

Por otro lado, la confianza entre familiares es diferente a la comparada con extraños y aquí es donde se arrojó una nota importante donde dice que “siete de cada diez mexicanos tiene mucha confianza en sus familiares, menos de uno de cada diez tiene mucha confianza en las personas que se encuentra en la calle”. (Ibíd., p.10)

De acuerdo con los resultados de la ENAFI, los niveles de confianza en los demás varían radicalmente dependiendo de la cercanía. Generándose tres círculos importantes de confianza:

- Circulo duro o de familiares. Conformado por familiares y esto hace que la confianza sea mayor.
- Circulo de vecinos y allegados. Presenta una confianza media.
- Circulo de personas desconocidas. Presenta una confianza mínima.

Con respecto a la confianza que tienen los mexicanos a las instituciones u organizaciones civiles, la confianza es baja. Por ejemplo, la Cruz Roja Mexicana es la organización con los mayores índices de confianza entre los mexicanos: tres de cada cuatro mexicanos confía en ella y, es probablemente una de las instituciones más conocidas. (Ibíd., p.12)

Otro elemento importante del capital social es la reciprocidad y la mayoría de los mexicanos considera que ayudando a los demás, se ayuda a sí mismo, esto lleva a concluir que los ciudadanos mexicanos existe una gran practica de creencia y práctica de la reciprocidad.

En lo que se refiere a las redes sociales, que es un tercer elemento del capital social, ayudan a conectar con la sociedad, al flujo de información, proveer de apoyo a quien lo necesite.

En México cuatro de cada diez mexicanos dice tener a lo mucho uno o dos amigos de confianza, y que la gran mayoría (71.4%) afirma no tener más de cinco amigos cercanos.

De acuerdo con la ENAFI (2008), los tipos de asociaciones más acudidas entre los mexicanos son, en primer lugar, las Iglesias o grupos religiosos, seguidas por las juntas vecinales o asociaciones de colonos y, en tercer lugar, por organizaciones educativas (asociaciones de padres o de ex-alumnos). Sólo 4% de los mexicanos participan en alguna ONG u institución de asistencia social. (Ibíd., p.22).

Existen algunos factores que sirven como aislamiento en la sociedad y son la corrupción y el fraude social y en México se han convertido en elementos importantes a considerar antes de realizar algún tipo de relación.

3. El capital social y la resiliencia

La mayoría de las empresas funcionan bajo un esquema de egoísmo, egocentrismo (yo, mi, mío), individualismo, fraccionalismos, competencia (bajo una

relación de ganar-perder) (Zuleta, 2010). Generando como consecuencia una unidad económica que frente a adversidades suele caer y no reponerse, sin embargo cuando se entiende que no solo es resolver la situación económica-financiera, considerada como la principal fuente obstaculizante del desarrollo, más bien es importante atender la parte del funcionamiento entre las personas, sea al interior y exterior (comunidad) de la empresa.

Existen diversos trabajos que hablan sobre la resiliencia comunitaria y hacen referencia a aspectos como aprovechar la sociabilidad instalada en la comunidad, sea organizaciones comunitarias, comités o grupos de iglesias para fomentar confianza en la comunidad; así como cualquier programa que se instale que pueda utilizarse como recurso para el liderazgo y la sociabilidad existentes, de modo de darle mayor proyección y trascendencia. (Chile. Op.Cit. p.78).

Con la información anterior, la resiliencia y el capital social suelen actuar como dependientes debido a que el capital social es una forma donde actúa la resiliencia y a la vez la resiliencia lleva a otro nivel al capital social; con esto se quiere decir que la resiliencia llega a transformar al capital social debido a que favorece a alcanzar niveles adecuados de madurez personal y grupal, esto al superar y tolerar los obstáculos. También a promover un clima de co-participación y de corresponsabilidad, eliminando el temor ante posibles fracasos. Superar el facilismo “el máximo beneficio por el mínimo esfuerzo” (Zuleta. Op. Cit. p.17). Consolidar una actitud de voluntad y decisión de cambio, entre otras cosas.

La unión de la temática analizada se concreta en que las empresas rurales pasan por situaciones complicadas y por ende presentan la necesidad de generar la capacidad de resolver y cambiar su situación actual de tal manera que puedan seguir existiendo y participando en la actividad. Algunos factores de estrés, de crisis y de cambio en las empresas se derivan de las áreas que la componen y con las que interactúa constantemente, como son la parte productiva, el mercado, la organización interna, los apoyos que les brindan, las políticas públicas, entre otras cosas; es importante recordar que la empresa funciona como un sistema y en ella inciden factores de dos tipos: externos e internos, y en conjunto logran que los resultados de la empresa sean o no positivos. Los factores internos se refieren principalmente a los

elementos que influyen directamente en el funcionamiento organizacional de la empresa, por ende se está hablando de capital social, comunicación y dirección por mencionar algunos. La idea de la resiliencia es lograr que el capital social alcance un nivel de convivencia, de cooperación (trabajo en equipo) y de confianza para superar los problemas, incluyendo la pobreza. Como factores externos se observan varios incluyendo la relación con la comunidad, el desarrollo de las redes sociales que se entablan entre la empresa rural porque conformar una red social grande y fluida permite generar información, la cual es de gran utilidad para las unidades económicas, ya que permite el desarrollo de relaciones de trabajo como las alianzas, hacer uso de los diversos contactos para incrementar la productividad o simplemente mejorar la actividad de la empresa e integrarse a redes de importancia como la RENDRUS.

Toda la información anterior contribuye a la resiliencia, pues a la empresa le permite innovar, modificar o implementar acciones que le ayudan a continuar, esto se logra por la adecuación que realizan en sus productos, una reestructuración organizacional, o lo que sea detectable y necesario hacer sea al interior y en las relaciones externas que mantienen con el mercado, los proveedores, los clientes, fuentes de apoyo económico, etc.

En cada una de las áreas mencionadas se desarrollan los factores de éxito los cuales se diferencian de los resilientes porque es un elemento que se genera al interior y/o de manera externo que influye en la empresa de manera positiva, ubicandola como referencia a seguir para otras unidades económicas, debido a que presenta características singulares que le permite ser diferente a las demás... ser exitosa. Y tiene la capacidad de utilizar los factores protectores y de riesgo sean dentro de su estructura organizacional e incluso en su entorno (sociocultural, económico, ambiental y político) para sobreponerse a la adversidad, crisis e incertidumbre cuidando en todo momento su existencia.

Haciendo una analogía de lo que pasa en la naturaleza de la empresa rural cuando alguno de sus elementos sufren embates de factores adversos, se producen procesos de resistencia y rehabilitación para seguir sobreviviendo. De esta forma es como se vuelve necesario tratar el concepto de RESILIENCIA.

S. Resiliencia

Es necesario tener presentes las siguientes consideraciones no existen límites claros sobre el origen de la palabra resiliencia. La resiliencia es un concepto relativamente nuevo, no así su significado. Es necesario definirla antes de adentrarse a su estudio, por ello existe una delimitación en tres líneas: la resiliencia como estado en el ser humano, como palabra y significado y finalmente como concepto social y psicológico. La resiliencia como estado del ser humano se relaciona con la aparición del hombre como especie, ya que desde que pobló la tierra se ha enfrentado a una serie de eventos que le han exigido el uso de sus recursos para poder continuar con la evolución. La resiliencia como concepto ha sido variable debido a que en otros momentos se refirió a arrepentimiento, temperamento, carácter, etc. Y la resiliencia como concepto social y psicológico. Los primeros intentos por explicar la existencia de ese algo en ciertas personas consideradas como especiales fue con Werner en 1982, fue la primera en utilizar el concepto, retomándolo de Bowlby a quién se le debe la adaptación del término, que ya era utilizado inicialmente en la física. Los autores que han investigado acerca del tema se consideran de dos tipos: primeramente los que se ocupan por conocer a ciertas personas que logran sobresalir en condiciones de riesgo y los que se interesan por estudiar los procesos que hacen posible que una persona se sobreponga. (Wikilibros, 2010)

Durante la década de los 70 diversos autores, psicólogos principalmente, publican observaciones señalando la variabilidad de respuestas (en su desarrollo psicosocial) de los niños y niñas expuestos a experiencias adversas de diversa índole, tanto individuales, familiares o de su comunidad. Observan que un cierto grupo de niños y adolescentes logran sobreponerse a esas situaciones adversas, sin sufrir secuelas psicosociales graves y se refieren a ellas como "invulnerables". A este fenómeno observado, Michael Rutter en 1978, lo denomina "resiliencia", (anglicismo por resilience o resiliency); cuyo significado es: "resistencia de los cuerpos a los choques"; "recuperar"; "ajustar". (BURAK, 1995)

Lo que conforma la resiliencia y su medición según Walker y Salt (2006) se ha debatido ampliamente en países como Australia, Canadá, Estados Unidos, Gran Bretaña, Sudáfrica y Nueva Zelanda concluyendo que la resiliencia es un concepto

complejo, siendo la transferencia de un término ecológico para otros dominios y aplicada en contextos económicos y sociales, incluidos los entornos rurales y empresariales (McManus. Op.Cit. p.21).

En el futuro inmediato el mundo se enfrentará a disrupciones, turbulencias, caos y violencia. Estos factores afectarán directa e indirectamente al ámbito de los negocios de todo el planeta y crearán un entorno que los líderes económicos deberán encarar si quieren que las empresas sean viables a largo plazo. (Galeski. Op. Cit. p.20)

A lo largo de la historia de los negocios siempre han habido niveles de turbulencia, tanto a una escala macro (la economía general, ya sea local, regional o global) como a escala micro, por ejemplo, empresas particulares. Los propietarios de negocios, los empresarios, siempre han vivido con un cierto grado de turbulencia en la economía. Esto es moneda corriente y forma parte de la economía normal pero lo interesante, son las respuestas que van creando los propietarios ante la adversidad. (Kotler y Caslione. Op. Cit. p.31)

A continuación se mencionan algunas definiciones importantes que refuerzan el análisis de este trabajo.

1. Definición

Existen diversas definiciones del concepto resiliencia.

John Bowlby en 1969, padre de la Teoría del desarrollo de Apego define resiliencia como: “Cualidad de una persona que no se desanima, que no se deja abatir”. (Guajardo, 2009)

El vocablo resiliencia tiene su origen en el idioma latín¹⁷, en el término **resilio** que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar¹⁸. (Kotliarenco M. A., 1997).

La física dice que es “la capacidad que tienen los materiales de volver a su forma cuando son forzados a deformarse”. (Onaindia, 2008)

¹⁷ Diccionario Básico Latín-Español/Español-Latín. Barcelona, 1982.

¹⁸ En la Enciclopedia Hispánica se define resiliencia como la resistencia de un cuerpo a la rotura por golpe. La fragilidad de un cuerpo decrece al aumentar la resiliencia. (Enciclopedia Salvat de la Ciencia y de la Tecnología, 1964).

Otro concepto señala que la resiliencia es una habilidad para surgir de la adversidad, adaptarse, recuperarse y acceder a una existencia significativa y productiva. (Kotliarenco M. A., 1990)

Algunas ciencias como las sociales señalan que resiliencia es” *la capacidad humana de enfrentar, sobreponerse y de ser fortalecido e incluso transformado por las experiencias de adversidad” (Ibíd.)* ó como lo señala el autor Rutter (1993) para caracterizar aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos (Kotliarenco. Op.Cit. p.5).

En términos ecológicos a la resiliencia se le considera como la capacidad del sistema de retomar el estado de equilibrio o mantener el potencial productivo después de sufrir perturbaciones graves (Maser & Astier, 1995).

Existen otros autores como Horacio Krell que maneja el concepto de Resiliencia como “la capacidad de salir fortalecido ante la adversidad y cómo la adversidad es la posibilidad más posible -según la ley de Murphy”, pero añade otra palabra para comprender el concepto en términos empresariales y es la resiliencia estratégica que se comprende como “una preparación para aprovechar conflictos, debilidades y amenazas como fuentes de oportunidad y fortaleza, si se aprende a enfrentar el cambio, de aquí surgen algunos aforismos como” “lo que no te mata te fortalece” y “Aprender del error” (Horacio, 2011)

En contextos sociales y económicos, la resiliencia se entiende como la capacidad de aceptar el cambio, con capacidad de adaptarse a la perfección a eventos en gran medida exógenos -tales como cambio tecnológico-. (McManus. Loc. Cit.).

Según Kotliarenco (1990), en su trabajo denominado “Estado de Arte en Resiliencia”, donde trata aspectos de Resiliencia aplicada en la salud de los niños y su relación con la pobreza; destaca dos componentes importantes de la Resiliencia que son: la resistencia frente a la destrucción y la capacidad para construir un conductismo vital positivo. Lo anterior aplicado a la empresa puede decirse que el primer componente es la capacidad de proteger la propia estructura organizacional bajo presión y el segundo componente establece que pese a situaciones difíciles la empresa tiene una capacidad de enfrentar las dificultades de una forma socialmente aceptable. (Kotliarenco. Loc. Cit.).

La resiliencia es la capacidad de un sistema, ya sea un individuo, un bosque, una ciudad o una economía, para hacer frente al cambio y seguir desarrollando. Se trata la capacidad para utilizar los choques y alteraciones, como una crisis financiera o el cambio climático para impulsar la renovación y el pensamiento innovador. (Moberg, 2012)

Una organización resiliente es una entidad colectiva y a la vez flexible que es capaz de dar respuesta a dos imperativos tal vez contradictorios: a)La gestión de rendimiento y el crecimiento, los cuáles requieren de coherencia y eficiencia y de la capacidad de discriminar lo útil de lo inútil y la optimización de los resultados en el corto plazo y b)La gestión de la adaptación, que obliga a la previsión, la innovación, la experimentación y la improvisación, con un ojo puesto en las metas de largo plazo. (Schuschnv, 2012)

En párrafos anteriores, se establece claramente el concepto de Resiliencia, enfatizando en que es una capacidad que se desarrolla ante la adversidad, sus efectos y la forma en cómo un objeto o persona puede superar el fracaso ante cambios inesperados.

En términos empresariales, la revista Chilena *Negocios Internacionales*, señala que su país es un ejemplo muy claro de lo que es reponerse ante la adversidad, por lo que publica que la resiliencia es una “habilidad que ayuda a la persona, profesional y organizaciones a recuperarse rápida y efectivamente a cualquier adversidad, incertidumbre y consecuencia del mercado, la resiliencia en esencia es extraer lo bueno de lo malo, visualizar lo positivo de la situación negativa, aprender a interpretar efectivamente los escenarios adversos revirtiendo la situación y sacar provecho de ello.” (González, 2011); es importante mencionar que la misma resiliencia puede traer otro tipo de consecuencias pero forma parte del costo de las acciones que se emprenden para poder reponerse.

Minolli (2005) afirma que las empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos

pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas. (Sanchis & Poler, 2011)

En González, (2011), Álvaro Silva Madrid señala que “*Las empresas actuales se caracterizan por desempeñarse en ambientes altamente competitivos, con clientes informados, observadores de la calidad de los productos y servicios que adquieren y conscientes de su poder, con mínima o nula lealtad; cambios tecnológicos frecuentes que exigen de todos los niveles de la organización conocimientos y actualizaciones nunca antes vistos en la industria*” (González. Op. Cit. p.2) lo que estimula a los diversos actores que se ven inmiscuidos a recapacitar en que la única manera de conseguir el éxito empresarial hoy en día es sobreponiéndose y reinventándose rápidamente y eficazmente a la adversidad, el fracaso y a la incertidumbre de cualquier cambio (Resiliencia). (Ibíd., p.3)

Entendiendo más acerca del concepto de resiliencia Gary Hamel y Liisa Välikangas, señalan que “es imprescindible cambiar” y mencionan que en la actualidad el éxito para las empresas se ha vuelto menos persistente , por lo que es imprescindible cambiar y aterrizar en el uso del concepto de resiliencia, haciendo hincapié a que el éxito continuo ya no depende del impulso; sino de la resiliencia que es la *capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocios y estrategias a medida que las circunstancias cambian*. Es necesario anticiparse y adaptarse continuamente a las tendencias profundas y de largo plazo que puedan interferir con la capacidad de generar utilidades de un negocio. (Gary, 2003). Por otro lado, es preciso recordar que la resiliencia nunca es absoluta ni eternamente estable (Munist & Santos, 1998).

De acuerdo a la información presentada en párrafos anteriores, el concepto de resiliencia que se va a utilizar en la presente investigación es:

Resiliencia es “*La capacidad que tienen las empresas rurales para enfrentar ciertas adversidades, crisis e incertidumbres, mediante sus factores de riesgo y protectores, en un periodo de tiempo determinado, sea dentro de su estructura organizacional e incluso en su entorno (sociocultural, económico, ambiental y político), absorber cambios y rupturas para prevalecer en el tiempo*”.

2. Importancia de la resiliencia

La información acerca de la resiliencia en las empresas es corta y en parte se debe a que no se considera de gran importancia al concepto, pero lo interesante de la falta de resiliencia radica en que una empresa que no logra adaptarse a los cambios en su entorno perderá pronto su relevancia, sus clientes y el apoyo de todas las partes interesadas.

El concepto de resiliencia normalmente se utiliza como un instrumento clínico-psicológico, debido a que se sustenta de la interacción existente entre la persona y el entorno (Ibíd., p.11), por ende los tres principales motivos, para el tema empresarial, del porque es importante la Resiliencia son (Ibíd., p.6):

- Hay miles de instituciones importantes que están fuera del mercado de control corporativo.
- La competencia, la adquisición y la quiebra son mecanismos relativamente agresivos para trasladar los recursos desde empresas mal administradas a empresas bien administradas.
- Las empresas jóvenes generalmente son menos eficientes que las empresas de mayor antigüedad, porque han avanzado menos en el camino que lleva desde la innovación caótica a la optimización disciplinada.

Algunos elementos que ayudan a desarrollar esta capacidad de resiliencia son: la situación financiera, la cuestión política del estado y/o país, la publicidad, la mercadotecnia, la organización, la planeación y dirección estratégica, la comunicación y la circulación de información, así como la tecnología, entre otras cosas.

3. Factores de la resiliencia

Los factores que conforman la resiliencia son los factores protectores y los factores de riesgo. Como se mencionó anteriormente estos factores son comúnmente utilizados en la salud y en la psicología; para utilizarlos en la parte empresarial se realizó una interpretación generando el siguiente Cuadro 22. (Munist y Santos. Op. Cit. p.17)

Cuadro 22 Definiciones básicas

ÁREA	FACTOR DE RIESGO	FACTOR PROTECTOR	RESILIENTE	RESILIENCIA
SALUD	Cualquier característica o cualidad de una persona o comunidad que se sabe va unida a una elevada probabilidad de dañar su salud	Condiciones o entornos capaces de favorecer el desarrollo de individuos o grupos, y en muchos casos, de reducir los efectos de las circunstancias desfavorables. Se clasifican en dos: Externos: se refiere a condiciones del medio que actúan reduciendo la probabilidad de daños. Internos: son atributos de la propia persona.	Individuo resiliente es aquel que al estar inserto en una situación de adversidad, es decir, al estar expuesto a un conglomerado de factores de riesgo, tiene la capacidad de utilizar los factores protectores para sobreponerse a la adversidad, crecer y desarrollarse adecuadamente, llegando a madurar como un ser adultos competentes.	Capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superadas e inclusive, ser transformado por ellas.
EMPRESARIAL	Características de una empresa que se sabe existe probabilidad de dañar su funcionamiento.	Condiciones o entornos capaces de favorecer el desarrollo y funcionamiento de la empresa.	Empresa resiliente es aquella que al estar inserta en una situación de adversidad tiene la capacidad de utilizar sus factores protectores para sobreponerse a la adversidad crecer, desarrollarse y funcionar adecuadamente y tener continuidad.	Habilidad que ayuda a la persona, profesional y organizaciones a recuperarse rápida y efectivamente a cualquier adversidad, incertidumbre y consecuencia del mercado.

Fuente: (Munist & Santos, 1998)

Existen tres posibles fuentes de factores que en su calidad de protectores, promueven comportamientos resilientes y son: **los atributos personales, los apoyos del sistema familiar y aquellos provenientes de la comunidad** (Munist y Santos. Op. Cit. p.14) En una empresa quedan claramente señalados los tres factores, el primero son los atributos y el comportamiento de los integrantes de la empresa, el segundo son los apoyos destinados para este tipo de proyectos y finalmente el tercero es la situación de la comunidad, en donde se localiza la empresa, que ejerce cierto tipo de presión y comportamiento.

Folke (2010) considera que como las empresas rurales son un sistema, frente a la resiliencia tiene la capacidad de adaptarse al cambio, y convertir la crisis en una oportunidad, porque un sistema Resiliente tiene la capacidad de absorber las perturbaciones y reorganizar mientras se somete a cambios a fin de retener todavía en esencia la misma función, estructura, identidad y retroalimentaciones. (Sussanne Kummer, 2011)

4. Construcción de la resiliencia

Debido a que múltiples investigaciones se enfocan principalmente a la resiliencia en los niños, (Munist & Santos, 1998) señalan que el perfil de un niño resiliente debe tener las siguientes características:

1. Competencia social. Tiende a establecer más relaciones positivas con las personas.
2. Resolución de problemas. Tiene la capacidad para resolver problemas. Incluye la habilidad para pensar en abstracto reflexiva y flexivamente, y la posibilidad de intentar soluciones nuevas para problemas tanto cognitivos como sociales.
3. Autonomía. Tiene la habilidad para poder actuar independientemente y el control de algunos del entorno.
4. Sentido de propósito y futuro. Son algunas cualidades como: expectativas saludables, dirección hacia objetivos, orientación hacia la consecución de los mismos (éxito en lo que emprenda), motivación para los logros, fe en un futuro mejor, y sentido de la anticipación y de la coherencia.

En este mismo contexto, estudios psicológicos detallan que existen áreas en las cuales se puede trabajar para construir la resiliencia (Cornellà i Canals & Llusent i Guillamet, 2002) y que sirven como referencia para las empresas:

- **Redes sociales.** Aceptación sin condiciones del niño y del adolescente. incrementar las posibilidades de las redes de contactos informales.
- **Descubrir un sentido, una coherencia.** Es decir, ayudar a encontrar un sentido a la vida. (En el caso de la empresa: su misión)
- **Diversidad de aptitudes sociales.** La participación del niño y del adolescente en múltiples y variadas actividades va a permitir descubrir y desarrollar sus particulares habilidades. (Diversificación de la empresa)

- **Fomentar la autoestima.** El fomento de la autoestima se basa de nuevo en la aceptación de la persona más allá de su conducta y en la capacidad que el adulto tiene para descubrir y resaltar las cualidades positivas. (Aprovechamiento de fuerzas y debilidades, etc.)
- **Encontrar un lugar para el sentido del humor.** El sentido del humor hace falta ser capaces de aceptar los propios errores, confiar en el futuro, ser creativo, imaginar, tomar distancia de los hechos que acongojan.
- **Saber jugar.** El juego permite, además, la expresión de las ideas y conflictos, convirtiendo el entorno en algo que tiene interés. En la empresa: organización del trabajo.
- **Desarrollar un sentido ético.** Constituir un sistema de valores, con conocimiento y razonamiento

Con la información anterior, y aplicada a las empresas, se genera una lista de las cuestiones que de acuerdo a la revisión teórica, puede tener una empresa para ser resiliente y son:

1. Competente socialmente hablando
2. Capacidad para resolver situaciones difíciles y/ó problemas
3. Autonomía
4. Relaciones sociales- Redes Sociales.
5. Disponer de un espacio adecuado para encontrar el sentido de su existencia
6. Tener un sentido ético, de propósito y de futuro.

La resiliencia genera como consecuencia a la *renovación*.

Es necesario comentar que existen conceptos que se relacionan con el de Resiliencia como: la invulnerabilidad¹⁹, competencia²⁰ y robustez²¹. La importancia de mencionarlos radica en que se pueden confundir o interpretar como sinónimos del concepto de estudio, pero son diferentes a excepción de robustez que puede ser considerado a fin.

¹⁹ Se define como la característica básica para la gestación de los comportamientos resilientes. Kotliarenco. Op.Cit.p.6

²⁰ Se define como el Comportamiento en forma competente en situaciones de alto riesgo. Ibíd., p.7

²¹ Se define como La combinación de rasgos que tienen carácter adaptativo, y que incluyen el sentido del compromiso, del desafío y la oportunidad, y que se manifestarían en ocasiones difíciles. Ibíd., p.8

Una serie de estudios, autores como Folke (2003), sugieren cuatro principios que construyen resiliencia pero para sistemas socio-ecológicos, esta información sirve como referencia para aplicar en el caso de las empresas rurales. (Ibíd.).

1. El primer principio, aprender a vivir con el cambio y la incertidumbre
2. En segundo lugar, fomentar la reorganización y renovación, utilizando memoria ecológica y social, o la diversidad, cuando se enfrentan con el cambio.
3. La tercera, la combinación de diferentes tipos de conocimiento para el aprendizaje, científico, práctico y el conocimiento local.
4. Como cuarto elemento, la sostenibilidad

5. Medición de la resiliencia

Debido a que el concepto de resiliencia es reciente, son pocos los enfoques que identifican su medición. En la actualidad sigue siendo trabajo para muchos investigadores, debido a que existen metodologías incipientes que buscan medir la resiliencia...

Por mencionar, existe un marco metodológico conformado por Sheffi y Rice (2005) para determinar la resiliencia empresarial. La idea es que una vez que pasa una organización por un proceso de disrupción es el momento adecuado para medir la resiliencia empresarial, evaluando cuán rápido la empresa se recupera y vuelve a su estado normal de operación.

MacManus (2007) comenta que la medición de la resiliencia empresarial debería incluir un análisis de potenciales peligros y la capacidad actual de la empresa para reponerse, por ende es necesario identificar los puntos débiles de la organización y dependiendo de los resultados el paso siguiente sería desarrollar acciones inmediata y buscar soluciones ante la posibilidad de que la empresa se vea afectada por disrupción. Generando estrategias y protocolos de actuación. (Sanchis & Poler. Op. Cit. p.110)

Las variables que se consideran para medir la resiliencia empresarial son la capacidad adaptativa de la empresa, la vulnerabilidad, la probabilidad de ocurrencia de un evento disruptivo, el tiempo y nivel de recuperación, el compromiso y responsabilidad de la cadena de suministro entre otros.

Otros autores consideran que los elementos principales para evaluar la resiliencia son: las redes sociales, coherencia, participación, confianza, expresión y valores. (Ibíd.)

Las investigaciones están orientadas a la definición de un marco de medición de resiliencia empresarial, teniendo en cuenta los diversos elementos mencionado en párrafos anteriores, que definen la resiliencia, desarrollando una serie de guías para que las empresas puedan alcanzar la resiliencia antes de pasar por eventos que la originan.

6. La resiliencia: elemento de análisis para las empresas rurales

Desde el punto de vista de la resiliencia en las empresas rurales, las áreas que se pueden trabajar para construir la resiliencia pueden ser las redes sociales, descubrir el sentido de existencia, diversidad de aptitudes sociales, fomentar la existencia o seguimiento, saber nuevas formas de producción y un desarrollo ético de la empresa.

El enfoque de resiliencia considerado en la presente investigación deriva en que las empresas rurales pasan por situaciones complicadas y por ende presentan la necesidad de generar la capacidad de resolver y cambiar la situación actual de tal manera que puedan seguir existiendo y participando en su actividad. Algunos factores de estrés, de caos y de cambio en las empresas se derivan de las áreas que la componen y con las que interactúa constantemente, como es la parte productiva, el mercado, la organización interna, los apoyos que les brindan, las políticas públicas, entre otras cosas.

Un ejemplo muy claro de resiliencia en las empresas es la actividad que realiza PNUD en países como Mongolia. Dicho país durante la década de los 90's inicio con una gran transformación de su economía de planificación centralizada a una economía impulsada por el mercado. La liberalización del mercado, la reforma monetaria, la reestructuración del sector financiero y la descentralización administrativa ofrecieron nuevas oportunidades a las industrias pequeñas y medianas. A pesar de que el crecimiento económico del país se aceleró considerablemente, no todos se beneficiaron de estos cambios profundos. Con frecuencia las personas que vivían por debajo del umbral de pobreza y las familias que residían fuera de los centros de las

ciudades quedaron rezagadas. Por lo anterior el gobierno puso en marcha un programa piloto de micro financiación con el apoyo del PNUD y su programa mundial MicroStart. Desde un comienzo, la micro financiación, incluidos los servicios financieros como créditos, seguros, transferencias y, lo que es más importante, ahorros, estuvo dirigida a las personas de bajos ingresos. El acceso a servicios crediticios se extendió a las zonas rurales de Mongolia y actualmente continúa ampliándose mediante servicios bancarios por telefonía móvil (PNUD, 2011). De todas las actividades anteriores, los resultados han sido gratos puesto que tienen un banco comercial propio independiente que opera en el mercado y muchas empresas pequeñas han logrado desarrollarse como verdaderos negocios.

7. La innovación tecnológica como elemento resiliente de la empresa rural.

Debido a que la innovación es parte de la resiliencia, la relación con la tecnología²² es importante debido a que, diversos medios enfocados al desarrollo de las empresas rurales, como son programas, buscan que este tipo de empresas, que presentan mayores dificultades por su acceso a diversos bienes y servicios, para que la tecnología, no sea un impedimento en su gestión. En países europeos se está realizando un gran trabajo en esta área. España tiene un programa denominado “Rural Emprende” el cual tiene como idea base el fomento de iniciativas que tengan como objetivo el desarrollo de empresas apoyándose en las tecnologías de la información y las comunicaciones. Se trata de ofrecer las **herramientas necesarias para romper el aislamiento** tradicional del medio rural. Esta situación puede suponer un buen punto de acercamiento hacia las nuevas tecnologías y además encontrar otros emprendedores de la zona que estén desarrollando proyectos similares o complementarios (tecnologiapyme, 2009). En otros países como Brasil, se busca algo similar a España, pero el gobierno brasileño está apoyándose de una empresa china para meter internet en áreas rurales y con esto beneficiar a las pequeñas ciudades y empresas localizadas en el campo (Xinhua, 2012).

²² Proviene del griego tekne (técnica, oficio) y logos (ciencia, conocimiento). Es un concepto amplio que abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas. (Alegsa, 2012)

Por otro lado, existe la tecnología propia la cual se adjudican los brasileños, debido a que la han venido desarrollando y mejorando según las necesidades de su actividad. Este tipo de tecnología que suele ser rústica y tradicional es de gran importancia para ellos ya que, combinada con otros aspectos como la competitividad y los procesos, llega a definir el tipo de empresa y la eficiencia de esta en el manejo de sus recursos con respecto a la competencia.

Como se ha venido mencionando, la empresa está delimitada por factores de riesgo y protectores que en ella se dan de tal manera que pueden determinar si la una unidad económica se vuelve exitosa o no. Por lo anterior, es importante reconocer los factores de éxito de una empresa rural para compararlos y diferenciarlos de aquellos que corresponden a la resiliencia.

T. Factores de éxito de la empresa rural

1. Definición

La función de los factores críticos de éxito es guiar y enfocar a los directivos hacia las actividades primordiales de su negocio y a pensar en sus necesidades de información más críticas, para el aprovechamiento de los recursos valiosos de una organización, como lo son los financieros, materiales, humanos y de tiempo.

El concepto de factor de éxito varía ya que algunos autores buscan la especificidad y otros solamente lo argumentan como parte de su trabajo escrito, utilizando la palabra éxito dentro de su misma definición.

Hay diversas definiciones del concepto factor de éxito y estas varían principalmente por la diversidad de puntos de vista hallados; así como la relatividad del concepto de éxito.

Según Wijwardena y Cooray (1995), la empresa ha alcanzado el éxito cuando el dueño o administrador estima que las ventas han aumentado en un periodo de dos años.

Un factor de éxito se define como “aquel elemento del sistema de la agroempresa rural que se considera haya sido clave o indispensable para el éxito de esta” Patricia (2011)

Para Luck (1996) una empresa es exitosa si el dueño o administrador ha obtenido un excedente en las ganancias, en el tiempo que se ha propuesto como meta.

Sin embargo, Lusier (2000) señala que el dueño o administrador comprueba que ha logrado el éxito porque las utilidades obtenidas son mayores que la cantidad de activos invertidos en la empresa.

Existen diversos elementos que determinan el éxito de una empresa y los clasifica M.Elena(2007) como factores internos y factores organizacionales. De manera interna, las características como confianza en sí mismo, tenacidad, gusto por el trabajo y locus de control de los dueños y administradores, han sido descritas por Powell (2000) como necesarios para el desarrollo de un comportamiento empresarial y dan una posición ventajosa y sostenida para el éxito de la organización. Haar, Leroy y Beltran (2000) señalan que el fracaso en las PYMES mexicanas se relaciona con el gerente, su personalidad y sus valores. Las características individuales del dueño o administrador de las pequeñas y medianas empresas, tales como: formación académica, género, experiencia, antigüedad en el puesto y edad, se convierten en elementos esenciales para el desarrollo de la empresa, contribuyen con mayor o menor fuerza al éxito del negocio. Galindo (2005)

Los diferentes autores (Lee y Tsang, 2001, Wiklund y Shepherd, 2003) han evaluado la experiencia y la educación como factores que encuentran un papel primordial en el éxito de las PYMES. Por otro lado los factores organizacionales que son, según la autora, características propias de la empresa con las que opera y favorecen la permanencia de la empresa. En las empresas de servicio Gadene (1998) menciona que las ventajas para brindar mejor asistencia y tener éxito son la estructura y el número de empleados. Otros factores de éxito que tienen influencia son la demanda y la disponibilidad de financiamiento; así como el uso de la tecnología. La administración financiera que involucra la toma de decisiones de inversión, financiamiento y operación es un factor de éxito o fracaso en la empresa puesto que es decisiva para un buen inicio y supervivencia de las pequeñas empresas de todo tipo. (M.Elena, 2007).

Los factores anteriores – individuales y organizacionales- que han sido descritos, pueden ser analizados como independientes, sin embargo están relacionados, por

ejemplo, la falta de experiencia del administrador en el negocio puede dar como resultado un fracaso en la distribución de recursos y dar como resultado pobres decisiones financieras. (Ibíd. p.32)

El uso del concepto de los Factores de Éxito como una metodología de sistemas de información, fue introducido por John Rockart como un mecanismo para que los ejecutivos en jefe pudieran definir sus necesidades de información. Rockart (1982) define a los factores críticos de éxito como: “las áreas clave en las que son absolutamente necesarios los resultados favorables para que un gerente en particular alcance sus metas”. Similar a esta definición, pero más simple, (Grant, 1996) definen a los factores críticos de éxito como: “los elementos que hacen que una empresa sea exitoso”. (Ranulfo, 2008)

Para la evaluación de los factores de éxito existe una metodología denominada “Metodología de los factores críticos de éxito”²³

Los Factores de éxito representan las condiciones externas e internas que necesitan ser atendidas frecuente y cautelosamente por parte de los altos ejecutivos. Estos factores fijan las métricas del uso en el control operacional y la planeación estratégica. (Luck, 1996).

Considerando lo anterior, y a fin de obtener una perspectiva más amplia sobre el concepto de factor de éxito en experiencias de desarrollo rural, es decir, empresas rurales, se toma como referencia la experiencia de productores que han buscado construir pequeñas empresas en sus comunidades y/o regiones. En este sentido, los factores de éxito son aquellos elementos referidos por las experiencias de desarrollo rural, contenidas en la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS). En México, este mecanismo, tiene como finalidad fortalecer la identificación, sistematización e intercambio de las experiencias empresariales exitosas que los habitantes rurales están desarrollando en todo el país. Para determinar los proyectos exitosos se realizan reuniones de intercambio de experiencias, basadas en los factores de éxito de cada una de ellas, entre productores rurales a nivel estado, posteriormente, este tipo de eventos arroja un número determinado de proyectos que serán

²³ Los Factores críticos de éxito son aquellos objetivos cuyo logro previo no puede haber el fallo, pues de lo contrario se pone en peligro la consecución de la misión, constituyendo el conjunto de los factores la condición suficiente.

presentados y evaluados por los productores rurales a nivel nacional. Este tipo de eventos se realiza año con año. Cabe mencionar que RENDRUS no maneja un concepto de factores de éxito de manera específica, pero señala que el sector rural es muy diverso y que los factores que un proyecto debe tomar en cuenta para ser exitoso son: la organización con liderazgo comprometido, la implementación de prácticas de registro, el desarrollo de capacidades a través de la capacitación, la asesoría profesional, la innovación y el uso de tecnologías; así como el aprovechamiento de recursos y mercados. (Ibíd.)

Durante el análisis que se realiza en el presente trabajo se evocara a respetar la siguiente definición:

***Un factor de éxito** es un elemento interno y externo que responde a un estandar por un modelo de desarrollo e influye en la empresa de manera positiva (de acuerdo al modelo), ubicandola como referencia a seguir para otras empresas, debido a que presenta características singulares que le permiten ser diferente a las demás.*

Una mayor comprensión de los factores de éxito implica el uso de información de RENDRUS que a continuación se describe.

2. Factores de éxito y resiliencia de las empresas que conforman a RENDRUS

a) Obtención de factores de éxito de la base RENDRUS

Para determinar los factores de éxito predominantes en las empresas rurales se utilizó como información de apoyo la contenida en la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS).

Mediante una base de datos de RENDRUS, localizada en la página de www.rendrus.gob.mx, donde se extrajo información acerca de 1,278 proyectos o experiencias rurales, las cuales están distribuidas en siete años del periodo 2004 al 2010, considerando 31 estados y 1 DF para cada año. Con esta información se evaluaron aproximadamente 4,208 datos referidos al éxito de las empresas rurales. Los datos analizados fueron extraídos de las presentaciones, expuestas por los productores

asistentes a las reuniones regionales, y donde explican sus posibles factores de éxito, considerando el concepto como algo que les permite ser exitosos.

b) Acerca de RENDRUS

Como antecedente, es conveniente mencionar que RENDRUS se conforma el día 10 de diciembre de 1996. La Red tiene el apoyo académico con el Colegio de Postgraduados, quien con SAGARPA son los responsables normativos. (RENDRUS, 2012)

Por ende, la Red se considera un instrumento de aprendizaje para los productores(empresarios) porque determinan errores que se realizan en sus empresas y también ayuda a identificar sus elementos de éxito y esto sirve de referencia a otras personas emprendedoras y empresarias.

c) Acerca de los datos analizados

Durante el periodo analizado (2004-2010) de la base de RENDRUS, los datos muestran ciertas características: existen predominantemente proyectos del tipo agrícola, consecutivamente se encuentran los agroindustriales. Los proyectos que no abundan son los de producción de forrajes y de producción de cultivos básicos, puede ser en parte a que RENDRUS busca proyectos innovadores, de impacto social y que contribuyan al desarrollo rural; por lo tanto, año con año, el tipo de proyectos varía y se consideran aquellos que dan valor agregado. Antes del año 2004, existía una gran cantidad de proyectos que se presentaban en las reuniones anuales, pero para una mejor administración de información y control de proyectos se decidió disminuir la cantidad de proyectos seleccionados por año, de tal manera que a partir del 2001 al 2011 se presentan aproximadamente 194 proyectos o experiencias exitosas en promedio anualmente. De los datos analizados se obtuvieron 178 factores (ver A 2), de los cuales se concluyeron que 116 factores son de éxito, los cuales para un mayor entendimiento y uso, se clasificaron en siete categorías:

1. Ambiental: Incluye aquellos factores relacionados con el manejo y uso de los recursos naturales< así como practicas relacionadas con estos.

2. Económico: incluye factores que tienen que ver con aspectos de determinación del precio del producto o servicio, con el análisis de actividades que implican costos y los beneficios que se generan, medibles en dinero

3. Social: incluye los factores que se generan entre la empresa y la sociedad en la que participa.

4. Económico-Social: incluye factores que tienen parte económica y parte social, sin inclinarse por uno solo.

5. Productivo-Comercial: incluye los factores relacionados con la parte productiva de la empresa y la parte comercial.

6. Organizacional: incluye los factores relacionados con la estructura organizacional de la empresa sea su organización, administración y de estructura funcional.

7. Personal: incluye los factores que son pertenecientes a la persona como cualidades y habilidades.

En el Cuadro 23 se muestran los factores de éxito.

Cuadro 23 Factores de éxito.

CARÁCTER AMBIENTAL	CARÁCTER ECONÓMICO	CARÁCTER ECONÓMICO-SOCIAL	CARÁCTER SOCIAL
Aprovechamiento de los RN	Apoyo recibido	Beneficio generado	Apoya a grupos vulnerables (indígena, capacidades diferentes, tercera edad)
Bajo impacto ambiental	Capacidad de inversión	Brinda servicios financieros (crédito)	Contrato de personas con capacidad diferente
Disponibilidad de RN	Competencia	Genera divisas	Donaciones
Manejo de desechos	Competitividad	Carácter económico-social	Empleo temporal
Nulo impacto ambiental	Disponibilidad de fuentes financieras	Información	Equidad de género
Reciclado de desechos	Diversidad de subproyectos	Diversifica alimentación	Fortalece arraigo y cultura
Sustentable	Empresarial		Mano de obra familiar
Condiciones agroclimáticas adecuadas	Financiamiento/crédito		Sentido de pertenencia (conservación/tradición/ arraigo)
	Fondo de ahorro		Vinculación
	Ganancia		
	Inversión		
	Recursos propios		
	Plan de negocio		
	Precio		
	Precio especial a familias/productores		

	Productividad		
	Proyecto integral		
	Reconversión productiva		
	Reinversión		
	Rentabilidad		
	Sostenibles		
	Viabilidad		

Fuente: Elaboración propia con Datos de RENDRUS (2004-2010)

CARÁCTER PRODUCTIVO-COMERCIAL	CARÁCTER ORGANIZACIONAL	CARÁCTER PERSONAL
Abarca la cadena de valor-productiva	Potencial grupal	Actitud
Accesos en buen estado	Prudencia grupal	Esperanza
Acreditación	Reglamento interno (derechos y obligaciones)	Experiencia
Agricultura por contrato	Representatividad	Gusto por el trabajo
Alta producción (rendimiento alto)	Reuniones continuas	Honestidad
Amplia cartera de clientes	Supervisión	Innovador
Apegado a las normas (salubridad / hacienda)	Tareas específicas	Lealtad
Asegurado	Tipo de organización	Liderazgo
Asistencia técnica (GGAVATT/ PSP)	Tipo de participación	Mejora continua
Autorizaciones vigentes	Trabajo en equipo	Necesidad
Biotecnología	Transparencia	Negocio propio
Calidad	Valores grupales afianzados	Paciencia
Canales de comercialización definidos	Vigilancia estricta	Pasión por la actividad
Capacidad instalada propia (local)	Voluntad grupal	Perseverancia
Capacidad productiva	Voluntariado	Por el tipo de actividad
Cero mermas	Gerencia profesional	Reconocimiento
Certificación (orgánica/SAGARPA/TIF/forestal /novel)	Gestión	Superación personal
Clientes satisfechos/leales/potenciales/locales	Iniciativa grupal	Visión
Comercialización directa (a consigna / organizada)	Integración grupal	
Condiciones controladas de producción	Integradora	
Control sanitario/calidad	Intercambio de experiencia productivas	
Convenio de compra - venta (productores, proveedores, comerciales)	Metas definidas	
Costos bajos de producción	Motivación grupal	
Crecimiento en ventas	Objetivos específicos	
Demanda/aceptación del	Optimismo grupal	

producto		
Disponibilidad de materia prima (local, propia, región productora)	Planeación	
Distribución	Cooperación grupal	
Diversidad de producto ó servicios	Cooperativismo	
Diversificación de productos o servicios	Coordinación grupal	
Estrategia de comercialización	Creatividad grupal	
Exportación	Credibilidad grupal	
Innovación (producto/tecnológica)	Dedicación grupal	
Inocuidad del producto	Desarrolla actividad	
Investigación	Desarrollo humano/personal/capacidades	
Manejo adecuado (bpp / alimentación adecuada / bpm)	Disciplina grupal	
Mano de obra especializada	Eficiencia	
Marca registrada(propia)	Empleados por contrato	
Material genético (mejorado)	Empleo permanente(autoempleo)	
Mercado seguro/potencial	Entrega puntual	
Mercadotecnia	Esfuerzo grupal	
Nicho especial	Exigencia grupal	
Orientado al cliente	Figura legal	
Paquete tecnológico	Funciones específicas	
Proveedores únicos	Administración eficiente	
Sanidad (higiene)	Alianzas estratégicas	
Seguridad al cliente	Aprovechamiento de cualidades	
Soporte/mantenimiento técnico	Armonía grupal	
Tecnificación	Asistencia a eventos	
Tipo de material	Autoevaluación	
Tipo de producción	Cadena sistema-confianza con proveedores	
Tipo de producto	Capacitación	
Tipo de venta	Cohesión grupal (unión)	
Tolerancia grupal	Compromiso grupal	
Ubicación estratégica	Comunicación grupal	
Valor agregado (presentación / empaquetado / etiquetado / procesado)	Confianza grupal	
Ventaja productiva (producto todo el año)	Consolidación grupal	
Zona/lugar estratégico	Emprendurismo	
Atención al cliente (personalizada)		

Fuente: Elaboración propia con Datos de RENDRUS (2004-2010)

De los principales factores de éxito mencionados por los productores destacan cinco, los que se señalan en el Cuadro 24 y son: la generación del empleo permanente

(autoempleo), el tipo de organización que tienen, la alta producción (rendimiento), la generación de empleo temporal y la ganancia que obtienen.

Cuadro 24 Factores de éxito predominantes en empresas rurales.

No.	FACTOR DE ÉXITO	SIGLA	%
1	Empleo permanente(autoempleo)	EM	10.27
2	Tipo de organización	TO	8.65
3	Alta producción(rendimiento alto)	AP	6.58
4	Empleo temporal	ET	6.18
5	Ganancia	G	5.44
6	Beneficio generado	BG	3.23
7	Experiencia	EX	3.14
8	Capacidad instalada propia (local)	CIP	3.11
9	Calidad	C	3.07
10	Demanda/aceptación del producto	D	3.07
11	Capacidad productiva	CP	3.02
12	Capacitación	CAP	2.31
13	Apoyo recibido	AR	2.21
14	Tipo de producto	TP	2.09
15	Administración eficiente	AE	1.54
16	Sustentable	S	1.50
17	Disponibilidad de materia prima (local, propia, región productora)	DMP	1.38
18	Tecnificación	TEC	1.31
19	Disponibilidad de rn	DRN	1.21
20	Precio	P	1.12

Fuente: Elaboración propia con Datos de RENDRUS (2004-2010)

- La generación del empleo permanente es considerando como un factor de éxito, por dos razones principales: la primera porque la mayoría de las micro y pequeñas empresas, incluyentes las famiempresas²⁴, se generan a partir de la necesidad de emplearse y la segunda razón es porque este tipo de unidades económicas son negocios propios, generando así autoempleo.
- Alta producción (rendimientos altos) consideran los productores que debido a la cantidad de producto o servicios que pueden prestar es como ellos han logrado el éxito, ya que están continuamente generando producto y por ende se satisface la demanda de sus clientes, generando clientes satisfechos. En proyectos agrícolas se refieren a tener rendimientos altos en comparación con el promedio local.

²⁴ 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. (Santana, 2012)

- El tipo de organización hace referencia a la manera en como las personas se reúnen para trabajar, la dinámica de organización del trabajo y la manera en como llevan la dirección. Los tipos de organización vistos en la base de datos es en comunidades, de productores, ejidal, familiar, femenina, grupal, de personas jóvenes, entre municipios y social de esta forma es como los productores definen su tipo de organización y a través de esta consideran ha sido el éxito de su proyecto. Cabe mencionar que en los datos analizados predomina la organización familiar, porque es la base principal de este tipo de empresas - micro y pequeñas-.
- Empleo temporal, le da éxito a los productores ya que el beneficio que se genera es directamente para la comunidad, donde se ubica el proyecto, y por ende existe un mayor reconocimiento de la organización lo que engrandece el espíritu y fortalece a la organización para continuar. Además de que las personas que obtienen empleo, aunque sea de manera temporal, saben que año tras año ellos encontrarán de manera constante en que emplearse.
- La ganancia que genera el proyecto consideran las personas es un factor de éxito, ya que si la actividad no les llega a generar algún ingreso, no sería negocio para ellos, lo que les llevaría a buscar alternativas que si les brinde una ganancia.

Gráficamente, de acuerdo a las siglas del Cuadro 24, los diez principales factores de éxito observados en la base de datos son los que se muestran en el Grafico 6:

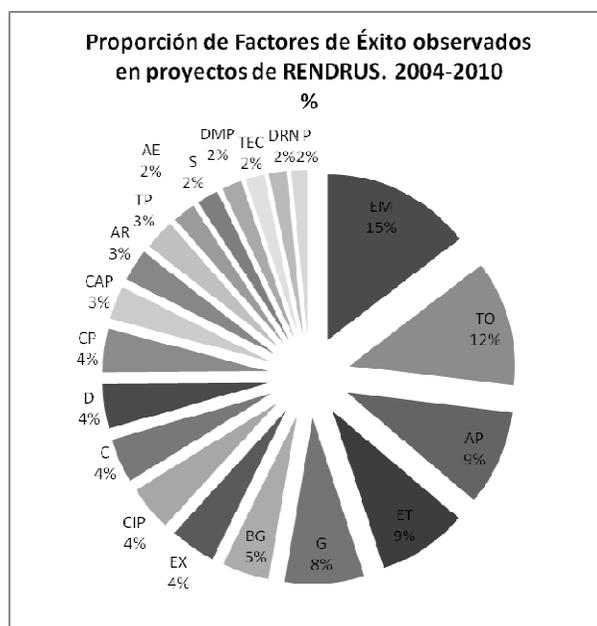


Gráfico 6 Factores de éxito observados en RENDRUS. 2004-2012

Es importante mencionar que de los principales factores de éxito analizados: la experiencia y el apoyo recibido son, en parte, intangibles debido a que la experiencia puede ser del tipo comercial, organizativa y productiva; en el caso del apoyo recibido se enfatiza en aquel que es generado por la misma comunidad, en el momento en que el proyecto es aceptado, considerando que en el sector rural la comunidad y su influencia puede ser un factor adverso, ya que la aceptación o rechazo del proyecto está en manos de la comunidad. Otro tipo de apoyo mencionado es el económico y se refiere principalmente al dinero proveniente de programas gubernamentales (subsidios). Finalmente otro apoyo muy mencionado es aquel que surge de la familia (apoyo familiar), este factor es considerado del tipo emocional, ya que el crear un proyecto familiar incentiva el éxito debido a que se piensa que una organización familiar es más sólida. En el caso de proyectos de mujeres suele ser un apoyo de gran necesidad, ya que ellas dejan de estar en sus casas, quitándole tiempo a sus labores domésticas y a la familia, por ende este tipo de apoyo es fundamental porque las incentiva a continuar.

Cabe mencionar que durante el análisis de los factores de éxito se observó que muchas veces se tiende a confundir los factores de éxito, con los factores de resiliencia. Ante esto, es necesario hacer un alto, ya que es importante comparar los conceptos utilizados y distinguir la diferencia, e incluso similitudes entre ambos.

3. Diferencia entre factor de éxito y factores de resiliencia

El Cuadro 25 muestra una propuesta diferencial de factores considerados de éxito y resiliente. Por lo que se replantea de manera personal con apoyo de la bibliografía revisada las siguientes definiciones.

Cuadro 25 Diferencia entre factor de éxito y factor de resiliencia.

FACTOR DE ÉXITO	FACTOR RESILIENTE
Elemento interno y externo que responde a un estándar predeterminado por un modelo desarrollo e influye en la empresa de manera positiva (de acuerdo al modelo) ubicándola como referencia a seguir para otras empresas, debido a que presenta características singulares que le permiten ser diferente a las demás.	Elemento que promueve “la capacidad que desarrollan las empresas rurales para enfrentar etapas de adversidades, crisis e incertidumbres, a través de una combinación determinada de factores de riesgo y protectores, en un periodo de tiempo determinado, sea dentro de su estructura organizacional e incluso en su entorno (sociocultural, económico, ambiental y político) y absorber cambios y rupturas para prevalecer en el tiempo”.

Fuente: Elaboración propia.

Con la información anterior se generó una lista (Ver A 3), donde se realiza una clasificación de factores de éxito y de resiliencia. F.E.-Factor de Éxito y F.R.-Factor de Resiliencia. Los factores considerados como de Resiliencia encontrados en la base de datos de RENDRUS (Observar Grafico 7) fueron aproximadamente 98, destacando algunos como: la entrega puntual (E), el tipo de venta(TV), la capacidad productiva(CP), la amplia cartera de clientes (ACC), la gerencia profesional(GP), uso de biotecnología (BT), entre otros.

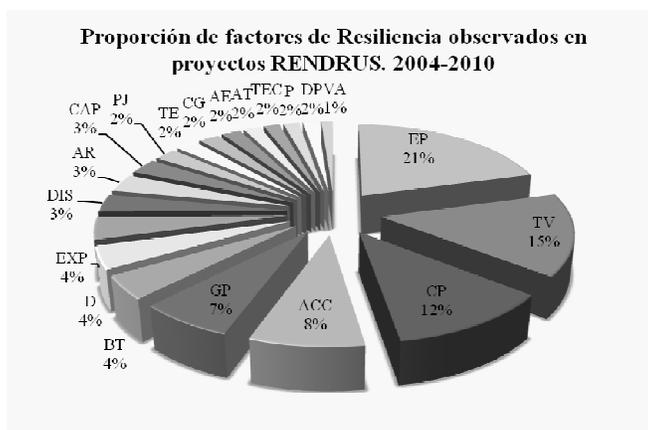


Gráfico 7 Factores Resilientes observados en proyectos RENDRUS. 2004-2010.

La descripción de los principales factores de resiliencia encontrados son los enlistados en el Cuadro 26:

Cuadro 26 Principales factores resilientes. RENDRUS. 2004-2010.

NO.	FACTOR DE RESILIENCIA	SIGLA	%
1	Entrega puntual	EP	16.79
2	Tipo de venta	TV	12.09
3	Capacidad productiva	CP	9.63
4	Amplia cartera de clientes	ACC	6.62
5	Gerencia profesional	GP	5.50
6	Biotecnología	BT	3.44
7	Disciplina grupal	D	3.32
8	Exportación	EXP	3.30
9	Distribución	DIS	2.66
10	Apoyo recibido	AR	2.63
11	Capacitación	CAP	2.30
12	Pago justo	PJ	1.80
13	Tareas específicas	TE	1.73
14	Compromiso grupal	CG	1.66
15	Administración eficiente	AE	1.54
16	Asistencia técnica(ggavatt/ psp)	AT	1.38
17	Tecnificación	TEC	1.30
18	Precio	P	1.28
19	Diversificación de productos o servicios	DP	1.23

Fuente: Elaboración propia con Datos de RENDRUS (2004-2010)

Es importante señalar que los elementos mencionados se consideran resilientes debido a que son aquellas habilidades y capacidades que se desarrollan para resolver un problema y que en algún momento ayudaron a la empresa a enfrentar situaciones adversas y mejorar su estado en cierto momento. La descripción de los elementos que se presentaron en la mayoría de las experiencias exitosas de RENDRUS son:

La entrega puntual (EP), los proyectos exitosos señalan que existe una situación de gran importancia por la cual ellos han permanecido vigentes en el mercado y es este concepto, el cual se interpreta como la entrega puntual de los productos que les solicitan, de esta manera satisfacen la demanda de manera puntual, cumpliendo en tiempo y forma con el producto solicitado. Generando clientes potenciales y seguros esto les permite tener una seguridad en su cartera de clientes.

El tipo de venta (TV), este concepto abarca aspectos como venta a domicilio, la venta colectiva y la venta directa. La venta a domicilio se considera de gran comodidad para el cliente, ya que no necesita desplazarse para obtener y satisfacer una necesidad. La venta colectiva es interesante y común en las comunidades, ya que son estructuras organizadas que movilizan y comercializan su producto en conjunto, esta forma sienten seguridad en la venta de su producto, cumplen con clientes que les solicitan cantidad, el inconveniente se presenta cuando no tienen un producto

homogéneo y esto afecta algunas veces el precio. La venta directa fue el elemento más citado y las personas aluden a que no tienen intermediarios y por ende a través del margen de comercialización es mayor y se ven favorecidos, es claro que para esto requieren de tener un mercado bien definido con clientes seguros y continuos, pero además necesitan de una persona que sepa negociar e incluso les favorece enormemente si tienen un local en donde vender su producto u ofrecer su servicio.

La capacidad productiva (CP). Se refiere al potencial máximo de producción de una empresa cuando utiliza las técnicas de producción y utiliza al máximo su espacio físico y equipo. Mediante este concepto la empresa puede variar; cabe mencionar que esto no significa que se genere la máxima ganancia al ocupar su máxima capacidad productiva, pero si hacen referencia a que utilizan todo lo que tienen para producir lo suficiente y disponer todo el tiempo de producto.

La amplia cartera de clientes (ACC). Esta es resultado del factor mencionado con anterioridad, la EP, y los asistentes hacen referencia al conjunto de clientes que tienen en su empresa y que buscan mantener relaciones estrechas de confianza y de consumo.

METODOLOGÍA

El enfoque que se utiliza en la presente investigación para determinar la resiliencia en las empresas rurales es analítico debido a que la resiliencia se deriva de un proceso que tiene como etapas: la **presencia de algún problema**, que lleva a la empresa a una situación crítica, posteriormente el **desarrollo de los factores resilientes** y finalmente la **solución** ó enfrentamiento del problema llevando a la unidad económica a una mejor situación que la inicial; lo anterior analizado en casos de estudio.

U. Obtención de factores que promueven la resiliencia en las micro y pequeñas empresas rurales del municipio de Ziracuaretiro en el estado de Michoacán

El análisis de los factores socioculturales y de la estructura organizacional que generan la resiliencia se llevó a cabo mediante investigación bibliográfica y trabajo de campo y gabinete. Analizando deductivamente variables que integran una empresa en su

funcionamiento organizacional y su entorno sociocultural, considerando como área de estudio el municipio de Ziracuaretiro en el estado de Michoacán.

La forma en cómo se ejecuto el trabajo de campo y gabinete para obtener el producto final, está estructurado en tres partes:

1. Selección de casos de estudio.
2. Aplicación de entrevista
3. Integración y Análisis de la información

La descripción de cada parte se realiza a continuación.

1. Selección de casos de estudio

Debido a que la investigación se respalda con casos de estudio, se seleccionaron seis empresas de manera no probabilística que reunieron determinadas características. Eligiendo para esta investigación seis empresas rurales, las cuales cumplieron con lo siguiente:

- Se localizan en el sector rural. Comunidades pertenecientes al municipio de Ziracuaretiro.
- Son pequeñas y micro empresas (cantidad de personas empleadas de 1 a 10)
- Algunas empresas tienen su primer año de haber iniciado a organizarse y funcionar.
- Otras empresas tienen más de dos años funcionando.
- Algunas son consideradas como proyecto exitoso dentro de la RENDRUS.
- Son empresas rurales de diversos perfiles pero están relacionadas con la actividad agrícola.

El siguiente cuadro especifica de manera el número de empresas estudiadas según su nivel de desarrollo, el tipo (micro o pequeña) y si fueron casos RENDRUS.

Etapa de desarrollo	Identificación	Empresas. Caso de estudio	Tipo
Inicio	Menor de dos años. Rendrus	1	Micro y peque
Desarrollo	Mayor de dos años	3	Micro y peque
Cerrada	Cerrada. Rendrus	2	Micro y peque

2. Aplicación de la entrevista

La entrevista estuvo diseñada para las diferentes etapas de desarrollo de las empresas rurales y contuvieron preguntas mixtas (cualitativas y cuantitativas), abiertas y de opción múltiple, con la siguiente estructura:

1. PRODUCTO ha obtener fue la entrevista llena, datos y fotografías.
2. PRESENTACIÓN: Datos de la empresa, del representante y/o del entrevistado.
3. CUERPO: Preguntas vinculadas con las relaciones y descripción de los factores que intervienen en la empresa rural, tomando como referencia el mercado.
4. CIERRE: Comentarios abiertos acerca del tema
5. Inicialmente se elaboró una entrevista piloto, se aplicó y se aprobó.

Posteriormente con la entrevista validada se recopilaron los datos en campo.

V. Obtención de Resultados

1. Integración y Análisis de la información

El análisis de los datos se realizó con ayuda del programa Excel mediante el cálculo de estadísticos básicos. El procedimiento que se realizó fue el siguiente:

1. Se realizó una base de datos en el programa de Excel con la información levantada en campo.
2. En la *base de datos origen* se homogeneizaron los conceptos, de tal manera que se redujeron las palabras en la base de datos origen y se hizo una base de datos concreta, en todo momento se cuidó el origen y definición de los conceptos. Obteniendo datos.
3. Se realizó una pre-codificación con el mismo programa de Excel y se obtuvo una base de datos codificada donde todos los conceptos quedaron simplificados a números.
4. Finalmente se obtuvieron, sin repetición, los factores en una base denominada base codificada. A partir de ésta inicio el análisis de datos y la clasificación de los mismos en éxito y de resiliencia.
5. Se realizaron fichas descriptivas de cada empresa estudiada.

2. Modelo de la empresa rural a través de Dinámica de sistemas

El objetivo de esta metodología es *Determinar las variables que intervienen y permiten la adaptación en el funcionamiento de una pequeña y microempresa rural.*

La representación del sistema de la empresa rural, se realizó con el programa VENSIM. Se generó el diagrama de la empresa rural a través de una serie de pasos: (Martín García. Op.Cit. p. 298)

a) A - Crear el diagrama causal

Este proceso sirvió para ordenar las ideas confusas, permitió pasar los elementos y las relaciones del sistema a un diagrama con más facilidad.

Se elaboraron las conclusiones una vez que se finalizó el proceso del tratamiento de los datos. Se utilizó el programa de Word para realizar esta parte.

3. Análisis de Redes Sociales

El objetivo es comprender las relaciones formales e informales que establecen las empresas para ser resilientes. Así como obtener grafos y conclusiones.

En este punto se realizó el trabajo con los datos obtenidos, principalmente de aquellos donde se definen las relaciones que han desarrollado las empresas estudiadas sea formales (instituciones, académicas, organizacionales, etc.) y las informales (proveedores, clientes, etc.).

Tomando como referencia la parte teórica y la metodología de ARS el procedimiento fue el siguiente:

- Se obtuvieron las iniciales de cada emisor y receptor, para disminuir la cantidad de información y facilitar su manejo.
- Se generó una tabla dinámica para eliminar los nombres repetidos.
- Se generó la matriz simétrica

Con UCINET se va a calcular:

- Rango degree,
- Grado de intermediación (betweenness),
- Cercanía (closeness).

4. Obtención de factores resilientes

Con la información anterior se obtienen, para cada área y empresa estudiada, los siguientes puntos:

- Problema que presento la empresa
- Situación crítica a la que se enfrento
- Factores resilientes encontrados
- Etapa de desarrollo en la que se suscito la crisis
- Afectación (0-No 1-Si)

Elaboración de diagrama de los factores resilientes de la empresa rural mediante programa VENSIM.

RESULTADOS

W. Integración y Análisis de la información

Las empresas rurales visitadas y analizadas del municipio de Ziracuaretiro que fungieron como estudios de caso, se presentan en el Cuadro 27; los cuales fueron seleccionadas según la metodología planteada para la investigación.

La información obtenida de cada una de las empresas estudiadas se presenta a continuación donde se determinan características básicas de cada una, así como los factores protectores y de riesgo que posteriormente sirven de apoyo para obtener los factores resilientes.

Cuadro 27 Empresas rurales estudiadas en Ziracuaretiro, Michoacán.

Nombre	Giro económico	Producto	Status	Localidad	Tipo	Edad años	RENRUS
ZARZAMICH S.A. DE C.V.	Servicio (Acopio y Comercialización de zarzamora)	Zarzamora empacada en fresco	Activa	Patuán	Peque	7	No
MI KAFETAL	Agrícola	Café molido	Activa	San Ángel Zurumucapio	Micro	6	No
"AGUACATES LA CHATA"	Servicio (acopio y comercialización de aguacate)	Aguacate fresco	Activa	San Ángel Zurumucapio	Micro	32	No
PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS	Agrícola	Arándanos	Activa	San Ángel Zurumucapio	Micro	2	Si
PRODUCTORES DE NOPAL DE ZIRACUARETIRO S.A. DE C.V.	Agroindustrial	Nopal (escabeche, picado, mermelada)	Cerrada	Rancho Bonito	Micro	3	Si
KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L.	Servicio (comercializadora)	Aguacate fresco	Cerrada	Ziracuaretiro	Micro	8	No

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas estudiadas.



CASO 1

Datos de la empresa

1. ZARZAMICH S.A. de C.V.

Localización: Patúan, Ziracuaretiro. Estado de Michoacán

Producto Final: zarzamora empaquetada en fresco.

a) Características de la empresa

La empresa rural ZARZAMICH S.A. de C.V. fue creada en el año 2005, se localiza en la localidad de Patúan en Ziracuaretiro, el cual se caracteriza por su alta producción de zarzamora (producción anual de 4500 toneladas aproximadamente).

La unidad económica está integrada por un total de cuatro miembros divididos en dos hombres y dos mujeres que laboran de manera permanente. Temporalmente suelen contratar a ocho personas más, esta situación se presenta durante el periodo de septiembre a junio debido a que es la temporada de cosecha.



Cabe mencionar que los miembros actuales difieren de los iniciales debido a que por falta de responsabilidad tuvieron que vender sus acciones y retirarse de la empresa.

El perfil de las personas que conforman la unidad económica son productores de zarzamora y algunos profesionistas.

El principal objetivo de la sociedad es acopiar y comercializar zarzamora a Estados Unidos. La idea de establecer la empresa surgió como resultado de la situación que vivían los productores de zarzamora reflejada por un precio menor al promedio por su frutilla.

Las instalaciones de la empresa disponen de servicios como agua, luz y drenaje, el espacio donde están establecidos es rentado. El material que predomina es ladrillo, cemento, lámina y piso de tierra. Las áreas que se identifican en la empresa son almacén, producción, administración, comercialización y crédito.

El tipo de tecnología que tienen es novedosa porque utilizan en campo variedades más resistentes, la maquinaria en el proceso de post cosecha es más tecnificada y por ende mejora el proceso de la zarzamora y la calidad es mayor. La manera en cómo han conocido la tecnología es a través de las empresas vendedoras de les ofrecen los productos y los invitan a conocer lo nuevo en el área.

b) Producto

El principal producto que genera la empresa es zarzamora, de la cual el kilogramo lo venden en un intervalo de \$120 a \$140 pesos, de la cantidad colectada se

comercializa el 90% al comercio exterior y el 10% al mercado nacional. Es un producto dirigido a toda la familia. Las características que diferencian su producto de las empresas existentes es el servicio que se le da al productor en campo para que la producción sea homogénea, la calidad de zarzamora y la gran experiencia en el manejo que tienen en la producción.

Las actividades que realiza ZARZAMICH S.A. de C.V. para obtener su producto final son: Recopilación, Acopio, Peletizado, Cadena de pre-enfriado a 0°C, Conservación, Carga y Distribución al punto final.

Durante el proceso de producción los principales insumos son: la zarzamora, empaque, etiqueta y tarimas, solo por mencionar aquellos que influyen considerablemente en los costos de producción. Los principales proveedores son de la zarzamora los productores locales provenientes de localidades de Ziracuaretiro; el empaque que se adquiere con la empresa DUNA localizada en Toluca; las etiquetas que son compradas con Etiquetas Electrón ubicados en Guadalajara y las tarimas que se compran con la empresa Monarca localizados en Uruapan. De las empresas mencionadas la que más confianza le brinda a ZARZAMICH es Etiquetas electrón y se debe a que brindan un buen servicio, la calidad del producto es buena y el precio es de los mejores además ofrecen crédito.

c) *Funcionamiento organizacional y capital social*

En lo que respecta al funcionamiento interno de ZARZAMICH, existe una organización más estricta, se dirigen con un cronograma; así como un reglamento el cual es conocido por todos los miembros. Desde el inicio de la empresa se tiene establecido un plan estratégico, participativo que da rumbo a la sociedad denominado plan de negocio. las actividades que realizan de manera grupal es la toma de decisiones, la capacitación, reuniones de trabajo y se les implementa una evaluación de desempeño. En lo que respecta a las reuniones de trabajo estas se realizan semanalmente y en caso de requerir expresar alguna necesidad esta se puede realizar en cualquier momento.

La empresa está conformada por productores agrícolas, la toma de decisiones se realiza a través del consejo de administración; por ende, la selección del representante fue por votación.

Cada integrante tiene funciones específicas y están enterados de las actividades que realizan los demás. Para especificar el trabajo por área existen manuales: de crédito, certificación, contabilidad, producción y almacenamiento.

Al interior de la empresa se realizan actividades diferenciadas según el sexo: las mujeres realizan el manejo de la zarzamora debido a la delicadeza que esta frutilla requiere y los hombres realizan actividades que requieren de más fuerza y estas son principalmente en las áreas de almacén y materiales.

La relación interna entre trabajadores es regular y por ende se refleja en la comunicación, lo anterior se debe a que como en muchas áreas de trabajo las personas no siempre tiene compatibilidad debido a las diversas formas de pensar y actuar. El tipo de comunicación es circular y hace referencia a que la información se distribuye de manera general. La forma en cómo se incentiva el trabajo de los miembros a través del aguinaldo y las prestaciones de ley y bonos; también disponen de un servicio de salud IMSS.



Disponen de una persona que funge como gestor y las habilidades que se le reconocen son experiencia en los procesos de gestión y experiencia en la actividad productiva.

Internamente existen varios profesionistas que asisten a la empresa y los perfiles son Ing. Agrónomos, Ing. Industrial, Administradores y Lic. En Comercio.

Acercas de la confianza grupal los miembros a veces acostumbran a juntarse con las mismas personas, no existe gran confianza para preguntarle a algún miembro acerca de una situación que se suscite en la empresa y las necesidades que lleguen a tener los empleados casi siempre se atienden con un equipo de técnicos. Los socios de ZARZAMICH casi siempre confían en otros medios como programas gubernamentales y créditos para hacer crecer a la empresa rural.

En la parte de capacitación ZARZAMICH constantemente recibe cursos, normalmente los capacitadores provienen de las empresas que les compran la zarzamora como MAGROMEX que manda a su equipo técnico para capacitar.

Recientemente los temas fueron de Trazabilidad e inocuidad, por lo anterior, la empresa no ejerce algún costo. Por otro lado, también han recibido capacitación por parte de FIRA.

Cabe mencionar que la empresa también capacita a productores individuales por mencionar a Huerta Don Alfonso y Huerta Don Rafael.

ZARZAMICH se considera una empresa exitosa debido a que los beneficios y avances se ven reflejados en diversos aspectos tanto económicos como productivos, además existe reconocimiento regional de la empresa. A partir de un listado de características que debe tener una empresa exitosa consideran es necesario que la unidad económica genere dinero para el dueño, ofrezca empleo para los pobladores de la comunidad y se expanda entre otros mercados. Reconocen que en la región existen empresas exitosas como MAGROMEX y SUNBELLE y por lo anterior, participan en la comercialización con MAGROMEX.

La empresa rural es consciente de los riesgos que se corren en este tipo de negocios y que además existen otras unidades económicas en la región que en algún momento fueron muy exitosas como ella, y actualmente se encuentran cerradas como PERIMALL y GOLDEN VALLEY BERRY S.A. DE C.V.

En lo que respecta a la parte ambiental ZARZAMICH implementa acciones que consideran cuidan el medio ambiente debido a que la producción agrícola depende del estado del medio ambiente y aspectos como la contaminación y los problemas del calentamiento global afectan la producción de zarzamora. Las actividades que realizan con la comunidad es el reciclado de contenedores químicos, los cuales son posteriormente entregados a Sanidad Vegetal.

La principal fuente de ingresos de la empresa durante el último año ha sido por la venta de zarzamora y por créditos solicitados. El destino de los ingresos es para reinvertir en insumos en un 30%, adquirir infraestructura, equipamiento y mobiliario en un 10%, pagar el personal y cubrir los costos administrativos en un 10% y continuar pagando los créditos solicitados en un 50% del total de los ingresos. Debido a que se manejan cantidades importantes de dinero y se realiza declaración de impuestos se lleva un control contable.

Durante la vida de la empresa han solicitado crédito a bancos comerciales como BANAMEX, BAJÍO, HSBC y Financiera Rural la mayoría del dinero solicitado ha sido para invertir en capital de trabajo, la situación de estos préstamos ha sido satisfactoriamente finiquitada de tal manera que actualmente algunos están renovados. Por otro lado, también se ha solicitado subsidio a la Secretaría de Economía pero no fue otorgado.



De acuerdo a la información descrita, se elabora el Cuadro 28 el cual describe los factores de riesgo y protectores observados en el funcionamiento organizacional de Zarzamich S.A. de C.V.

Cuadro 28 Factores de riesgo y protectores del funcionamiento organizacional de la ER Zarzamich S.A. de C.V.

ÁREA	FACTOR DE RIESGO	FACTOR PROTECTOR
FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL	Diversidad de puntos de vista que no convergen con la empresa. Falta de responsabilidad de los miembros. Comunicación regular entre miembros. Nivel de confianza bajo internamente. Poca compatibilidad	Unidad económica conformada por productores. Existencia de plan de negocio que orienta a la empresa. Disponen de reglamento y manuales. Cada integrante tiene claramente definidas su responsabilidad. La calidad de la zarzamora es alta. Uso de tecnología novedosa. Cuidado de calidad mediante certificación Disciplina con los empleados Existen un número considerable de profesionistas en la empresa. Habilidades importantes del gestor. Tienen control contable adecuado. Alianzas muy benéficas.

d) La empresa y la comunidad

Los beneficios que ha tenido la comunidad con la existencia de la empresa es que se generan empleos para los pobladores, se les compra a los productores de zarzamora su producto a un precio justo y se les da un plus a las huertas que le venden a ZARZAMICH porque se sabe que es una empresa estricta con los productos que compran y lo clientes importantes que tienen. Realizan aportaciones a la comunidad y estas son normalmente económicas.

Con la información anterior, se elabora el Cuadro 29 el cual describe los factores de riesgo y protectores observados en la parte sociocultural de la ER ZARZAMICH S.A. de C.V.

Cuadro 29 Factores de riesgo y protectores socioculturales de la ER Zarzamich S.A. de C.V.

ÁREA	FACTOR DE RIESGO	FACTOR PROTECTOR
SOCIOCULTURAL	Llegue otra empresa acopiadora que trate de diferente forma a los productores. Inseguridad Renta de tierras productivas.	Generan beneficios a la comunidad donde están instalados. Apoyan enormemente a los productores agrícolas- los están educando para tener mejor producción y precio. Capacita a productores individuales. Realiza importantes aportaciones económicas a la comunidad.

Por otro lado, la comunidad también contribuye con mano de obra, como proveedora de zarzamora y la renta de terrenos para la producción propia de zarzamora.

La actividad de la empresa es de lunes a domingo, con horario normal en días festivos. Es claro que la producción de zarzamora, en los últimos cinco años, ha ido en crecimiento y por ende no es la única empresa de este giro -acopio y comercialización- en la comunidad como MAGROMEX que es una de las más importantes empresas de la región, pero para beneficio de ZARZAMICH está ha hecho alianza con ella. Cabe mencionar que la empresa también tiene otras relaciones que han contribuido al crecimiento de la misma como son los actores del Sistema Producto Estatal de Zarzamora y autoridades del ayuntamiento de Ziracuaretiro.

e) **Mercado**

La comercialización de la zarzamora es empaquetada en presentaciones de 6, 11 y 18 onzas. El valor agregado es a través de la certificación ISO 22000 de Davi's Fresh y dispone de un código de barras.

La forma de venta es con intermediario, el cual le compra a la empresa y se encarga de distribuir en diversos mercados de Estados Unidos. Por lo que se apoyan de un acopiador llamado Jeumar. El principal mercado internacional es Estados Unidos y el nacional se localiza en el Estado de México y en Guanajuato.

Las características que piden los clientes a la empresa son calidad de la zarzamora reflejado en un producto homogéneo, libre de productos tóxicos y

empaquetado. Además de otros aspectos como un buen servicio con responsabilidad en los tiempos de entrega de pedidos y con las características que se les solicita y certificación de la frutilla. El convenio que tiene ZARZAMICH con sus clientes es con un contrato formal porque existe seguridad en el precio y el pago. A sus clientes los considera como permanentes.

f) Relaciones de la empresa (Red Social)

En el tiempo que han estado activos se han anexado a organizaciones mayores como ANEBERRIES A.C. y han generado algunas alianzas principalmente comerciales con PLANEZA y MAGROMEX que son grandes empresas comercializadoras de la región.

Cabe mencionara que la empresa también capacita a productores individuales por mencionar a Huerta Don Alfonso y Huerta Don Rafael.

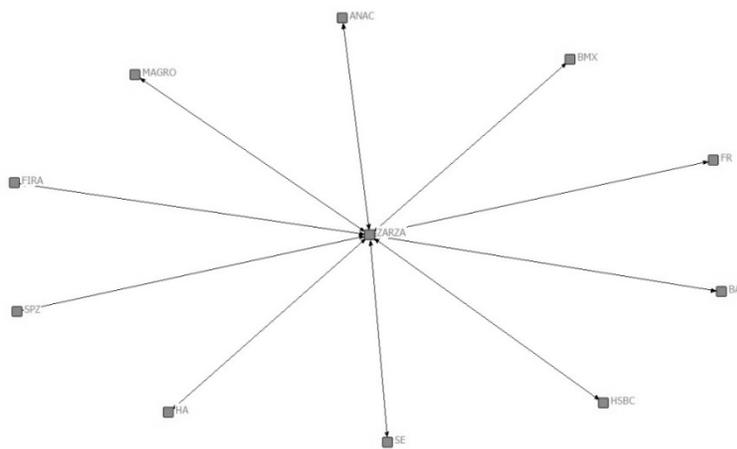
Durante la vida de la empresa han solicitado crédito a bancos comerciales como BANAMEX, BANBAJIO, HSBC y Financiera Rural. Capacitación a FIRA.

Cabe mencionar que la empresa también tiene otras relaciones que han contribuido al crecimiento de la misma como son los actores del Sistema Producto Estatal de Zaramora y autoridades del ayuntamiento de Ziracuaretiro.

El principal mercado internacional es Estados Unidos y el nacional se localiza en el Estado de México y en Guanajuato.

Los principales proveedores de zarzamora son los productores locales provenientes de localidades de Ziracuaretiro; del empaque la empresa DUNA localizada en Toluca; las etiquetas con Etiquetas Electrón ubicados en Guadalajara y las tarimas con la empresa Monarca localizados en Uruapan.

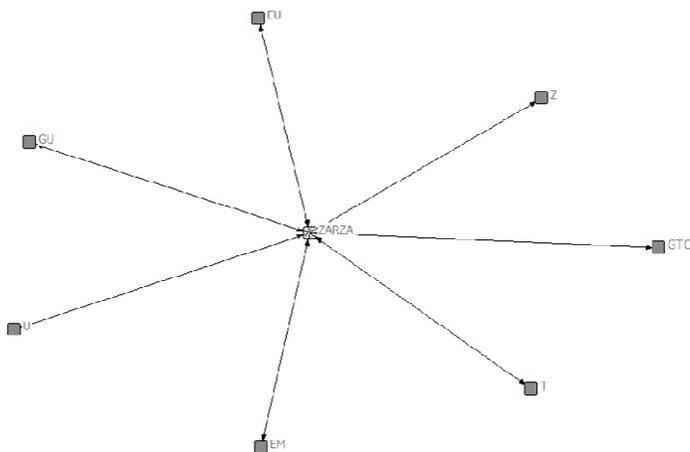
Mediante el uso del análisis de redes sociales, el diagrama que se genera de ZARZAMICH con respecto a los organismos bancarios, sociales, dependencias, etc. se genera el grapho 1.



Sigla	Significado
ANAC	Aneberries AC
MAGRO	Magromex
HA	H. Ayuntamiento
SPZ	Sistema producto zarzamora
BA	Banbajio
FR	Financiera rural
BMX	Banamex
HSBC	HSBC
SE	Secretaria de economía
SD	SEDESOL
FIRA	FIRA

Grapho 1 ARS de la ER Zarzamich S.A. de C.V. con organismos bancarios, sociales, dependencias, etc.

Por otro lado, el grapho 2 muestra los lugares donde la empresa ha generado alguna relación, este se obtuvo mediante el análisis de los mercados en donde comercializa su producto y la ubicación de sus proveedores.



Sigla	Significado
Z	Ziracuaretiro
GTO	Guanajuato
EM	Estado de México
U	Uruapan
GU	Guadalajara
T	Toluca
EU	Estados Unidos

Grapho 2 ARS de la ER Zarzamich S.A. de C.V. con lugares donde comercializa su producto y la ubicación de sus proveedores.

Cabe mencionar que los grafos 1 y 2 de la empresa rural ZARZAMICH son egocéntricos, lo que significa que todos los actores giran en torno a un solo actor principal, en este caso la empresa rural que se está analizando. Por ende, tiene un grado de centralidad del 100%.

g) Aspectos resilientes de la empresa

Los aspectos resilientes de la empresa se expresan a continuación:

Durante la vida de la empresa se han presentado algunos problemas **grupales** destacando la falta de comunicación, la desorganización y la desintegración resultado de la diversidad de puntos de vista y de intereses personales que no convergen con la finalidad de la empresa y que en algún momento los llevo a la separación entre miembros. La forma en cómo se resolvió este problema fue con una reunión de asamblea enfrentando a las personas problemáticas y se tomo la decisión de sacarlas de la sociedad. Esta situación duró aproximadamente un año y se presento en la etapa de crecimiento de la empresa. El resultado fue perdida de una parte de la empresa tanto económica como en infraestructura. Finalmente una vez reestructurada la sociedad, con la salida de los elementos que estaban generando los problemas, continuó y se volvieron a recuperar económica y organizacionalmente hablando.

En la parte **productiva** también se presentaron problemas en la empresa, que la colocaron en una situación complicada debido a que es una unidad económica que depende enormemente de la parte productiva y que ellos tuvieron que buscar la mejor solución para enfrentar la adversidad; el tipo de problema fue generado por la presencia de plagas y enfermedades en las plantaciones de zarzamora que demerita su rendimiento y calidad, las cuales surgieron debido a los cambios climáticos que modifican las condiciones productivas y por lo tanto se genera un impacto negativo en la frutilla. La forma para acabar este problema fue con el apoyo de una asesoría adecuada y control técnico en campo. La asistencia de los productores en las plantaciones permitió implementar prácticas sanitarias finalmente eliminaron la presencia de las plagas y enfermedades, erradicando el problema totalmente y logrando obtener una producción constante. El problema tomó dos meses en resolver y se presentó en la etapa de crecimiento de la empresa; los impactos se reflejaron en una disminución de la producción de zarzamora y por lo tanto se tuvo que dejar de comercializar porque no se juntaban las cantidades necesarias para enviar un viaje.

En el **mercado** también se presentó un problema importante y fue principalmente por la heterogeneidad de la zarzamora que demeritaba su presentación y calidad. Por ende, los clientes no la aceptaban así. Este problema fue resultado de

que durante el proceso de acopio no se apreciaba totalmente el problema de heterogeneidad de la fruta en cuanto a tamaño y sabor, por lo que se recogía la zarzamora en campo y así se empaquetaba, pero los clientes hacían la observación y detenían la compra. Se enfrentó el problema mediante asistencia en campo asesorando a los productores y disciplinándolos en las prácticas de manejo que contribuyeran a disminuir este problema, finalmente se solucionó este problema porque se les enseñó, a los productores y cortadores, los estándares de calidad necesarios para empaquetar la frutilla. Esta situación duró dos meses y se presentó en la etapa inicial de la empresa. Lo más importante de este problema es que se desarrolla la capacidad de los productores y cortadores, es por esto que es resiliente, para realizar una producción más limpia y homogénea, evitando problemas en la comercialización. Los efectos de esta adversidad fue el paro de la comercialización porque el cliente no quería así la fruta y por ende la ganancia se vio afectada tanto para la empresa como para los productores.

Un problema que afectó a la empresa en la parte **económica** fue que los recursos económicos solicitados llegaron tarde debido a que la institución financiera retrasó la salida y entrega del recurso, lo que trajo como resultado una situación donde se atrasaron planes de la empresas y por ende afectó la comercialización y los clientes se sintieron insatisfechos con sus pedidos, lo que trajo pérdidas económicas. El problema se enfrentó estando en permanente comunicación con el organismo financiero y en caso de requerir algún documento o algo parecido enviarlo con la mayor velocidad posible. Esta situación duró un mes y se presentó en la etapa inicial de la empresa.

Cabe mencionar que en áreas como la comunitaria, con los clientes y proveedores no han tenido problemas que afecten la actividad de la empresa.

Con la información anterior, se generó el Cuadro 30 que sirve de apoyo para una mayor comprensión del proceso resiliente que presentó la empresa en sus diversas áreas que la conforman.

Cuadro 30 Situaciones de resiliencia de la ER Zarzamich S.A. de C.V.

Área	Situación crítica	Efecto	Decisión tomada	Resultado
Grupal	Falta de comunicación y la desorganización resultado de la diversidad de puntos de vista así como intereses personales	Perdida de una parte de la empresa tanto económica como físicamente hablando	Reunión de asamblea se enfrentaron a las personas problemáticas y se decide sacarlas	Reestructuración de la sociedad, continuo y se volvieron a recuperar económica y organizacionalmente.
Productiva	La presencia de plagas y enfermedades en las plantaciones de zarzamora que demeritan su rendimiento y su calidad	Disminución de la producción y comercialización de zarzamora.	Apoyo de una asesoría adecuada y control técnico en campo, asistiendo a productores en las plantaciones	Implementación de prácticas sanitarias que eliminaron la presencia de las plagas y enfermedades, logrando obtener una producción constante.
Mercado	Heterogeneidad de la zarzamora que demeritaba su presentación y calidad	Los clientes hacían la observación de fruta heterogénea y detenían la compra.	Asistencia en campo asesorando y disciplinando a los productores en las prácticas de manejo.	Los productores y cortadores aprendieron los estándares de calidad necesarios para empaquetar la frutilla.
Económico	Recursos económicos llegaron tarde debido a que la institución financiera retrasó la salida y entrega de recursos prestados	Se retrasaron las cosas planeadas, el trabajo se detuvo y los clientes se sintieron insatisfechos.	Comunicación todo el tiempo con el organismo financiero y cumplir con los requisitos puntualmente	Acelero la entrega del recurso económico.

h) Expectativas de la empresa

De acuerdo al panorama brindado en párrafos anteriores, ZARZAMICH actualmente se considera en una etapa de crecimiento porque la superficie productiva va en aumento, la cual presento problemas importantes como los mencionados en la parte productiva, pero que resolviendo los ha llevado a la situación actual, y por ende la producción es mayor y la cantidad exportada también. Por otro lado, los productores están respondiendo adecuadamente y esta parte de la empresa ha dado para que se establezca más infraestructura en Tacámbaro y Ario de Rosales. La ganancia satisfactoriamente ha ido en aumento, aproximadamente un crecimiento del 35% anual los últimos dos años.

El principal riesgo que actualmente amenaza a la empresa es la desorganización y se está abordando con trabajo en equipo, reuniones de asamblea y capacitación. Por lo que se puede decir que ZARZAMICH está en otro proceso de resiliencia que no resuelve en su totalidad pero que está trabajando en ello. Por lo que tiene que trabajar más en la construcción de su capital social.

Finalmente los miembros se consideran con un alto nivel de perseverancia para seguir construyendo a ZARZAMICH, a pesar de tener un nivel medio de confianza, pero tienen claro que si algún miembro falla se le estará dando aviso para que recapacite y en caso de los productores se tienen que ajustar si es que quieren seguridad en la venta de su zarzamora, no se les permiten las fallas ni incumplimientos.



CASO 2

Datos de la empresa

2. GRUPO DE TRABAJO MI KAFETAL.

Localización: San Ángel Zorumucapio, Ziracuaretiro. Estado de Michoacán

Producto Final: Café molido.

a) Características de la empresa

En la comunidad indígena de San Ángel, localizada en Michoacán, trabajan el Sr. Roberto y su familia atendiendo desde hace más de 5 años una pequeña empresa denominada Mi Kafetal.



Mi Kafetal es un grupo de trabajo que se caracteriza porque su estructura organizacional se fundamenta en la unidad familiar, conformada por el matrimonio y los 2 hijos mayores, siendo su perfil principalmente estudiantes, ama de casa y agricultores, todos indígenas. Cada uno desempeñando actividades según sus posibilidades, participando en la producción y beneficio del café.

El principal objetivo de la empresa es producir y vender café molido; su trabajo es mayormente artesanal, aunque se apoya de maquinas como la tostadora por la complejidad del proceso, por lo que el tipo de tecnología que utilizan es intermedia, la cual fue aprendida de forma autodidacta. Cabe mencionar que la producción de café está establecida en una huerta de aguacate, por lo que se denomina como una producción bajo sombra, la cantidad de plantas existentes es de aproximadamente 35 unidades y son criollas. La empresa a futuro no tiene un plan formal, solamente tienen identificadas las líneas de acción que tienen que trabajar para continuar con la empresa.

Año con año la familia realiza un conjunto de actividades como son: el mantenimiento de la plantación, corte y beneficio al café; la fertilización la cual se realiza con abono orgánico, no utilizan producto químico por lo que consideran que su producción es “limpia”.



Cabe mencionar que durante la vida de la empresa han solicitado subsidios para hacer crecer la unidad económica y las dependencias a las cuales acudió el grupo son SEDESOL y SAGARPA, dictaminado de manera positiva, obteniendo recurso para adquirir maquinaria y así mejorar el proceso de beneficiado; pero de manera tangible el mayor resultado fue un avance en la comercialización, ya que amplió la cantidad de clientes por la rapidez en el proceso.

b) Producto

El principal producto que se obtiene es café molido, su calidad es buena debido a que tiene un sabor y olor muy característico, ésta es una razón por la cual los pobladores lo compran pero también porque el precio del producto es menor en comparación con otros que ofrecen en la misma localidad. Las presentaciones del producto son en bolsas de plástico y papel de 250 grs., 500 grs. y 1Kg.

c) Funcionamiento organizacional y capital social

En lo que respecta al funcionamiento interno, cada participante de la empresa tiene funciones específicas: el padre de familia realiza las actividades más complicadas que son cuidar y mantener la plantación y la venta externa del café como es salir a Uruapan y Morelia; la mujer y los niños se encargan de cortar y colectar el café. Toda la familia, en conjunto, dan el beneficio – lo lavan, secan, sopletean, tuestan, muelen, pesan y empaican en bolsas de papel, para que después sea vendido. Existe un reglamento dentro de la empresa nada escrito pero si hablado entre los miembros.



Es una actividad que da ingresos a la familia durante todo el año, a la semana venden aproximadamente 10 kilogramos empacados y también obtienen el café para autoconsumo.

La empresa tiene en funcionamiento desde el 2006 y en parte, el dueño considera que se debe a que participa solamente la familia, destacando que el padre es quién toma las decisiones, a la vez administra el dinero y dirige la microempresa. Todas las características mencionadas generan un ambiente donde no se presentan problemas de impacto dentro de la estructura organizacional y de trabajo. También

influye la forma de educación de la comunidad, donde los hijos obedecen a los padres y son fuertes aprendices de las actividades cotidianas para después repetirlos.

De los ingresos obtenidos de la actividad el 50% de lo generado se reinvierte en el proceso y la otra parte proporcional es para el gasto familiar.

Los miembros del grupo consideran que tienen un alto deseo por seguir construyendo a Mi Kafetal, también entre ellos existe un alto nivel de confianza y hasta ahora se sienten satisfechos de las cosas que cada uno de ellos aporta y hacen por la empresa.

De acuerdo a la información descrita, se elabora el Cuadro 31 el cual describe los factores de riesgo y protectores observados en el funcionamiento organizacional de Mi Kafetal.

Cuadro 31 Factores de riesgo y protectores del funcionamiento organizacional de la ER Mi Kafetal.

ÁREA	FACTOR DE RIESGO	FACTOR PROTECTOR
FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL	Separación de los miembros. Irresponsabilidad por parte de las personas que integran la empresa. Crecimiento de los niños y querer dedicarse a otra actividad.	La calidad de su producto La estructura familiar dirigida por una sola persona (el padre de familia) El representante conoce algunos programas de apoyo.

d) La empresa y la comunidad

La empresa ha sido bien aceptada por la comunidad debido a que los integrantes son de allí mismo, por lo que se identifican, además cuando se requiere de limpiar la finca, se busca ayuda de personas de la comunidad por lo que les pagan por su mano de obra, contribuyendo al empleo.

Algunas personas de la comunidad que también son productores saben que la empresa tiene todo lo necesario para darle beneficio al café por lo que recurren a la unidad para vender su café y ante esta situación no falta quien le ofrezca grano a Mi Kafetal y esta les compre.

Aunado a lo anterior, parte de los beneficios que genera la existencia de la empresa en la comunidad se observa mediante un precio justo a los productores de café de la comunidad y un precio especial del café a los consumidores; además los integrantes de la unidad económica participan con la comunidad mediante faenas y aportaciones económicas en fiestas patronales.

Con la información anterior, se elabora el Cuadro 32 el cual describe los factores de riesgo y protectores observados en la parte sociocultural de la ER Mi Kafetal.

Cuadro 32 Factores de riesgo y protectores socioculturales de la ER Mi Kafetal.

ÁREA	FACTOR DE RIESGO	FACTOR PROTECTOR
SOCIOCULTURAL	Bajo poder adquisitivo de los pobladores que son los principales clientes. Existencia de competencia en la misma localidad.	El consumo del café es importante en la alimentación de los pobladores. La familia forma parte de la comunidad La comunidad es indígena y susceptible de apoyos

e) Mercado

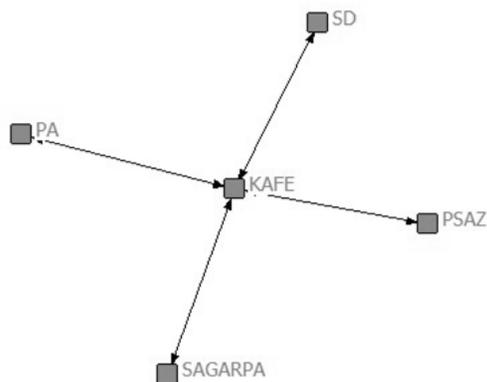
El principal mercado del café molido son los pobladores de San Ángel, Ziracuaretiro, Morelia y Uruapan; en los últimos dos años se han expandido debido a que en lo posible cumplen con los requerimientos de sus clientes que son: un molido casi polvo y un buen tostado del café, logrando como resultado clientes permanentes todo el año.

En la localidad existe competencia para la empresa pero también son pequeños productores que tienen mínimas explotaciones de café, aproximadamente son cinco cafetaleros.

f) Relaciones de la empresa (Red Social)

Sus principales proveedores de insumos se localizan en Uruapan (gas y bolsa) y en la misma localidad- los productores de café- (San Ángel, Ziracuaretiro, el Copal, el Mesón, Aristeo y la Meza de Cazares), los clientes son de San Ángel, Ziracuaretiro, Morelia y Uruapan. Algunas dependencias gubernamentales como SEDESOL y SAGARPA.

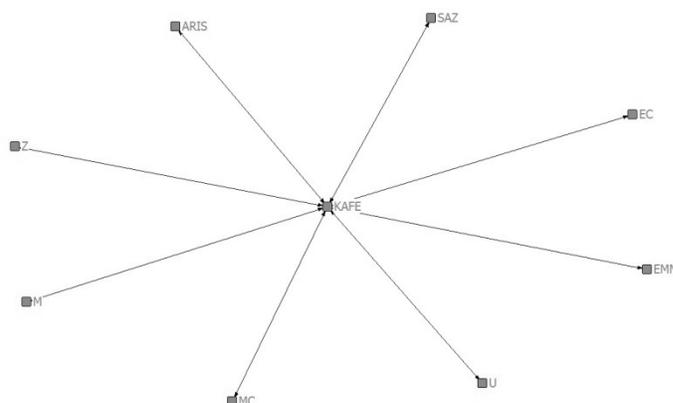
Mediante el uso del análisis de redes sociales, el diagrama que se genera de MI KAFETAL con respecto a la relación con los organismos bancarios, sociales, dependencias, etc. es el Grapho 3



Sigla	Significado
KAFE	Mi kafetal
SD	SEDESOL
PSAZ	Productores de San. Ángel Zurumucapio
SAGARPA	SAGARPA
PA	Productores agrícolas de la región

Grapho 3 ARS de la ER Mi Kafetal con organismos bancarios, sociales, dependencias, etc.

Por otro lado, el grapho 4 muestra los lugares en donde la empresa tiene incidencia porque están ubicados sus mercados donde comercializa y por la localización de sus proveedores.



Sigla	Significado
KAFE	Mi kafetal
SAZ	San. Ángel Zurumucapio
EC	El copal
EMN	El Mesón
U	Uruapan
MC	Mesa de cazares
M	Morelia
Z	Ziracuaretiro
ARIS	Aristeo

Grapho 4 ARS de la ER Mi Kafetal con lugares donde comercializa su producto y la ubicación de sus proveedores.

Los grafos 3 y 4 presentan un actor egocéntricos, lo que significa que todos los actores giran en torno a un solo actor principal, en este caso la empresa rural MI KAFETAL y tiene un grado de centralidad del 100%.

g) Aspectos resilientes de la empresa

Durante su vida la empresa se ha enfrentado a adversidades y a la vez los integrantes han tenido que buscar soluciones para continuar y llegar hasta el día de hoy.

Al inicio de la vida de la unidad económica el problema fue en la **producción** del café que solamente se tenía un par de meses al año lo que generaba incertidumbre

con los clientes, finalmente se resolvió calendarizando las podas y cortes, de tal manera que se escalonaba la cosecha. En la actualidad se corta grano casi todo el año y se tiene café para vender todo el año.

Cuando habían solucionado la cantidad producida, un problema al cual se enfrentaron fue que todo el proceso de beneficiado se hacía de forma manual, utilizando comal, esto generaba algunos detalles como un tostado no uniforme y por lo tanto el sabor variaba lo que, decidieron hacer fue solicitar un apoyo para adquirir la maquinaria que les ayudara a mejorar la calidad del café, pero también a controlar el proceso del beneficiado.

Con la adquisición de maquinaria parecía todo conveniente reflejado en el beneficio adecuado y la calidad del café, pero al momento de comenzar a limpiar el grano con el molino se percataron que parte de la cascara se iba con el grano, esta situación afectaba el sabor; lo que hicieron fue una adaptación en el molino poniéndole tornillos para ampliar el espacio de tal manera que solo pasara el grano limpio.

En la etapa de crecimiento de la empresa se percataron que vender el café en una bolsa de plástico, no era lo más conveniente para lugares como Uruapan y Morelia que son ciudades donde los clientes son más exigentes, por lo que decidieron hacer un pequeño logo y ponerle el nombre de la empresa y las características básicas del producto que vendían, de esta manera brindaron más seguridad a los clientes y dieron otra imagen a su producto.

Las situación más complicada, que ha pasado el grupo de trabajo principalmente el año pasado 2011, ha sido principalmente en el área **productiva**, donde efectos de los cambios climáticos como son las heladas y las sequias, se afecta la producción del café, y esto tuvo como consecuencia la disminución de café, situación que llevo seis meses en solucionar y se presento en su etapa de expansión, debido a que son situaciones que no pueden prever, la forma en cómo lo enfrentaron con la búsqueda de proveedores de café que ayudaran a completar las ventas ya definidas; pero cuidando que el producto encontrado tuviera las características adecuadas para darle beneficio y al fin obtener lo que normalmente se vende a los clientes; para lo anterior, el señor Roberto fue a otras comunidades como el Copal, el Mesón, Aristeo y la Meza de Cazares y reviso su grano de café para determinar si era conveniente o no comprarlo,

definiendo así nuevos proveedores. Lo anterior, ha repercutido principalmente en el área **económica**, debido a que la escases del café contribuyo a un precio más alto del producto, lo que afecto a algunos compradores, principalmente locales, la estrategia que adoptaron para sus clientes locales fue vender



pequeñas bolsitas de café a \$10.00, con un contenido similar a lo que se necesita para preparar una olla de café para una familia promedio, dejando tranquilos y satisfechos a sus clientes. En el caso de clientes más grandes lo que hicieron fue asegurarles café todo el año sea de la producción propia o el abastecido por otros productores. Consideran que para evitar el precio alto del café y no depender de los proveedores y del precio que ellos piden lo conveniente es tener más plantas en la producción por lo que están planeando la ampliación del cafetal. Con la información anterior, se genera el Cuadro 33 que sirve de apoyo para una mayor comprensión del proceso resiliente que presento la empresa en sus diversas áreas que la conforman.

Cuadro 33 Situaciones de resiliencia de la ER Mi Kafetal.

Área	Situación crítica	Efecto	Decisión tomada	Resultado
Productiva	Producción de café muy estacionaria	Clientes insatisfechos	Calendarización de las podas y cortes, de tal manera que se escalono la cosecha.	Se corta grano casi todo el año y se tiene café para vender.
	Proceso de beneficio de café manual tardado y con calidad baja.	Tostado no uniforme y el sabor variado del café.	solicitar un apoyo para adquirir la maquinaria que les ayudara a mejorar la calidad del café	Adquisición de molino y tostadora que ayudaron al beneficio y la calidad del café.
	Las heladas y sequias afectan la producción del café y como consecuencia la disponibilidad de café.	Un precio más alto del producto, lo que afecto a algunos clientes, principalmente a los locales	Búsqueda de proveedores de café que ayudaran a completar las ventas ya definidas	Vender pequeñas bolsitas de café a precio accesible y disponer de café todo el año sea propio o de otros productores.
Mercado	La oferta del café disminuyo	Búsqueda de proveedores de café que cumplieran con ciertas características	Efectos de las condiciones agroclimáticas que dañan a las plantas (sequias-heladas)	Cubrió la demanda de sus clientes.

h) Expectativas de la empresa

La familia considera que la producción del café es una actividad muy importante para su sustento y que se encuentran en un estado de estacionalidad ya que la cantidad de clientes es proporcional a la producción y para pasar a otro nivel de desarrollo planean ampliar la superficie del cafetal, porque a pesar de tener aguacate creen que un producto que les da dinero todo el año es el café y no el aguacate, esto derivado principalmente por el tipo de producción que es cada uno.

Los problemas que les afectan son aquellos estimulados por el entorno externo como son los socioculturales y los ambientales principalmente. Los socioculturales se mencionan porque la gente compra solamente un café con ciertas características, sean las apropiadas o no, y que el precio sea bajo, pues dependiendo del precio que tenga será la cantidad de producto vendido por día y es que los pobladores de la comunidad, que son el principal cliente, prefieren en todo caso abstenerse de un café y tomarse un té en vez de tener un gasto mayor y esto también es resultado de la situación económica de este municipio. En el caso de Uruapan, la situación cambia, puesto que el poder adquisitivo de las personas es mayor y por ende 2 pesos o más por kilogramo no afecta la adquisición ni consumo de éste. La parte ambiental ya se explicó en párrafos anteriores.

Por otro lado, buscan mejorar aspectos como el empaque y las instalaciones para tener acceso a otros mercados y esto lo realizarán con la búsqueda de apoyos ante las diversas dependencias.



CASO 3

Datos de la empresa

3. GRUPO DE TRABAJO “AGUACATES LA CHATA”

Localización: San Ángel Zurumucapio, Ziracuaretiro. Estado de Michoacán

Producto Final: aguacate fresco.

a) Características de la empresa

La empresa rural “La Chata” es un grupo de trabajo, creado desde el año 1980 y por tradición ha continuado en comercialización del aguacate Hass. Se localiza en la comunidad indígena de San Ángel Zurumucapio.

El número de miembros permanente que integra la empresa son cinco, de los cuales cuatros son hombres y una es mujer. De forma temporal suelen solicitar brindar empleo a tres personas más, pero esto es solo durante los meses de corte de aguacate que abarca el periodo de Julio a Diciembre. Debido a que funcionan como una empresa familiar, la cantidad de integrantes ha ido variando porque se van integrado las nueras y los nietos al trabajo, pero de manera permanente son las cinco personas mencionadas las que están de manera activa. El perfil de los integrantes es de productores, amas de casa, indígenas y un profesionista. La forma de trabajo es de lunes a domingo en un horario normal los días festivos

El principal objetivo de la empresa rural es generar ingresos para mantener a la familia a través de la venta de aguacate. La idea de establecer la empresa surgió porque en la comunidad existía mucho aguacate, incluso hasta caído en las huertas, porque no se comercializaba y por lo tanto, surgió la idea de mejor recogerlo y venderlo. Antes de dedicarse al acopio y comercialización del aguacate la principal actividad de la familia fue la producción de maíz y aguacate, además de la actividad forestal que se caracterizaba por la colecta de resina.

Una idea de organización que ha llegado a la comunidad es a través de una Asociación Civil denominada UAMICH (Unión Aguacatera de Michoacán A.C.), la cual busca organizar a los productores y comercializadores de aguacate, por lo que “Aguacates la Chata” se tuvo que anexar a la A.C. para continuar comercializando el aguacate. Durante el tiempo de existencia de la unidad económica ha establecido alianzas pero únicamente con productores aguacateros individuales.

En lo que respecta a la infraestructura de la empresa, los servicios de los cuales dispone son agua, luz, teléfono y drenaje. Los materiales que predominan son ladrillo, lámina y piso de tierra. Localizados en una propiedad privada. Las áreas que tiene la empresa son: acopio, recepción y selección y distribución-comercialización.



Considerando el tiempo que corresponde a cada una de las actividades mencionadas, para cargar un camión de carga de 16 a 18 Ton. (Torton) se requieren aproximadamente 3 días de acopio, medio día en la recepción y selección y un día en cargar la unidad.

El tipo de tecnología que utilizan en su proceso productivo es tradicional y este ha sido así debido a que no han dispuesto de recurso económico para adquirir maquinaria y equipo, pero porque de esta manera permite la participación de toda la familia. La forma en cómo aprendieron la actividad y la tecnología fue con la abuela materna, persona que por herencia paso la actividad a la hija y posteriormente a su familia que actualmente realiza la actividad.

b) Producto

El principal producto que se ofrece es aguacate de la variedad Hass de diversas calidades (extra, primera, segunda, tercera y canica) definida por el tamaño y peso de la fruta. Los precios varían van de \$10000 a \$4000 pero oscila la temporada del año por la oferta del producto. De la cantidad comercializada el 5% es merma cosa que se destina al autoconsumo. Por el tipo de producto es para toda la familia.

El principal insumo que requieren se les provea es aguacate y este se obtiene de los productores de aguacate localizados en lugares cercanos a la comunidad por mencionar el mismo San Ángel Zurumucapio, Rancho el Mesón, Tarasca, Jujucato, La Escondida y El Copal principalmente; el tipo de acuerdo que establecen entre los productores y la empresa es de palabra.

c) Funcionamiento organizacional y capital social

En lo que respecta al funcionamiento interno existe una estructura organizativa pero nada escrito puesto que son una familia matriarcal y todas las decisiones recaen en la madre. Cada elemento que integra la empresa tiene funciones específicas y cada uno de ellos sabe acerca de las actividades que los demás realizan. No disponen de manuales ni de un reglamento. La actividad que realizan de manera grupal es la comercialización puesto que no realizan otro tipo de acciones como reuniones, en parte se debe a que no existe un plan que oriente a la empresa. La gestión recae

completamente en la madre pues se le reconocen ciertas habilidades, por mencionar algunas: es buena comerciante y es amable con las personas.

Realizan actividades diferenciadas según el sexo, las mujeres se dedican a tijerear²⁵, clasificar, marcar las cajas, limpiar y acercar la comida. Los hombres se dedican a andar en las huertas para acopiar el aguacate, cargar y supervisar. También participan los niños y ellos realizan actividades que no implican esfuerzo, por ejemplo: acercar las cajas para ser llenadas, quitar las cajas vacías y recoger los desechos. La forma en cómo se incentiva el trabajo de los miembros es a través de la distribución de la utilidad generada.

La relación entre los miembros es regular así como su comunicación, la cual suele ser del tipo horguilla, donde la madre le comenta a alguno de sus hijos o esposo y de ahí se dispersa la información a los demás miembros. Con respecto a la confianza los miembros de “La Chata” no acostumbran a juntarse con las mismas personas, tampoco existe mucha confianza entre ellos como para preguntarle a cualquiera de ellos acerca de algún asunto relacionado con la empresa. Lo que normalmente se realiza es atender las necesidades de los miembros y esto es a través de una plática con la madre y ella es quien le da respuesta a la situación.

Por otro lado, de acuerdo a la experiencia que tienen los miembros con respecto a otros medios como programas gubernamentales, políticas, etc. que pueden ayudar para hacer crecer, casi nunca confían en estos.

En lo que respecta a capacitación en los últimos años no han recibido capacitación pero “Aguacates La Chata” si ha capacitado a otras empresas en la actividad en aspectos como selección, clasificación y acomodamiento de fruta, por ejemplo: Aguacates “Las Pochas”, Aguacates “Javo” y productores individuales. Los integrantes de la empresa consideran que la unidad económica “Aguacates La chata” es exitosa debido a que generan recurso económico para toda la familia y es reconocida por compradores y productores. Otro factor que consideran define a una empresa como exitosa es que sobreviva por muchos años y “Aguacates La Chata” lleva más de 20 años existiendo, claro con sus respectivos altibajos.

²⁵ Tijerear ó tijereado hace referencia a eliminar parte del pedúnculo del aguacate mediante unas tijeras.

Ambientalmente hablando la empresa implementa y participa en actividades que cuidan el medio ambiente porque consideran importante ayudar al medio ambiente, debido a que los productores de aguacate dependen de la producción que se obtiene del campo. Las acciones que realizan son: el uso de abono orgánico en parcelas y la participación en faenas.

La persona que maneja los recursos económicos es la madre de familia, puesto que es ella quien se encarga de administrar la empresa familiar y por ende no llevan un control contable, pues existe confianza en el manejo del dinero. El destino de los ingresos de la empresa son principalmente para reinvertir en la compra del aguacate en un 70%, para el pago de personal y costos administrativos incluyendo el pago de la mano de obra se destina un 20% y para pagar algún crédito o deuda se destina el 10% de los ingresos. Durante la vida de la empresa han solicitado crédito a una institución gubernamental denominada INI y a una dispersora de crédito denominada FINCA, la razón por la cual se solicitaron fue para reinvertir en la compra de aguacate, hasta el momento se encuentra uno finiquitado y otro pagando aun. No han solicitado algún subsidio pues consideran es pérdida de tiempo y es muy complicado que te aprueben algún apoyo ya que existen muchas solicitudes y poco dinero. De acuerdo a la información descrita, se elaboró el Cuadro 34 el cual describe los factores de riesgo y protectores observados en el funcionamiento organizacional de Aguacates “La Chata.

Cuadro 34 Factores de riesgo y protectores del funcionamiento organizacional de la ER Aguacates “La Chata”

ÁREA	FACTOR DE RIESGO	FACTOR PROTECTOR
FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL	<p>Organización de trabajo informal.</p> <p>Carecen de un plan que oriente a la empresa.</p> <p>Proceso de trabajo y tecnología tradicional.</p> <p>Comunicación regular y en horguilla.</p> <p>Nivel de confianza bajo entre integrantes.</p> <p>No realizan control contable.</p> <p>Su forma de negociación es con acuerdos de palabra.</p> <p>No les interesa capacitarse.</p>	<p>La calidad de su producto</p> <p>La estructura familiar es dirigida por una sola persona (la madre de familia)</p> <p>Los integrantes tienen funciones y responsabilidades específicas.</p> <p>Son productores de aguacate</p> <p>Tienen experiencia en la actividad.</p> <p>La gestora tiene habilidades que le permiten ser buena comerciante.</p>

d) La empresa y la comunidad

La relación que tiene la empresa con la comunidad es importante debido a los beneficios que esta genera reflejados en empleo a los pobladores, acopio y compra del aguacate producción de los pobladores y ofrecimiento de un precio justo al productor. Además participan con aportaciones económicas y en especie cuando se lo solicitan para las fiestas patronales. Los actores con quien tiene relaciones la empresa son los productores aguacateros y con Sanidad Vegetal quienes extienden las guías de salida. La comunidad también participa con la empresa con mano de obra en el empleo temporal y proveedora de aguacate.

Actualmente existen más empresas parecidas a “Aguacates La Chata”, por mencionar algunas están Aguacates “Las Pochas”, Aguacates “Javo” y aguacates “Los Zacarías”; pero lo que diferencia a la empresa de las demás es la experiencia que tiene en el manejo del aguacate reflejado en la selección y manejo de calidades, además de un buen trato al cliente: surtiendo los pedidos según las necesidades y acuerdo. Situaciones que las demás empresas aún no logran pues el tiempo que lleva La Chata en la actividad le permite ofrecer y tener estas características diferenciables. Con la información anterior, se elabora el Cuadro 35 el cual describe los factores de riesgo y protectores observados en la parte sociocultural de la ER Aguacates “La Chata”.

Cuadro 35 Factores de riesgo y protectores socioculturales de la ER Aguacates “La Chata”.

ÁREA	FACTOR DE RIESGO	FACTOR PROTECTOR
SOCIOCULTURAL	Oferta de fruta por ser una región altamente productora de aguacate. Existencia de competencia en la misma localidad. Mercado inestable que da incertidumbre en cuanto al precio del aguacate.	La familia forma parte de la comunidad Brindan empleo a la comunidad Realizan alianza con los productores de aguacate locales La comunidad es indígena y susceptible de solicitar apoyos Ofrecen precio justo a productores Apoya a la comunidad mediante aportaciones económicas. Apoya capacitando a otras empresas y productores locales.

e) Mercado

La forma en cómo se vende el producto es en cajas y a intermediarios principalmente. Algunos de sus clientes son Gildardo García y Francisco “El Pato”

localizados en Tingambato. En el mercado nacional han enviado a lugares como: Tulancingo en Hidalgo, Estado de México y Monterrey, cabe mencionar que Aguacates La Chata desconoce los mercados finales pues muchas veces solamente llegan camiones a cargar al centro de venta y le comentan el destino pero no la plaza. La forma de trabajo con los clientes es con acuerdo de palabra porque confían en la palabra de las personas, pero además comentan que a los clientes no les agrada firmar documentos que los comprometan. Tienen clientes frecuentes.



Las principales características que el cliente solicita son calidad reflejada en el tamaño pactado, que la fruta vaya clasificada y arreglada, esto último se refiere a que este tijereada y limpia; además de ofrecer siempre un buen precio. De acuerdo a lo mencionado, la forma en cómo la empresa cuida la calidad de su aguacate ofrecido es cuidando varios aspectos, por ejemplo: comprar aguacate que no esté maltratado y tenga un grado de madurez adecuado; al momento de arreglar y clasificar el aguacate este se realice de manera adecuada y bien acomodado en la caja.



f) Relaciones de la empresa (Red Social)

Pertenece a una organización mayor denominada UAMICH (Unión Aguacatera de Michoacán AC).

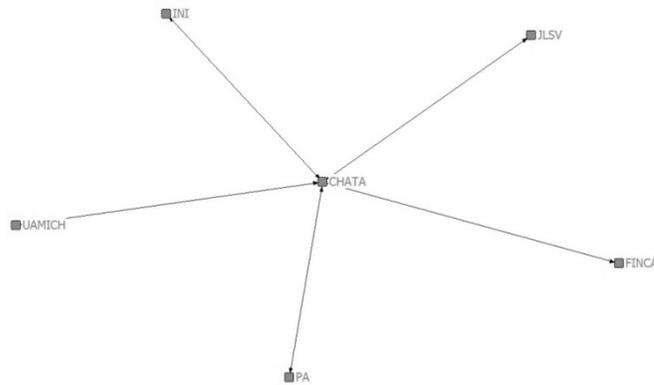
Aguacates “La Chata” ha capacitado a otras empresas de la misma actividad como son Aguacates “Las Pochas”, Aguacates “Javo” y productores individuales.

La empresa ha solicitado crédito al INI y a una dispensora de crédito denominada FINCA.

Algunos de sus principales clientes son: Gildardo García y Francisco “El Pato”; localizados en Tingambato, Tulancingo en Hidalgo, Estado de México y Monterrey.

Los principales proveedores son los productores de aguacate de San Ángel Zurumucapio, Rancho el Mesón, Tarasca, Jujucato, La Escondida y El Copal.

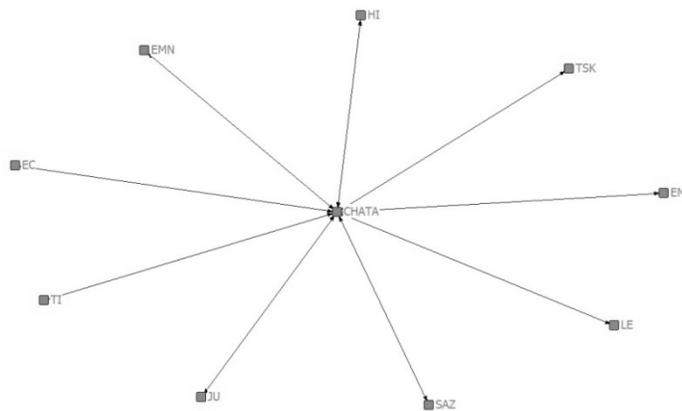
Con el uso del análisis de redes sociales, el diagrama que se genera de AGUACATES LA CHATA con respecto a la relación con los organismos bancarios, sociales, dependencias, etc. se genera el Grapho 5.



Sigla	Significado
CHATA	Aguacates la chata
INI	Instituto nacional indigenista
JLSV	Sanidad vegetal
FINCA	Finca
PA	Productores agrícolas
UAMICH	Unión aguacatera de Michoacan A.C.

Grapho 5 ARS de la ER Aguacates LA Chata con organismos bancarios, sociales, dependencias, etc.

Por otro lado, el Grapho 6 muestra los lugares en donde la empresa tiene incidencia debido a que están ubicados sus mercados donde comercializa y se encuentran los proveedores de AGUACATES LA CHATA.



Sigla	Significado
CHATA	Aguacates la chata
HI	Tulancingo hidalgo
TSK	Tarasca
EM	Estado de México
LE	La escondida
SAZ	San Ángel Zurumucapio
JU	Jujucato
TI	Tingambato
EC	El copal
EMN	El Mesón

Grapho 6 ARS de la ER Aguacates La Chata con lugares donde comercializa su producto y la ubicación de sus proveedores.

Los grafos 5 y 6 presentan un actor egocéntricos, lo que significa que todos los actores giran en torno a un solo actor principal, en este caso la empresa rural AGUACATES LA CHATA y tiene un grado de centralidad del 100%.

g) Aspectos resilientes de la empresa

Las características resilientes de la empresa son las que se describen a continuación.

Los miembros de la empresa han tenido problemas del tipo **comunitario** y este ha sido principalmente generado por la competencia desleal que ha surgido con los vecinos, el grupo lo define como “envidia” y esta situación fue porque al ver los vecinos de la comunidad que la venta del aguacate era un buen negocio, los vecinos comenzaron a vender aguacate. La manera en que enfrentaron esta situación fue asegurando sus clientes a través de ofrecer un buen precio, cumpliendo en tiempo, con calidad y con las características solicitadas del pedido. Esto generó finalmente que se mantuviera un número constante de proveedores y clientes permanentes lo que permitió la continuidad de la empresa. No se resolvió el problema pero el impacto disminuyó a pesar de haber perdido algunos proveedores de aguacate y esto repercutió en la disponibilidad de la fruta para la venta. Esta situación se presentó en la etapa de iniciación de la empresa.

Otro problema que tuvieron fue el relacionado con la inseguridad reflejado en el pago de cuotas al crimen organizado; tuvieron que dar cantidades importantes de dinero lo que afectó la situación de los miembros debido a que era dinero de la reinversión, lo que comenzó a limitar la actividad y en este caso en específico tuvieron que tomar del ahorro familiar para cubrir sus cuotas y que la sociedad estuviera segura. La manera en cómo se enfrentó esta situación fue con el pago de cuotas por la seguridad de la familia, aunque se quedaron sin dinero. Esta situación se dio en la etapa de crecimiento y expansión de la empresa rural. El aprendizaje que obtuvieron fue no temer a extorsiones, mejor denunciar y realizar la comercialización discretamente esto quiere decir que en vez de sacar diariamente camiones grandes, ahora sacan camionetas de máximo una tonelada y solo de vez en cuando, no semanalmente como lo solían hacer.

Otro problema de gran influencia en la empresa fue el generado a nivel **grupal** observado en el incumplimiento con los clientes, el cual surgió por la falta de comunicación adecuada al interior del grupo ya que algunas veces se hacía doble compromiso en la entrega de pedidos y la empresa no tenía la capacidad instalada ni de producto para cumplir en tiempo y forma con lo acordado por lo que se estaba generando un problema de incumplimiento e insatisfacción de los clientes, además de repercusiones económicas; la manera en cómo se enfrentó esta situación fue a través

de una mayor comunicación intergrupala, haciendo recuento de los pedidos que habían por cubrir y para los pedidos pendientes que no se podían cubrir inmediatamente se negocio con los clientes y se les solicitó más tiempo para entregárselos. El tomar esta acción con los clientes permitió su continuidad con la empresa, pues les surtieron sus pedidos y en lo posible el grupo evitó hacer dobles compromisos pues aprendió que hacer compromisos que no se cumplen les generaba problemas. Esta situación tomó tres meses en solucionarlo y se presentó cuando la empresa se estaba expandiéndose. El impacto de esta situación fue tener algunos clientes insatisfechos debido a que no recibieron su pedido puntualmente y por ende pérdida de clientes al menos de un par de ellos.

Un problema que se presentó fue en la parte **productiva** y este fue que el aguacate llevado por los productores generaba muchas mermas y los clientes cuando recibían el pedido no estaban de acuerdo en pagar lo acordado. El problema surgió porque al momento de realizar la clasificación esta no se hacía adecuadamente y así evitar las mermas, pero al momento de ser enviados el aguacate llegaba en malas condiciones, entonces lo que se optó hacer fue supervisar mejor el proceso de clasificación y empaque, pero también el padre de familia se iba en el viaje con el aguacate para revisar las condiciones con que llegaba la fruta a su destino final y así no existieran pretextos por parte del cliente para pagar lo acordado. El problema se resolvió cuando se tuvieron clientes satisfechos con sus pedidos, las mermas disminuyeron, de 30% al 5%, y la actividad comercial continuó. Duró aproximadamente tres meses, se presentó en la etapa de crecimiento y el impacto fue un retraso en el pago de los clientes y por ende no había dinero para reinvertir en fruta y la acción de compra-venta se afectaba de tal manera que las ganancias disminuían y algunos proveedores que daban crédito se vieron afectados por su pago impuntual. En representación monetaria aproximadamente 100 mil pesos de pérdida.

Con los **clientes** también se presentó un problema y este fue el pago impuntual de uno de los clientes más importantes de la empresa, era de importancia por la frecuencia de y la cantidad de compra. Todo surgió porque el cliente tuvo problemas en su negocio y quebró generando deudas con sus proveedores. La forma en cómo se enfrentó esta adversidad fue con el cobro de la deuda con el cliente, pero este no dio

una respuesta pronto por lo que solicito un préstamo a la dispersora FINCA. El problema se resolvió debido a que con el préstamo solicitado se pudo reinvertir nuevamente en aguacate y así se continuó con la actividad de la venta. El tiempo que paso fue de tres meses y se presentó en su etapa de crecimiento de la empresa; los efectos de este problema fueron importantes ya que se quedaron sin dinero para reinvertir, debido a que fue una cantidad importante de aguacate entregada a este cliente, pero no existen documentos formales de cobro, existe una deuda pendiente y todo lo anterior llevo a la empresa a una situación de depresión en sus ingresos.

Un problema generado con los **proveedores** se debió a la inestabilidad en el precio del aguacate algunas veces los productores se van insatisfechos por la cantidad pagada, todo surge porque en los últimos años el precio de la fruta ha sido oscilante y a veces se les compra a un precio y otras veces a otro; para enfrentar esta situación lo que optaron por hacer fue que cuando el productor regresaba a reclamar o discutir el precio, lo que hacían era regresarle la fruta y que ellos devolvieran el dinero que se les había pagado; claro está que los efectos de esta situación fue perdida de buenos proveedores, lamentablemente no se ha resuelto esta situación y al parecer sigue en aumento, pero bajo esta actitud la empresa se ha hecho de proveedores que año con año llevan su aguacate a vender, pues también tienen seguridad en el precio.

En el **mercado** un problema que se ha presentado es la disponibilidad de aguacate en la localidad, esto ha surgido porque debido a que es un cultivo perene y su producción es en ciertos meses del año, lo que genera una oferta y escasez en cierto tiempo del año. La forma en cómo se enfrenta esta situación es saliendo a buscar a otras localidades proveedores de aguacate cuando escasea en la localidad, pero cuando hay oferta de aguacate detienen la compra de aguacate. El problema se ha ido resolviendo reflejado en la disponibilidad del producto, todo el año, cuando no hay aguacate en la localidad cubriendo así una demanda insatisfecha. El tiempo que tardan en dar solución es de tres días, cabe mencionar que aún continúa este problema porque es una situación que se da año con año. Lamentablemente por este tipo de situaciones se pierden proveedores importantes y algunos clientes también porque exigen sus pedidos cuando no hay producto.

Económicamente hablando han tenido problemas, uno muy importante y por el cual la empresa se quedó sin dinero (falta de liquidez), a tal punto de querer cerrar y dejar de vender, fue debido a que durante los últimos dos años el precio del aguacate ha sido muy bajo por cuestiones que desconocen. La manera en cómo se enfrentó esta situación fue con la solicitud de un préstamo para capitalizarse y algunos miembros de la familia se tuvieron que ir a trabajar a otro lado. Después de un año están comenzando nuevamente a comercializar aguacate y el impacto ha sido que la familia tuvo que resistir ante tal situación y tomar decisiones extremas para poder solucionar este problema. Esta situación se dio en la etapa de crecimiento y expansión de la empresa rural.

Con la información anterior, se genera el Cuadro 36 que sirve de apoyo para una mayor comprensión del proceso resiliente que presentó la empresa en sus diversas áreas que la conforman.

Cuadro 36 Situaciones de resiliencia de la ER Aguacates “La Chata”

Área	Situación crítica	Efecto	Decisión tomada	Resultado
Comunitario	Competencia desleal por parte de vecinos de la comunidad	Perdida de algunos proveedores de aguacate y esto repercute en la disponibilidad de la fruta para la venta.	Asegurar los clientes a través de ofrecer un buen precio de la fruta, cumpliendo en tiempo, calidad y con las características solicitadas del pedido.	Se mantuviera un número constante de proveedores y clientes permanentes lo que permitió la continuidad de la empresa.
	La inseguridad que predomina y va en aumento (pago de cuotas)	Se quedaron sin dinero por pago forzoso de cuotas. Hicieron uso de ahorro familiar.	Pagar las cuotas que les solicitaron y comercializar cantidades menores	No temer a extorsiones, mejor denunciar y comercializar de manera discreta en menores cantidades.
Grupal	Incumplimiento con los clientes	Clientes insatisfechos debido a que no recibieron su pedido puntualmente y por ende pérdida de clientes al menos de un par de ellos.	Platicando y haciendo recuento de los pedidos que habían por cubrir, los pedidos pendientes se negociaron con los clientes y se les solicito más tiempo para entregárselos.	Continuidad de clientes con la empresa, pues se les surtieron sus pedidos y en lo posible el grupo evito hacer dobles compromisos.

Productiva	Aguacate vendido con muchas mermas y los clientes cuando recibían el pedido no estaban de acuerdo en pagar lo acordado	Retraso en el pago de los clientes y por ende no había dinero para reinvertir en fruta y la acción de compra-venta se afectaba de tal manera que las ganancias disminuían y algunos proveedores que daban crédito se vieron afectados por su pago impuntual.	Supervisar mejor el proceso de clasificación y empaque, pero también el padre de familia se iba en el viaje con el aguacate para revisar las condiciones con que llegaba la fruta a su destino final	Clientes satisfechos con sus pedidos, las mermas disminuyeron y la actividad comercial continuó
Clientes	Pago impuntual de uno de los clientes más importantes.	La empresa se descapitalizo y entro en una situación de desacelere.	Cobro de la deuda con el cliente y se solicito un préstamo a FINCA para reinvertir en aguacate.	Con el préstamo solicitado se pudo reinvertir nuevamente en aguacate y así se continuó con la actividad.
Proveedores	Inestabilidad en el precio del aguacate	Perdida de buenos proveedores de aguacate.	Los productores insatisfechos por el precio se les regresaba la fruta y ellos devolvían el dinero que se les había pagado	No se ha resuelto completamente pero la empresa dispone de proveedores permanentemente.
Mercado	La producción de aguacate es en estacional, lo que genera oferta y escases de la fruta durante el año.	Perdida de proveedores importantes y de algunos clientes porque exigen sus pedidos cuando no hay producto.	Buscar en otras localidades a proveedores de aguacate cuando escasea en la localidad y cuando hay oferta de aguacate detiene la compra de fruta.	Disponibilidad de aguacate, todo el año, cuando no hay aguacate en la localidad cubriendo así una demanda insatisfecha.
Económico	El precio del aguacate ha sido muy bajo.	Se quedaron sin dinero, falta de liquidez	Solicitud de un préstamo para capitalizarse y algunos miembros de la familia se tuvieron que ir a trabajar a otro lado para generar dinero.	Nuevamente están comenzando a comercializar aguacate.

h) Expectativas de la empresa

La empresa “Aguacates La chata” se considera actualmente en un estado estacional porque sigue activa; no se parece a lo que eran hace tres años, pero siguen vendiendo y comprando de una forma más cuidadosa debido a las nuevas formas de

organización que les están imponiendo y que ellos como vendedores no pueden modificar (el pago de cuotas). Además las ganancias no han tenido un crecimiento importante, de hecho el año pasado fue de cero pesos, por lo que esperan recuperarse el presente año.

Grupalmente hablando consideran tienen un alto deseo por seguir luchando por la empresa para que no cierre. Medianamente reconocen sus habilidades, fuerzas y limitaciones como grupo; saben dar respuestas extremas ante situaciones difíciles y sienten un nivel de satisfacción medio por las cosas que aportan cada uno de los integrantes.

Los riesgos que consideran actualmente corren es la inseguridad, la competencia y los precios del aguacate. La inseguridad la pueden enfrentar si la familia está más comunicada y en caso de extorsiones manejarlas por la vía legal a través de la denuncia. La competencia consideran la enfrentan porque están día a día buscando estrategias para comercializar el aguacate y buscando nuevos clientes y mercados. Lo que definitivamente no saben cómo enfrentar es la oscilación del precio de la fruta.



CASO 4

Datos de la empresa

4. PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS

Localización: San Ángel Zorumucapio, Ziracuaretiro. Estado de Michoacán

Producto Final: arándanos frescos empaquetados.

a) Características de la empresa.

La empresa rural denominada "Propagación de arándanos" se localiza en un domicilio conocido, en la comunidad indígena de San Ángel Zurumucapio, en el municipio de Ziracuaretiro. El giro es agrícola y su principal producto son los arándanos frescos. La empresa está formada desde el año 2010 y es un grupo de trabajo, participan permanentemente tres hombres y de forma temporal diez personas más en diversos meses al años. Los miembros actuales son los mismos que iniciaron, hace dos años, debido a que son familiares. Participan el padre y dos hijos los cuales dos son productores y uno es profesionista.

El principal objetivo de la empresa es generar condiciones favorables para obtener ingresos familiares y establecer a los arándanos como un cultivo alternativo. La idea de esta empresa surgió a través de un técnico, amigo de la familia, quien les dio a conocer el arándano y les comento que tenían las condiciones climáticas para producir tal cultivo, por lo que los llevó a una plantación localizada en Los Reyes, despertando su interés en el cultivo. La infraestructura con la que disponen es solamente con agua y se localiza la plantación en una propiedad privada, en una superficie de 3000 m².

El área que tiene la empresa es la de producción puesto que el empaqueo lo realizan directamente en la plantación, van cortando y empaquetando en las cajitas. El tipo de tecnología es novedosa debido a que utilizan fertirriego y variedad mejorada de arándano, consideran el uso de esta tecnología porque los beneficios son mayores y se reflejan en la calidad y rendimiento de la frutilla. La manera en como adoptaron la tecnología fue a través de un técnico proveniente de Los Reyes y que tiene amplia experiencia en la producción de berries.

Del tiempo que lleva la empresa activa no ha realizado algún tipo de alianza o se ha adjuntado a una organización mayor. Laboran seis días a la semana y en días festivos aplican un horario normal.

En lo que se refiere a las cuestiones económicas, no realizan control contable, pues lo consideran innecesario debido a que funcionan con una estructura familiar y el padre de familia es el encargado de administrar el dinero.

En el último año la principal fuente de ingresos de la empresa ha sido de la venta de los arándanos. El uso de los ingresos generados es para reinvertir en un 50% y el otro 50% restante es para gastos personales.

Durante la vida de la empresa han solicitado crédito y este fue a un prestamista, amigo de la familia, con la finalidad de pagar otras deuda relacionada con la empresa, esta situación fue al inicio de la plantación, actualmente esto se encuentra finiquitado. Por otro lado, solicitaron subsidio a SAGARPA al programa de Activos Productivos. Esta es la principal razón por la cual comenzaron con la plantación de arándanos pues el recurso sirvió para adquirir material vegetativo de arándanos.



b) Producto

El principal producto que genera la empresa son arándanos y el precio aproximadamente es de \$120 por kilogramo y en un 100% de la producción se destina a la venta. Por el tipo de producto es para consumo de toda la familia.

Las actividades que realizan durante el proceso de producción se dividen en la plantación, el mantenimiento y la cosecha o corte. La plantación incluye las actividades de surcado, instalación de riego y la plantación con una duración de tres días. El mantenimiento se realiza los 365 días del año e incluye las actividades de poda, riego, fertilización y fumigación. La cosecha tiene una duración de 90 días aproximadamente.



Los insumos necesarios y más importantes para realizar el proceso de producción son el fertilizante, el fumigante y la planta. Los proveedores son AGRONITRO para el fertilizante y el fumigante localizado en Ziracuaretiro y la planta es vendida por “Productores de arándanos Esmeralda” localizados en Los Reyes. E l tipo de convenio que suelen tener con los proveedores es

acuerdo de palabra y solicitan constantemente sus productos debido a que el producto que ofrecen es bueno y brindan crédito.

c) *Funcionamiento organizacional y capital social*

En lo que concierne al funcionamiento interno de la empresa existe un cronograma, pero nada escrito, quien toma las decisiones es el hijo mayor. Cada uno de los miembros no tiene una función definida pues todos hacen el trabajo que haya. No disponen de reglamento, ni de manuales y de manera formal no existe un plan que oriente a la empresa, solo tienen identificadas las líneas de acción. Las actividades que realizan en conjunto son la toma de decisiones y la comercialización. Las reuniones para planear el trabajo se realizan semanalmente. La relación entre miembros es muy buena, la comunicación es buena y ésta es del tipo Cadena lo que significa que el papá le comenta a alguno de los hijos y este se encarga de comentarle a otro. El trabajo se incentiva a través del reparto de utilidad y no se dispone de algún servicio de salud.

Al interior del grupo existe una persona encargada de la gestión. Dicha persona tiene ciertas habilidades como: la capacidad de relacionarse con las personas adecuadamente y saber negociar el precio de los arándanos.

La confianza existente en la empresa se puede determinar con la seguridad que se tiene entre individuos. El análisis de está determinó que los miembros de Propagación de Arándanos



siempre acostumbran a juntarse con las mismas personas y en caso de cualquier duda casi siempre se le puede preguntar a algún miembro. Consideran confiar a veces en otros medios como programas gubernamentales, créditos, etc. para hacer crecer la empresa.

La empresa dispone de apoyo externo y es una técnico agropecuario el cual proviene de una empresa productora de berries, se le paga con recursos de la misma empresa.

En lo que se refiere a la parte de capacitación, la empresa rural “Propagación de arándanos” ha recibido, en los dos últimos años, un taller y fue por parte del gobierno,

de las oficinas de la Junta Local de Sanidad, de SENASICA específicamente y la temática fue sobre inocuidad alimentaria.

Ambientalmente hablando la empresa realiza acciones que contribuyen a la conservación de los recursos naturales y lo realizan debido a que consideran necesario proteger al medio ambiente puesto que todos dependemos de éste. Las acciones que realizan son la reforestación comunitaria, la cual varía su superficie según el objetivo de la comunidad, y el uso de productos orgánicos en la producción de arándanos.

La unidad económica “Propagación de Arándanos” se considera exitosa debido a que está planeando la ampliación de la plantación de arándanos y además los ingresos que han generado de la actividad han sido satisfactorios. Comprenden que el éxito de una empresa depende de otros aspectos además de los mencionados, por ejemplo que la empresa sea sostenible, refiriéndose a que ofrezca empleo para la comunidad y genere ingresos para todos. De lo contrario como fracaso es que la empresa permanezca tal como inicio o se cierre. En la localidad existen algunas empresas exitosas como: Paraíso Zarcas S.P.R. de R.L. y Vara Azul S.P.R. de R.L. por mencionar algunas.

De acuerdo a la información descrita, se elabora el Cuadro 37 el cual describe los factores de riesgo y protectores observados en el funcionamiento organizacional de la ER Propagación de Arándanos.

Cuadro 37 Factores de riesgo y protectores del funcionamiento organizacional de la ER Propagación de Arándanos.

ÁREA	FACTOR DE RIESGO	FACTOR PROTECTOR
FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL	Comunicación dispersa y concentrada en una sola persona Falta de plan de negocio	La estructura familiar dirigida por una sola persona (el padre de familia) Buenas relaciones que benefician a la empresa Nivel de confianza alto El gestor tiene gran habilidad de negociación.

d) La empresa y la comunidad

En lo que respecta a la relación de la empresa con la comunidad hasta el momento ha sido satisfactoria debido a que brinda empleo temporal a los pobladores, pero también participan en las fiestas patronales, las faenas y cooperaciones económicas para obras de la comunidad. La comunidad también participa con la

empresa a través de la mano de obra de los pobladores. La empresa tiene relaciones con las autoridades del municipio que la benefician directamente.

Cabe mencionar que en la localidad no existe producción parecida a la de “Propagación de arándanos” por lo que no tiene competencia alguna. En el mercado existen productos parecidos al de la empresa “Propagación de arándanos” pero las características que lo diferencian son la calidad del arándano, reflejada en la cera de la berrie, el sabor y el tamaño; así también la atención que se le brinda.

Con la información anterior, se elabora el Cuadro 38 el cual describe los factores de riesgo y protectores observados en la parte sociocultural de la ER Propagación de Arándanos.

Cuadro 38 Factores de riesgo y protectores organizaciones de la ER Propagación de Arándanos.

ÁREA	FACTOR DE RIESGO	FACTOR PROTECTOR
SOCIOCULTURAL	Los pobladores decidan establecer demasiadas plantaciones de arándanos y convertirse en competencia	Los integrantes forman parte de la comunidad La comunidad es indígena y susceptible de apoyos

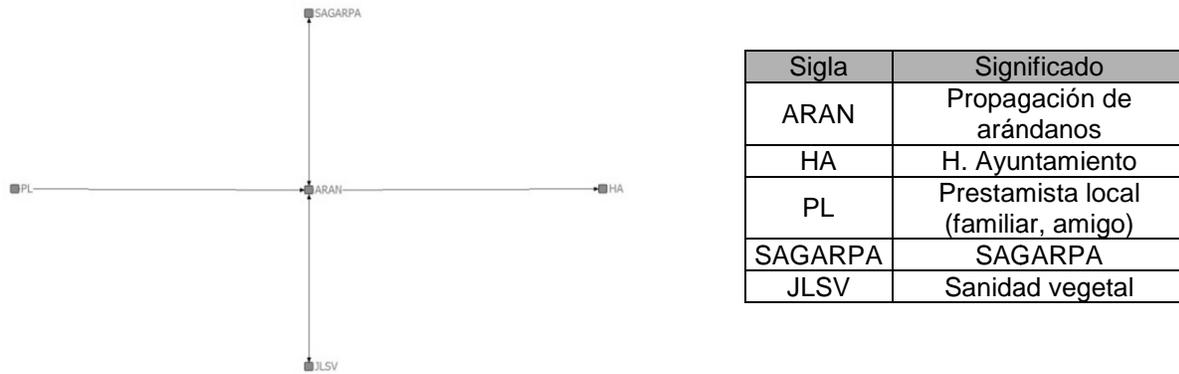
e) Mercado

La comercialización del arándano se realiza en empaque de 6 onzas y se vende a una empresa intermediaria llamada HORTIFRUT, la cual exporta a Estados Unidos; no se destina producto al mercado nacional solo al internacional. No tienen algún tipo de convenio puesto que la compra es total y de forma temporal. Las características que solicita la empresa HORTIFRUT a “Propagación de arándanos” es que los arándanos estén maduros y tengan su cera característica. Por lo anterior, el grupo de trabajo cuida la calidad de su producto con el buen manejo de la plantación en campo y el uso de BPA’s.

f) Relaciones de la empresa (Red Social)

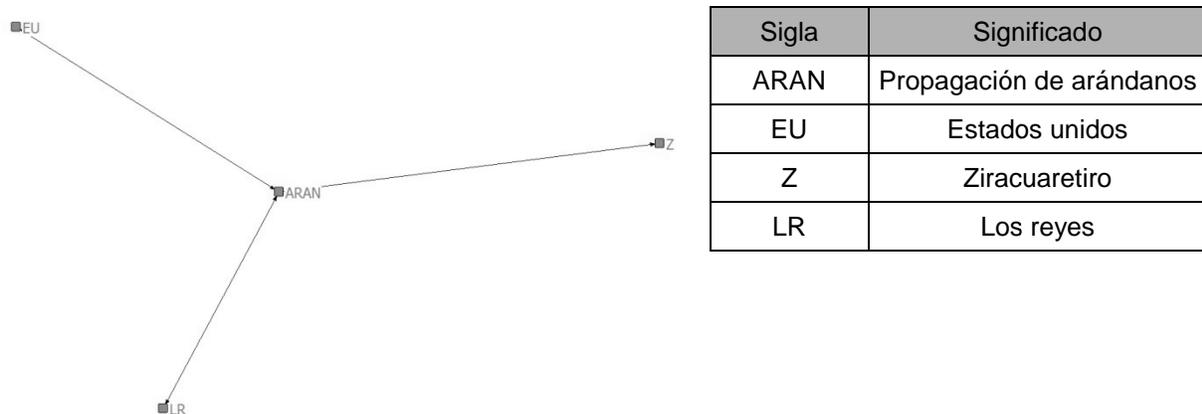
Subsidio solicitado a SAGARPA al programa de Activos Productivos. Capacitación otorgada por SENASICA. Las empresas proveedoras son AGRONITRO y “Productores de arándanos Esmeralda” localizados en Ziracuaretiro y Los Reyes. El único y principal cliente es HORTIFRUT. La empresa rural tiene relación con autoridad del municipio de Ziracuaretiro.

El uso del análisis de redes sociales, el diagrama que se genera de PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS con respecto a la relación con los organismos bancarios, sociales, dependencias, etc. se genera el Grapho 7



Grapho 7 ARS de la ER Propagación de Arándanos con organismos bancarios, sociales, dependencias, etc.

Por otro lado, el Grapho 8 muestra los lugares en donde la empresa tiene incidencia debido a que están ubicados sus mercados donde comercializa y también se encuentran los proveedores de PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS.



Grapho 8 ARS de la ER Propagación de Arándanos con lugares donde comercializa su producto y la ubicación de sus proveedores.

Los grafos 7 y 8 presentan un actor egocéntrico, lo que significa que todos los actores giran en torno a un solo actor principal, en este caso la empresa rural PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS y tiene un grado de centralidad del 100%.

g) Aspectos resilientes de la empresa

Los aspectos resilientes de la empresa se han presentado en diversas áreas.

En la parte **productiva** se presentó un problema que afectó considerablemente a la empresa, e incluso la hizo dudar en continuar, y fue la presencia de un hongo, todo comenzó debido a que las condiciones climáticas de la localidad son variantes y esto contribuyó al desarrollo de un hongo en la plantación. Se percataron de esta situación cuando notaron que la planta se estaba secando por lo que inmediatamente buscaron apoyo técnico, detectaron el problema y aplicaron productos orgánicos en la raíz, también tuvieron que realizar reinversión en plantación. Se resolvió en 45 días aproximadamente cuando se detuvo la pérdida de plantas. Se presentó en la etapa de iniciación de la empresa. El impacto fue la pérdida de 500 plantas lo que significa 50 kilogramos de arándanos, la necesidad de reinvertir y por ende la presencia de un gasto imprevisto.

Económicamente hablando y relacionado con la situación anterior, de la presencia del hongo, se presentó en la empresa un gasto económico importante de aproximadamente \$100 mil pesos debido a que tuvieron que reinvertir en la plantación nuevamente y la disyuntiva fue que no disponían de dinero, pues la plantación con poco tiempo de haberse instalado había requerido de la inversión inicial y ellos no disponían de más dinero. La solución se logró mediante aportaciones económicas de los miembros de la sociedad, las cuales fueron adquiridas por préstamo y en algunos casos del ahorro familiar; lo que permitió volver a comprar plantas y reinstalar la plantación al reponer las plantas perdidas, recuperando la superficie y densidad plantada, esto fue en la etapa de inicio y lo solucionaron en 45 días aproximadamente. Cabe mencionar que en el corto tiempo que llevan activos no han tenido problemas grupales, comunitarios, con los clientes, proveedores o con el mercado en parte se debe a que no tienen competencia, son pioneros con el cultivo en la localidad, y por lo tanto tienen vendida toda su producción en cuanto comienza la cosecha. Con la información anterior, se genera el Cuadro 39 que sirve de apoyo para una mayor comprensión del proceso resiliente que presentó la empresa en sus diversas áreas que la conforman.

Cuadro 39 Situaciones de resiliencia de la ER Propagación de Arándanos.

Área	Situación crítica	Efecto	Decisión tomada	Resultado
Productivo	Desarrollo de un hongo en la plantación	Pérdida de 500 plantas	Búsqueda de apoyo técnico, aplicación de productos orgánicos en la raíz y reinversión en la plantación.	Se detuvo el daño del hongo en algunas plantas.
Económico	Perdida de planta en la producción	Se presentó un imprevisto económico de aproximadamente \$100 mil pesos	Reinvertir en la plantación nuevamente mediante aportaciones económicas de los miembros de la sociedad.	Se volvieron a comprar plantas y reponer las pérdidas de tal manera que se logro recuperar la superficie y densidad plantada.

h) Expectativas de la empresa

Los objetivos planteados de la empresa como es la obtención de ingresos de la actividad y que la producción sea un cultivo alternativo, se buscan cumplir mediante el trabajo que se viene realizando, pero invirtiendo el dinero necesario para hacer crecer la actividad. Pero también permitiendo el acceso a la plantación a toda persona interesada en el cultivo y constatan que los arándanos pueden sustituir al aguacate.

Los aspectos que definen el crecimiento de la empresa son el apoyo de la familia y el trabajo de todos los miembros, además del control adecuado de la plantación en campo y que las condiciones climáticas no afecten de manera sorpresiva a la producción. Los miembros de la empresa considera que están en un estado de crecimiento porque siguen ampliando su superficie de producción para pasar de 3000 m² a 1Ha, pero también porque cuidan aspectos como la calidad de la berree. El principal riesgo que corren se deriva de los constantes cambios climáticos pero piensan enfrentarlo a través de la adquisición de macro túnel, el cual buscaran solicitar a través de algún apoyo gubernamental el próximo año.

El comportamiento de sus ganancias ha sido satisfactorio al menos el años pasado fue de \$200,000.

La actitud del grupo es muy importante y tienen un nivel muy alto para seguir construyendo la empresa pues día a día trabajan arduamente en la plantación y buscan mejorar y ampliar su producción; su confianza esta en nivel alto porque el grupo se

fundamente en una estructura familiar donde el padre y los dos hijos son los principales elementos y por ende se sienten altamente satisfechos con las cosas que aportan y hacen por la empresa, reflejado en las actividades que cada uno de ellos desempeñan, pero también porque consideran es un cultivo noble que les ha dejado en poco tiempo ganancias considerables. Tal ha sido el desempeño de la empresa en el sector, a pesar de tener poco tiempo de haber iniciado, que SAGARPA la invitó a participar como proyecto éxitos en la RENDRUS en el año 2011, los beneficios que le generó estar en este evento es que conoció nuevos proveedores de planta y experiencias innovadoras; pero también el intercambio de ideas que se da en el evento permite el conocimiento de nuevas personas, además estar en RENDRUS permite mayor apoyo y reconocimiento por dependencias.



CASO 5

Datos de la empresa

5. PRODUCTORES DE NOPAL DE ZIRACUARETIRO S.A. DE C.V. (PRONOPAL)

Localización: Rancho Bonito en Ziracuaretiro. Estado de Michoacán

Producto Final: nopal fresco y procesado

a) Características de la empresa

La microempresa rural denominada “Productores de nopal de Ziracuaretiro S.A. de C.V.” se localizó en domicilio conocido, en la localidad de Rancho Bonito, en el municipio de Ziracuaretiro y actualmente no se encuentra en funcionamiento.



La unidad económica se creó en el año 2005 y cerró sus instalaciones en el año 2008, por lo que duró activa tres años. La figura moral era como Sociedad Anónima de Capital Variable. El funcionamiento de la empresa implicó tres empleados de forma permanente, de los cuales dos eran mujeres y uno hombre. Se crearon siete empleos de manera temporal, este tipo de empleo se daba al menos una vez al mes. El perfil de los socios era principalmente de productores de nopal y profesionistas.

El principal objetivo de la empresa fue industrializar el nopal de la región de Ziracuaretiro. La idea surgió por iniciativa de un grupo de jóvenes, compañeros, recién egresados de la universidad, que al notar la disponibilidad de materia prima en la región, en este caso nopal, decidieron darle un buen aprovechamiento y procesarlo. Durante el tiempo que duraron activos la empresa realizó alianza con grupos de trabajo o famiempresas del mismo sector y actividad localizadas en Guanajuato y con el CEBETA 89 de Ziracuaretiro. Laboraban seis días a la semana y en días festivos o eventos propios de la comunidad no laboraban. Los servicios que disponían en las instalaciones de la unidad económica fueron agua, luz, teléfono y drenaje. El tipo de material que predominó en la construcción fue ladrillo, cemento y lámina. El espacio donde estuvieron establecidos fue ejidal. Las áreas que integraban la empresa fueron: la bodega o almacén, producción, oficina y comedor. El tipo de tecnología que utilizaban en su proceso productivo fue intermedia debido a que las condiciones económicas no permitieron adquirir instalaciones modernas y equipo más novedoso o sofisticado, pero también no quisieron cambiar completamente a una tecnología donde no se utilizara la mano de obra, pues consideraban que la participación de las personas

es importante para que el proceso no dejara de ser artesanal. Aprendieron esta tecnología a través del CEBETA 89 localizado en Ziracuaretiro.

b) Producto

Los principales productos que generaba la empresa fueron: nopal fresco pelado que tenía un precio aproximado de \$20 pesos por kilogramo; mermelada de nopal la cual tenía un precio de \$30 pesos un frasco de 250 gramos y nopal en escabeche que tenía un precio de \$20 pesos por kilogramo. La producción en un 100% era destinada a la venta. Las características que diferenciaban a sus productos de los demás existentes fue la elaboración artesanal, pero además no existía competencia en la localidad, el tiempo que estuvo vigente. La presentación de los procesados de nopal era en empaque al vacío y envasado. El valor agregado que ofrecieron fue el empaquetado, la marca propia denominada PRONOPAL S.A. de C.V. y disponían de código de barras. Por el tipo de producto éste estaba destinado al consumo de toda la familia. Los principales insumos que requerían fueron el nopal, verduras, azúcar y envases los cuales eran adquiridos con ciertos proveedores. El nopal era comprado con los productores de nopal de Ziracuaretiro. Las verduras como zanahoria, papa, cebolla, ajo y chile se compraban en la central de abastos de Uruapan localizada en Uruapan. El



azúcar se adquiría en el Ingenio Lázaro Cárdenas localizado en Taretan y finalmente los envases se compraban en el Wal-Mart localizado en Uruapan. De las empresas proveedoras las de mayor confianza fueron los productores porque vendían a la empresa nopal de calidad y además daban crédito; pero también el Ingenio

Lázaro Cárdenas porque daba crédito. Normalmente tenían convenio de palabra para adquirir sus productos.

c) Funcionamiento organizacional y capital social

En lo que respecta al funcionamiento interno de la empresa existía claramente definido un organigrama y todos los miembros, a través de votación, tomaban decisiones. Cada persona tenía funciones específicas. Existía un reglamento y era conocido por todos los socios para un mejor funcionamiento. Las actividades grupales que normalmente realizaban eran la toma de decisiones, capacitación y reuniones de

trabajo. Las reuniones de trabajo se llevaban a cabo mensualmente y para planear las actividades de producción. Desde el inicio de la empresa no se planteó ningún plan estratégico o de negocio para la empresa. Las relaciones al interior de la empresa eran buenas, consideraban una comunicación regular y la forma en cómo se distribuía la información fue circular, donde la información llegaba de igual manera a todos los miembros. La forma de incentivar el trabajo de los empleados fue con el reconocimiento oral. No disponían de algún servicio de salud. Existió una persona encargada de la parte de la gestión y las habilidades que se le reconocían para hacer esta labor fueron: disponibilidad de tiempo, conocimiento de las dependencias y la logística en los procesos gubernamentales, además fue la persona que mayor facilidad de palabra tenía. La empresa disponía de apoyo profesional de manera interna y externa. Los perfiles que ayudaron fue de ingeniero Agroindustriales y de Ingenieros Agrónomos; los técnicos externos provenían del CEBETA 89, la forma de pago fue a través de recursos de la misma empresa, pero además los estudiantes disponían de beca por parte de algún programa que desconocen los integrantes de la empresa. En la parte de capacitación, durante el último año de existencia, los integrantes recibieron un taller y este se los otorgo el CEBETA 89, la temática estuvo relacionada con la Agro industrialización del nopal. Acerca de la confianza que existía en PRONOPAL, los miembros casi siempre acostumbraban a juntarse con las mismas personas, siempre se atendieron las necesidades de los miembros, con apoyo económico o emocional, y cuando existía duda de alguna situación, relacionada con la empresa, sin problema alguno le preguntaban a cualquier miembro de la sociedad. Siempre confiaron en los programas gubernamentales para hacer crecer la empresa y consideran que casi siempre se podía confiar en los miembros de la empresa. En lo que respecta al deseo de los miembros por luchar para seguir construyendo la empresa éste fue alto; el reconocimiento de sus habilidades, fuerzas y limitaciones fue medio y saber tomar respuestas extremas ante situaciones extremas fue alto. La satisfacción



por las actividades que desempeñaron los miembros fue alta porque consideran fueron los pioneros en poner una empresa de este tipo (procesadora) y exitosa en el municipio y en la región. Ambientalmente hablando PRONOPAL realizó acciones en beneficio de los recursos naturales, porque consideraron era imprescindible cuidar el agua y el suelo puesto son básicos para la producción y ellos dependían de la productos agrícolas. Las acciones que implementaron fue el composteo de desechos orgánicos generados durante el procesado del nopal. El manejo de los recursos económicos de la empresa implicó un control contable, con la intención de tener una adecuada administración de los recursos y se viera reflejada la ganancia o la pérdida de acuerdo a sus resultados. La principal fuente de ingresos de la empresa durante su último año de existencia tuvo origen en la venta de los productos elaborados y comercializados. Los ingresos generados en un 100% se destinaban a la reinversión en insumos, pues consideraban que estaban iniciando. Durante la vida de la empresa solicitaron un crédito de manera individual y todos pidieron a un familiar fuera padre o hermanos; con la intención de juntar dinero para iniciar la empresa (inversión), actualmente estos préstamos están finiquitados. Posteriormente se solicitó a SAGARPA y SEDRU (Secretaria de Desarrollo Rural) un apoyo mixto, el cual fue dictaminado como positivo y la intención de este recurso fue para adquirir maquinaria y equipo. Gracias a esta inversión se incrementó la producción, se mejoró la calidad de los productos, se adquirió equipo adecuado y por ende se mejoraron las condiciones de trabajo. El éxito de la empresa PRONOPAL consideran los socios se dio por dos razones importantes: la primera porque se dio a conocer el municipio y la región como zona productora de nopal y la segunda porque los productores reconocieron la participación y ayuda de la empresa a la localidad. Los miembros de la sociedad consideran que para ser una empresa exitosa son necesarios ciertos elementos como la generación de ingresos para todos (socios y empleados) y se cumpla con los objetivos establecidos. Cabe mencionar que esta empresa fue considerada como caso de éxito en el año 2007 y mediante una invitación extendida por SAGARPA, asistió a



RENDRUS donde pudieron obtener nuevas ideas, proveedores y contactos para comercializar sus productos; además de haber hecho amigos. Por anterior, reconocen que la asistencia a tal evento, no les fue contribuido en sus ganancias, pero si les ayudo a difundir los productos que procesaban y les permitió el desarrollo de una visión más amplia. De acuerdo a la información descrita, se elaboró el Cuadro 40 el cual describe los factores de riesgo y protectores observados en el funcionamiento organizacional de la ER PRONOPAL.

Cuadro 40 Factores de riesgo y protectores del funcionamiento organizacional de la ER PRONOPAL SA de CV.

ÁREA	FACTOR DE RIESGO	FACTOR PROTECTOR
FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL	Exceso de confianza al gestor de tal manera que no entregaba resultados ni reporte de las actividades que realizaba a nombre de la empresa. Comunicación regular intergrupual Reuniones de trabajo aplazadas Falta de un plan de negocio que dirigiera la empresa Uso de tecnología intermedia Falta de sinceridad de algunos integrantes.	Los socios eran Profesionistas. Los socios tenían conocimientos sobre el nopal verdura y su agroindustria. Respondieron satisfactoriamente a préstamos solicitados. Disponían de contabilidad. Buenas relaciones externas para solicitar apoyos. Apoyo del CEBETA 89. Estaban conformados mediante figura moral. Existían funciones específicas y reglamento interno.

d) La empresa y la comunidad

En lo que respecta a la relación de la empresa con la comunidad cabe mencionar que los beneficios fueron principalmente: empleo a los pobladores (aproximadamente 10 empleos al mes), acopio y compra del nopal a productores locales y uno muy importante fue el reconocimiento de la región como principal área productora de nopal. Las aportaciones que comúnmente realizó la empresa fueron económicas y mediante su asistencia a las ferias. Los actores con los que tuvieron algún tipo de relación que benefició directamente a la empresa fueron con el presidente municipal de Ziracuaretiro y los productores de nopal. La comunidad participo con la aportación de mano de obra y como proveedora del principal insumos (nopal). Los beneficios generados fueron amplios destacando el empleo que les daban a las mujeres, recordando que es un municipio donde predomina la población femenina y permitió a este sexo realizar actividades diferentes al hogar lo que implico generar ingreso familiar.

Con la información anterior, se elabora el Cuadro 41 el cual describe los factores de riesgo y protectores observados en la parte sociocultural de la ER Propagación de Arándanos.

Cuadro 41 Factores de riesgo y protectores socioculturales de la ER PRONOPAL SA de CV.

ÁREA	FACTOR DE RIESGO	FACTOR PROTECTOR
SOCIOCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de los hogares de la localidad de Ziracuaretiro tiene nopal en su traspatio, por lo que no están acostumbrados a comprar. 	<ul style="list-style-type: none"> Brindaron beneficios a la comunidad Únicos en la región Apoyo de los productores de nopal. Disponibilidad de la principal materia prima en la localidad.

e) **Mercado**

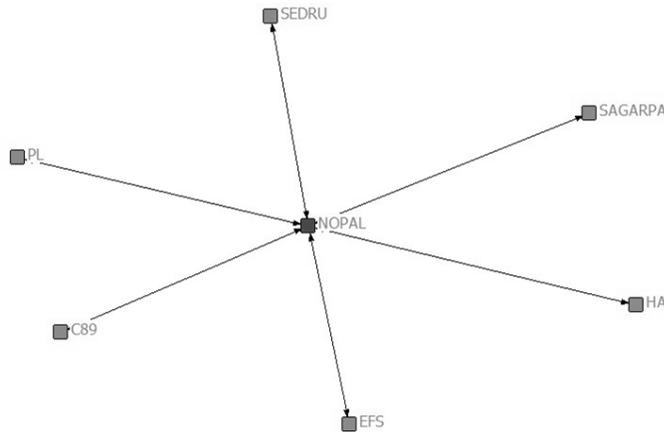
La forma de comercialización de los productos fue directamente al consumidor final considerando como principales mercados el local (Ziracuaretiro) y el regional (Taretan, Uruapan, Tingambato y Pátzcuaro). Las características que el cliente solicitaba eran mayor vida de anaquel de los productos y en algunas ocasiones más o menos picante. La calidad siempre la cuidaron a través de atender adecuadamente las características organolépticas como son el sabor y el olor; así como la presentación de los productos en envases atractivos y ofrecerles un buen precio por los productos. Los clientes se comportaron como permanentes puesto que se les distribuía constantemente y nunca se estableció algún contrato de compra.

f) **Relaciones de la empresa (Red Social)**

Durante el tiempo que duraron activos la empresa realizo alianza con empresas del mismo sector localizadas en Guanajuato y con el CEBETA 89 de Ziracuaretiro.

Los actores con los que tenían algún tipo de relación fueron con el presidente municipal de Ziracuaretiro y con productores de nopal. Los Proveedores se localizaban en la central de abastos de Uruapan localizada en Uruapan, el Ingenio Lázaro Cárdenas en Taretan y el Wal-Mart de Uruapan. Los principales mercados fueron: local (Ziracuaretiro) y regional (Taretan, Uruapan, Tingambato y Pátzcuaro). Las dependencias que los apoyaron SAGARPA y SEDRU (Secretaria de Desarrollo Rural). Formaron parte de la RENDRUS.

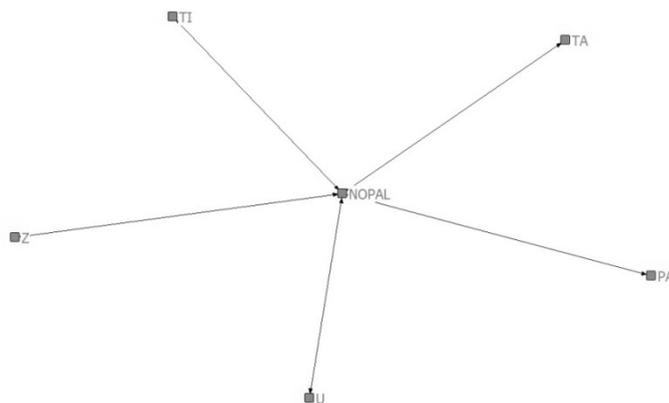
Mediante el uso del análisis de redes sociales, el diagrama que se genera de la relación de PRONOPAL con organismos bancarios, sociales, dependencias, etc. se genera el Grapho 9.



Sigla	Significado
NOPAL	Productores de nopal de Ziracuaretiro S.A. de C.V.
EFS	Empresas familiares similares de Guanajuato
HA	H. Ayuntamiento
PL	Prestamista local (familiar, amigo)
SAGARPA	SAGARPA
SEDRU	Secretaría de desarrollo rural
C89	CEBETA 89

Grapho 9 ARS de la ER PRONOPAL con organismos bancarios, sociales, dependencias, etc.

Por otro lado, el Grapho 10 muestra los lugares en donde la empresa tiene incidencia debido a que están ubicados sus mercados donde comercializa y se encuentran los proveedores de PRONOPAL.



Sigla	Significado
NOPAL	Productores de nopal de Ziracuaretiro S.A. de C.V.
Z	Ziracuaretiro
U	Uruapan
TA	Taretan
TI	Tingambato
PA	Pátzcuaro

Grapho 10 ARS de la ER PRONOPAL con lugares donde comercializa su producto y la ubicación de sus proveedores.

Los grafos 9 y 10 presentan un actor egocéntrico, lo que significa que todos los elementos giran en torno a un solo actor principal, en este caso la empresa rural PRONOPAL y tiene un grado de centralidad del 100%.

g) Aspectos resilientes de la empresa

Las características resilientes que la empresa desarrolló durante su vida se derivaron principalmente de las áreas grupal, productiva, con los clientes y económica. Los problemas de mayor impacto y efecto son los siguientes:

Productivamente hablando el problema que se les presento, durante su etapa inicial, fue la rápida descomposición de los productos de nopal que elaboraban, de los productos elaborados el 90% se les descomponía y ellos absorbían las perdidas. Todo surgió porque el proceso de envasado no se estaba realizando adecuadamente y a través de una capacitación solicitada al CEBETA 89 fue como se resolvió la situación ya que se aprendió a realizar de manera correcta el envasado y las técnicas agroindustriales de conservación de los alimentos. El tiempo que dura la solución fue de un mes aproximadamente y los impactos fueron pérdida de producto por descomposición y por lo tanto pérdida de dinero, el cual se había invertido en los productos al momento de su elaboración.

En el área **económica** tuvieron un problema y fue en su etapa inicial. El problema fue que durante la puesta en marcha de la empresa, al no tener un plan de negocio o algún proyecto que los guiara, los gastos imprevistos eran demasiados por lo que tuvieron que realizar aportaciones económicas nuevamente para completar la inversión necesaria. El problema se resolvió en un lapso de 15 a 22 días con la aportación económica que permitió cubrir los gastos imprevistos y continuar con la puesta en marcha de la empresa. El impacto fue que los miembros solicitaron préstamos, muchas actividades se aplazaron incluyendo la puesta en marcha.

En la parte **grupala** el problema que se presentó fue mal manejo de dinero, todo surgió porque solicitaron un apoyo a SEDRU, el cual ya había sido otorgado, pero no lo recibían, por lo que decidieron hablar a las oficinas y les avisaron que el recurso ya había sido cobrado por el miembro gestor de la empresa y esta persona había hecho uso personal de tal recurso. Lo enfrentaron y hablaron con él solicitándole el dinero, pero éste se negó a regresarlo porque consideraba que el trabajo que él hacía era más difícil y por lo tanto era como un pago. La situación no se resolvió e incluso fue el principal factor de cierre de la empresa porque todos los miembros se acabaron molestando, les faltó ser más asertivos en sus decisiones. Finalmente el equipo y maquinaria que disponían, parte del capital de la empresa se dividió entre casi todos los socios y cada quien le dio el uso que mejor le pareció. Esta situación se presentó en la etapa de crecimiento de la unidad económica. Posiblemente esta situación se sumó

a otros desacuerdos como que todos empezaban a dedicarse a otras actividades y por lo tanto solo fue el detonante del cierre de la empresa.

No presentaron problemas con la comunidad, con los proveedores o en el mercado debido a que no tenían competencia local y siempre se adecuaron a las condiciones de la comunidad en cuanto a aportaciones y beneficios para ésta.

Con la información anterior, se genera el Cuadro 42 que sirve de apoyo para una mayor comprensión del proceso resiliente que presento la empresa en sus diversas áreas que la conforman.

Cuadro 42 Situaciones de resiliencia de la ER PRONOPAL SA de CV.

Área	Situación crítica	Efecto	Decisión tomada	Resultado
Productivo	Desconocimiento de procesos de conservación de alimentos.	Pérdida de producto y dinero por descomposición de productos elaborados.	Solicitar capacitación al CEBETA 89	Se aprendió a realizar de manera correcta el envasado y las técnicas agroindustriales de conservación de los alimentos.
Económico	Gastos imprevistos eran demasiados al no tener un plan de negocio	Los miembros solicitaron prestado, muchas actividades se aplazaron incluyendo la puesta en marcha	Realizar aportaciones económicas nuevamente para completar la inversión necesaria	La aportación económica que permitió cubrir los gastos imprevistos y continuar con la puesta en marcha de la empresa.
Grupal	Mal manejo de dinero otorgado por SEDRU.	Molestia de los miembros de la sociedad.	Enfrentaron y hablaron con el gestor para solicitarle dinero	Cierre de empresa

Finalmente PRONOPAL fue una gran empresa exitosa e innovadora debido a que iniciaron con la agroindustrialización del nopal, verdura que no era muy utilizada o acudida por los productores debido a que toda la región siempre se ha enfocado más a otros cultivos como el aguacate, por mencionar alguno y el más importante.

El cierre de la empresa estuvo influido principalmente por una mala comunicación y coordinación entre los socios; lo que generó malos manejos económicos, a pesar de haber atravesado situaciones complicadas no pudieron o más bien no quisieron resolver el problema del recurso otorgado por SEDRU puesto que si lo pudieron resolver pero implicaba nuevamente inversión para poder comprobar el recurso ante la dependencia y lo que los miembros no quisieron fue aportar dinero

nuevamente, aquí es importante recordar que la resiliencia se presenta en diversos momentos y si se enfrenta una adversidad en cierta situación y momento, esto no garantiza que la empresa sea resiliente para toda su vida.

El impacto personal fue desanimo para emprender otras actividades y el efecto en la comunidad fue que muchos productores de la localidad dejaron de tener a quien venderle su producción de nopal de manera fija, segura y cercana a su unidad de producción. Después el cierre cada uno de los miembros se dedicó a sus actividades como asesoría y otros empleos. Por su experiencia consideran que algunos factores que llegan a afectar el funcionamiento de la empresa son: malos manejos de dinero al interior, exceso de confianza, falta de sinceridad y la envidia entre integrantes.



CASO 6

Datos de la empresa

6. KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L.

Localización: Ziracuaretiro, Ziracuaretiro. Estado de Michoacán

Producto Final: Aguacate fresco

a) Características de la empresa

Kupanda Phore S.P.R. de R.L. es una empresa rural, que actualmente se encuentra cerrada. Se localizó en Ziracuaretiro, en el municipio del mismo nombre, en el estado de Michoacán. La empresa comenzó su actividad en el año 2003 y cerró en el 2011.

La cantidad de personas que integraron a la sociedad inicialmente fueron 10 personas, en su totalidad hombres y todos con un perfil de productores de aguacate, indígenas y un técnico en agronomía. En el año 2009 después de diversas situaciones que en párrafos siguientes se les describirán, principalmente económicas e intergrupales, quedaron tres personas.

El principal objetivo de la unidad económica fue comercializar aguacate fresco resultado de la producción propia de los miembros de la sociedad y de productores locales, con la finalidad de generar autoempleo, disminuir los costos de producción, comercializar en conjunto y ofrecer un precio justo a los productores de la región por su fruta.



El espacio donde acopiaban para la comercialización del aguacate disponía de servicios básicos como agua, luz y drenaje; este espacio era propiedad de uno de los miembros de la sociedad. Predominando materiales en la construcción como el cemento, ladrillo y lamina. Las áreas que tenían identificadas los miembros al interior de la empresa fueron: producción, manejo pos cosecha (acopio, selección, tajureo y clasificación), carga-transporte y comercialización que implicaban actividades como:

- Producción: fueron todas las actividades relacionadas con el cuidado y mantenimiento de la huerta, normalmente tiene una duración de seis meses al año.
- Acopio: esta actividad se realiza durante los meses de agosto, septiembre y octubre; algunos años varía el inicio pero normalmente es durante los meses mencionados.
- Selección y clasificación: es una actividad donde se revisa que la fruta proveniente de la huerta cumpla con ciertas características, al mismo tiempo se

clasifican por tamaño, se tijerea y se acomoda en cajas, según el pedido por cubrir.

- Carga y transporte: el aguacate acomodado en cajas se coloca en el transporte que lo llevara a su destino final.
- Comercializar. Se envía el viaje de aguacate según el pedido comprometido y bajo las condiciones de calidad y pago acordadas.

Durante su proceso de producción requerían de ciertos insumos, el más importante fue el fertilizante y para la comercialización insumos como la caja, el aguacate y el servicio de transporte.



El tipo de tecnología que predominó en la empresa fue intermedia, debido a que disponían de una maquina seleccionadora sencilla, pero no se tecnificaron completamente porque no destinaban recurso económico para este concepto y por ende nunca adquirieron una tecnología novedosa. El tipo de tecnología intermedia la adoptó gracias a un técnico, que provenía del INI, que les acompañó desde el inicio de la empresa.

Kupanda Phore laboraba los días festivos y en horario normal, durante los siete días de la semana, porque consideraban que era indispensable tener disciplina en los compromisos con los clientes. Cabe mencionar que el tiempo que estuvieron trabajando no establecieron relaciones con organizaciones mayores o realizaron alianzas con otras sociedades debido a que consideraron era mejor trabajar solos.

El manejo de los recursos económicos generados por la sociedad no tuvo una línea clara en su uso y no tenían un control contable, puesto consideraban que como amigos que eran no era necesario este tipo de controles.

En el último año de existencia de la empresa, la principal fuente de ingresos fue de la venta del aguacate y en un 100% se reinvertían para comprar nuevamente aguacate y continuar con la actividad.

Durante la vida de la empresa rural se solicitaron créditos a BANAMEX y a otros organismos como el INI y FONAES. La principal razón fue para adquirir maquinaria y equipo. La situación de los créditos solicitados actualmente es de finiquitado con FONAES y BANAMEX pero con el INI la deuda sigue actualmente sin pagar.

También solicitaron subsidios a SAGARPA a través del programa de Activos productivos y FOMICH, siendo su dictamen positivo en ambos. El uso del recurso económico fue para adquirir infraestructura, para adecuar condiciones de un espacio y poner formalmente la empacadora con diversas áreas cuidando ciertos aspectos para ser certificada a mediano plazo. Otra parte del recurso, el proveniente de FOMICH, se utilizó como capital de inversión para continuar con la compra de aguacate. Gracias a los subsidios mencionados se dieron cambios importantes entre ellos la adquisición de instalaciones adecuadas, atención a un mayor número de clientes y expansión de la empresa.

b) Producto

El principal producto de la empresa rural fue el aguacate tipo Hass fresco en diversas calidades: primera, segunda, tercera y canica; las cuales son definidas por el tamaño y peso de la fruta. Debido al tipo de producto se considera para el consumo de toda la familia.

Al inicio de la empresa no había otra unidad económica parecida en la comunidad, pero en los últimos años de su existencia creció la oferta de aguacate a través de vendedores caseros; sin embargo, lo que siempre los diferencio de los demás productores y grupos de trabajo fue que cuidaban diversos aspectos por mencionar algunos: en campo la realización de buenas prácticas en el corte, uso de la variedad Hass; así como el mantenimiento, manejo post cosecha y la presentación del aguacate en la caja, incluyendo su adecuado grado de madurez.

c) Funcionamiento organizacional y capital social

En lo que respecta al funcionamiento interno de la empresa, está fue una organización compuesta por amigos, existió un cronograma y la toma de decisiones era mediante votación grupal. Cada miembro que integro la empresa tenía funciones específicas y también estaban enterados de las actividades que realizaba cada uno. Realizaban actividades de manera grupal como: reuniones de trabajo, comercialización

e inspecciones de las brigadas en campo. En lo que respecta a las reuniones de trabajo, estas se realizaban semanalmente. Cabe mencionar que desde el inicio de la empresa no se generó un plan de negocio de manera formal solamente se tenían identificadas las áreas de acción y tampoco existió reglamento interno que los orientara en su organización y trabajo.

Las relaciones entre miembros de la sociedad fueron buenas, así como la comunicación. Existía un miembro que era considerado como el gestor porque era una persona que se le reconocían ciertas habilidades como: saber relacionarse con personas de las dependencias, facilidad de palabra y brindaba confianza al interior de la sociedad.



La manera en cómo se incentivaba el trabajo de los miembros fue con el reconocimiento verbal y el apoyo incondicional cuando se presentaban problemas personales.

La confianza intergrupala no fue adecuada pues cuando existía alguna duda no se confiaba plenamente en los miembros ya que podían modificar la información. Casi siempre confiaron en los programas y créditos para hacer crecer Kupanda Phore y esto se debe en parte a que la persona gestora siempre supo con que dependencias dirigirse, solicitar apoyo y tener resultados positivos.

Consideran que grupalmente su nivel de perseverancia fue Medio, puesto que algunas veces no todos los miembros tuvieron deseo muy alto por seguir construyendo la empresa. Por otro lado, en un nivel medio reconocían sus habilidades, fuerzas, limitaciones como grupo y sabían tomar respuestas extremas ante adversidades. Su nivel de satisfacción fue medio debido a que no lograron concretar la empresa como ellos la visualizaron, porque consideran que debido a las diferencias entre los miembros, la falta de responsabilidad y mayor confianza todo acabó decayendo y consideran pudieron haber hecho más para que su empresa no se cerrara, si hubieran cambiado su actitud.

Al interior del grupo disponían de un técnico y de otros profesionistas de manera externa. El perfil de los profesionistas externos eran los siguientes: licenciado en Administración, proveniente del gobierno del INI, e ingenieros agrónomos provenientes de un despacho privado denominado PODER RURAL SC.

En lo que respecta a la capacitación, Kupanda Phore, en sus dos últimos años de existencia, recibió capacitación en temas como plagas y enfermedades del aguacate y el manejo de abonos orgánicos. Los capacitadores provinieron del gobierno de Michoacán y de una institución pública. La forma en cómo se pagó la capacitación fue a través del apoyo de las mismas instituciones que la brindaron.

De acuerdo a la información descrita, se elabora el Cuadro 43 el cual describe los factores de riesgo y protectores observados en el funcionamiento organizacional de Kupanda Phore S.P.R. de R.L.

Cuadro 43 Factores de riesgo y protectores del funcionamiento organizacional de la ER Kupanda Phore S.P.R. de R.L. Elaboración propia.

ÁREA	FACTOR DE RIESGO	FACTOR PROTECTOR
FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de responsabilidad de los miembros con la empresa. • Carencia de un plan organizacional que los orientara • Deudas pendientes • Falta de claridad en el uso de los recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de su producto • Experiencia en la producción y en la comercialización • Los integrantes eran productores de aguacate

d) La empresa y la comunidad

La existencia de Kupanda Phore en la comunidad generó diversos beneficios como: 16 empleos temporales a los pobladores y 10 empleos permanentes considerando los miembros de la sociedad; acopio y compra de aguacate a productores de la región y a un precio justo por la fruta. Además realizaban aportaciones del tipo económico a la comunidad cuando se les solicitaba. Siendo sus principales actores de trabajo los productores de aguacate de la región por ser principales proveedores de fruta para comercializar.

Ambientalmente hablando la empresa implementó acciones que protegieron el medio ambiente porque consideraron que por principios propios era necesario apostarle a un ambiente más sano. Las actividades en las que contribuyeron fue la



reforestación y el uso de abonos orgánicos, cabe mencionar que de manera individual los miembros continuaron con la producción de aguacate.

Con la información anterior, se elabora el Cuadro 44 el cual describe los factores de riesgo y protectores observados en la parte sociocultural de la ER Kupanda Phore S.P.R. de R.L.

Cuadro 44 Factores de riesgo y protectores socioculturales de la ER Kupanda Phore S.P.R. de R.L.
Elaboración propia.

ÁREA	FACTOR DE RIESGO	FACTOR PROTECTOR
SOCIOCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de competencia en la misma localidad. • Inseguridad relacionada con el crimen organizado y el acoso de los productores. • Temor general por habitantes de ser afectados o extorsionados. • Tecnología intermedia 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunidad es susceptible de apoyos por su nivel de marginación. • Existe unión entre vecinos. • Región altamente productora de aguacate • Beneficios a la comunidad como empleo y precio justo a productores.

e) **Mercado**

La comercialización del aguacate se realizaba en cajas de plástico, ofreciendo como valor agregado la clasificación y acomodamiento de la fruta. La forma de venta del aguacate fue la venta colectiva, puesto que la empresa acopiaba aguacate de productores individuales y lo juntaba con la producción propia de la sociedad. Al principio la empresa vendía la fruta a un intermediario, posteriormente decidieron venderla directamente al consumidor. El principal mercado fue nacional destacando plazas como: Aguascalientes, Irapuato, Culiacán, Puebla, Estado de México (Central de abasto de Ecatepec y Tultitlan) y Distrito Federal (Central de abastos de Iztapalapa). Además de la Universidad Autónoma Chapingo localizada en el estado de México.

Las características que normalmente solicitaban los clientes fueron: calidad en cuanto a tamaño y sabor, buen precio, manejo adecuado desde campo para que no estuviera maltrato y que fuera un producto de la región denominado como 100% Michoacano. Acompañado a lo anterior, la sociedad trabajo la calidad a través del

cuidado de la fruta durante el viaje hacia su destino final para que llegara en buenas condiciones y fresco.

Cabe mencionar que a pesar de desplazarse a otros estados de la república mexicana, la forma en cómo se hacían los convenios de compra fue con acuerdo de palabra y esto se debió a la confianza que los productores consideraban tener con sus clientes, además los clientes normalmente fueron frecuentes y no les parecía firmar documentos.

El tipo de acuerdos que se manejaban con los proveedores fue con acuerdo de palabra. De las empresas mencionadas algunas brindaban mayor confianza que otras y esto se debió a que son empresas que prestan su servicio, como la de autotransportes, con responsabilidad y puntualidad; además de ofrecer precios bajos en las cuotas de los viajes.

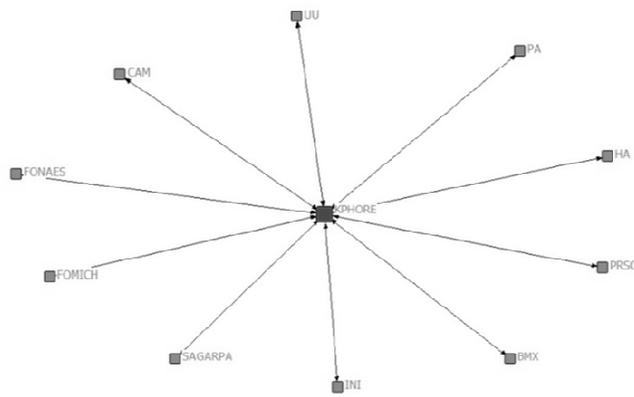
f) Relaciones de la empresa (Red Social)

Sus principales proveedores fueron IAUSA (fertilizante) localizada en Uruapan, una comercializadora de plásticos para comprar las cajas, localizada en Peribán. Productores individuales de las comunidades de San Ángel Zorumucapio, Tingambato, San Andrés Corú, Aristeo y el Mesón. Autotransportes de Servicio “Doña Raquel” ubicado en Uruapan.

En lo que respecta a los técnicos externos estos provenían del INI y de Poder Rural SC. El tipo de relaciones que se generaron para la capacitación fue con el Centro de Agronegocios de Michoacán y con la Universidad de Uruapan. Los principales clientes fueron Aguascalientes, Irapuato, Culiacán, Puebla, Estado de México (Central de abasto de Ecatepec y Tultitlan) y Distrito Federal (Central de abastos de Iztapalapa).

Las relaciones con dependencias u organismos fueron con BANAMEX, FONAES, INI, SAGARPA y FOMICH.

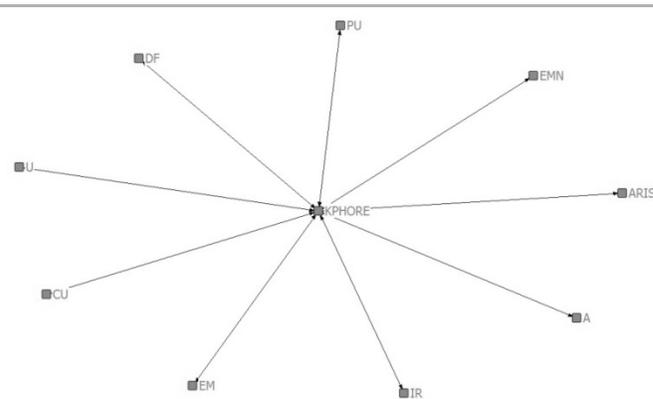
Mediante el uso del análisis de redes sociales el diagrama que se genera de KUPANDA PHORE SPR DE RL con los organismos bancarios, sociales, dependencias, etc. es el Grapho 11.



Sigla	Significado
KPHORE	Kupanda Phore S.P.R. de R.L.
U	Uruapan
ARAS	Aristeio
EN	El Mesón
EM	Estado de México
A	Aguascalientes
IR	Irapuato
CU	Culiacán
PU	Puebla
DF	DF (C.A. Iztapalapa)

Grapho 11 ARS de la ER KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L. con organismos bancarios, sociales, dependencias, etc. Elaboración propia.

Por otro lado, el Grapho12 muestra los lugares en donde la empresa tiene incidencia debido a que están ubicados sus mercados donde comercializa y se encuentran los proveedores de KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L.



Sigla	Significado
KPHORE	Kupanda phore S.P.R. de R.L.
PRSC	Poder Rural S.C.
HA	H. Ayuntamiento
PA	Productores agrícolas
BMX	Banamex
INI	Instituto nacional indigenista
FONAES	FONAES
SAGARPA	SAGARPA
FOMICH	FOMICH
UU	Universidad de Uruapan
CAM	Centro de Agronegocios Michoacán

Grapho 12 ARS de la ER KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L. con lugares donde comercializa su producto y la ubicación de sus proveedores. Elaboración propia.

Los grafos 11 y 12 presentan un actor egocéntrico, lo que significa que todos los elementos giran en torno a un solo actor principal, en este caso la empresa rural KUPANDA PHORE y tiene un grado de centralidad del 100%.

g) Aspectos resilientes de la empresa

Algunos elementos resilientes que desarrollo Kupanda Phore para durar cierto tiempo se mencionan a continuación. Existieron áreas donde no tuvieron problemas y estas fueron: con la comunidad, la parte productiva y con los proveedores.

Sin embargo, en la parte **grupal** se presentó uno de los problemas que mayor impacto tuvo en la permanencia de empresa y fue que los socios se endeudaron con la sociedad y no pagaron. Todo surgió por la necesidad de los miembros por invertir más en sus huertas para aumentar la producción y poder abarcar más pedidos y por ende clientes, esto los llevó a solicitar a la sociedad un préstamo, pero lamentablemente se prolongó el pago, convirtiéndose en deuda con la empresa, esta situación no se resolvió y se presentó en una etapa de desarrollo de la unidad económica que fue la expansión y por ende el resultado fue una contracción de la empresa porque redujo la velocidad de la actividad porque no había dinero para comprar y vender aguacate. Situación que molesto a algunos de los integrantes y decidieron abandonar a la sociedad pero sin pagar su deuda.

Por la situación anterior, se quedaron menos de la mitad de los miembros y en número rojos. La forma en cómo abordaron la situación fue con la solicitud de un préstamo al INI porque esta fue la vía más segura y rápida para poder capitalizarse y continuar con la actividad de la comercialización del aguacate.

Otra situación que repercutió en el funcionamiento de la empresa fue un problema relacionado con los **clientes** y este se suscitó debido a que uno de los clientes más importantes de la empresa, por su cantidad de compra, les solicitó un pedido y no les pago, ésta situación genero falta de liquidez a la empresa y sin ningún contrato formal de por medio, el cliente se dio el tiempo para aplazar su deuda, en algún momento se le enfrento y la forma de resolver esta situación fue mediante el cobro de la deuda en especie y se le pidió a cambio una camioneta, resolviendo de esta manera parte de la deuda y a la vez está camioneta fue dada al INI a cuenta de la deuda existente con este organismo. El principal efecto generado por la situación mencionada fue que la empresa se descapitalizo por la deuda generada y esto comenzó a limitar la compra – venta del aguacate, principal actividad de la empresa.

Esta situación se presentó durante su etapa de crecimiento y freno el avance de la misma.

Por otro lado, un problema que tuvo Kupanda Phore fue con el **mercado** debido al control de espacios para vender por algunos personajes localizados en las centrales de abasto. El problema surgió cuando los miembros de la sociedad llegaron a la central de abasto de Aguascalientes con aguacate de buena calidad y a un precio más bajo del existente; por lo que iniciaron las diferencias con los comerciantes ya instalados en la central y recibieron amenazas para dejar de vender su producto. El problema lo enfrentaron tomando la decisión de mejor venderles a los comerciantes que no les permitían comercializar en la central. Esta situación duró aproximadamente un año y se presentó cuando la empresa estaba en su etapa expansión. El efecto de esta situación fue dejar de vender directamente al consumidor en la central de Aguascalientes. El aprendizaje de esta experiencia fue aliarse con aquellos comerciantes de la central y buscar nuevos espacios de venta en otras centrales de abasto donde no estuviera muy acaparada la venta.

En el área **económica** el principal problema fue el generado por incumplimiento de pago de un préstamo solicitado al INI y que hasta el día de hoy no se ha podido liquidar, solamente se le pago una parte de este en especie pero no se ha cubierto totalmente la deuda. Cabe mencionar que esta deuda surgió debido a que los miembros de la sociedad pidieron prestado a la empresa para invertir en sus huertas y se quedaron sin capital para reinvertir en la compra-venta de aguacate, por lo que consideraron pedir un préstamo al INI y en cuanto los compañeros pagaran su deuda se pagaría al INI, pero la situación no marchó de esta manera y afectó enormemente la situación económica de la empresa, situación que se le atribuye parte de su declinación. Se presentó en su etapa de expansión. Finalmente la situación que detonó y llevo a la empresa a la situación de cierre fue la **inseguridad**, cuando pusieron en marcha las nuevas instalaciones de la empacadora, el crimen organizado les pidió el pago de “cuotas” por tonelada de aguacate que ellos comercializaran. Lo anterior los llevó a tomar la decisión de detener su actividad y mejor comercializar de manera individual y vender abono orgánico.

Con la información anterior, se genera el Cuadro 45 que sirve de apoyo para una mayor comprensión del proceso resiliente que presentó la empresa en sus diversas áreas que la conforman.

Cuadro 45 Situaciones de resiliencia de la ER Kupanda Phore S.P.R. de R.L. Elaboración propia.

Área	Situación crítica	Efecto	Decisión tomada	Resultado
Grupal	Los socios se endeudaron con la sociedad y no pagaron.	Contracción de la empresa por descapitalización. Salida de algunos miembros de la sociedad.	Solicitud de un préstamo al INI.	Se capitalizaron nuevamente y continuaron con la actividad de la comercialización del aguacate.
Clientes	Uno de los clientes más importantes de la empresa, por su cantidad de compra, les solicito un pedido y no les pago.	Falta de liquidez de la empresa y comenzó a limitar la compra – venta del aguacate.	El cobro de la deuda en especie y se le pidió a cambio una camioneta	Se recupero una camioneta la cual fue otorgada al INI como parte del pago de su deuda.
Mercado	Los miembros de la sociedad llegaron a la central de abasto de Aguascalientes con aguacate de buena calidad y a un precio más bajo del existente; por lo que iniciaron las diferencias con los comerciantes ya instalados en la central	Dejar de vender, directamente al consumidor, en la central de abasto.	Venderles fruta a los comerciantes que no les permitían comercializar en la central.	Aliarse con aquellos comerciantes de la central y buscar nuevos espacios de venta en otras centrales de abasto donde no estuviera muy acaparada la venta.
Económico	Incumplimiento en el pago de un préstamo solicitado al INI y que hasta el día de hoy no se ha podido liquidar	Algunos miembros se salieron de la sociedad y afecto la parte económica de la sociedad (descapitalización).	Pagar una parte de la deuda con una camioneta (en especie)	Deuda sin cubrir completamente solo una parte.
Comunitario	Les pidieron el pago de “cuotas” por tonelada de aguacate que ellos comercializaran.	Desacuerdo porque sin razón alguna les solicitan pago personas ajenas a la comercialización	Detener la actividad y mejor comercializar de manera individual.	Cierre de la empresa

De manera más personal los miembros consideran que las razones por las cuales cerró Kupanda Phore fueron: problemas personales de los socios, un mercado inestable y demasiado acaparamiento; así como el clima de inseguridad que se en el municipio. El resultado de haber cerrado la empresa trajo como consecuencias a nivel personal una destrucción de esperanzas existentes, así como de todos los beneficios

que se esperaban. Esto generó un impacto económico importante. Actualmente no se dispone de dinero para reiniciar la actividad de la empresa. El impacto a la comunidad también ha sido importante puesto que existe mayor “coyotaje” y los productores regresan al intermediarismo.

h) Expectativas de la empresa

Los miembros de la empresa Kupanda Phore consideran hasta el día de hoy a su empresa como exitosa debido a que sentaron precedentes en la actividad, abrieron mercados nuevos en diversos estados y generaron ingresos para sus familias. Entendiendo ellos como concepto de exitoso a una unidad económica que convence a la gente y continua vigente. Por otro lado, creen que un factor de cierre de las empresas rurales son las situaciones personales de los socios que afectan la estabilidad de la unidad económica. Pero también mencionan que en la actualidad muchas empresas como están detenidas por la situación de la inseguridad que se vive en el país y se refleja en el pago de cuotas que les exigen y no es fácil y no están de acuerdo en cubrirlo. Parte de las grandes debilidades que presentaron como grupo fue la falta de visión a largo plazo, solamente se visualizaron a corto tiempo lo que no les permitió avanzar más y en muchas ocasiones culparon a los técnicos que les apoyaron de las situaciones que les sucedieron, pero parte de su situación fue actitud de no querer reconocer que su actividad fue un negocio y que el dinero que se genera se tiene que reinvertir, además de realizar contratos formales para asegurar el pago de las ventas. Los dos miembros que quedan actualmente consideran que la situación cambiara y esperan poder regresar a su vida y actividad normal. Cabe mencionar que debido al tiempo que duró la empresa se considera como un caso importante de organización y de trabajo debido a que lograron diversos objetivos planteados pero además accedieron a mercados diferentes al local, situación que muchas empresas no hacen y que solamente se conforman con que algún intermediario vaya a su huerta y les compre la producción.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es indispensable describir la situación de las empresas analizadas para determinar características básicas e incluso predominantes en las unidades económicas estudiadas en Ziracuaretiro.

Estructura interna-organizativa de las empresas

En lo que respecta al tipo de organización que tienen las empresas rurales estudiadas, existen ambos grupos: formales e informales, ver gráfico 8.

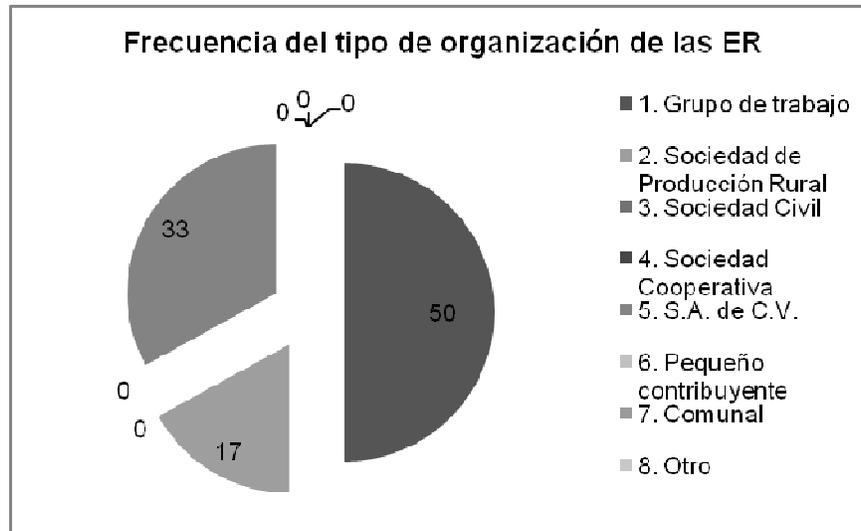


Gráfico 8 Frecuencia del tipo de organización existente en las ER estudiadas. 2012 Predominan grupos de trabajo llamadas famiempresas y sociedades formalmente constituidas en diversas figuras morales como son Sociedad de Producción Rural y más del tipo S.A. de C.V., esta última debido a que las empresas estudiadas con comercializadoras y por conveniencia es la mejor opción. En lo que respecta al parentesco entre los integrantes que conforman la empresa, ver gráfico 9.

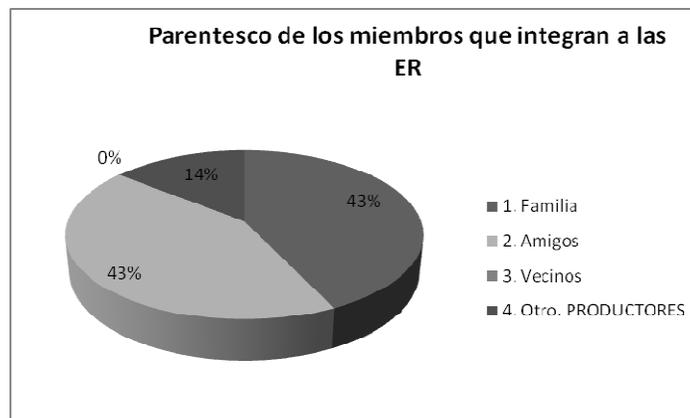


Gráfico 9 Parentesco de los miembros que integran a las ER estudiadas. 2012

Las empresas están formadas principalmente por personas que son familiares o amigos, en ningún caso existe la participación de personas ajenas o lejanas a los individuos del grupo.

Por otro lado, existe cierto perfil de los socios o integrante que caracteriza a las micro y pequeñas empresas rurales de Ziracuaretiro, como lo muestra el gráfico 10; donde se visualiza claramente que todas las empresas estudiadas están compuestas por productores y campesinos, pero además en casi todas existe un profesionista que apoye.

Es importante mencionar que de las empresas estudiadas, a excepción de ZARZAMICH, no existen personas al interior que tengan experiencia empresarial o se consideren empresarios, por lo que la dirección de sus empresas ha sido más de forma empírica. Observar grafico:

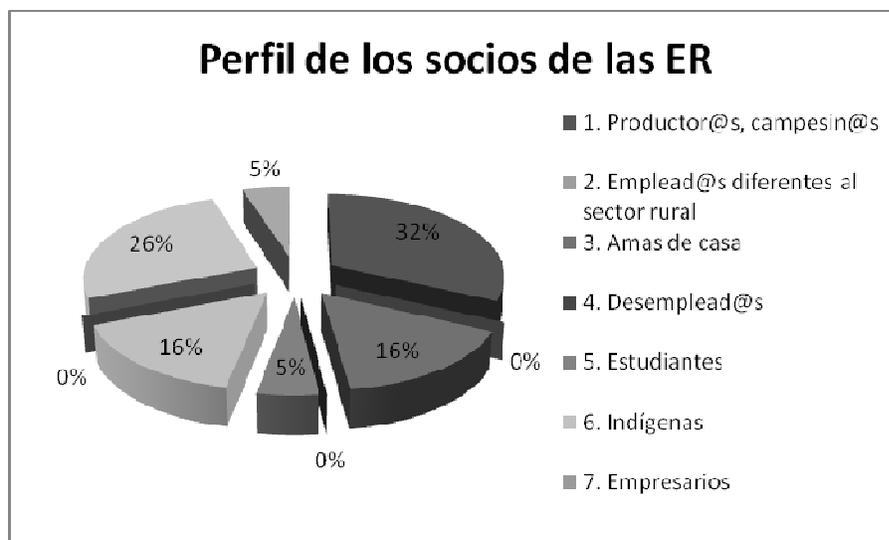


Gráfico 10 Perfil de los socios de las ER estudiadas. 2012

La mayoría de los socios de las unidades económicas analizadas, antes de dedicarse a la empresa, sus principales actividades eran la agricultura, produciendo cultivos como el aguacate – típico de la región- y el maíz; así como a la actividad forestal caracterizada por la colecta de resina; en el caso de profesionistas su actividad fue como estudiantes y solo un caso fue como empleado de gobierno.

Las empresas rurales analizadas no tienden a añadirse a empresas mayores y las que lo hacen son aquellas que acopian y comercializan algún producto, pues les

conviene tener el respaldo de una empresa mayor para acceder a otros mercados como de exportación, tal es el caso de ZARZAMICH S.A. de C.V., observar Cuadro 46.

Cuadro 46 Frecuencia de la pertenencia de las ER a organizaciones mayores.

ESTRATOS		FREC.	%
1. Organización campesina	1	0	0
2. Integradora	2	0	0
3. Cooperativa	3	0	0
4. Otro. Comercializadora	4	2	33
5. No	5	4	67
TOTAL		6	100

En lo que respecta a las alianzas, como se muestra en el Cuadro 47, las empresas rurales estudiadas algunas hacen alianza, pero también las evitan pues consideran que pueden lograr sus objetivos solos. Lo anterior, refleja el sentido y el nivel de confianza que tienen las empresas rurales hacia otras organizaciones o a trabajar en equipo.

Cuadro 47 Frecuencia de las alianzas de las ER

ESTRATOS		FREC.	%
1-SI	1	3	50
2-NO	2	3	50
TOTAL		6	100

La cantidad de servicios que disponen las empresas analizadas, como se señala en el Cuadro 48, son principalmente los básicos: agua, luz y drenaje, solamente dos tuvieron teléfono (ZARZAMICH S.A. de C.V. y AGUACATES "LA CHATA"). La escasez de servicios como el telefónico e internet refleja la limitación de la interacción con otras empresas a nivel macro, debido a que no se permite el intercambio de información y conocimientos, además de reconocer la existencia de otro tipo de mercados.

Cuadro 48 Tipo de servicios básicos de las ER

ESTRATOS		FREC.	%
1. Agua	1	6	33.33
2. Luz	2	5	27.78
3. Teléfono	3	2	11.11
4. Internet	4	0	0.00
5. Drenaje	5	5	27.78
6. Ninguno	6	0	0.00
Total		18	100.00

El principal material que predomina en las construcciones son: el ladrillo, tabicón y la teja, posiblemente se debe a las características de construcción de la localidad;

donde predomina la teja. A pesar de ser algunas empresas procesadoras no disponían de loseta en la construcción, material necesarios sanitariamente hablando.

Cuadro 49 Materiales en construcciones de las ER

ESTRATOS	FREC.	%
1. Ladrillo	1 6	33.33
2. Teja	2 5	27.78
3. Cemento	3 2	11.11
4. Lamina	4 0	0.00
5. Tabicón	5 5	27.78
6. Piso de tierra	6 0	0.00
7. Loseta	7 0	0.00
8. Otro.	8 0	0.00
Total	18	100.00

El tipo de propiedad donde se localizan las empresas estudiadas predominantemente es la propiedad privada y se fundamenta en que la mayoría de las sociedades comienza su empresa por determinar el espacio y lo mejor es que sea privado, para que no paguen renta pues los costos por este concepto les puede llegar a generar problema, al menos al inicio de la empresa. Cuando el espacio es rentado se debe a que se ha contemplado un determinado presupuesto, además confían en que la actividad dará para cubrir este gasto; esto quiere decir que se realizó un análisis financiero previamente.

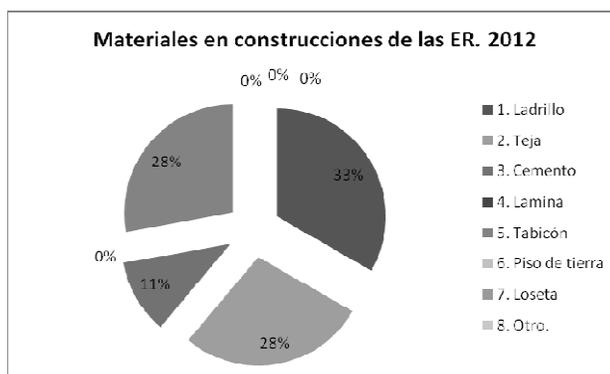


Gráfico 11 Materiales en construcciones de las ER estudiadas. 2012

Las empresas fueron de diversos giros, pero todas del sector agrícola y por ende las áreas que las integran son diferentes, pero en general todas coincidían en tener un área de producción, comercialización y bodega o almacén como se observa en el Cuadro 50. Se apreció que las empresas mayores a dos años son más especializadas y tienen más de dos áreas definidas; por lo que el trabajo está mejor distribuido y en

cada espacio se realizan actividades específicas de tal manera que funcionan como unidades organizadas.

En el caso de las empresas cerradas sus áreas fueron diversas y esto se debió a que estuvieron más de dos años activas y entre más tiempo lleven trabajando mayor especialización en sus áreas requieren, si es que quieren ser productivos.

Cuadro 50 Áreas que integran a las ER. Elaboración propia.

Edad	Áreas
>2 años	1-bodega o almacén
	2-produccion
	3-oficina administrativa
	4-comedor
	5-manejo post cosecha (selección)
	6-carga-transporte
	7-comercilizacion
	8-credito
	9-beneficio
	10-acopio
<2 años	1-bodega o almacén
	2-produccion
Cerrada	1-bodega o almacén
	2-produccion
	3-oficina administrativa
	4-comedor
	5-manejo post cosecha
	6-carga-transporte
	7-comercializacion

En lo que refiere al tipo de tecnología, predomina la intermedia, la cual se caracteriza porque se encuentra en un nivel medio entre la novedosa y la tradicional. La mayoría de las empresas visitadas argumentan que su tecnología no es completamente novedosa debido a que las condiciones económicas que tienen no les permite una inversión en este rubro y tampoco hacen uso completamente de la tecnología tradicional, por dos razones: primeramente porque el proceso es más tardado, surgiendo la necesidad de maquinas que apoyen y en segunda, porque consideran que la tecnología tradicional es indispensable para que la gente participe, se genere el empleo. En el caso de la procesadora de nopal PRONOPAL y MI KAFETAL la elaboración artesanal – relacionado con lo tradicional- le da un sabor diferente al producto y que el cliente sabe reconocer.

La tecnología intermedia ha sido transferida por instituciones como CEBETA 89 y asesor del INI. La tecnología tradicional como su nombre lo dice ha sido por tradición instruida por los padres, abuelos y de manera autodidacta. La tecnología novedosa, la

cual solamente tiene ZARZAMICH S.A. de C.V. y PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS es utilizada porque argumentan que mejora el proceso de manejo de la fruta, se obtiene una mayor calidad, los beneficios se reflejan en mayores rendimientos y valor agregado entre otras cosas. El aprendizaje de la tecnología novedosa ha sido a través de demostraciones de empresas proveedoras de maquinaria, equipo, variedades, etc. que venden estos productos.

En lo que respecta al manejo de los recursos económicos de las empresas rurales estudiadas, la mitad de ellas presentaron control contable pero fueron aquellas empresas mayores a dos años. Las empresas realizan este tipo de controles para llevar una supervisión de las cuentas, saber las ganancias y pérdidas, declarar impuestos, presentar cuentas a los socios y llevar una adecuada administración. Las empresas que no la realizan control contable comentan que se debe a que el dinero es manejado por el padre o la madre de familia y no requieren de este tipo de controles pues existe confianza en el manejo del dinero. La principal fuente de ingresos de las empresas analizadas es la venta de los productos o servicios que genera, como se observa en el Cuadro 51.

Cuadro 51 Fuente de ingresos de las ER. Elaboración propia.

ESTRATOS		FREC.	%
1. De la venta del producto o servicios de la empresa	1	5	83.3
2. Recursos gubernamentales	2	0	0.0
3. Aportaciones propias y/o de los socios	3	1	16.7
4. Crédito	4	0	0.0
5. Otro.	5	0	0.0
Total		6	100.0

El destino de los ingresos que se generan, en la mayoría de las empresas estudiadas, es para reinvertir en insumos, esto se traduce en inyectar recurso económico para continuar con la actividad.

Por otro lado, un porcentaje importante del ingreso es destinado para el gasto familiar, cabe recordar que la mayoría de las empresas surgieron debido a que buscan generar recursos para el ingreso familiar. Gráficamente:

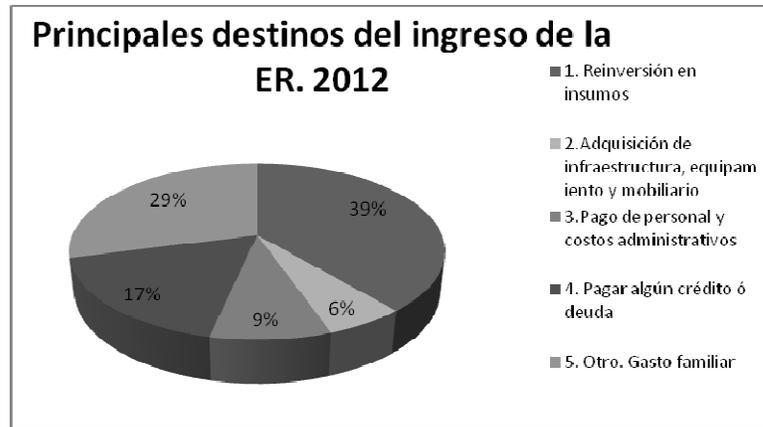


Gráfico 12 Principales destinos del ingresos de las ER estudiadas. 2012. Elaboración propia. Solamente la empresa pequeña ZARZAMICH destina ingreso a la adquisición de infraestructura, equipamiento y mobiliario, lo que también la coloca en un lugar diferente con respecto a las demás, constatándolo según el desglose de la presente información. Las famiempresas como MI KAFETAL y AGUACATES LA CHATA son quienes destinan los ingresos para el gasto familiar, como se observa en el Cuadro 52.

Cuadro 52 Destino del ingreso de las ER. Elaboración propia.

CONCEPTO	N	PROMEDIO	MAX	MIN
1. Reinversión en insumos	6	66.67	100	30
2. Adquisición de infraestructura, equipamiento y mobiliario	6	10.00	10	10
3. Pago de personal y costos administrativos	6	15.00	20	10
4. Pagar algún crédito ó deuda	6	30.00	50	10
5. Otro. Gasto familiar	6	50.00	50	50

Debido a que las empresas pasan por situaciones complicadas económicamente hablando se ven en la necesidad de solicitar préstamos y el 100% de las unidades estudiadas solicitaron o han solicitado un préstamo a diversas fuentes, como se observa en el Cuadro 53.

Cuadro 53 Fuentes de financiamiento de las ER. Elaboración propia,

ESTRATOS	FREC.	%
1. A un familiar	5	41.67
2. A un prestamista	2	16.67
3. A un banco comercial	2	16.67
4. A una institución gubernamental	2	16.67
5. A la caja popular o similar	0	0.00
6. Otro. Dispensora de crédito	1	8.33
Total	12	100.00

Debido a que son empresas rurales, muchas de ellas no disponen de garantías liquidas que les permita acceder a préstamos formales, por lo que la mayoría siempre ha recurrido a un familiar cuando requieren dinero, porque consideran no corren los

riesgos que se corren con un banco por la tasa de interés y todos los recargos que realizan. Gráficamente:

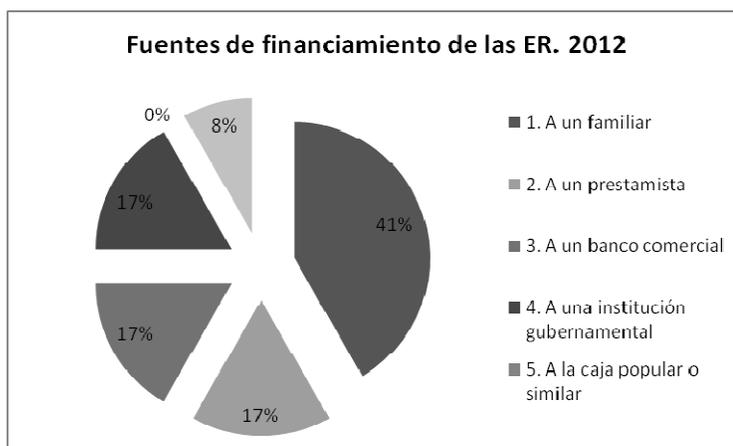


Gráfico 13 Fuentes de financiamiento de las ER estudiadas. 2012. Elaboración propia.

Las empresas localizadas en la comunidad indígena San Ángel Zurumucapio han accedido a apoyos institucionales gubernamentales, del INI principalmente, puede deberse a que ésta es una institución que apoya a las comunidades de este tipo y por ende el acceso a los apoyos y préstamos es posible. La empresa que sigue solicitando préstamos a algún banco comercial es ZARZAMICH debido a que dispone de garantías para acceder a éste. Durante su existencia KUPANDA PHORE también acudió a algún banco por las mismas condiciones que la anteriormente mencionada. Los principales actores que han otorgado préstamos a las empresas estudiadas son Bancario, BANAMEX, HSBC, FINANCIERA RURAL, FONAES, INI, y FINCA. Las principales razones que expresaron las unidades económicas por las cuales solicitan un préstamo son básicamente: para pagar otra deuda e invertir en capital de trabajo, como se observa en el Cuadro 54, lo que permite continuar con la actividad. Esta situación mencionada se presenta mayormente en aquellas empresas que compran a los productores sus productos y por ende requieren dinero permanentemente para estar comercializando.

Cuadro 54 Razones de las ER para solicitar préstamo. Elaboración propia.

ESTRATOS	FREC.	%
1. Pagar Otra deuda	1	3
2. Reinvertir en insumos	2	1
3. Otro. Capital de trabajo	3	2
Total	6	100

La situación actual de los préstamos que han solicitado las empresas es principalmente finiquitado y otra renovado; sin embargo, una de las empresas cerradas se encuentra en situación de deuda, pues después de cerrada la empresa KUPANDA PHORE no acaba de pagar el préstamo solicitado años atrás. Por el lado de los subsidios, recurso solicitado para activar la inversión de las empresas estudiadas, el 83% de ellas, que son aproximadamente cinco de las seis, han solicitado subsidio a diversas dependencias gubernamentales, el resto no se ha interesado en esto pues consideran que es pérdida de tiempo y no hay suficiente dinero para tantas solicitudes. Los principales usos de los subsidios solicitados han sido para adquirir maquinaria, equipo, infraestructura, material vegetativo y en algunos casos para invertir en capital de trabajo. Los principales efectos de los subsidios en la empresa, son los que se mencionan en el Cuadro 55.

Cuadro 55 Efectos de los subsidios en las ER. Elaboración propia.

ESTRATOS		FREC.	%
1. Incrementó la producción	1	4	31
2. Mejoro la calidad del producto	2	2	15
3. Aumentaron el número de clientes	3	2	15
4. Están conformados legalmente	4	0	0
5. Tienen instalaciones adecuadas	5	3	23
7. Ninguno	6	1	8
8. Otro. La empresa se expandió	7	1	8
Total		13	100

El principal beneficio en las seis empresas estudiadas, es el incremento en la producción, adquisición de mejores instalaciones de trabajo, mejoría en la calidad de los productos que ofrecen y por ende aumento en la cantidad de clientes.

En lo que respecta a la parte interna de estas empresas, suelen comportarse como a continuación se explica: cinco de las seis unidades estudiadas tienen un cronograma al interior de la empresa, algunas no lo tienen escrito pero si tienen claro quién es el que dirige y las funciones.

El camino que siguieron las empresas cerradas y están siguiendo las que permanecen activas, se apoyan en algún tipo de plan que los guía para lograr sus objetivos planteados. Para lo anterior, se analizó la existencia de un plan de negocio o algo similar, en las empresas analizadas, como se observa en el Cuadro 56.

Cuadro 56 Existencia de plan de negocio de las ER. Elaboración propia.

ESTRATOS		FREC.	%
1. Existe un plan estratégico, participativo que da rumbo a la organización o grupo. Plan de negocio	1	1	17
2. Existe un planteamiento parcialmente sistematizados sobre la orientación futura	2	1	17
3. No existe de manera formal, sólo se tienen identificadas las líneas de acción	3	2	33
4. No existe nada	4	2	33
Total		6	100

De manera formal solamente una empresa es la que tiene un plan de negocio. Cuatro empresas no tienen algo formal e incluso nada, en esta situación destacan las empresas familiares y las cerradas, lo anterior permite deducir que un plan de negocio es un documento importante debido a la orientación que le da a la empresa. Las decisiones al interior de la empresa, cuando son familiares, suelen tomarse por el padre o la madre de familia. Sin embargo, las empresas donde los miembros son amigos y productores las decisiones se toman a través del consejo de administración o el dueño. Cabe mencionar que las empresas que toman o tomaban decisiones a través de un consejo son aquellas que tienen como características: mayor tiempo activas (mayores a 4 años), manejan cantidades importantes de dinero y donde existe la participación de personas profesionista por lo permite deducir que existe una estructura administrativa más sólida.

Cuadro 57 Toma de decisiones en las ER

ESTRATOS		FREC.	%
1. El dueño	1	2	33.3
2. Los empleados/ socios	2	1	16.7
3. El gerente	3	0	0.0
4. Otro. Consejo de administración	4	3	50.0
Total		6	100.0

Tocando el tema de la administración de las empresas estudiadas, los miembros de la mayoría de las unidades económicas tienen funciones específicas, solamente la empresa PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS, que lleva al menos dos años en función, no tiene orden en sus miembros, pues considera son solamente tres los miembros y las tareas no requieren la división de trabajo; sin embargo, esta empresa tiene claro las responsabilidades que cada persona al interior de la empresa. Gráficamente:

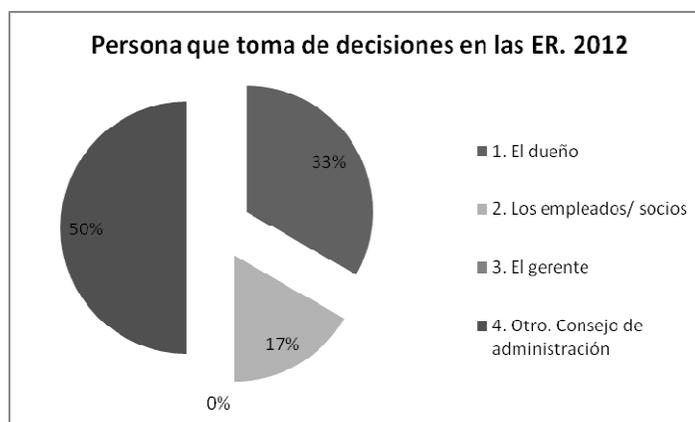


Gráfico 14 Persona que toma decisiones en las ER estudiadas. 2012. Elaboración propia.

Por ejemplo, el padre de familia es quien debe supervisar en campo que la plantación de arándanos tenga un crecimiento adecuado. Cinco de las seis empresas estudiadas tienen bien delimitadas las responsabilidades de los miembros al interior de la empresa, a excepción de PRONOPAL, la cual cerro, siendo esta una de sus principales debilidades de la empresa y que contribuyo a ponerla en la situación en que esta. Por otro lado, otra forma de determinar el manejo y la organización interna es mediante la existencia de manuales de las actividades que se realizan al interior de las empresas. Lo que se obtuvo de las unidades estudiadas es que el 83% de ellas no disponen de estos documentos. Ver Cuadro 58.

Cuadro 58 Existencia de manuales de las ER. Elaboración propia.

ESTRATOS	FREC.	%
1-SI	1	16.7
2-NO	5	83.3
Total	6	100.0

La única empresa que tiene manuales es ZARZAMICH y son de Producción, Almacenamiento, Crédito, Contabilidad, y Certificación y se debe a que está en proceso de certificación y este tipo de documento son indispensables, pero también es un elemento que la diferencia de las otras microempresas, pues que a pesar de tener actividades que requieren manuales de procesos no los implementan debido a que consideran no saber cómo hacerlos y otros piensan no son de utilidad.

Características socioculturales

En lo que se refiere a los beneficios que genera la existencia de una empresa rural en la localidad donde se ubica, pueden ser diversos. La mayoría de las empresas estudiadas argumentan que los principales beneficios son los que se mencionan en el Cuadro 59.

Cuadro 59 Beneficios generados por la existencia de las ER. Elaboración propia.

ESTRATOS	FREC	%	
1. Empleos a los pobladores	1	5	31
2. Aportaciones y cooperaciones para la comunidad(Fiestas)	2	0	0
3. Acceso a productos diferentes	3	0	0
4. Acopia y compra productos agrícolas de la comunidad	4	4	25
5. Precio justo a productores	5	3	19
6. Precio especial a pobladores locales	6	1	6
7. Otro. Le da plus a las huertas que le venden al centro de acopio por la normatividad y clientes/rescatar el cultivo del café en la comunidad/ reconocimiento de que la región es nopalera	7	3	19
Total		16	100

Los beneficios más mencionados son: la generación de empleo para los pobladores locales, el acopio y compra de la producción local, el precio justo a los productores y otros como el reconocimiento de la región como productora de cierto cultivo como el café y nopal. Gráficamente:

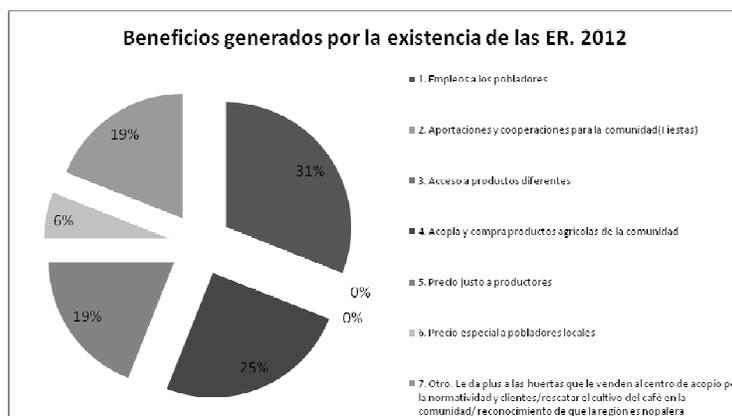


Gráfico 15 Beneficios generados por la existencia de las ER estudiadas. 2012.

En empleo de las unidades estudiadas, la cantidad máxima de empleos permanentes que generan anualmente son 10 y como mínimo 2. Como se expresa en el Cuadro 60.

Cuadro 60 Tipo de empleo que generan las ER. Elaboración propia.

CARACTERÍSTICA	n	PROMEDIO	MAX	MIN
Empleos permanentes	6	5	10	2
Empleos temporales	6	8	16	2
Meses de empleo temporal	6	5	10	1

Por otro lado, la participación de las empresas rurales con la comunidad es con aportaciones económicas, para obras o eventos de la misma comunidad ó en especie. Además la mayoría de las empresas suelen apegarse a las tradiciones de la comunidad, sin embargo en días festivos consideran que el trabajo no puede esperar

por lo que cinco de cada seis de las empresas analizadas laboran horario normal en días festivos.

En lo que respecta a la competencia ubicada en la misma localidad, las empresas estudiadas, mayores a dos años, suelen tener competencia y esto puede deberse a que se dedican a los principales cultivos de la región como es la producción agrícola de aguacate y zarzamora. Otros proyectos innovadores como la producción de arándanos y algunas actividades olvidadas como la producción de café no presentan competencia. Hablando de las relaciones que se entablan en beneficio del desarrollo de la empresa, las mayormente mencionadas son con las autoridades del Ayuntamiento de Ziracuaretiro sea un regidor o el presidente municipal y los productores de la región, por ser los principales proveedores de las empresas. La edad de las empresas diferencia esta situación pues las empresas mayores a dos años suelen tener más relaciones que las menores a dos años, como se observa en el Cuadro 61.

Cuadro 61 Principales relaciones que desarrollan las ER. Elaboración propia.

EDAD DE ER	ACTORES
>2 años	1-autoridades del h. Ayuntamiento de Ziracuaretiro
	2-sistema .producto de zarzamora de Michoacán
	3-pobladores
	4-algunos productores
	5-sanidad vegetal
<2 años	1-autoridades del h. Ayuntamiento de Ziracuaretiro
Cerrada	1-presidente municipal
	2-productores de aguacate

Una situación que se debe mencionar es la participación de la comunidad con la empresa. Todas las empresas estudiadas comentaron que la comunidad es 100% activa con la empresa a través de la suministración de mano de obra, como proveedora de insumos y otros aspectos como la renta de terrenos productivos y clientes para la empresa. Como se muestra gráficamente:

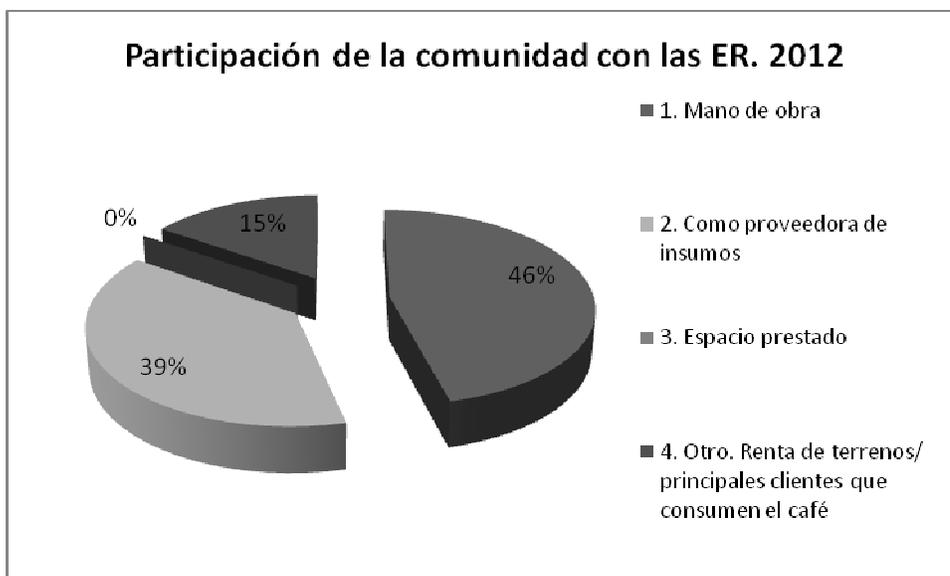


Gráfico 16 Participación de la comunidad en las ER estudiadas. 2012

En el Cuadro 27 (Empresas rurales estudiadas en Ziracuaretiro, Michoacán) se mencionaron las características de las empresas estudiadas, destacando los productos finales que obtienen de sus procesos productivos como son: zarzamora empacada fresca, café molido, aguacate fresco, nopal procesado y fresco y arándanos. De la producción total la cantidad destinada a la comercialización promedio es del 99% y solamente el 3% en promedio es para autoconsumo este último dato solamente para el caso de famiempresas; pues existen empresas que comercializan el 100% de su producción. Como se observa en el Cuadro 62.

Cuadro 62 Destino de la producción de las ER. Elaboración propia.

Tipo	n	PROMEDIO	MAX	MIN
Venta	6	99.50	100	95
Autoconsumo	6	3.00	5	1

En los mercados locales y foráneos donde venden las empresas estudiadas sus productos, coinciden el 100% de ellas, en que existen otros productos similares pero las cualidades que los diferencian son las que se mencionan en el Cuadro 63.

Cuadro 63 Cualidades de los productos generados por Elaboración propia las ER.

Edad de la ER	CUALIDADES DE PRODUCTO
>2 AÑOS	1-servicio al productor en campo
	2-calidad en zarzamora
	3-experiencia en producción
	4-aroma y sabor
	5-grado de tueste y molido
	6-precios bajos
	7-somos pioneros en la actividad
	8-pedidos cargados según las necesidades de los clientes (tamaño y precio)
<2 AÑOS	1-buena cera en el arándano
	2-atencion al cliente
CERRADA	1-elaboración artesanal
	2-nula competencia
	3-manejo cuidadoso de la fruta desde campo (buenas prácticas)
	4-cuidado en la presentación de la fruta

Predominando aspectos como el servicio al cliente, calidad en el producto (reflejado en madurez, cera, sabor y color), uso de BPA´s, y precios bajos.

Generar los productos finales implica una diversidad de actividades y de insumos, como se explica en las descripciones de las empresas estudiadas, pero abordando el punto de los proveedores estos suelen estar ubicados principalmente en las localidades de Ziracuaretiro. Los productores locales de aguacate, zarzamora y café son de: El Copal, Aristeo, El Mesón, Mesa de Cazares, Rancho, Tarasca, Jujucato, La Escondida, San Ángel Zurumucapio, San Andrés Corú, Ziracuaretiro y Patúan.

Algunos otros, principalmente los insumos no perecederos, se localizan en Uruapan pues es la ciudad más cercana a Ziracuaretiro, donde predominan los productos y servicios además de la cantidad de proveedores. Para insumos más específicos o especializados como etiquetas electrónicas, se acuden a proveedores localizados en otros estados como Guadalajara y Toluca por mencionar algunos, este tipo de proveedores los tienen empresas más consolidadas como ZARZAMICH y PRNOPAL cuando existió. El tipo de acuerdo existente con los proveedores es principalmente de palabra y algunos proveedores suelen dar crédito a las empresas lo que consolida la relación de confianza con estas. La comercialización de los productos, de las empresas estudiadas, suele hacerse en empaque, esto quiere decir que han alcanzado un nivel de producción superior, pues empaquetar un producto implica un conjunto de actividades. También se deduce que el tipo de mercado al cual se dirige el

producto es específico y les exige presentación en su producto. Como se observa en el Cuadro 64.

Cuadro 64 Presentación de los productos de las ER. Elaboración propia.

ESTRATOS		FREC.	%
1. A granel	1	0	0
2. En rejas	2	2	33
3. Empaquetado	3	3	50
4. En pie	4	0	0
5. En canal	5	0	0
6. Otro. Al vacío	6	1	17
Total		6	100

Todas las empresas rurales estudiadas le dan valor agregado a sus productos para que se distingan de los demás existentes y cubran las expectativas de sus clientes. Algunas actividades que contribuyen al valor agregado son las que se mencionan en el Cuadro 65.

Cuadro 65 Valor agregado que dan las ER a sus productos. Elaboración propia.

ESTRATOS		FREC.	%
1. Ninguno	1	0	0
2. Clasifica por calidades	2	2	14
3. Certifica (Producto orgánico)	3	1	7
4. Empaquetado para la venta	4	5	36
5. Tiene marca propia	5	1	7
6. Dispone de un código de barras	6	2	14
7. Transformación	7	1	7
8. Diversificación de productos (variedad)	8	0	0
9. Otro. Envasado/BPA's	9	2	14
Total		14	100

Predominando el empaquetado para la venta, clasificación del producto por calidades -esto principalmente para el aguacate-, otras acciones como envasado y el uso de BPA's desde campo. Cabe mencionar que pequeñas empresas como ZARZAMICH S.A. de C.V. busca un nivel mayor de comercialización y valor agregado, a través de la certificación de sus parcelas y por ende de la zarzamora pues su principal mercado es Estados Unidos y le exige este tipo de atributos. Sin embargo las empresas pequeñas visualizan este proceso como algo más especializado y difícil, que en algún momento lo realizaran pero aún está lejos de su presupuesto y de su visión. La venta de los productos es predominantemente directa al cliente, en productos como: el café, aguacate y el nopal. A un intermediario para productos como: el aguacate nuevamente, la zarzamora y los arándanos. Observar Cuadro 66.

Cuadro 66 Tipo de venta de los productos de las ER

ESTRATOS		FREC.	%
1. Venta colectiva	1	1	14
2. Directamente al consumidor final	2	3	43
3. A un intermediario	3	3	43
4. Otro.	4	0	0
Total		7	100

Los intermediarios son principalmente empresas acopiadoras o comercializadoras como: HORTIFRUT, JEUMAR de Estados Unidos y personas físicas que son actores en las centrales de abasto. Los consumidores finales son principalmente los pobladores de localidades de Ziracuaretiro, Tingambato, Uruapan, Taretan y Pátzcuaro. Una de las empresas cerradas KUPANDA PHORE le vendió a la Universidad Autónoma Chapingo. Lo anterior permite visualizar que las empresas rurales tienen un amplio espectro para vender sus productos y más por el origen agrícola de los productos, pero muchos de ellos prefieren la venta a través de intermediarios pues consideran evitan riesgos que se presentan durante la venta directa, por el lado opuesto, las empresas que venden directamente al consumidor consideran que el riesgo es mayor pero las ganancias son mejores. Caso diferente es ZARZAMICH la cual tiene su cliente seguro (intermediario) que le paga a un precio adecuado la zarzamora. Con la información anterior, se define que el tipo de mercados que predominan en los estudios de caso es el local, refiriendo a la comunidad donde se localiza la empresa y el nacional haciendo referencia a mercados localizados en otros estados diferentes a los localizados en Michoacán. Observar Cuadro 67

Cuadro 67 Tipo de mercado de las ER. Elaboración propia.

ESTRATOS	FREC.	%
Mercado Local a pie de finca	1	9
Mercado Local (en la comunidad)	2	27
Mercado Regional (en localidades cercanas)	3	18
Mercado Nacional (en otros estados)	4	27
Mercado Internacional	5	18
Total	11	100

El principal mercado internacional es Estados Unidos y el nacional son estados como: Guanajuato, Hidalgo (Tulancingo), Monterrey, Aguascalientes, Irapuato, Culiacán, Puebla, Estado de México (Ecatepec, Tultitlan) y DF (C.A. Iztapalapa). El mercado local está compuesto por las localidades de Ziracuaretiro y Tingambato debido al radio de cercanía con las empresas rurales.

El tipo de clientes que predominan son permanentes y la forma en cómo negocian la entrega del producto y el precio, es sin algún contrato o convenio, solamente funcionan los acuerdos de palabra. En este punto cabe mencionar que ZARZAMICH a diferencia de todas las microempresas realiza convenios escritos, considerando que su principal cliente le exige este tipo de tratos, para asegurar el precio, el producto y el pago. El argumento principal que tienen las empresas para no tener contratos y solamente convenios de palabra es que confían en la palabra de las personas y además a los clientes no les gusta firmar documentos.

Capital social

La disciplina constituye un papel importante para la formación del capital social por lo que se analizó la existencia de un reglamento al interior de las empresas estudiadas. Las famiempresas como AGUACATES LA CHATA, PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS y KUPANDA PHORE no disponen de reglamento, el resto si tienen un reglamento. Cabe mencionar que algunos elementos analizados, en párrafos anteriores, no se presentan principalmente en las famiempresas como son: la falta de manuales, reglamento, cronograma, etc. pero existen empresas excepciones como MI KAFETAL y se deduce que puede deberse a que la persona que está al frente de la unidad económica, tiene una visión a largo plazo sobre su empresa y por ende busca un buen funcionamiento a pesar de tener una estructura familiar, la cual puede implicar ciertas características. Las actividades que suelen hacer en grupo se mencionan en el Cuadro 68

Cuadro 68 Actividades grupales que suelen hacer miembros de las ER. Elaboración propia

ESTRATOS	FREC.	%	
1. Toma de decisiones	1	3	23
2. Capacitación	2	2	15
3. Reuniones de trabajo	3	3	23
4. Evaluación de desempeño	4	1	8
5. Todas las tareas de la empresa	5	0	0
6. Comercializar	6	3	23
7. Otro. Proceso de producción y beneficio/ inspecciones en campo	7	1	8
Total		13	100.0

Las labores más importantes son: la toma de decisiones pues la mayoría tiene una estructura democrática, las reuniones de trabajo y la comercialización. En este caso sin excepción los miembros de todas las empresas familiares se reúnen para comercializar pues como familia entre todos realizan la actividad.

En dos de las empresas estudiadas (PRONOPAL y ZARZAMICH) se reúnen los miembros para capacitarse. La sociedad ZARZAMICH es la única que realiza evaluaciones de desempeño de los miembros que participan al interior.

En las empresas estudiadas aún se realizan actividades diferenciadas según el género, en parte se debe a que en la actividad agrícola del sector rural y en la comercialización se requiere la participación específica de la mujer y el hombre, no por la capacidad, más bien por las habilidades de cada uno; por ejemplo a las mujeres las colocan en el manejo de la fruta y actividades que no implican esfuerzos mayores como marcar, clasificar, selección manual, brindar alimentos, entre otras. A los hombres se les ponen a realizar ciertas tareas, de mayor esfuerzo, como: cargar, estar en campo con las brigadas, acopiar y realizar actividades del almacén y manejo de materiales pesados.

También resalta la participación infantil pero principalmente en las empresas familiares activas como AGUACATES LA CHATA y MI KAFETAL, pues asiste toda la familia al trabajo y por ende, los niños no podían faltar. Las actividades que realizan los pequeños depende de la edad pero la mayoría está en la cosecha, procesos del café como majado y empaquetado. En algunos casos, como el aguacate, jalan cajas para ser llenadas, quitan cajas vacías, juntan y recogen desechos. Las relaciones de trabajo son fundamentales para la armonía dentro de la empresa, debido a que repercuten en la productividad de cada individuo, situación que se ve reflejada en el crecimiento de la unidad económica. Las empresas estudiadas consideran que la relación de trabajo entre los miembros es de muy buena a regular. La relación muy buena es principalmente en las empresas familiares como PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS y MI KAFETAL, queda excluida AGUACATES LA CHATA como famiempresa, debido a que durante el estudio estaban pasando por una crisis familiar y esto ha repercutido en su relación. Las relaciones buenas se presentaron en las empresas que actualmente están cerradas. La relación regular predomina en empresas activas mayores a dos años pues éstas consideran que en caso de existir alguna persona problemática se excluye del trabajo y se sustituye, esto es para ZARZAMICH, podría considerarse que esta sea la razón por la cual no preocupa el tipo de relación existente al interior de la empresa. El nivel de comunicación, existente en las unidades estudiadas, se presenta

en un rango de muy buena a regular predominando la regular. La comunicación existente en las unidades rurales es de dos tipos esencialmente: de estrella, la cual se caracteriza porque la información proviene de una sola fuente hacia todo el grupo de personas al mismo tiempo y la circular, la cual se caracteriza porque la información proviene de una sola persona y se va distribuyendo entre los miembros en tiempo diferente. Gráficamente:

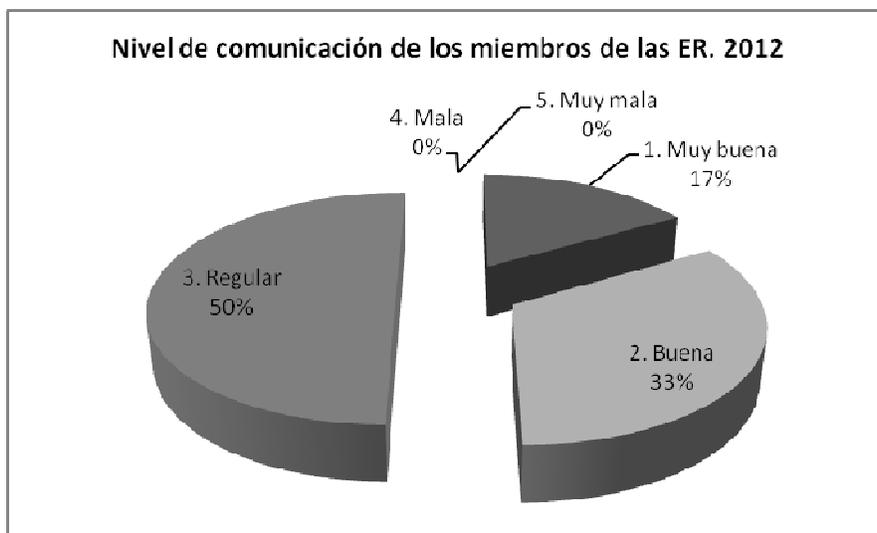


Gráfico 17 Nivel de comunicación de los miembros de las ER estudiadas. 2012.

Todas las empresas estudiadas coincidieron en tener una persona encargada de ser gestor, reconociendo que no cualquiera puede ser pues deben tener ciertas habilidades para poder solicitar apoyos y generar más clientes. Las habilidades que la mayor parte de las empresas mencionaron fueron: conocimiento en procedimientos y logística de dependencias y bancos, ser responsable, saber tratar adecuadamente a las personas, brindar confianza, facilidad de palabra, disponibilidad de tiempo, habilidad para negociar, entre otras. El desarrollo adecuado del capital social en la empresa requiere del apoyo de profesionistas y para ello se analizó la existencia de apoyo de profesionistas en las empresas estudiadas. Obteniendo los siguientes resultados. Ver Cuadro 69.

Cuadro 69 Existencia de apoyo profesional de las ER

ESTRATOS		FREC.	%
1-si	1	6	100
2-no	2	0	0
Total		6	100

Todas las empresas rurales estudiadas disponen de un técnico o un profesionista al interior e incluso forman parte de los socios, y de manera externa

existen los profesionistas enviados por alguna dependencia o despacho privado. Los perfiles que abundan son: ingenieros agrónomos, ingenieros agroindustriales, licenciados en administración y comercio internacional y técnicos agropecuarios. Debido a que todos los técnicos son internos el pago es directamente con recursos de la misma empresa.

Un elemento primordial del capital social es la confianza, por lo que se analizó en las unidades económicas estudiadas. La forma en abordar el concepto de la confianza fue a través de determinar si se confía en todos los miembros de la empresa, la mayoría de las empresas estudiadas contestaron (66%) que siempre confían y todas fueron famiempresas; el resto de las empresas estudiadas contestaron que casi siempre y a veces confían en los demás miembros. La confianza al interior de la empresa se nota cuando en alguna situación de duda se le puede preguntar a cualquiera de los miembros, a lo que las empresas estudiadas contestaron como se observa en el Cuadro 70:

Cuadro 70 Confianza grupal de las ER

ESTRATOS		FREC.	%
1. Siempre	1	3	50.00
2. Casi siempre	2	1	16.67
3. A veces	3	2	33.33
4. Casi nunca	4	0	0.00
5. Nunca	5	0	0.00
Total		6	100

La mayoría de las unidades económicas consideran que siempre pueden confiar en la respuesta de cualquier miembro de la sociedad con respecto a alguna duda sobre situación de la empresa. Dos empresas comentaron que a veces confían y estas fueron ZARZAMICH y AGUACATES LA CHATA.

Con respecto a la atención de necesidades de los miembros de la empresa, casi siempre se atienden. Se realiza según el tipo de empresa: las activas mayores de dos años lo realizan con la disposición de un equipo de técnicos que ayuden a resolver dudas y a través de alguna conversación para dar solución. En el caso de empresas cerradas se realizaba con apoyo emocional y económico según el tipo de problema existente. La confianza existente hacia otros medios como programas gubernamentales, créditos, políticas públicas, etc. para hacer crecer la empresa varía según el Cuadro 71. Donde muestra que la mayoría de las unidades económicas

confían en un nivel de siempre a casi siempre esta situación es para empresas que hasta el día de hoy han recibido algún apoyo gubernamental, pero cabe mencionar que entre ellas están las cerradas. La respuesta de casi nunca fue de la empresa AGUACATES LA CHATA que no ha tenido mucho éxito en la parte de gestión, además de que considera no le gusta que la existencia de su empresa dependa de este tipo de cosas, pues el trabajo que realizan debe ser lo que vale.

Cuadro 71 Confianza hacia otros medios de las ER

ESTRATOS	FREC.	%
1. Siempre	2	33.33
2. Casi siempre	2	33.33
3. A veces	1	16.67
4. Casi nunca	1	16.67
5. Nunca	0	0.00
Total	6	100.00

La formación del capital social está estrechamente relacionada con la capacitación que este vaya teniendo y para ello se analiza este concepto en las empresas rurales estudiadas. Ver Cuadro 72.

Cuadro 72 Existencia de capacitación de las ER

ESTRATOS	FREC.	%
1-si	4	66.67
2-no	2	33.33
Total	6	100.00

Cuatro de las seis empresas estudiadas comentaron que en el último año han recibido capacitación, incluyendo las cerradas. Las que no recibieron capacitación son empresas familiares que no están interesadas en prepararse pues sus procesos son tradicionales y consideran estar bien sin necesidad de buscar otras alternativas. La procedencia de los capacitadores varia a la empresa pequeña ZARZAMICH le envían sus capacitadores desde Estados Unidos, en el caso de las micro empresas solicitan apoyo al sector público como: la UNIVERSIDAD DE URUAPAN y al CEBETA 89. Algunos organismos que han apoyado a las empresas son: FIRA, la Junta Local de Sanidad y Centro de Agronegocios de Michoacán. La temática que predomina son: Trazabilidad, Inocuidad alimentaria, procesos agroindustriales, plagas y enfermedades y abonos orgánicos.

Las empresas -ZARZAMICH y AGUACATES LA CHATA- brindan capacitación a productores individuales y a empresas similares.

X. OBTENCIÓN DE MODELO DE LA EMPRESA RURAL MEDIANTE DINÁMICA DE SISTEMAS

El gráfico 18 generado mediante el programa VENSIM se elaboró considerando los resultados obtenidos durante el análisis de las empresas rurales.

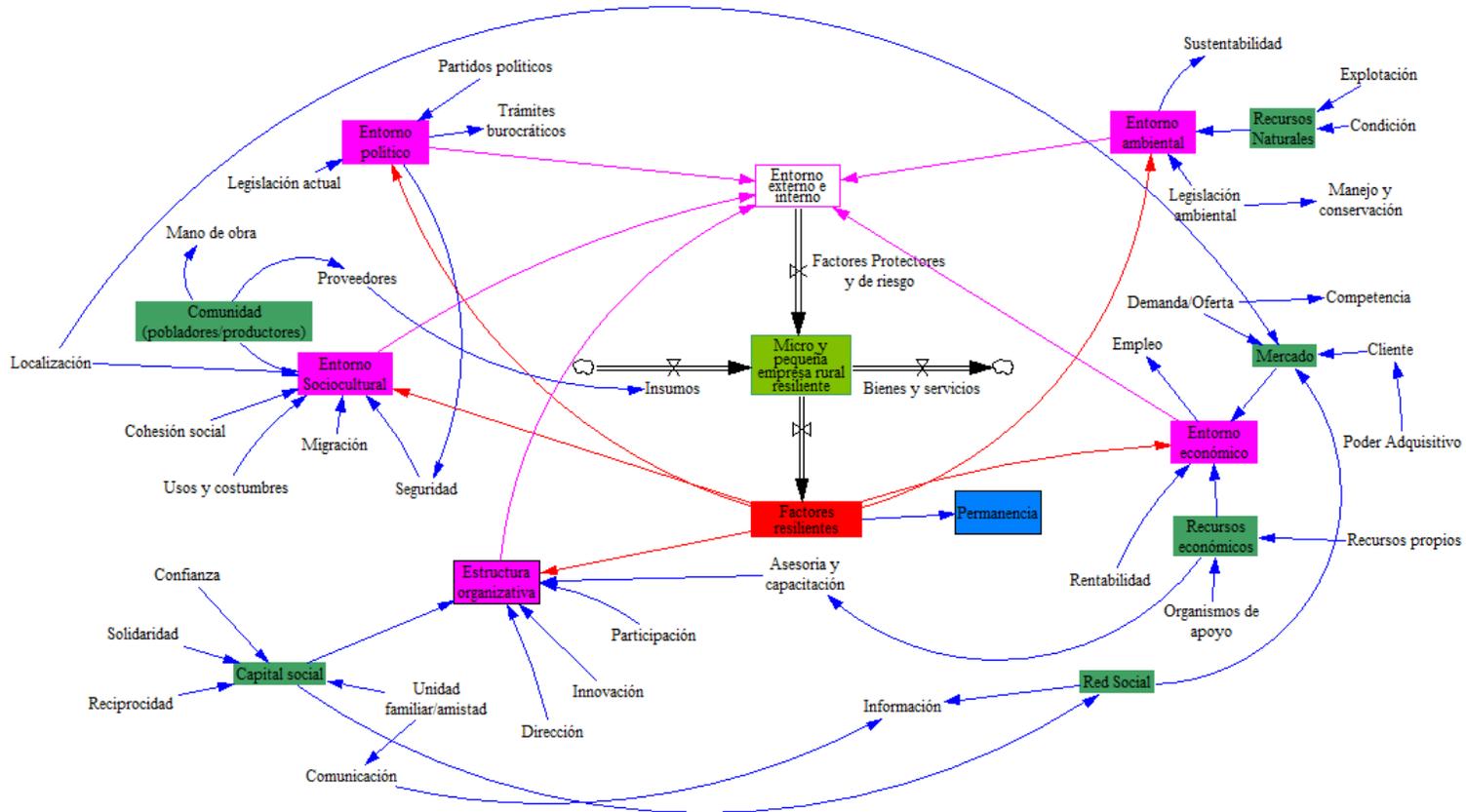


Gráfico 18 Diagrama de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.

Descripción del diagrama:

La micro y pequeña empresa rural resiliente se caracteriza por funcionar como un sistema porque tiene entradas y salidas, las cuales son insumos y bienes y servicios respectivamente. Este tipo de unidades económicas tienen un entorno externo e interno en los cuales desarrollan factores de riesgo y proyectores, los cuales sirven para enfrentar las situaciones que se les presentan, pero también son factores, como su nombre lo dice de riesgo, que les pueden llegar a afectar cuando no los atienden adecuadamente. Una empresa rural se convierte en resiliente cuando desarrolla factores resilientes lo que la lleva a la permanencia. Los factores resilientes se desarrollan en cada uno de los entornos internos y externos como se muestra en el gráfico 19.

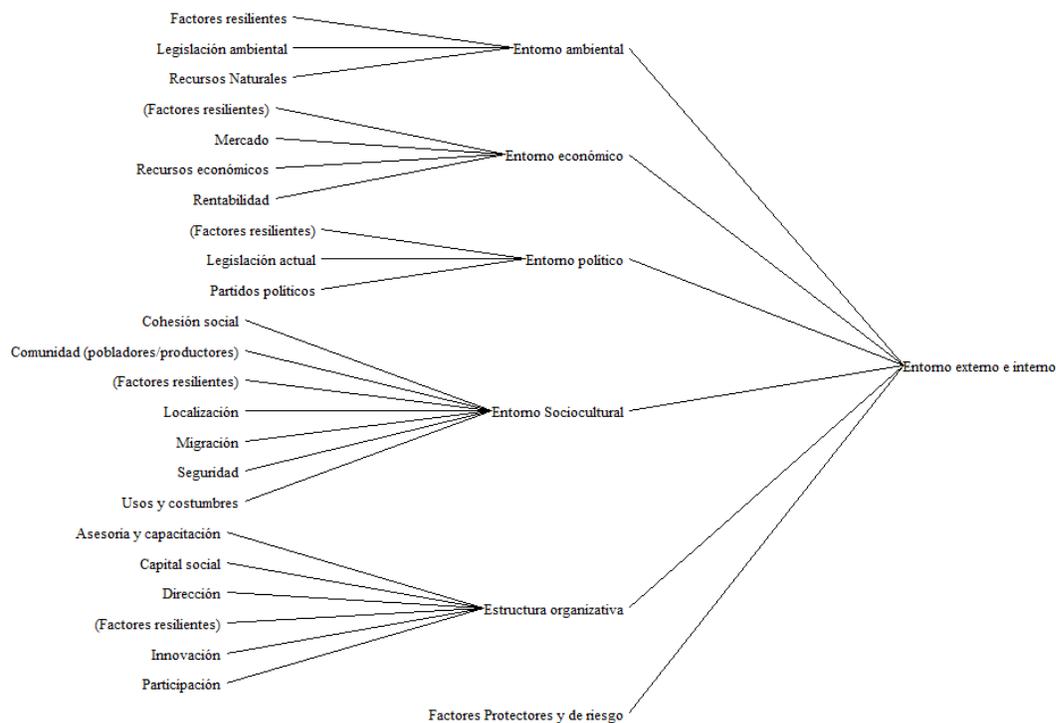


Gráfico 19 Elementos que conforman el entorno externo e interno de la empresa rural resiliente.
Elaboración propia con programa VENSIM.

La estructura interna que conforma el entorno interno se caracteriza porque existe un elemento de gran importancia y es el capital social, el cual se integra principalmente por la unidad familiar o de amigos que conforman a la empresa, pero también por aquel apoyo técnico-profesional que se presenta en la asesoría y capacitación, recordando que el capital social es el conjunto de relaciones asociativas y

de cooperación basada en la confianza, la reciprocidad y solidaridad porque obtiene activos y beneficios al participar asociativamente y que también se suman a las redes sociales, pues se fortalece la identidad del grupo. En la estructura interna convergen agentes como: la dirección, la innovación, la participación, la asesoría y capacitación. Ver Gráfico 20.

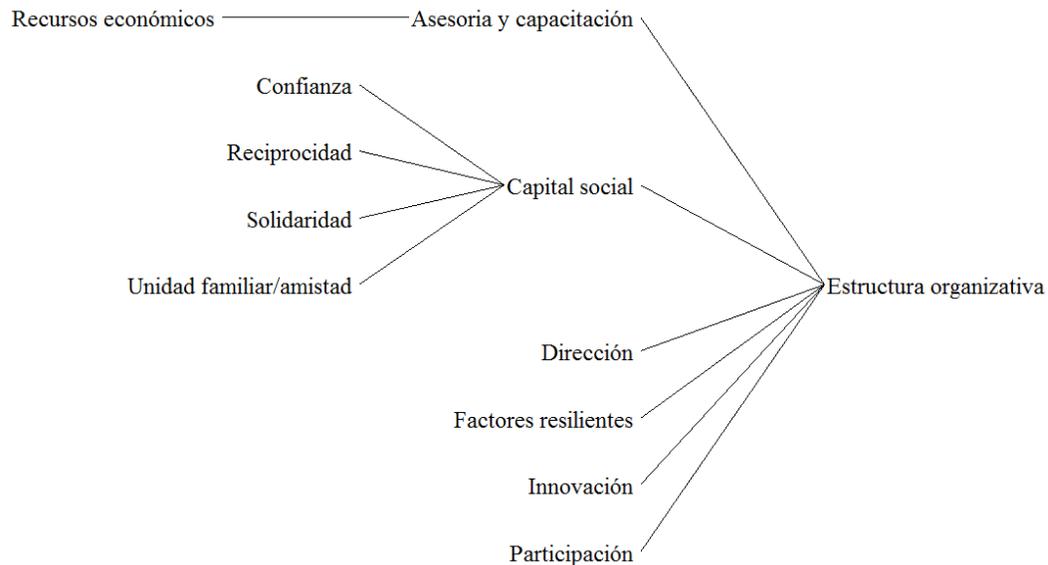


Gráfico 20 Elementos que conforman la estructura organizativa de la empresa rural resiliente.
Elaboración propia con programa VENSIM.

La unidad familiar determina el grado de comunicación que existe al interior, lo que permite el flujo de la información que posteriormente fortalece las redes sociales y que en gran medida repercute en otros entornos como el económico. La asesoría y capacitación dependen de los recursos económicos disponibles para este concepto, sea a través de un recurso gubernamental o del presupuesto propio de la empresa. Lo que permite pasar a otro entorno que es el económico, en el cual convergen elementos como los recursos económicos, la rentabilidad y el mercado. Ver gráfico 21.

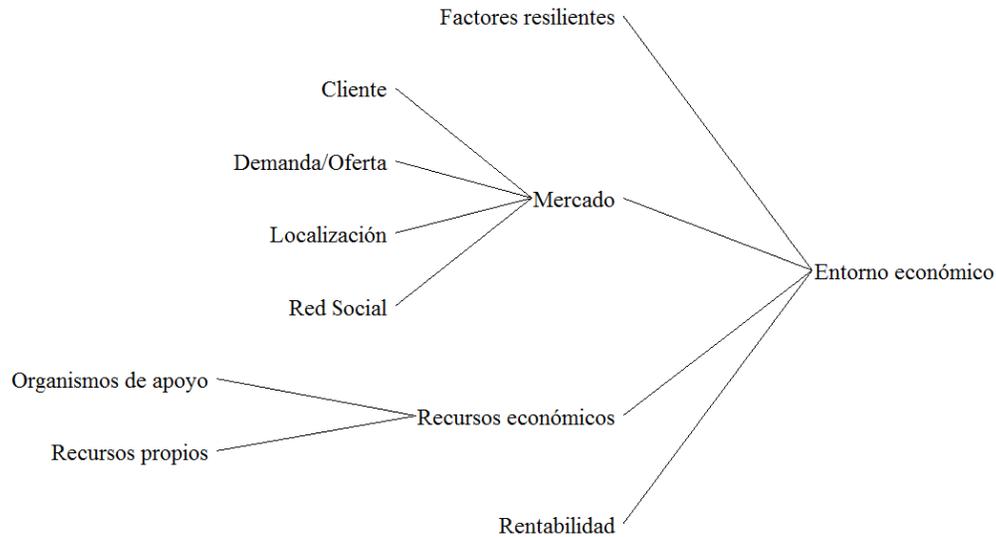


Gráfico 21 Elementos que conforman el entorno económico de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.

El mercado es de suma importancia debido a que en él se presenta la ley de la oferta y la demanda lo que origina la competencia y la dinámica de la empresa a través de la comercialización. Otro elemento destacable es el cliente el cual está condicionado por el poder adquisitivo que tenga y por ende el acceso hacia los diversos productos o servicios que las empresas ofrecen. La localización de la empresa condiciona en la mayoría de las empresas el tipo de mercado al cual se dirige debido a que algunas solamente comercializan en los mercados locales, habiendo otras que prefieren mercados más grandes como el nacional e incluso el internacional, pero este último es para empresas más consolidadas.

Los recursos económicos están determinados por la disponibilidad de dinero que tiene la empresa y que pueden ser recursos propios y/o aquellos que se obtienen a través de organismos de apoyo económico como son: algún prestamista, un organismo privado financiero (los bancos comerciales) o de dependencias públicas. De acuerdo a la situación del entorno económico de la empresa se generan la cantidad de empleos temporales y permanentes.

En lo que respecta al entorno sociocultural algunos de sus principales elementos son: la comunidad, cohesión social, la localización, los usos y costumbres, la migración y la seguridad. Ver Gráfico 22.

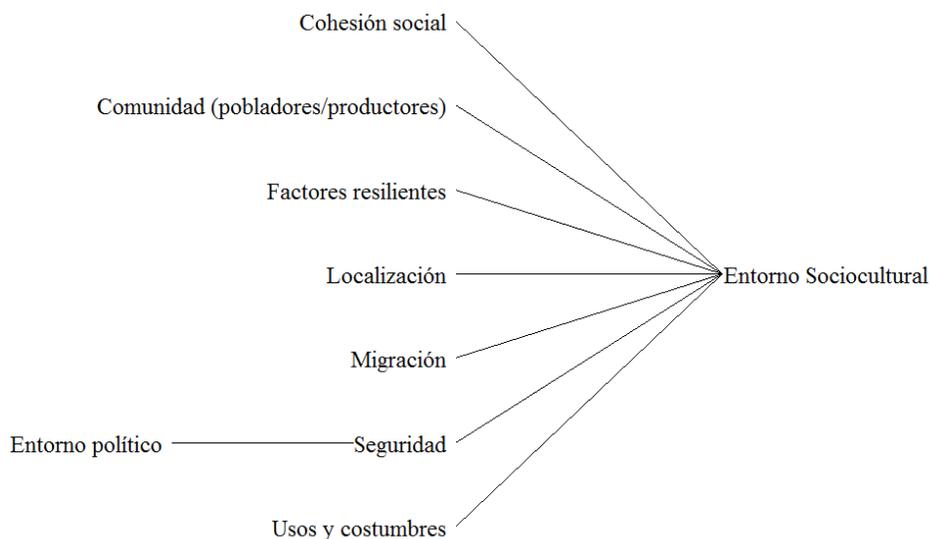


Gráfico 22 Elementos que conforman el entorno sociocultural de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.

La comunidad está compuesta por pobladores que a la vez integran una masa de productores que funcionan como principales proveedores de insumos y de mano de obra para las empresas rurales. Los proveedores son los encargados de ofrecer los principales insumos a las empresas de aquí que la relación entre empresa y comunidad sea muy estrecha, en todo momento cuidando aspectos como usos y costumbres, así también el respeto a la cohesión social. La migración puede ser un elemento que se ve impactado con la existencia de empresas debido a la creación de fuentes de empleo. Por otro lado, el aspecto de la seguridad se debe considerar en la actualidad como importante debido a que el efecto que está generando en las empresas rurales es fuerte, pues las empresas estudiadas prefieren cerrar que pagar “cuotas”. La cuestión de la inseguridad es resultado de aspectos como impunidad, soborno, crimen organizado y el vandalismo tiene diversos orígenes y abarcan un campo de acción de múltiples disciplinas.

El entorno político está integrado por diversos elementos como es la legislación actual y los partidos políticos, entre otras cosas, que en conjunto determinan procesos y trámites burocráticos que tienen que atender las empresas rurales para un funcionamiento correcto y legal.

El entorno ambiental está determinado por los recursos naturales existentes pues de ellos, la mayoría de las empresas rurales agrícolas, dependen ya que los productos que suelen ofrecer están relacionados con la producción agrícola y la condición de los

recursos naturales disponibles como agua, suelo y clima. Considerando que el buen aprovechamiento de los recursos naturales permite la sustentabilidad y para lograrla se requiere de una legislación ambiental adecuada.

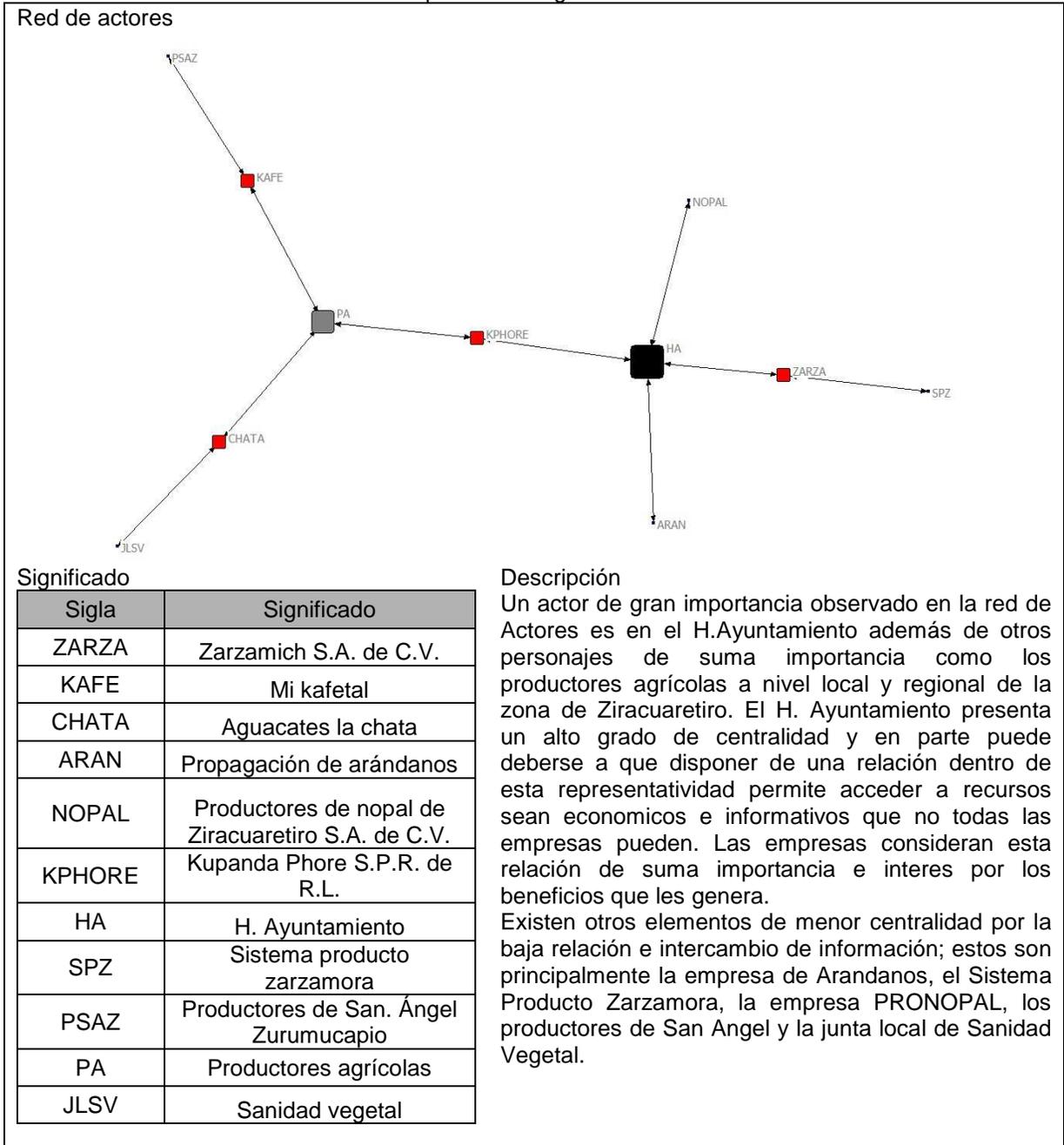
Y. OBTENCIÓN DE ARS

De manera general el Análisis de Redes Sociales y con apoyo del programa UCINET, se obtuvieron los grafos para el conjunto de las empresas rurales estudiadas, así como algunas medidas básicas de centralidad como son: degree, betweenness y Closeness. Cabe mencionar que este análisis se realiza debido a que las empresas por pertenecer a un espacio común tienen actores similares.

El primer análisis que se realiza es para determinar la red que generan las empresas rurales con los diversos actores sociales como son: organismos de alianza, autoridades, etc.

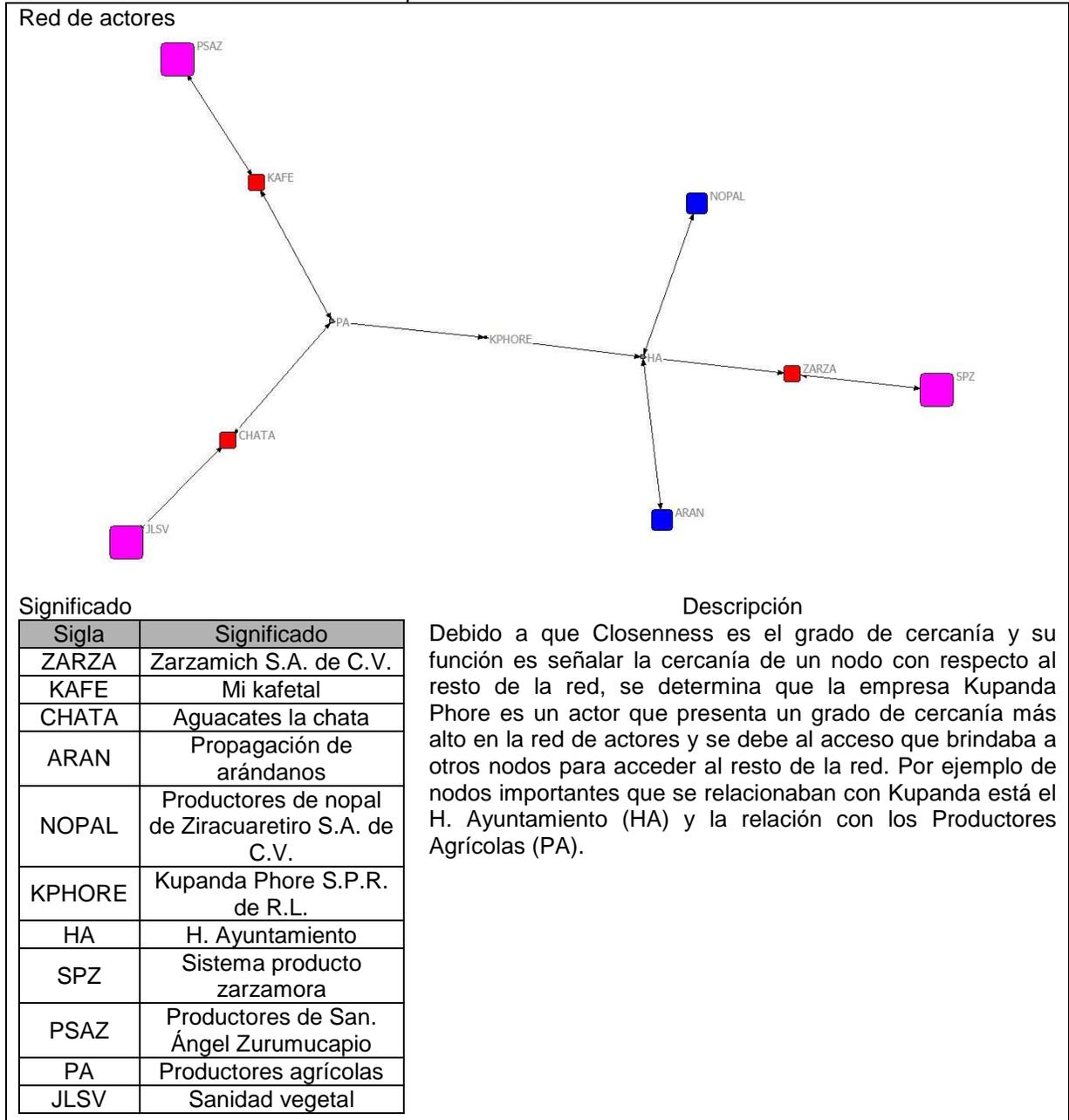
1. Degree de red de actores

Cuadro 73 Descripción del Degree de la Red de Actores



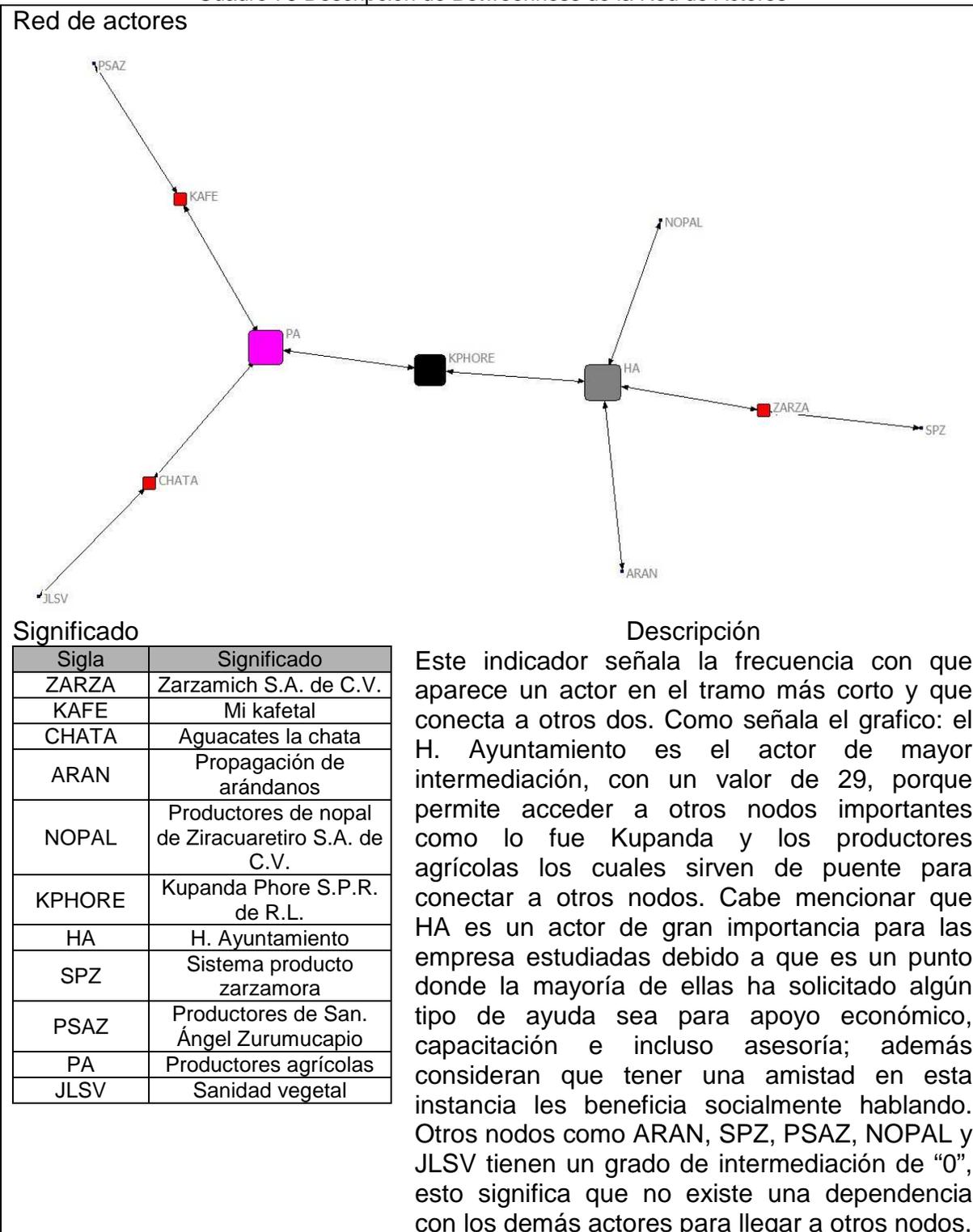
2. Closeness de la Red de Actores

Cuadro 74 Descripción de Closeness de la Red de Actores.



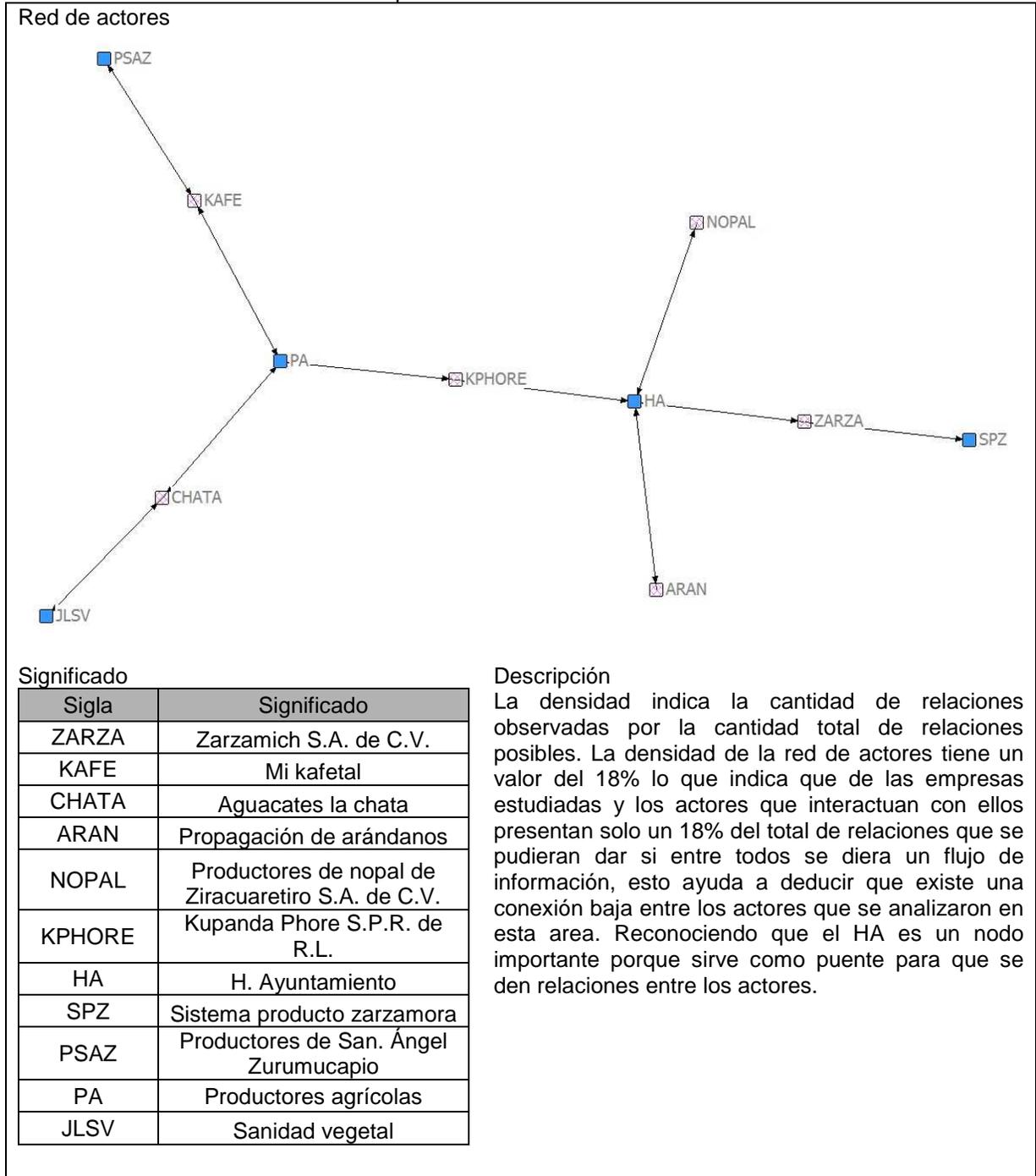
3. Betweenness de red de actores

Cuadro 75 Descripción de Betweenness de la Red de Actores



4. Densidad de la red de actores

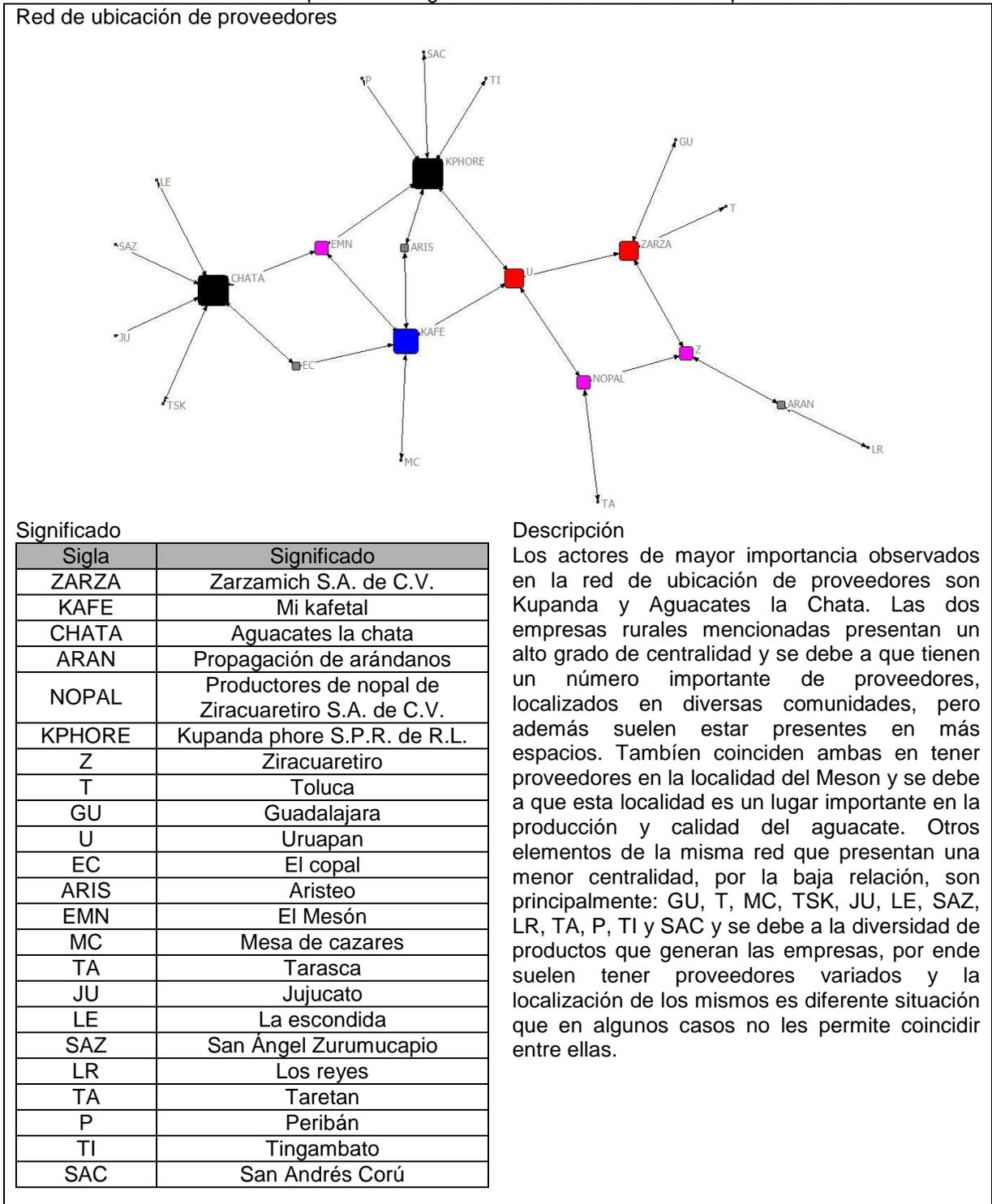
Cuadro 76 Descripción de la Densidad de la Red de Actores



El segundo análisis es para determinar el área de influencia de las empresas rurales estudiadas a través de la localización de sus proveedores.

5. Degree de red de ubicación de proveedores.

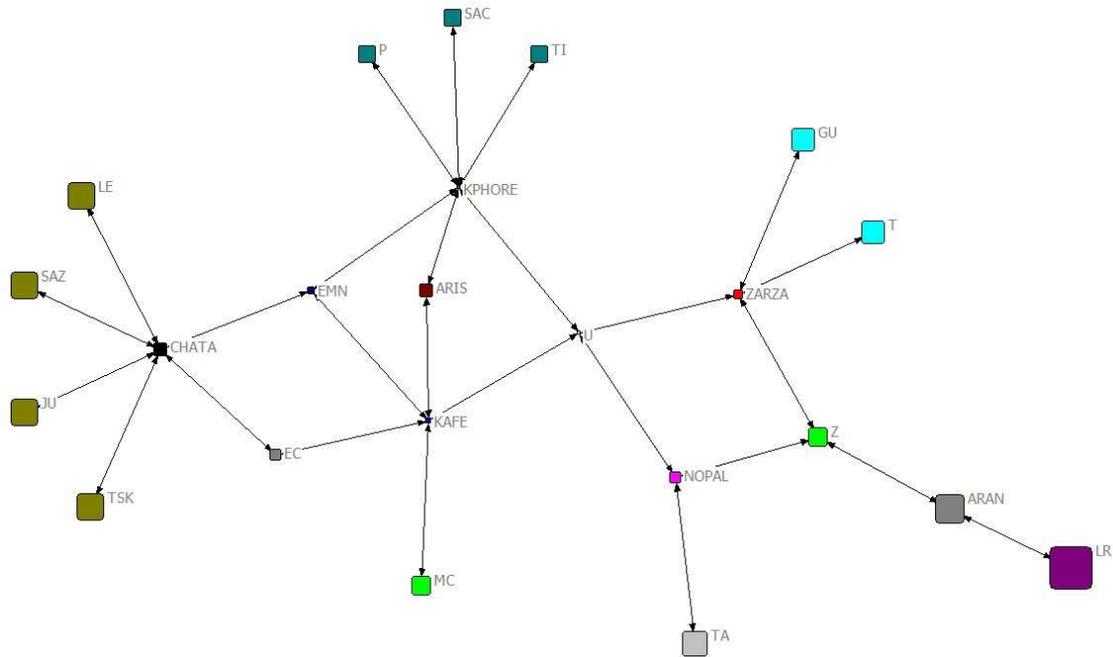
Cuadro 77 Descripción del Degree de la Red de ubicación de proveedores.



6. Closeness de la Red de ubicación de proveedores

Cuadro 78 Descripción del Closeness de la Red de ubicación de proveedores.

Red de ubicación de proveedores



Significado

Sigla	Significado
ZARZA	Zarzamich S.A. de C.V.
KAFE	Mi kafetal
CHATA	Aguacates la chata
ARAN	Propagación de arándanos
NOPAL	Productores de nopal de Ziracuaretiro S.A. de C.V.
KPHORE	Kupanda phore S.P.R. de R.L.
Z	Ziracuaretiro
T	Toluca
GU	Guadalajara
U	Uruapan
EC	El copal
ARIS	Aristeo
EMN	El Mesón
MC	Mesa de cazares
TA	Tarasca
JU	Jujucato
LE	La escondida
SAZ	San Ángel Zurumucapio
LR	Los reyes
TA	Taretan
P	Peribán
TI	Tingambato
SAC	San Andrés Corú

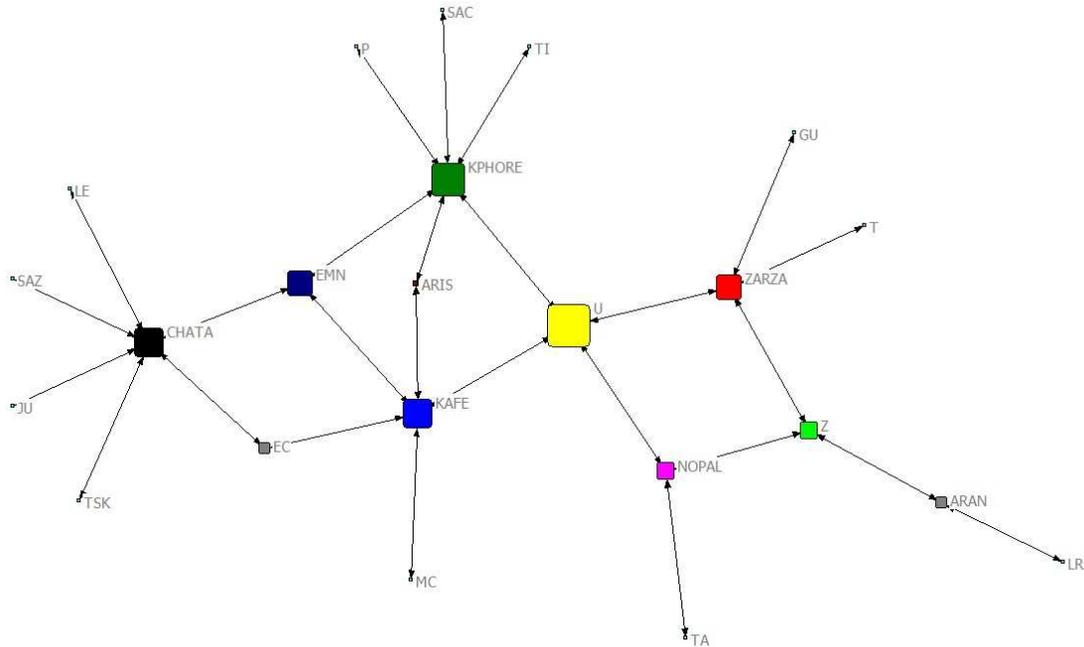
Descripción

Closeness es el grado de cercanía y su función es señalar la cercanía de un nodo con respecto al resto de la red. En la red de ubicación de proveedores se observa que Uruapan es una localidad que presenta un alto grado de cercanía y esto se debe a que la mayoría de las empresas rurales estudiadas acuden a este lugar y por ende presente una cantidad de relaciones importante y acceso al resto de los nodos de la red. Lo anterior, porque Uruapan es una ciudad importante para las empresas en general por ser la más cercana (a Ziracuaretiro), porque dispone de los servicios y condiciones necesarias para encontrar lo que necesiten, además de proveer de oportunidad para hacer negocio. Otros nodos importantes que se relacionan con Uruapan y presentan un grado de cercanía importante son Kupanda y Mi Kafetal porque permiten el acceso al resto de la red. A través de Kupanda se establece relación con Peribán, San Andrés Corú, Tingambato, Aristeo. La ER Mi Kafetal permite acceder a localidades como la Mesa de Casares, El Copal y la ER La Chata.

7. Betweenness de la Red de ubicación de proveedores

Cuadro 79 Descripción del Betweenness de la Red de ubicación de proveedores.

Red de ubicación de proveedores



Significado

Sigla	Significado
ZARZA	Zarzamich S.A. de C.V.
KAFE	Mi kafetal
CHATA	Aguacates la chata
ARAN	Propagación de arándanos
NOPAL	Productores de nopal de Ziracuaretiro S.A. de C.V.
KPHORE	Kupanda phore S.P.R. de R.L.
Z	Ziracuaretiro
T	Toluca
GU	Guadalajara
U	Uruapan
EC	El copal
ARIS	Aristeo
EMN	El Mesón
MC	Mesa de cazares
TA	Tarasca
JU	Jujucato
LE	La escondida
SAZ	San Ángel Zorumucapio
LR	Los reyes
TA	Taretan
P	Peribán
TI	Tingambato
SAC	San Andrés Corú

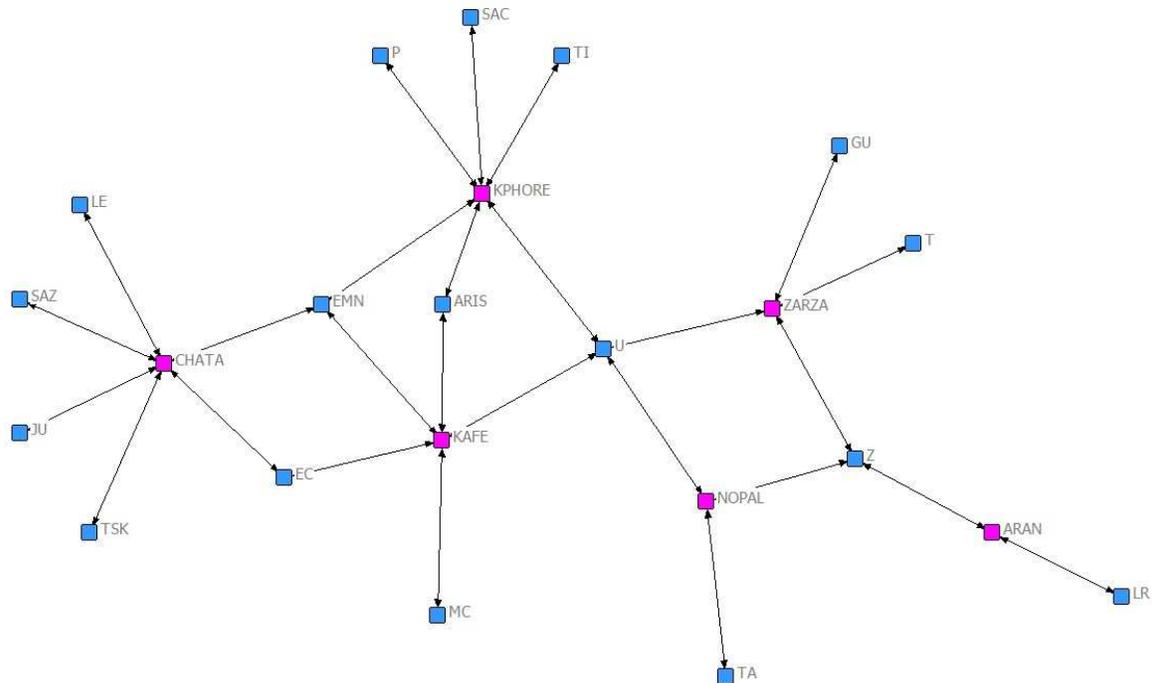
Descripción

Como señala el grafo Uruapan es el actor de mayor intermediación, con un valor de 118, siendo un lugar donde acuden la mayoría de las empresas estudiadas como Mi Kafetal, Kupanda, Zarza y Nopal, porque es donde encuentran sus proveedores; también sirve como puente para conectar con otras localidades. En el caso de Aguacates La Chata y Kupanda tienen un grado de intermediación importante debido a que sirven de puente para conectar con otras localidades donde se localizan proveedores. La localidad El Meson les sirve a ambas empresas para poder conectarse entre sí. La ER Kupanda permite conectar con P, SAC, TI y EMN. La ER la Chata permite conectarse con localidades como LE, SAZ, JU y TSK. GU, T, MC, TSK, JU, LE, SAZ, LR, TA, P, TI y SAC son nodos que tienen un grado de intermediación de "0", esto significa que no existe una dependencia con los demás actores para llegar a otras localidades.

8. Densidad de la Red de ubicación de proveedores

Cuadro 80 Descripción de la Densidad de la Red de ubicación de proveedores.

Red de ubicación de proveedores



Significado

Sigla	Significado
ZARZA	Zarzamich S.A. de C.V.
KAFE	Mi kafetal
CHATA	Aguacates la chata
ARAN	Propagación de arándanos
NOPAL	Productores de nopal de Ziracuaretiro S.A. de C.V.
KPHORE	Kupanda phore S.P.R. de R.L.
Z	Ziracuaretiro
T	Toluca
GU	Guadalajara
U	Uruapan
EC	El copal
ARIS	Aristeo
EMN	El Mesón
MC	Mesa de cazares
TA	Tarasca
JU	Jujucato
LE	La escondida
SAZ	San Angel Zurumucapio
LR	Los reyes
TA	Taretan
P	Peribán
TI	Tingambato
SAC	San Andrés Corú

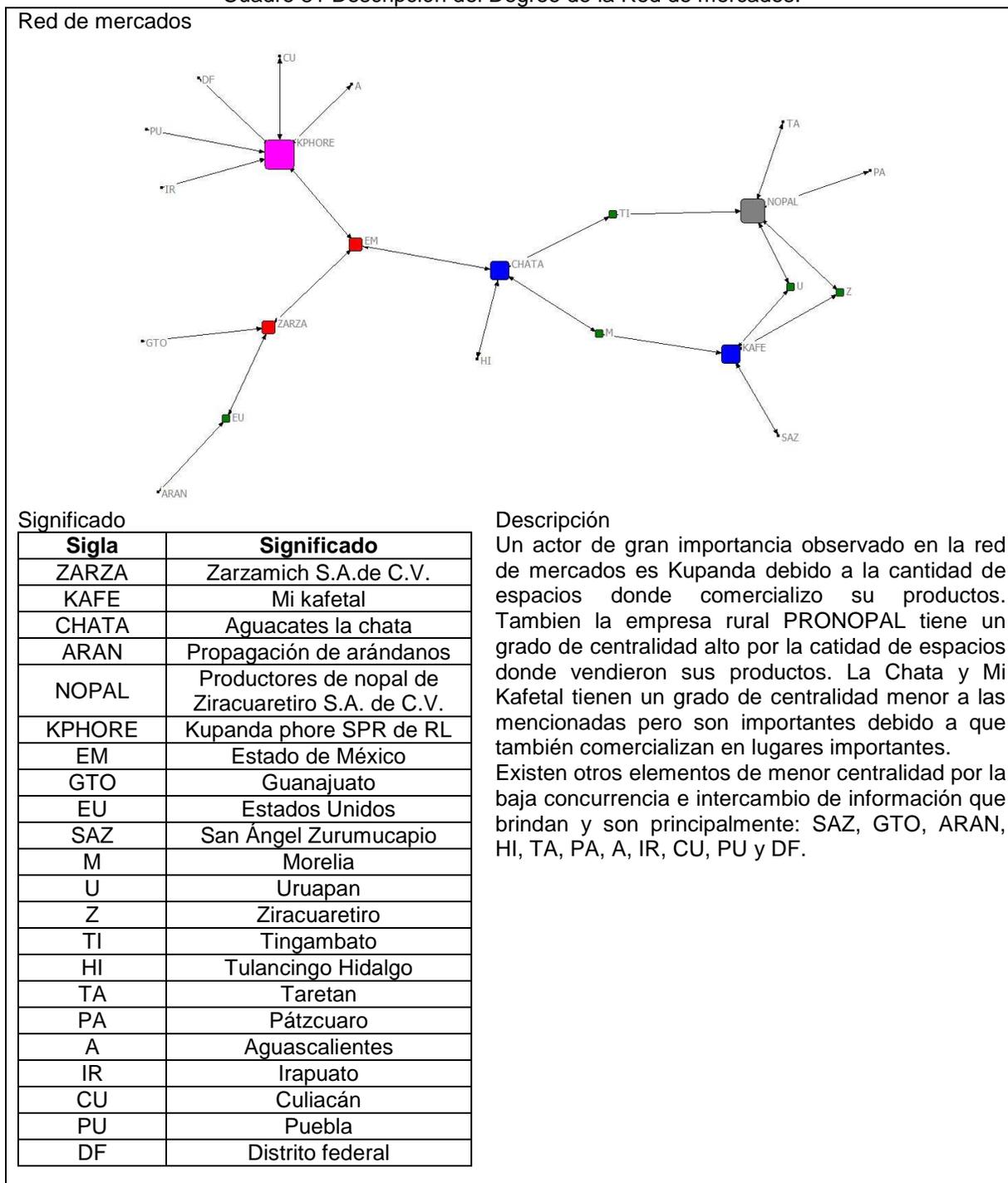
Descripción

La densidad de la red de ubicación tiene un valor del 10% lo que indica que de las empresas estudiadas y las localidades donde se ubican los proveedores que interactúan con ellas, presentan solo un 10% del total de relaciones que se pudieran dar entre todos se existiera un flujo de información efectivo; esto ayuda a deducir hay una conexión baja entre los actores que se analizaron en esta área. Reconociendo que Uruapan es un nodo importante porque es el lugar donde la mayoría de las empresas acuden para encontrar a sus proveedores por ser un espacio con las condiciones adecuadas de acceso, bienes y servicios; también sirve como nodo puente para relacionar localidades con las empresas rurales.

El tercer análisis es para determinar los elementos de mercado, enfocado a saber el espacio de influencia de las empresas para comercializar sus productos.

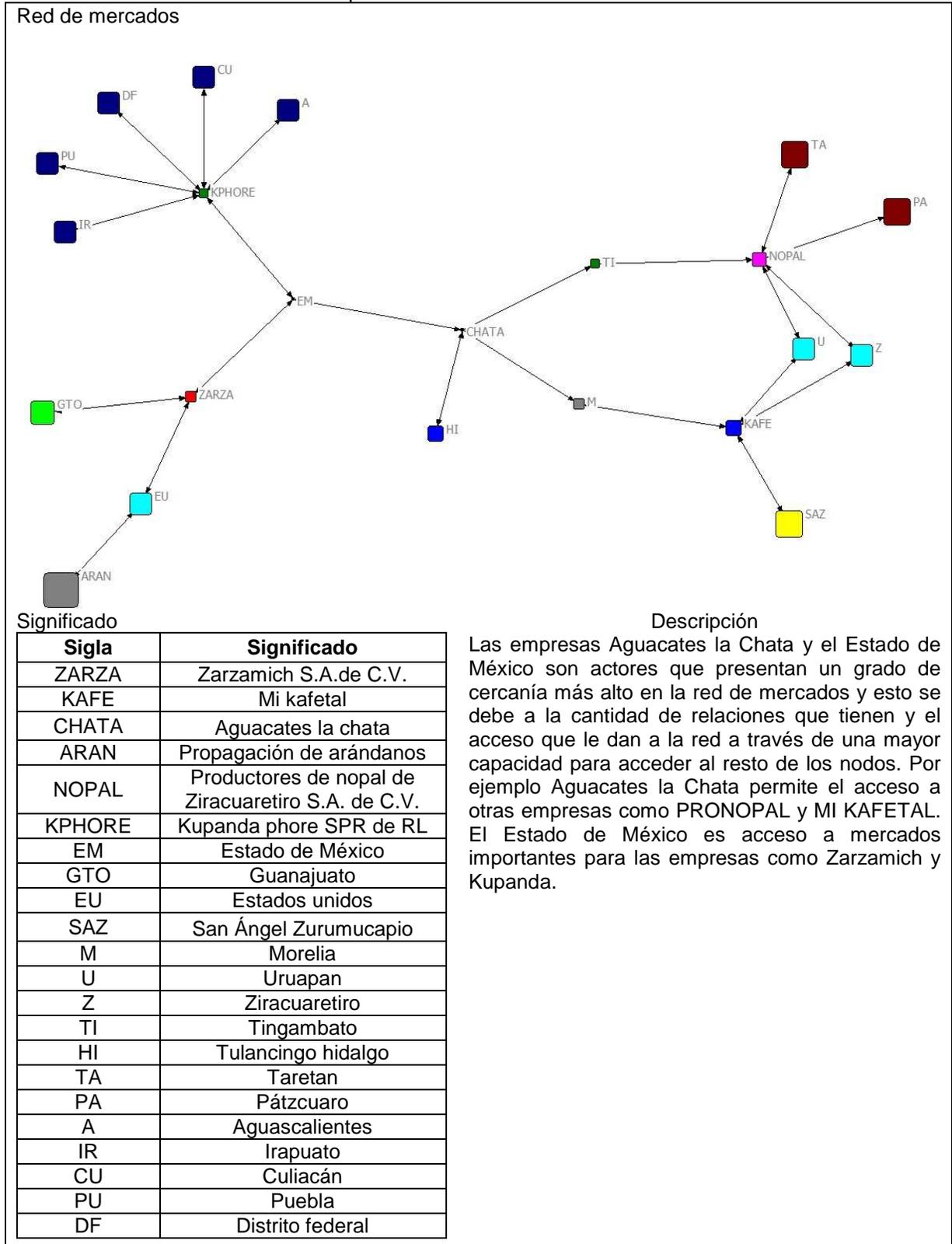
9. Degree de red de mercados

Cuadro 81 Descripción del Degree de la Red de mercados.



10. Closeness de la Red de mercados

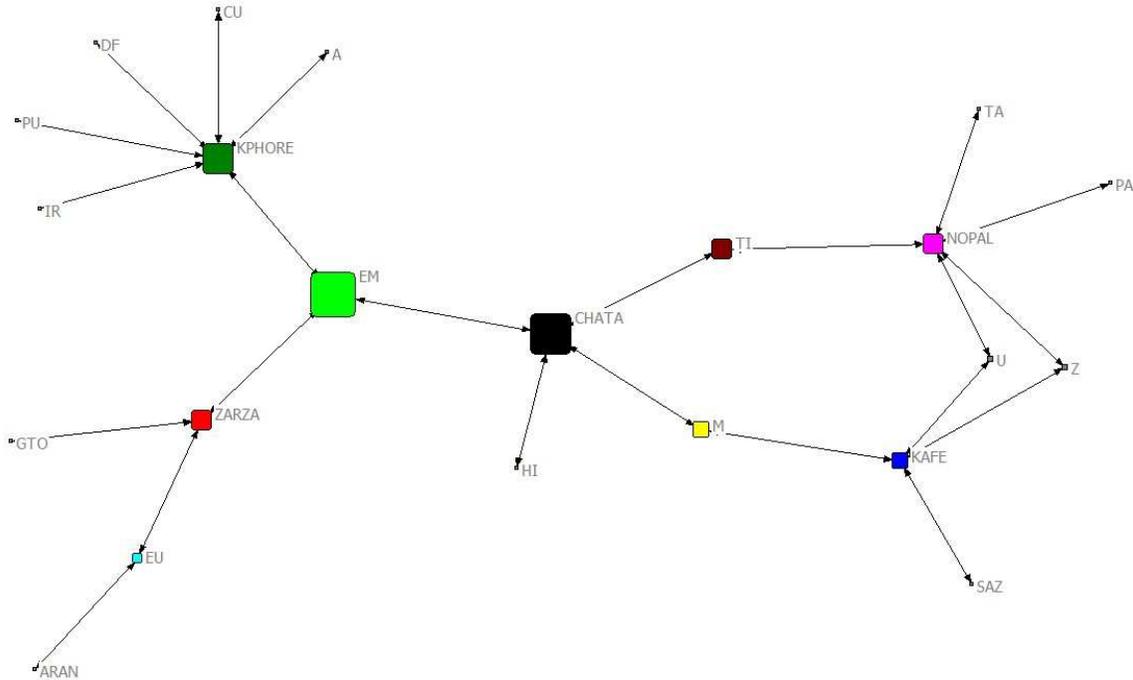
Cuadro 82 Descripción del Closeness de la Red de mercados.



11. Betweenness de la Red de mercados

Cuadro 83 Descripción del Betweenness de la Red de mercados.

Red de mercados



Significado

Sigla	Significado
ZARZA	Zarzamich S.A.de C.V.
KAFE	Mi kafetal
CHATA	Aguacates la chata
ARAN	Propagación de arándanos
NOPAL	Productores de nopal de Ziracuaretiro S.A. de C.V.
KPHORE	Kupanda phore SPR de RL
EM	Estado de México
GTO	Guanajuato
EU	Estados unidos
SAZ	San Ángel Zorumucapio
M	Morelia
U	Uruapan
Z	Ziracuaretiro
TI	Tingambato
HI	Tulancingo hidalgo
TA	Taretan
PA	Pátzcuaro
A	Aguascalientes
IR	Irapuato
CU	Culiacán
PU	Puebla
DF	Distrito federal

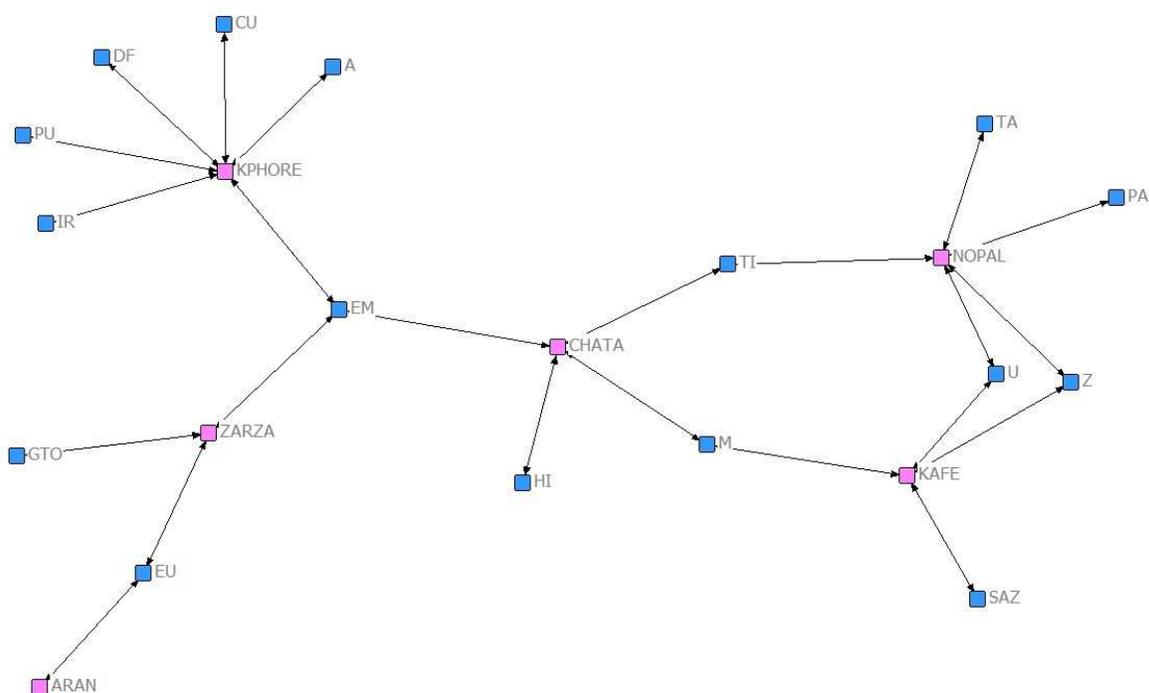
Descripción

Como señala el grafo el Estado de México es el actor de mayor intermediación, con un valor de 134, porque permite acceder a otros nodos y mercados importantes como lo fue Kupanda y Aguacates La Chata los cuales sirven de puente para conectar a otros nodos como MO, TI, Z, EU y ZI principalmente. Otros nodos como SAZ, GTO, ARAN, HI, TA, PA, A, IR, CU, PU y DF tienen un grado de intermediación de "0", esto significa que no existe una dependencia con los demás actores para llegar a otros nodos o mercados en este caso.

12. Densidad de la Red de mercados

Cuadro 84 Descripción de la Densidad de la Red de mercados.

Red de ubicación de mercados



Significado

Sigla	Significado
ZARZA	Zarzamich S.A.de C.V.
KAFE	Mi kafetal
CHATA	Aguacates la chata
ARAN	Propagación de arándanos
NOPAL	Productores de nopal de Ziracuaretiro S.A. de C.V.
KPHORE	Kupanda phore SPR de RL
EM	Estado de México
GTO	Guanajuato
EU	Estados unidos
SAZ	San Ángel Zorumucapio
M	Morelia
U	Uruapan
Z	Ziracuaretiro
TI	Tingambato
HI	Tulancingo hidalgo
TA	Taretan
PA	Pátzcuaro
A	Aguascalientes
IR	Irapuato
CU	Culiacán
PU	Puebla
DF	Distrito federal

Descripción

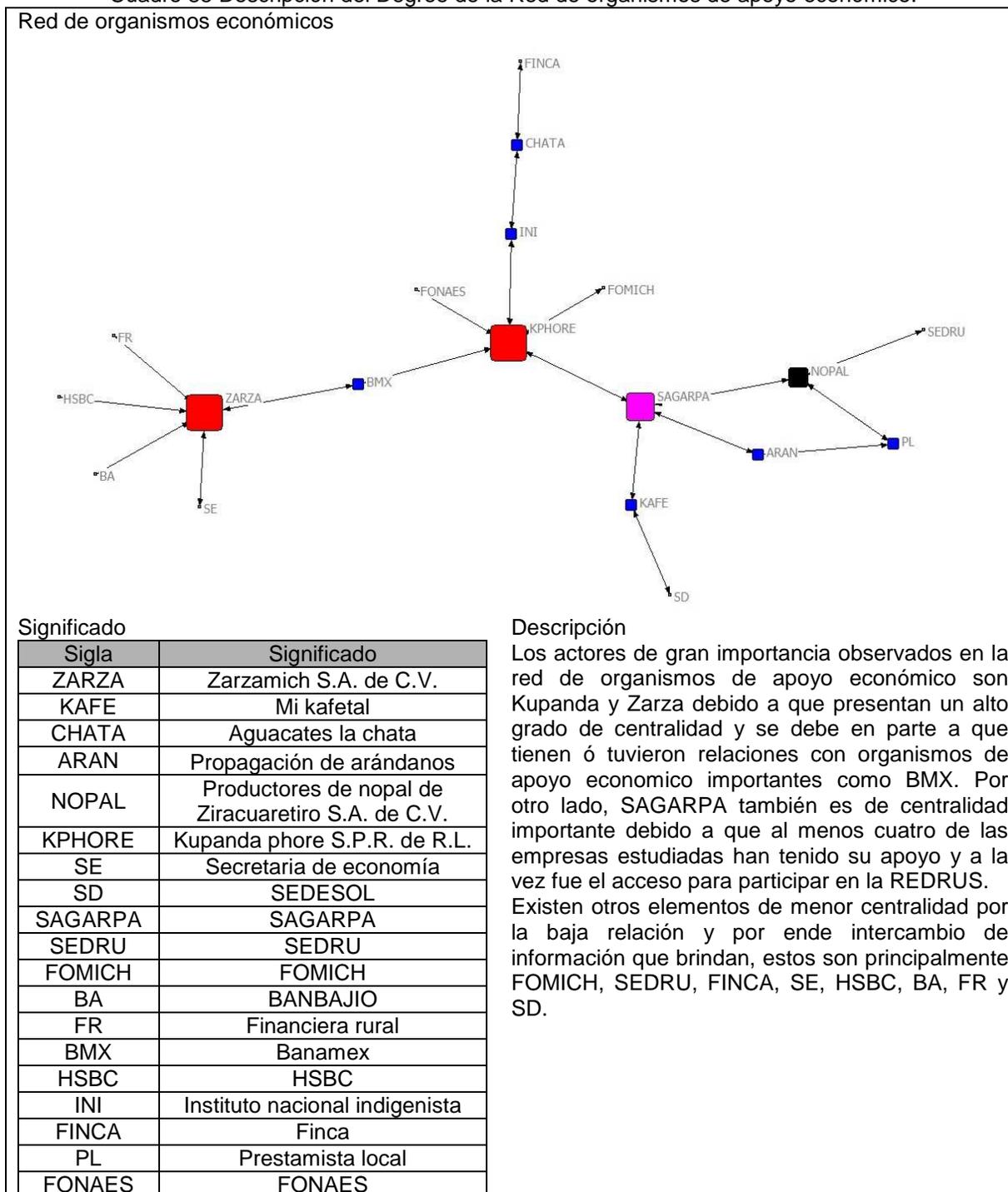
La densidad de la red de mercados tiene un valor del 9% lo que señala que las empresas estudiadas y la localización de sus mercados, presentan un 9% del total de relaciones que se pudiera generar entre ellas. Lo que muestra una conexión baja entre los actores analizados. Deduciendo que cada empresa tiene mercados diversos debido al tipo de productos variados que cada unidad económica genera y por ende su destino final también es diferente.

Cabe destacar que el Estado de México es un mercado foraneo importante para las empresas aguacateras pues en este se localizan a Aguacates La Chata y Kupanda Phore. De manera local Tingambato y Morelia son mercados de gran importancia pues en estas localidades Aguacates La Chata, PRONOPAL y Mi Kafetal es donde suelen ofrecer sus productos y asisten clientes importantes.

Finalmente el cuarto análisis es para determinar los elementos que participan con las empresas rurales para financiarse, subsidiarse o adquirir recursos económicos.

13. Degree de red de organismos de apoyo económico

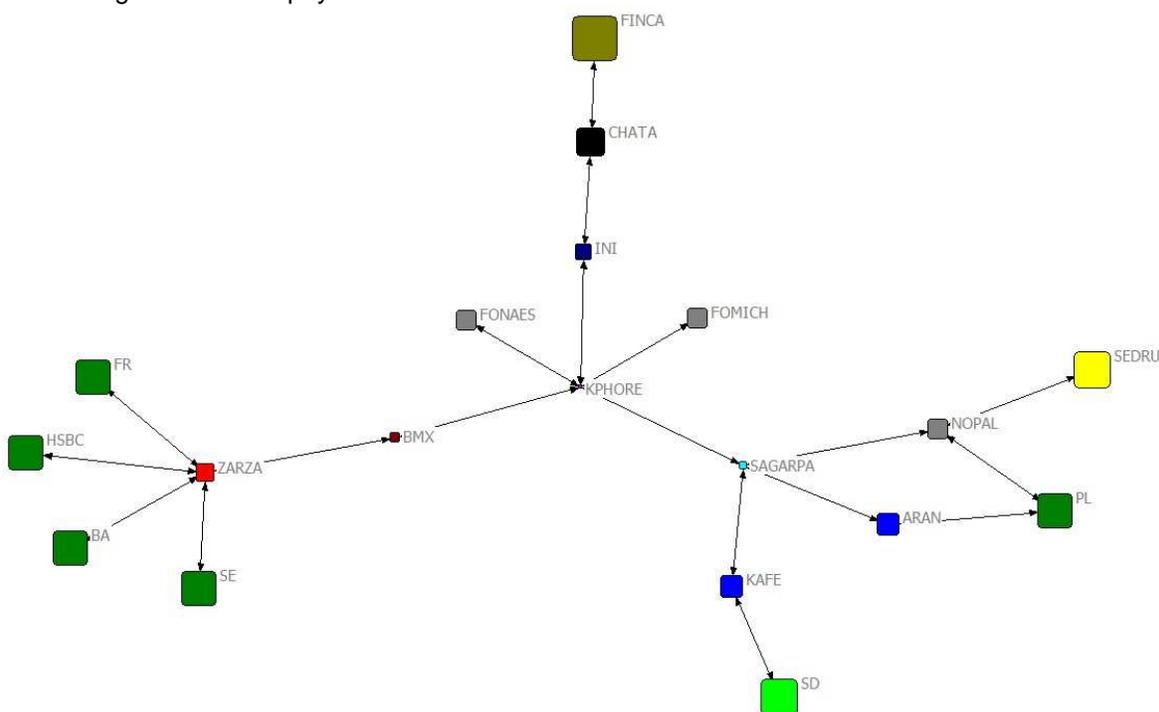
Cuadro 85 Descripción del Degree de la Red de organismos de apoyo económico.



14. Closeness de la Red de organismos de apoyo económico

Cuadro 86 Descripción de Closeness de la Red de organismos de apoyo económico.

Red de organismos de apoyo económico.



Significado

Sigla	Significado
ZARZA	Zarzamich S.A. de C.V.
KAFE	Mi kafetal
CHATA	Aguacates la chata
ARAN	Propagación de arándanos
NOPAL	Productores de nopal de Ziracuaretiro S.A. de C.V.
KPHORE	Kupanda phore S.P.R. de R.L.
SE	Secretaria de economía
SD	SEDESOL
SAGARPA	SAGARPA
SEDRO	SEDRO
FOMICH	FOMICH
BA	BANBAJIO
FR	Financiera rural
BMX	Banamex
HSBC	HSBC
INI	Instituto nacional indigenista
FINCA	Finca
PL	Prestamista local
FONAES	FONAES

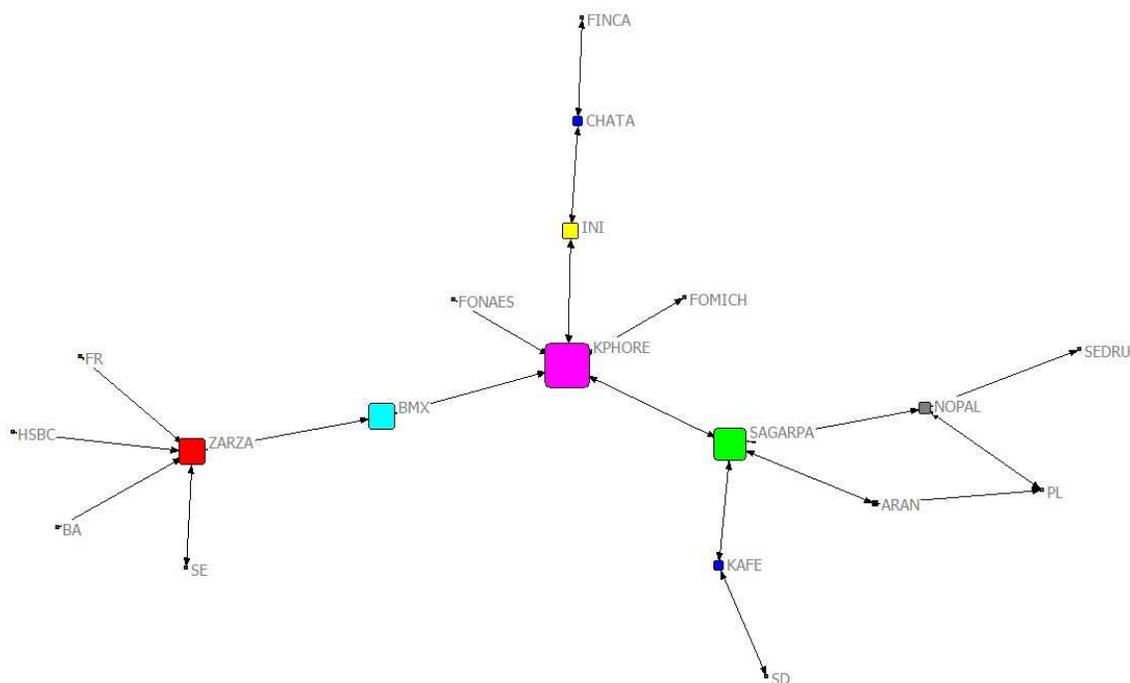
Descripción

Debido a que Closeness es el grado de cercanía y su función es señalar la cercanía de un nodo con respecto al resto de la red. Se determina que la empresa Kupanda Phore es un actor que presenta un grado de cercanía más alto en la red de organismos de apoyo económico y esto se debe a la cantidad de relaciones que tuvo y a la vez el acceso al resto de los nodos de la red. Los nodos importantes que se relacionaban con Kupanda esta BMX, SAGARPA y INI. La SAGARPA también es un actor de gran importancia porque sirve de puente para otras empresas rurales como NOPAL, ARAN y KAFE, pero además ha sido un organismos de apoyo económico para la mayoría de las empresas estudiadas.

15. Betweenness de la red de organismos de apoyo económico.

Cuadro 87 Descripción de Betweenness de la Red de organismos de apoyo económico.

Red de organismos de apoyo económico



Significado

Sigla	Significado
ZARZA	Zarzamich S.A. de C.V.
KAFE	Mi kafetal
CHATA	Aguacates la chata
ARAN	Propagación de arándanos
NOPAL	Productores de nopal de Ziracuaretiro S.A. de C.V.
KPHORE	Kupanda phore S.P.R. de R.L.
SE	Secretaría de economía
SD	SEDESOL
SAGARPA	SAGARPA
SEDRO	SEDRO
FOMICH	FOMICH
BA	BANBAJIO
FR	Financiera rural
BMX	Banamex
HSBC	HSBC
INI	Instituto nacional indigenista
FINCA	Finca
PL	Prestamista local
FONAES	FONAES

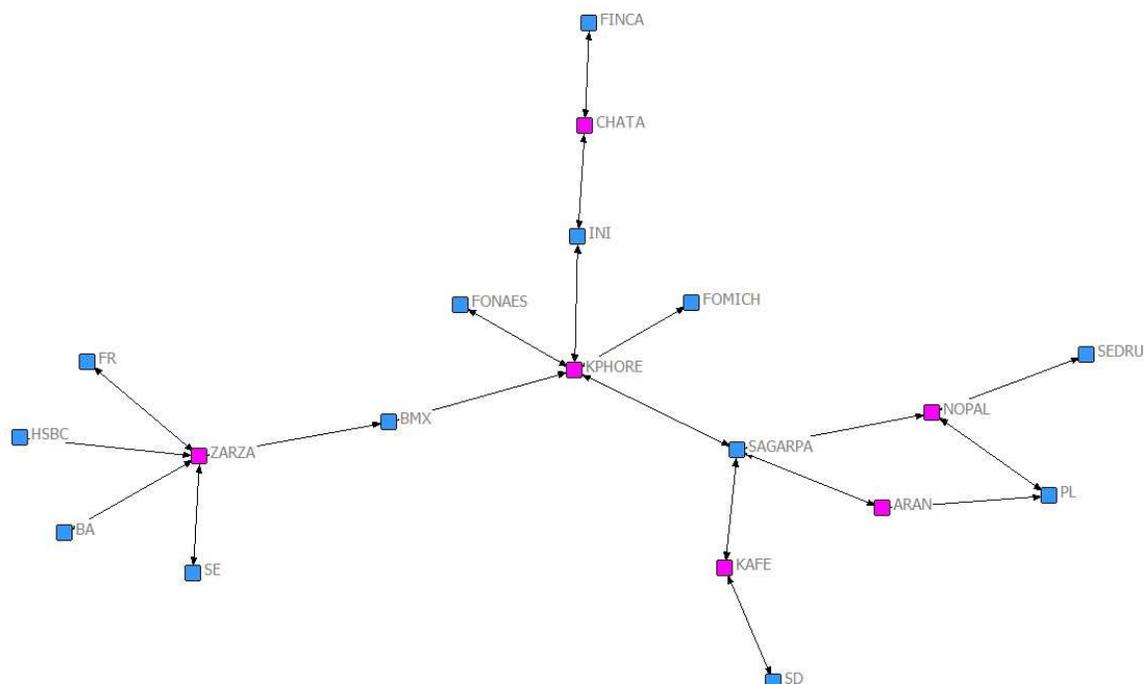
Descripción

Como señala el grafo: la empresa rural Kupanda es el actor de mayor intermediación, con un valor de 114, porque permite acceder a otros nodos importantes como el INI, BMX y SAGARPA los cuales sirven de puente para conectar a otros nodos más de la red de organismos de apoyo económico. Cabe mencionar que SAGARPA es un nodo de importante intermediación y es que a través de este hay acceso a empresas como KAFE, ARAN y NOPAL. Otros nodos como PL, FOMICH, SD, FR, BA, HSBC, SE, FINCA, SEDRU y FONAES tienen un grado de intermediación de "0", esto significa que no existe una dependencia con los demás actores para llegar a otros nodos.

16. Densidad de la red de organismos de apoyo económico

Cuadro 88 Descripción de la Densidad de la Red de organismos de apoyo económico

Red de organismos financieros



Significado

Sigla	Significado
ZARZA	Zarzamich S.A. de C.V.
KAFE	Mi kafetal
CHATA	Aguacates la chata
ARAN	Propagación de arándanos
NOPAL	Productores de nopal de Ziracuaretiro S.A. de C.V.
KPHORE	Kupanda phore S.P.R. de R.L.
SE	Secretaría de economía
SD	SEDESOL
SAGARPA	SAGARPA
SEDRU	SEDRU
FOMICH	FOMICH
BA	BANBAJIO
FR	Financiera rural
BMX	Banamex
HSBC	HSBC
INI	Instituto nacional indigenista
FINCA	Finca
PL	Prestamista local
FONAES	FONAES

Descripción

La densidad de la red de organismos de apoyo económico tiene un valor del 11% lo que indica que de las empresas estudiadas y los organismos de apoyo económico como bancos y dependencias, presentan solo un 11% del total de relaciones que se pudieran dar entre todos si existiera un flujo de información efectivo; esto ayuda a deducir hay una conexión baja entre los actores que se analizan.

Organismos como Banamex y SAGARPA son importantes porque las empresas estudiadas suelen recurrir para buscar algún tipo de ayuda y/o apoyo. SAGARPA por ser una dependencia gubernamental es la que presenta mayor solicitud, además de que ofrece un mayor acceso a los recursos no implica una deuda para las empresas y por ende unidades económicas como KPHORE, NOPAL, ARAN y KAFE. Por otro lado, esta última dependencia es el principal vínculo para que empresas rurales se añadieran a la RENDRUS.

Z. FACTORES DE ÉXITO Y RESILIENCIA EN 6 EMPRESAS RURALES

Los factores de éxito y de resiliencia de las empresas estudiadas se mencionan a continuación.

1. Factores de éxito

El éxito de las empresas se determina a través de tener ciertas características establecidas por una diversidad de autores y reuniones de productores, de manera personal las empresas se evalúan y consideran si son exitosas o no a través de ciertos atributos. Tal es el caso de las unidades económicas estudiadas que, a pesar de que algunas están cerradas y otras son de reciente creación, argumentan el éxito de su empresa. Todas las empresas estudiadas se consideran exitosas por diversas razones, algunas como: los beneficios generados, los alcances económicos y productivos obtenidos, el reconocimiento regional por parte de los productores y compradores, apertura de nuevos mercados y por el reconocimiento de la región como ente productivo de cierto cultivo. Apegado a los parámetros generados, a partir de los proyectos exitosos, de la base de RENDRUS, los factores de éxito que consideran las unidades estudiadas deben tener una empresa para ser exitosa, presenta el comportamiento proporcional que se observa en el Cuadro 89

Cuadro 89 Factores de éxito considerados por las ER

ESTRATOS		FREC.	%
1. Generar dinero para el dueño	1	1	8
2. Generar ingresos para todos	2	3	23
3. Ofrecer empleo para la comunidad	3	2	15
4. Cumplir con los objetivos establecidos	4	1	8
5. Entrar a otros mercados (se expanda)	5	1	8
6. disminuir los costos de producción	6	0	0
7. Sobreviva por muchos años	7	2	15
8. Ofrecer productos nuevos	8	0	0
9. La capacidad productiva cada vez sea mayor	9	1	8
10. Otro. Sustentable/ seguimiento adecuado	10	2	15
Total		13	100

La mayor parte de las empresas comentó que la característica principal de una empresa exitosa es que genere ingresos, genere empleo para la comunidad donde está establecida y sobreviva muchos años. Otras características mencionadas son: sustentabilidad y tenga un seguimiento adecuado. Algunas empresas exitosas de la región mencionadas son MAGROMEX, SUNBELL, ZARZAMICH S.A. DE C.V.,

AGUACATES LAS POCHAS AGUACATES JAVO, PARAÍSO ZARZAS S.P.R. DE R.L.,
VARA AZUL S.P.R. DE R.L.

Por otro lado, algunos de los factores de cierre que están llevando a varias unidades económicas locales a dejar de funcionar son: la inseguridad que se vive en la región, el pago de cuotas a personas desconocidas con fines ajenos a la empresa, malos manejos administrativos y problemas personales entre socios principalmente.

Hablando de empresas cerradas los principales factores que provocaron el cierre de las empresas estudiadas y que sirven como referencia para empresas activas son: comunicación inadecuada, poca coordinación entre socios, malos manejos económico-contables, mercado inestable en cuanto a precio y acaparamiento, la inseguridad y los problemas personales como anteriormente se menciono. Finalmente el principal efecto generado por el cierre de las empresas para la comunidad es que los productores locales regresan al intermediarismo y a precios injustos.

2. Factores resilientes

Debido a que resiliencia se comprende como “La capacidad que tienen las empresas rurales para enfrentar ciertos factores, en un periodo de tiempo, sea dentro de su estructura organizacional e incluso en su entorno (sociocultural, económico, ambiental y político) y prevalecer”. Debido a lo anterior, la determinación de los factores resilientes se realiza con el análisis de las áreas que influyen en las empresas rurales, tomando como referencia los casos de estudio que convergen en la presente investigación.

a) Comunidad

En el Cuadro 90 se describen los problemas más comunes derivados de la relación de la empresa con la comunidad; que en algún momento las colocaron en situación de riesgo y por ende tuvieron que buscar la mejor solución para enfrentar, resolver o al menos controlar la situación.

Cuadro 90 Principales problemas de las ER con la comunidad.

Nombre de empresa	Problema	Situación crítica	Fr	Estado de desarrollo de la ER	Afecto 0-no 1-si
ZARZAMICH S.A. DE C.V.					0
MI KAFETAL					0
AGUACATES "LA CHATA"	Perdida de proveedores de aguacate y problema en la disponibilidad de la fruta para la venta	Envidia	Mejorando precio y calidad del producto	Iniciación	1
		Competencia desleal entre vecinos	Mayor responsabilidad en compromisos		
	Forzados a pagar cuotas al crimen organizado	Inseguridad	Denunciar	Expansión	
PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS					0
PRODUCTORES DE NOPAL DE ZIRACUARETIRO S.A. DE C.V.					0
KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L.					0

Los problemas que se suscitan en el área de la comunidad son muy específicos y se deben a que la mayoría de las empresas no tienen problemas con la comunidad posiblemente porque pertenecen a la misma y saben la dinámica del espacio; por otro lado, problemas como la competencia y envidia son situaciones originadas por la misma presión del mercado. La inseguridad que es un problema que está afectando a todas las empresas se deriva posiblemente de la situación económica y social que se vive tanto en la localidad como a nivel estado.

b) Grupal

Parte primordial de la presente investigación es la parte organizacional de la empresa rural, por las diversas explicaciones que se han dado. En el Cuadro 91 se describen los problemas más comunes que se presentan al interior de la empresa y que las llevaron a una situación de riesgo y por ende tuvieron que buscar la mejor solución, desarrollando factores resilientes.

Cuadro 91 Principales problemas de las ER al interior del grupo.

Nombre de empresa	Problema	Situación crítica	Fr	Estado de desarrollo de la ER	Afecto 0-no 1-si
ZARZAMICH S.A. DE C.V.	Perdida de una parte de la empresa tanto económica como físicamente	Falta de comunicación	Ecuanimidad (decisiones extremas)	Crecimiento	1
MI KAFETAL					0
AGUACATES "LA CHATA"	Clientes insatisfechos debido a que no recibieron su pedido puntualmente	Desorganización	Organización de pedidos	Expansión	1
		Incumplimiento en los pedidos	Mayor responsabilidad en compromisos		
PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS					0
PRODUCTORES DE NOPAL DE ZIRACUARETIRO S.A. DE C.V.	Molestia de los miembros de la sociedad	Mal manejo de dinero	Enfrentar compañeros	Crecimiento	1
KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L.	Salida de algunos miembros de la sociedad.	Desintegración del grupo	Exigir a los socios sus responsabilidades	Expansión	1
	Contracción de la empresa por descapitalización.	Los socios se endeudaron con la sociedad y no pagaron			

De los elementos resilientes encontrados existe énfasis en la responsabilidad de los socios con respecto a sus funciones y compromisos que adquieren. Un elemento nuevo que se encontró fue el desarrollo de la ecuanimidad. Confirmando lo que señala la FUNDES que los principales problemas de las empresas mexicanas están en la parte administrativa de la misma.

c) Productivo

A continuación se presenta en el Cuadro 92 los problemas más comunes derivados de la parte productiva de la empresa y que contribuyeron al desarrollo de factores resilientes.

Cuadro 92 Principales problemas de las ER en el área productiva.

Nombre de empresa	Problema	Situación crítica	Fr	Estado de desarrollo de la er	Afecto 0-no 1-si
ZARZAMICH S.A. DE C.V.	Plagas y enfermedades en campo	Disminución de la producción y comercialización de zarzamora	Búsqueda de apoyo profesional	Crecimiento	1
MI KAFETAL	Efectos de las condiciones agroclimáticas que dañan a las plantas (sequias-heladas)	Clientes insatisfechos Precio más alto del producto, lo que afecta a algunos clientes	Perseverancia	Expansión	1
AGUACATES "LA CHATA"	Existencia de mas mermas en el aguacate comprado	Retraso en el pago de los clientes y por ende no había dinero	Disciplina en campo	Crecimiento	1
PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS	Presencia de hongo	Pérdida de 500 plantas	Capacitación	Iniciación	1
PRODUCTOS DE NOPAL DE ZIRACUARE TIRO S.A. DE C.V.	Descomposición rápida del producto	Pérdida de producto y dinero por descomposición de productos elaborados.	Capacitación	Iniciación	1
KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L.					0

En la actualidad se están presentando problemas que difícilmente se pueden controlar en su totalidad, tal es el caso de los efectos de las condiciones agroclimáticas como las sequias y las heladas. Generando elementos como disciplina en campo para que los impactos sean menores y perseverancia, así como la capacitación en situaciones que técnicamente son controlables.

d) Clientes

En el Cuadro 93 se muestran los problemas que las empresas estudiadas han tenido con los clientes, así como el efecto resiliente que tuvieron que desarrollar para continuar funcionando en cierto momento.

Cuadro 93 Principales problemas de las ER con los clientes.

Nombre de empresa	Problema	Situación crítica	Fr	Estado de desarrollo de la er	Afecto 0-no 1-si
ZARZAMICH S.A. DE C.V.					0
MI KAFETAL					0
AGUACATES "LA CHATA"	Pagos impuntuales	La empresa se descapitalizó y entró en una situación de desacelere.	Exigir pago (efectivo y/o especie) Solicitud de préstamo	Crecimiento	1
PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS					0
PRODUCTORES DE NOPAL DE ZIRACUARETIRO S.A. DE C.V.					0
KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L.	No pagó el cliente importante de la er	Falta de liquidez de la empresa y comenzó a limitar la compra – venta del aguacate.	Exigir pago (efectivo y/o especie)	Crecimiento	1

Es de sobresaltar que los principales problemas de las empresas estudiadas es el no pago por parte de los clientes, fomentado por la falta de convenios formales, el aspecto resiliente desarrollado ha sido principalmente la exigencia del pago y no exactamente en efectivo como se puede suponer, también lo solicitan en especie. El estado donde se presentó esta problemática fue en la de crecimiento, pues las empresas se dan la libertad de “fiarle” a sus clientes, pues suelen tener una capacidad económica y mayor relación con los productores que suelen ser sus proveedores.

e) Proveedores

En el siguiente Cuadro 94 se determinan los problemas que se generan entre la empresa y sus proveedores para definir posibles elementos resilientes.

Cuadro 94 Principales problemas de las ER con los proveedores.

Nombre de empresa	Situación crítica	Problema	Fr	Estado de desarrollo de la ER	Afecto 0-no 1-si
ZARZAMICH S.A. DE C.V.					
MI KAFETAL					
AGUACATES "LA CHATA"	Inestabilidad en el precio del aguacate	Perdida de buenos proveedores de aguacate	Negociar el precio Negociar el pago Regresar el dinero	Expansión	1
PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS					
PRODUCTORES DE NOPAL DE ZIRACUARETIR O S.A. DE C.V.					
KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L.					

Debido a que las empresas estudiadas son rurales y dependen enormemente de los productores locales y regionales, no predominan los problemas con los proveedores, pues se consideran elementos importantes para el funcionamiento de la empresa. En el caso de AGUACATES LA CHATA han tenido problema debido a que existe actualmente una oferta importante de aguacate en la comunidad y por ende los productores pelean el precio, además la existencia de muchos compradores genera estrés entre los actores que participan en la comercialización del aguacate.

f) Mercado

En el Cuadro 95 se muestra información relacionada con elementos resilientes generados a partir de la relación de la empresa con el mercado.

Cuadro 95 Principales problemas de las ER con el mercado.

Nombre de empresa	Problema	Situación crítica	Fr	Estado de desarrollo de la ER	Afecto 0-no 1-si
ZARZAMICH S.A. DE C.V.	Los clientes hacían la observación de fruta heterogénea y detenían la compra.	Mercado pedía características homogénea en zarzamora	Solicitar asistencia técnica	Iniciación	1
			Disciplina en campo (BPA's)/ supervisión de procesos		
MI KAFETAL	Efectos de las condiciones agroclimáticas que dañan a las plantas (sequias-heladas)	La oferta del café disminuyo	Búsqueda de nuevos proveedores	Expansión	1
AGUACATES "LA CHATA"	Pérdida de proveedores importantes y de algunos clientes porque exigen sus pedidos cuando no hay producto	Oferta excesiva de aguacate	Detener la compra en oferta de producto	Crecimiento	1
		Escases de aguacate	Búsqueda de nuevos proveedores		
PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS					0
PRODUCTORES DE NOPAL DE ZIRACUARETIRO S.A. DE C.V.					0
KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L.	Dejar de vender, directamente al consumidor, en la central de abasto.	Control del mercado por personajes localizados en las centrales (acaparadores)	Alianza con competencia	Expansión	1

Cabe mencionar que esta área contiene el mayor número de problemas y elementos resilientes de las empresas analizadas, en comparación con Cuadros anteriores, se debe a que el mercado siempre ha sido un actor de principal influencia en cualquier tipo de empresa rural ó urbana y del tamaño que sea, porque este es un mecanismo regulatorio a través de sus leyes y comportamiento; además el acaparamiento se presenta como una falla de mercado. El principal estado donde se

presentan más problemas relacionados con el mercado, en las empresas analizadas, es en la expansión. Según la teoría de Teoría de Coase el mercado se rige por un sistema de precios que señala la escasez de recursos y el mecanismo de la jerarquía lo que confirma la parte donde las empresas suelen detener la compra de producto cuando existe una sobre oferta de mercado ó buscan nuevos proveedores cuando no hay suficiente producto que satisfaga la demanda de sus clientes. Sustentado lo anterior por la ley de oferta y demanda.

g) Económico

En el siguiente Cuadro 96 se determinan los problemas que se presentan en la parte económica de la empresa rural y los elementos que se desarrollaron para continuar con su existencia.

Cuadro 96 Principales problemas de las ER en el área económica.

Nombre de empresa	Problema	Situación crítica	Fr	Estado de desarrollo de la ER	Afecto 0-no 1-si
ZARZAMICH S.A. DE C.V.	Se retrasaron las cosas planeadas y el trabajo se detiene	No disponer de recursos económicos	Perseverancia	Iniciación	1
MI KAFETAL					0
AGUACATES "LA CHATA"	Se quedaron sin dinero, falta de liquidez	Perdida de dinero	Comunicación continua	Crecimiento	1
			Solicitar préstamo	Expansión	0
PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS	Se presentó un imprevisto económico de aproximadamente \$100 mil pesos	Se presentaron gastos imprevistos	Reinversión	Iniciación	1
PRODUCTORES DE NOPAL DE ZIRACUARETIRO S.A. DE C.V.	Los miembros solicitaron prestado, muchas actividades se aplazaron incluyendo la puesta en marcha	Se presentaron gastos imprevistos	Reinversión	Iniciación	1
KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L.	Algunos miembros se salieron de la sociedad y afecto la parte económica de la sociedad (descapitalización).	Endeudamiento de la sociedad con INI.	Exigir pago (efectivo y/o especie)	Expansión	1

La parte económica de las empresas es importante porque de esta se derivan situaciones de estrés y de adversidad lo que empuja a las unidades económicas a estar en constante cambio. Como se observa en la información del Cuadro 96, el problema ha sido principalmente la disponibilidad de dinero y la presencia de gastos imprevistos por la carencia de una planeación adecuada. Lo anterior se sustenta en la teoría de

costos de Williamson donde señala que la tarea de cada uno de los individuos que forman parte de una organización es percibir que los beneficios se generen para todos. En general de la información contenida en los cuadros anteriores, existe un área donde coinciden las empresas rurales estudiadas en tener problemas y es la parte productiva debido a que existen elementos que no pueden controlar como son: los cambios climáticos que trae heladas y sequias, las plagas y enfermedades. A pesar de existir tecnología para resolver los problemas mencionados, aún existe otra limitante mayor y es el dinero para invertir en la tecnología que minimice el riesgo.

Otra área donde la mayoría de las empresas estudiadas presentan problemas es la económica. Ésta se determina porque normalmente tienen problemas de escases de dinero lo que conlleva a una pérdida de liquidez, resultado por no tener una contabilidad adecuada y por ende desconocen el comportamiento de su unidad económica en cuanto a su estado de resultados, además de carecer de un control administrativo del recurso que se va generando.

En un segundo nivel de importancia, en cuanto a los problemas más comunes en las empresas rurales estudiadas, se encuentran la área grupal y el mercado; situación predecible pues suelen ser áreas de mayor presión. La parte grupal está compuesta por capital humano y capital social y poner a trabajar en conjunto a un grupo de personas con una diversidad de pensamientos y objetivos, puede generar situaciones complicadas al interior de la empresa. En la parte de mercado la oferta y la demanda que repercuten en el precio y por lo tanto en la ganancia de la empresa; lo anterior determina la dinámica de las empresas considerablemente. Las áreas analizadas donde menos problemas presentaron las unidades económicas estudiadas son con la comunidad y con los proveedores que finalmente están estrechamente vinculados; los proveedores de las empresas analizadas son los productores locales pertenecientes a la misma comunidad. Es indispensable comentar que algunas empresas no presentan problemas en las áreas mencionadas, debido a que son personas productoras y/o pertenecientes al mismo espacio y comprenden bien el rol de la comunidad sus tradiciones y se ajustan a las condiciones del lugar, no generando problemas ni diferencias, pues existe un acoplamiento nato de la empresa con la comunidad.

Los problemas mencionados en las diversas áreas de la empresa se han presentado en las diversas etapas de desarrollo, excepto en la etapa previa, pues en ésta es donde se trabaja la idea de la empresa y no implica ejecución. Por otro lado, como se mencionó, muchas de las empresas no realizan un plan de negocio y por ende se pasan directamente a la puesta en marcha y es donde comienzan a ver todo aquello que requiere planeación tanto económica, productiva, en capital humano, etc. Ver cuadro 97.

Cuadro 97 Etapa de desarrollo de las ER estudiadas donde se presentan principales problemas.

NOMBRE DE EMPRESA	EDAD	COMUNIDAD		GRUPAL		PRODUCTIVO		CLIENTES		PROVEEDORES		MERCADO		ECONOMICO		TOTAL POR EMPRESA
		Estado	AFECTO	Estado	AFECTO	Estado	AFECTO	Estado	AFECTO	Estado	AFECTO	Estado	AFECTO	Estado	AFECTO	
ZARZAMICH S.A. DE C.V.	>2 AÑOS			CRECIMIENTO	1	CRECIMIENTO	1					INICIACION	1	INICIACION	1	4
MI KAFETAL						EXPANSION	1					EXPANSION	1			2
AGUACATES "LA CHATA"		INICIACIÓN	1	EXPANSION	1	CRECIMIENTO	1	CRECIMIENTO	1	EXPANSION	1	CRECIMIENTO	1	CRECIMIENTO	1	7
		EXPANSION											EXPANSION		2	
PROPAGACIÓN DE ARÁNDANOS	<2 AÑOS					INICIACION	1							INICIACION	1	2
PRODUCTORES DE NOPAL DE ZIRACUARETIRO S.A. DE C.V.	CERRADA			CRECIMIENTO	1	INICIACION	1							INICIACION	1	3
KUPANDA PHORE S.P.R. DE R.L.				EXPANSION	1			CRECIMIENTO	1			EXPANSION	1	EXPANSION	1	4
TOTAL			1		4		5		2		1		4		5	

Por otro lado, los seis estudios realizados coinciden en que las empresas que tienen el mayor número de problemas, en las diversas áreas, son aquellas que tienen más de siete años activas como son: ZARZAMICH S.A. de C.V., AGUACATES LA CHATA y KUPANDA PHORE S.P.R. de R.L. Ésta última cerrada pero que durante su vida presento problemas en las diversas áreas analizadas.

Con respecto al nivel de desarrollo de la empresa, donde se presenta la mayor problemática es en la etapa de expansión como se presenta en el Grafico 23.

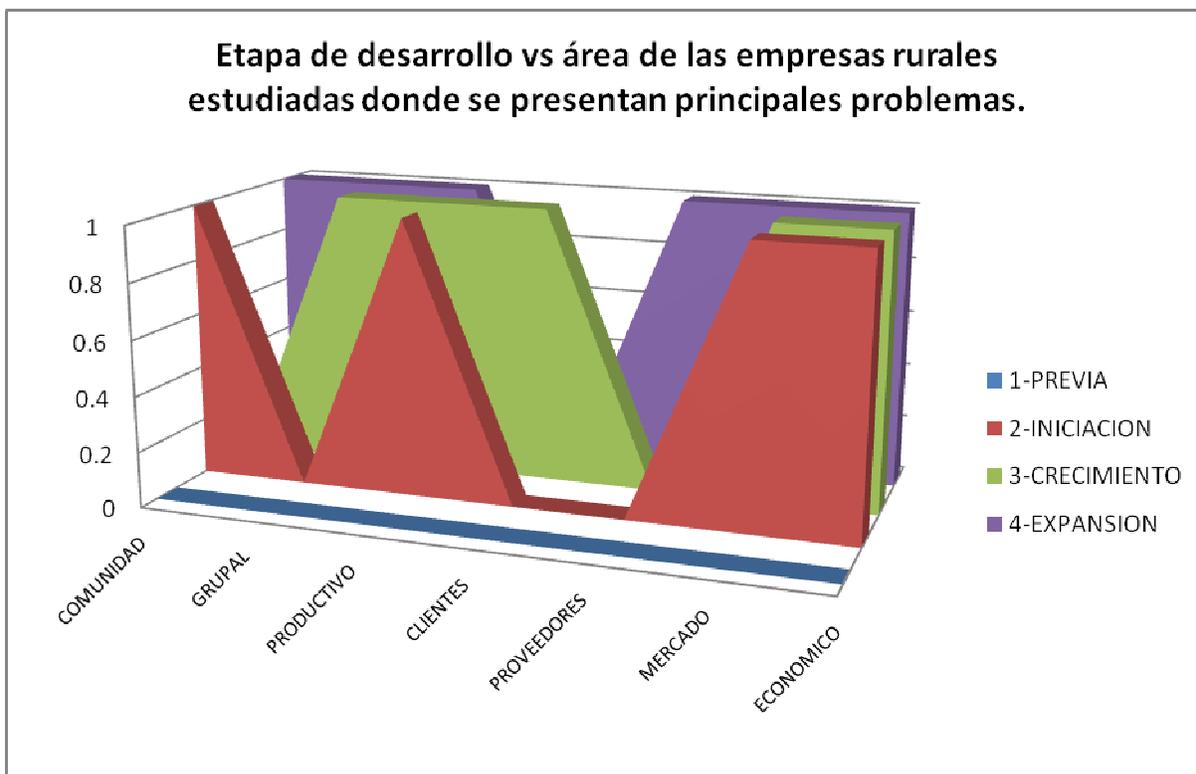


Gráfico 23 Etapas de desarrollo vs áreas de las empresa rurales estudiadas donde se presentan principales problemas.

Posteriormente está la etapa de crecimiento, donde se exhiben las debilidades de la empresa, debido a que si no se han enfrentado y trabajado las adversidades tienen pero además no planean, el resultado no tarda en reflejarse y más en estas etapas pues es un cuello de botella. Las empresas cerradas analizadas cerradas terminaron su actividad en estas etapas.

Las principales áreas donde se presentan problemas en las empresas estudiadas son, como se menciona anteriormente: la productiva, la del mercado y la económica.

Comparando los elementos obtenidos de las empresas estudiadas y con la información obtenida de la base de proyectos de RENDRUS se genera el Cuadro 98, el cual describe de manera resumida los factores resilientes encontrados en las seis unidades económicas analizadas.

Cuadro 98 Factores resilientes encontrados en las ER.

Comunidad	Grupal	Productivo	Clientes	Proveedores	Mercado	Económico
Mejorando precio y calidad del producto	Ecuanimidad (decisiones extremas)	Búsqueda de apoyo profesional	Exigir pago (efectivo y/o especie)	Negociar el precio	Solicitar asistencia técnica/disciplina en campo/supervisión en procesos	Perseverancia
Mayor responsabilidad en compromisos	Organización de pedidos	Perseverancia	Solicitud de préstamo	Negociar el pago	Disciplina en campo (BPA's)/supervisión de procesos	Comunicación continua
Denunciar	Mayor responsabilidad en compromisos	Disciplina en campo		Regresar el dinero	Búsqueda de nuevos proveedores	Solicitar préstamo
	Enfrentar compañeros	Capacitación			Detener la compra en oferta de producto	Reinversión
	Exigir a los socios sus responsabilidades				Alianza con competencia	Exigir pago (efectivo y/o especie)

Considerando los factores resilientes obtenidos de la base de datos de RENDRUS (Ver Cuadro 26), los elementos del Cuadro 98 se concretan a los conceptos que se muestran en el siguiente Cuadro 99:

Cuadro 99 Factores resilientes de las ER según los conceptos utilizados en la RENDRUS.

Comunidad	Grupal	Productivo	Clientes	Proveedores	Mercado	Económico
Valor agregado	Ecuanimidad (decisiones extremas)	Mano de obra especializada	Financiamiento/ crédito	Negociación	Asistencia técnica	Perseverancia
Coordinación grupal/ entrega puntual	Entrega puntual	Manejo adecuado en campo	Exigir pago (efectivo/ especie)	Negociación	Disciplina en campo	Comunicación grupal
Denunciar	Compromiso grupal	Capacitación		Honestidad	Búsqueda de nuevos proveedores	Financiamiento/ crédito
	Honestidad	Perseverancia			Detener la compra de producto según oferta	Reinversión
					Alianza estratégica	Exigencia grupal
					Estrategia de comercialización	Exigir pago (efectivo/especie)
					Supervisión	

Cabe mencionar que los factores de cuadro oscuro son nuevos y que se agregaran a la lista final para que se genere un listado, de los elementos de resiliencia en las empresas rurales, más completo de las empresas estudiadas del municipio de Ziracuaretiro.

3. Diagrama de los Factores de la empresa rural resiliente

Los factores resilientes obtenidos de las unidades económicas de estudio, mediante el uso de Diagrama de sistemas se muestran en el grafico 24:

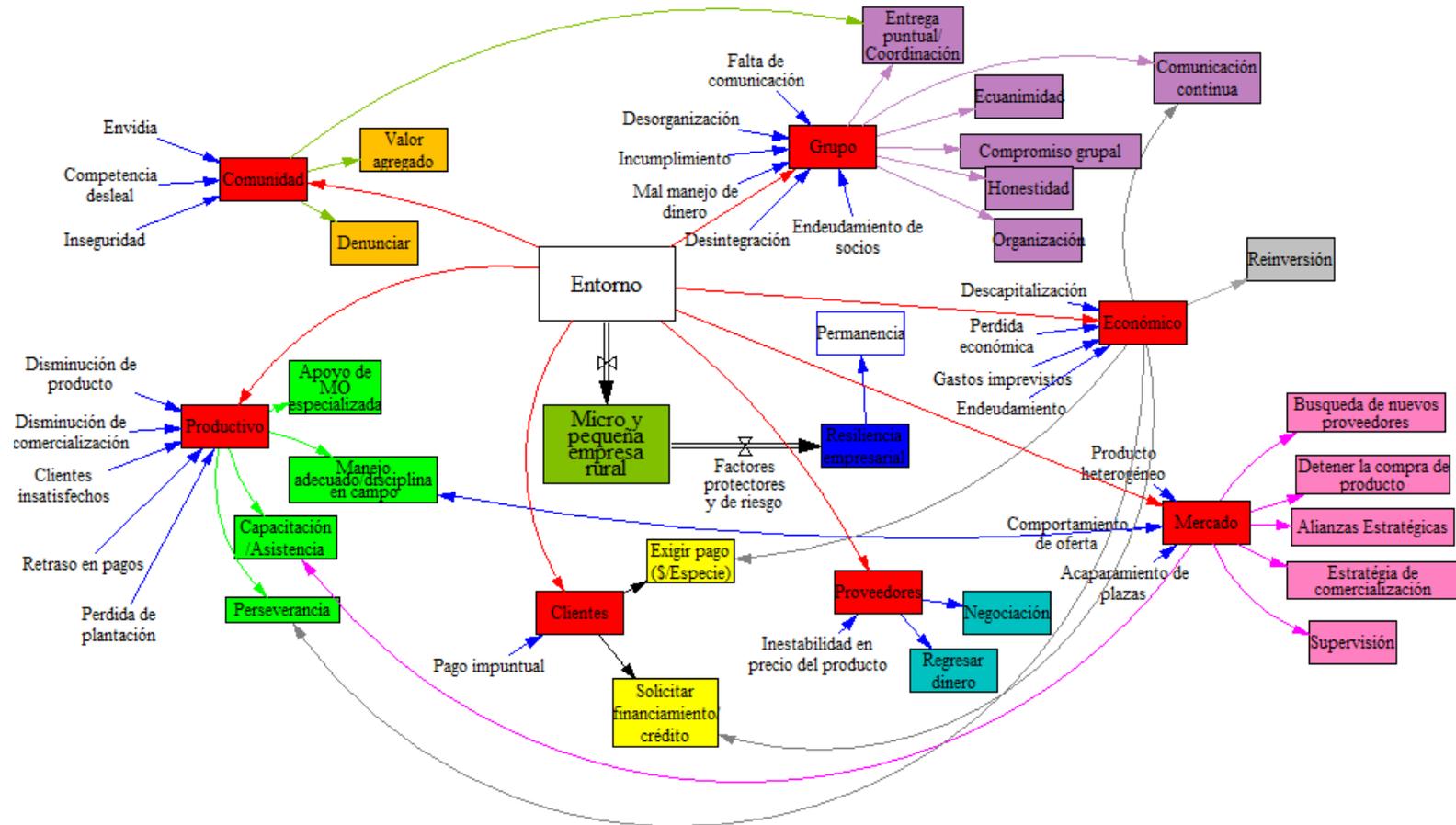


Gráfico 24 Factores resilientes de la empresa rural. Elaboración propia con programa VENSIM.

En el análisis de la investigación, los factores de resiliencia se estudiaron por áreas: comunidad, productiva, clientes, proveedores, económico, mercado y grupal como se muestra en el gráfico 25.

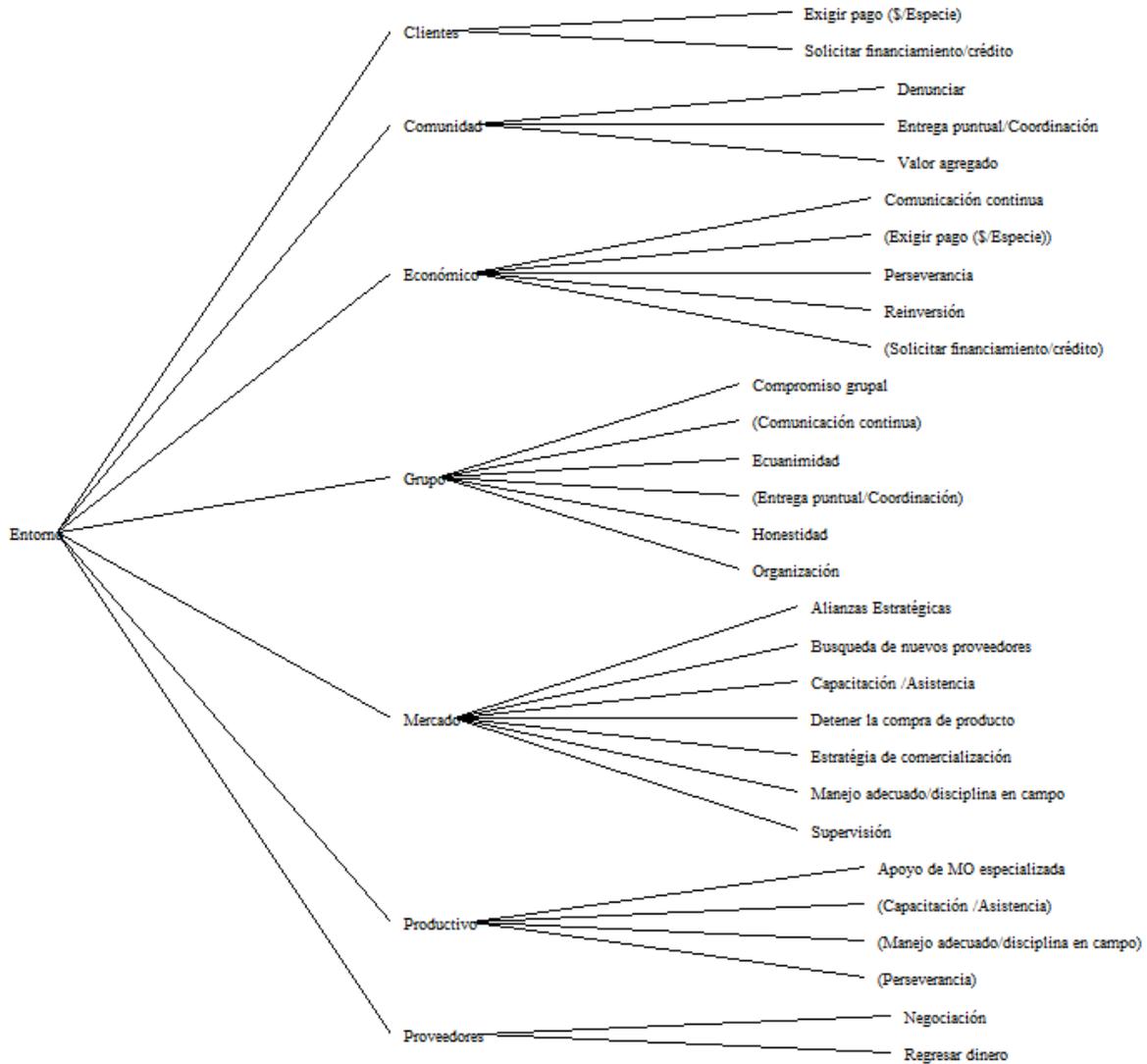
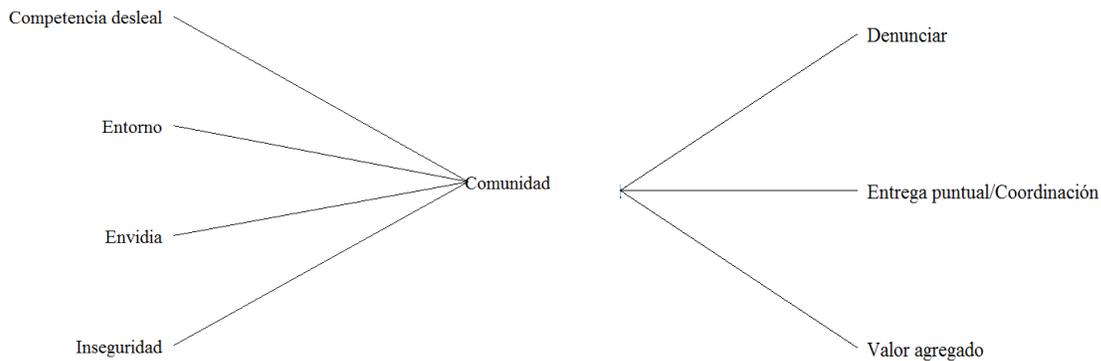


Gráfico 25 Áreas de estudio de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.

En cada una de las áreas se obtuvieron los factores resilientes que han desarrollado las empresas a través del tiempo ante situaciones críticas.

En el área comunitaria.

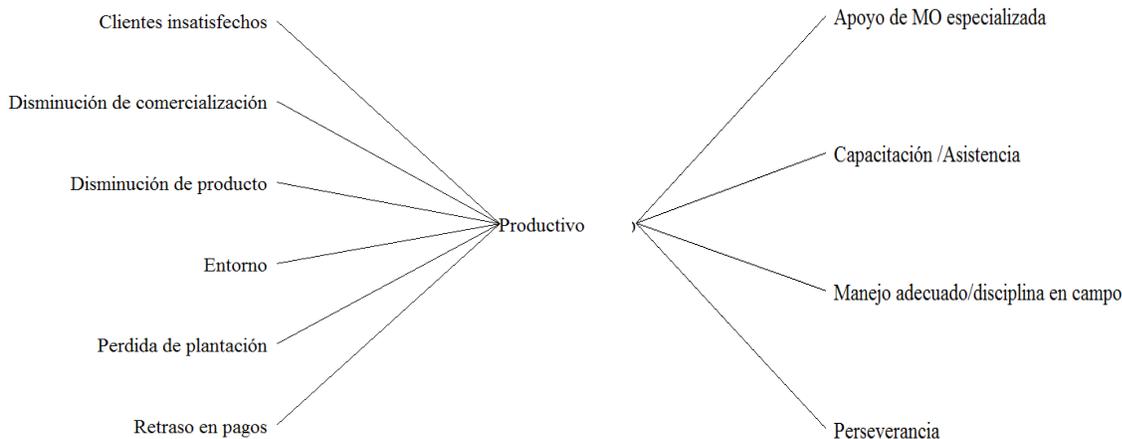


Situación crítica	Factores resilientes
-------------------	----------------------

Gráfico 26 Área comunitaria de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.

Entre la relación de la empresa con la comunidad las situaciones críticas que se han presentado son: la competencia desleal con los vecinos, situación originada por la oferta de producto como por ejemplo el aguacate lo cual lleva a problemas de envidia a tal punto de pelear entre ellos los clientes y los proveedores (productores aguacateros). Una situación crítica grave es la derivado por la inseguridad reflejada en el pago de cuotas al crimen organizado, situación que estresa a los miembros de la empresa. Los factores resilientes que han desarrollado las empresas estudiadas para enfrentar tales situaciones son: la denuncia oportuna de extorsiones, ofreciendo valor agregado en sus productos a través de un mejor precio y calidad; adquiriendo mayor responsabilidad en la entrega de los pedidos con los clientes (puntualidad) y una mayor coordinación grupal de tal forma que se eviten los problemas que llevan a situaciones críticas.

En el área productiva se considera la interacción de la empresa rural con la parte productiva.



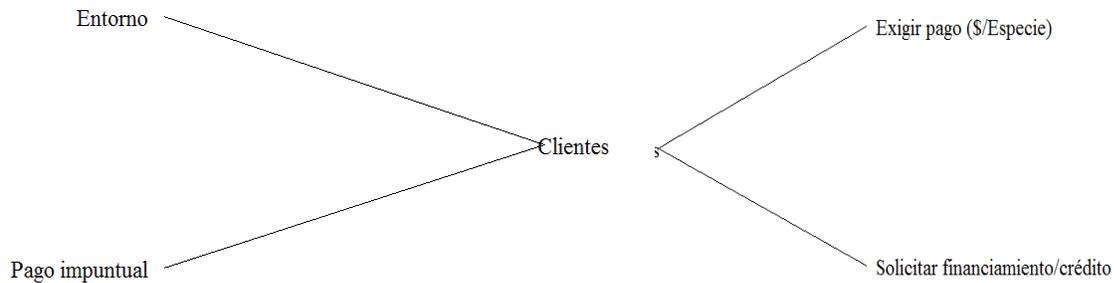
Situación crítica	Factores resilientes
-------------------	----------------------

Gráfico 27 Área productiva de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.

Las situaciones críticas que se presentan en la parte productiva de las empresas estudiadas son: los clientes insatisfechos que es resultado de la impuntualidad en la entrega de pedidos y la mala calidad de sus productos. De lo anterior, se genera la disminución en la comercialización del producto. Otra situación crítica es la disminución de cantidad de producto, debido a que son productos agrícolas son estacionales -a excepción de PRONOPAL que agro industrializaba el nopal- y la disponibilidad no es durante todo el año. Otro problema es aquel que se suscita en campo por ejemplo la pérdida de plantación debido a las variables condiciones climáticas. Finalmente un efecto de las situaciones mencionadas es el retraso de pagos por parte de los clientes.

La forma de enfrentar las situaciones críticas mencionadas ha sido mediante el desarrollo de factores resilientes como: la búsqueda de apoyo de mano de obra especializada que ayude a solucionar los problemas productivos, la capacitación y asistencia técnica para comprender y aprender a solucionar el problema que les aqueja; el manejo adecuado y disciplina en campo, así como perseverancia debido a que existen circunstancias que en campo no pueden resolverse de manera pronta sea por falta de dinero o porque no está en manos del hombre el poder solucionarlas completamente.

La parte de los clientes es aquella que se genera de la relación de la empresa rural con sus clientes.

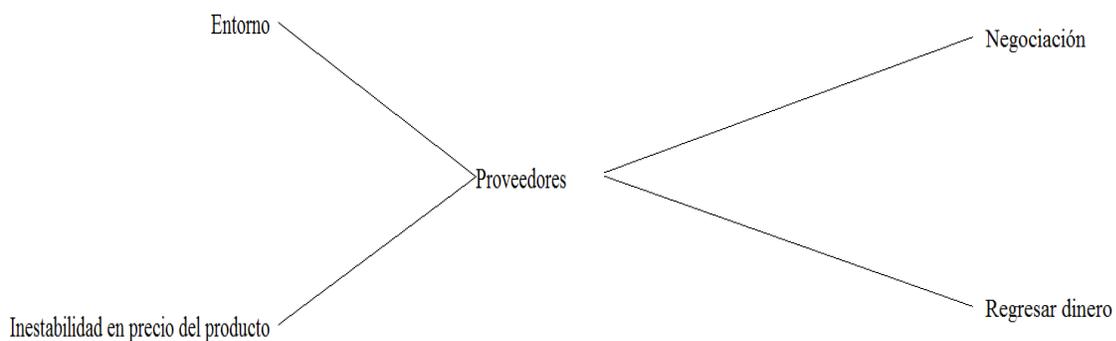


Situación crítica	Factores resilientes
-------------------	----------------------

Gráfico 28 Área de clientes de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.

La principal situación crítica que se presenta con los clientes es el pago impuntual y esto genera descapitalización de la empresa rural, debido a que la unidad se queda sin dinero circulante para continuar con su actividad, esto último se ubica principalmente en las comercializadoras debido a que dependen de estar comprando y vendiendo producto. Los factores resilientes desarrollados son: exigir el pago a los clientes sea en efectivo o en especie y, cuando definitivamente no hay dinero, solicitar un financiamiento o crédito para disponer de dinero y continuar con la actividad.

En el área de los proveedores, siendo aquella que se establece entre la empresa rural y sus proveedores.



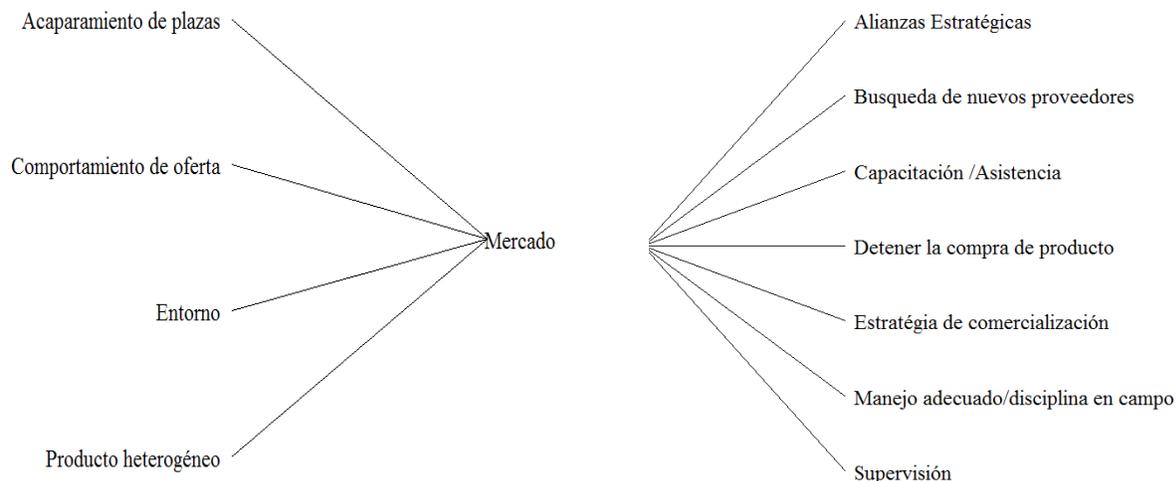
Situación crítica	Factores resilientes
-------------------	----------------------

Gráfico 29 Área de proveedores de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.

La principal situación crítica que se presenta en las empresas estudiadas es la inestabilidad del precio del producto generada por las variaciones en el mercado y la

situación de la oferta y la demanda, lo que ocasiona disgusto en los proveedores. Los factores resilientes que se han desarrollado son: la negociación del precio y la forma de pago con los proveedores o productores. En situaciones donde definitivamente no se llega a una solución con los proveedores el mejor factor es la devolución del dinero.

El área del mercado se analiza a partir de la relación existente entre la empresa rural y el mercado.



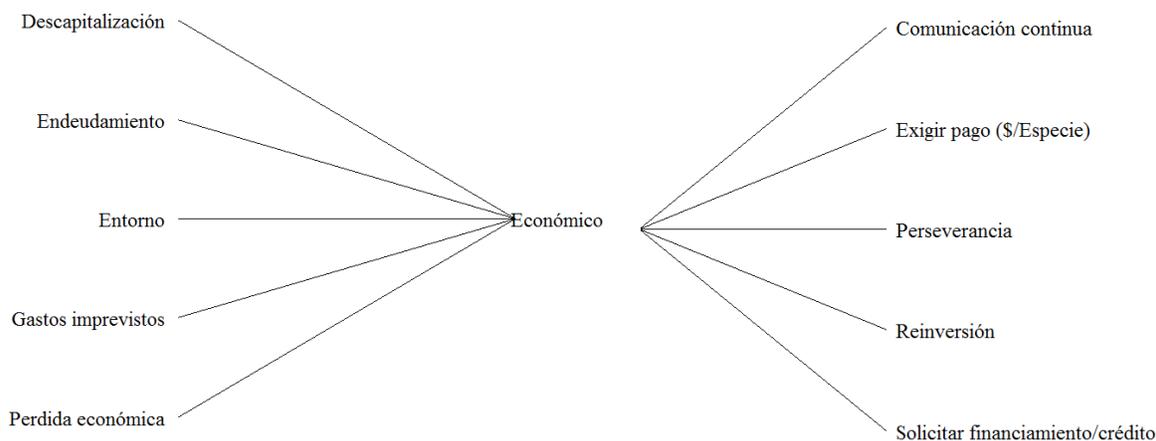
Situación crítica	Factores resilientes
-------------------	----------------------

Gráfico 30 Área de mercado de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.

Las situaciones críticas que se presentan en las empresas estudiadas, con respecto al mercado, son el acaparamiento de plazas. Lo anterior quiere decir que ciertas centrales de abastos o espacios donde se comercializan los productos están controladas por un grupo de comerciantes, los cuales no permiten el acceso a la plaza a cualquier productor. El comportamiento de la oferta también es una situación crítica debido a que a veces existe demasiado producto y otras ocasiones escasean debido su estacionalidad. Por otro lado, una situación crítica que limita la comercialización es la heterogeneidad del producto, esto quiere decir, que ciertos clientes solicitan un producto homogéneo donde el tamaño y la calidad del producto sea igual. Los factores resilientes que han desarrollado, las empresas estudiadas por las situaciones mencionadas son: la formación de alianzas estratégicas donde se unen a los comerciantes que no permiten el acceso a las plazas; capacitación y asistencia técnica para que puedan obtener producto homogéneo en campo, acompañado de un manejo adecuado y disciplina en campo. Otro factor resiliente es detener la compra de

producto cuando se presenta una sobreoferta y de esta manera se controla el precio y la cantidad que se oferta al mercado. La supervisión es otro factor importante debido a que integrantes de la empresa consideran que es necesario supervisar procesos y todo lo relacionado con la distribución de su producto por tres razones importantes: tener un cliente satisfecho, las mermas sean mínimas y el precio no sea castigado

El área económica se caracteriza porque es la parte donde se manejan asuntos relacionados con dinero, inversión y administración de la empresa rural.



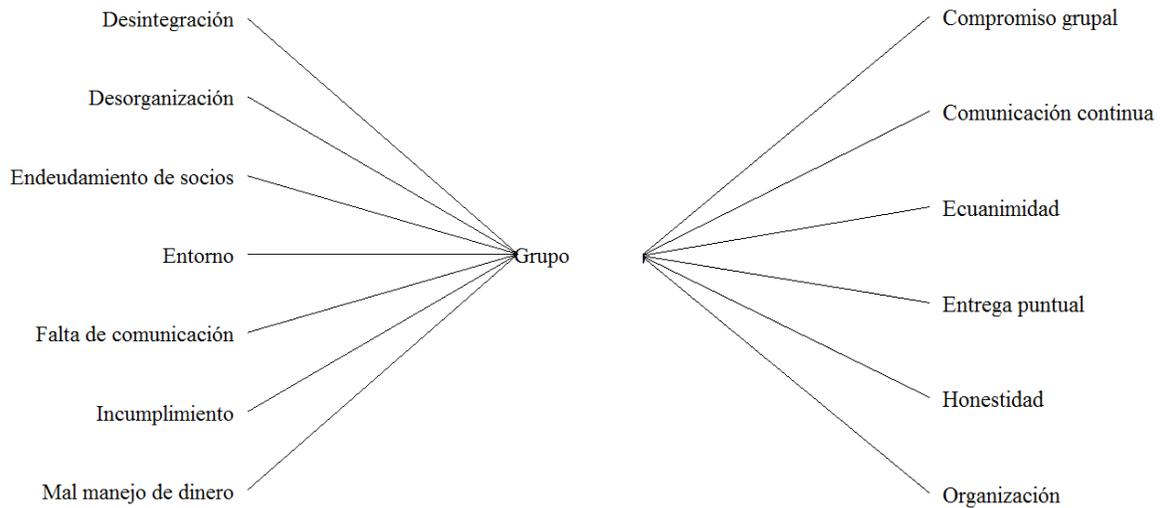
Situación crítica

Factores resilientes

Gráfico 31 Área económica de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM.

Las principales situaciones críticas que presentaron las empresas estudiadas son la descapitalización debido a razones como los pagos impuntuales. El endeudamiento sea porque los integrantes solicitan a la misma empresa o porque la unidad económica solicita a algún banco un préstamo. La presencia de gastos imprevistos es una situación crítica común y que les afecta mucho pues esto limita el funcionamiento y desarrollo de la empresa pues son gastos que no consideran y que deben finiquitar para continuar. La pérdida económica se presenta por razones como un precio del producto mal pagado, porque el producto final se pierde por cuestiones como descomposición, etc. y esto repercute en que el dinero invertido ya no se recupera, generando pérdidas. Los factores resilientes determinados son el desarrollo de la perseverancia, realizar reinversiones constantemente, exigir pago a deudores sea en efectivo o en especie el punto es no quedar sin dinero, mantener una comunicación continua y solicitar crédito ó financiamiento.

El área grupal está integrada por el comportamiento y la interacción que se genera entre los miembros que conforman a la empresa.



Situación crítica	Factores resilientes
-------------------	----------------------

Gráfico 32 Área grupal de la empresa rural resiliente. Elaboración propia con programa VENSIM

Esta área es de las más importantes y presenta mayor cantidad de situaciones críticas, algunas de estas son: la desintegración que es resultado de malos entendidos y desacuerdos entre los miembros. La desorganización debido a que en muchos de los casos estudiados no existe un plan y por ende las tareas de los miembros no están claras o también por la falta de una comunicación adecuada. El incumplimiento es una situación crítica que pone a la empresa en un lugar de desconfianza con sus clientes y proveedores pues no se cumplen con acuerdos en tiempo y forma. Finalmente el mal manejo de dinero lleva a la desconfianza y esta es una situación que, en las empresas cerradas influyo mucho para estar actualmente bajo esta situación. Considerando lo anterior, los factores resilientes desarrollados, con la intención de enfrentar las situaciones críticas, son: mayor compromiso grupal, una mejor y eficiente comunicación continua, ecuanimidad, la entrega puntual de pedidos a los clientes, la honestidad inter grupal y una mayor organización en el trabajo y en todas las actividades que se realicen.

CONCLUSIONES

Las empresas rurales están conformadas por dos tipos de factores: los de riesgo y los protectores. Los primeros son aquellos factores que funcionan como limitantes y que a la vez son determinantes en la existencia de la empresa debido a que detienen el avance de la unidad porque condicionan su funcionamiento. Los factores protectores son la parte positiva de la empresa pues funcionan como fortalezas y oportunidades, esto le ayuda a aprovechar mejor los elementos que tiene la empresa y que funcionando adecuadamente los resultados son positivos y ayudan a minimizar los impactos negativos.

El área sociocultural de una empresa rural generada por la relación entre la empresa y la comunidad a la que pertenece, se caracteriza porque está compuesta por elementos como: la seguridad, la migración, los usos y costumbres, la cohesión social, la comunidad (pobladores / productores), la localización, entre otros. Destacando que parte de los factores que desarrolla una empresa para ser resiliente son: valor agregado, coordinación grupal, entrega puntual con los clientes y denunciar al crimen organizado. Además la empresa debe cumplir múltiples roles con la comunidad, pues su existencia debe detonar beneficios y oportunidades para los pobladores; así como participar a través de faenas y aportaciones económicas; de esta manera puede considerarse exitosa y, por ende, es aceptada por la comunidad.

La estructura organizacional es resultado de la interacción de los elementos que se dan al interior de la estructura interna de la empresa rural caracterizado por elementos como: el capital social, la asesoría y capacitación, participación, innovación, dirección, unidad (familiar/amistad), entre otros. Una empresa resiliente desarrolla elementos como: ecuanimidad, la entrega puntual, compromiso grupal y la honestidad por esta vía consideran resolver adversidades que les limitan su desarrollo, crecimiento y continuidad.

A través del desarrollo de buenas relaciones sociales las empresas encuentran personas claves (sean organismos de apoyo económico, actores sociales, clientes, profesionistas, etc.) que les apoyan mediante ayuda económica, capacitación, comercialización ó información. Esta última es necesaria para transmitir el aprendizaje de las empresas sobre los elementos resilientes desarrollados para continuar

existiendo y que pueden ser de mucha utilidad para empresas jóvenes o aquellas que están pasando por situaciones complicadas. La empresa rural sirve como puente para otros actores y contribuye a la formación de una red de intercambio de información pues interactúan diversos elementos y ciertos nodos sirven para acceder a otros, conectándose. Por lo anterior, las empresas rurales son entes gestores de información, de vinculación social y desarrollo de redes sociales, las cuales son características necesarias para la resiliencia ya que contribuyen al intercambio de información lo que genera adquirir conocimiento sobre formas para enfrentar adversidades.

El capital social, debido a que es el conjunto de relaciones sociales asociativas y de cooperación basadas en la confianza, reciprocidad y participación, determina en gran medida la existencia de las empresas rurales a través del tiempo. Tal es el caso de las empresas analizadas en la presente investigación donde el nivel de confianza fue mayor en las famiempresas y regular para aquellas donde no existe alguna relación de parentesco solamente son amigos ó conocidos. Las empresas que han durado más de dos años son principalmente aquellas formadas a partir de una estructura familiar y en otros casos son empresas donde no les preocupa la permanencia del personal debido a que en cualquier momento se reemplaza por otra persona interesada y con necesidad de trabajar.

Los factores de éxito son diferentes a los factores resilientes debido a que los factores de éxito son elementos que se reconocen y se definen como aquellos que han permitido a la empresa alcanzar una mejor situación a diferencia de otras pero que se percibe a través de los múltiples beneficios tanto económicos como productivos para las personas que integran a la empresa y para el espacio donde se localizan como el empleo y el reconocimiento social. Los factores de resiliencia sin embargo, no son lo opuesto, son algo diferente a los factores de éxito debido a que se comprenden como aquellos elementos que desarrolla la empresa rural ante situaciones de adversidad y que suelen ser de gran utilidad en cierto momento para resolver la situación y continuar, a pesar de que durante la vida activa de la empresa suelen presentarse diversas situaciones complicadas, los elementos que se llegan a desarrollar en cierto momento no serán de mucha utilidad para otra ocasión, generando así la capacidad de

la unidad económica para estar en constante cambio enfrentando los problemas y siendo resiliente.

Los factores resilientes que han desarrollado las empresas rurales estudiadas, del municipio de Ziracuaretiro son: valor el agregado a sus productos, coordinación grupal, entrega puntual de pedidos, compromiso grupal, honestidad, manejo adecuado en campo, capacitación, búsqueda de financiamiento, disciplina, alianza estratégica, implementar estrategias de comercialización, supervisión, perseverancia, nivel mayor de comunicación grupal, solicitud de financiamiento ó crédito, reinversión y exigencia grupal. Los elementos anteriores coinciden con los obtenidos en la base de proyectos exitosos de RENDRUS pero en las empresas de Ziracuaretiro se obtuvieron otros que no venían contemplados como son: Denunciar oportunamente para enfrentar extorsiones, Ecuanimidad, exigir pago en especie y efectivo y detener la compra de producto a proveedores para equilibrar el mercado (oferta).

Finalmente el enfoque de resiliencia para las empresas rurales se deriva de un proceso el cual tiene como etapas: la presencia de algún problema, que lleva a la empresa a una situación crítica; posteriormente al desarrollo de factores resilientes y finalmente la solución o enfrentamiento del problema llevando a la unidad económica a una mejor situación que la inicial; lo anterior es un proceso de aprendizaje y es necesario mencionar que los factores resilientes suelen resolver la situación en cierto momento, pues la resiliencia no es permanente.

RECOMENDACIONES

No ignorar los resultados de la presente tesis, considerando que los estudios de caso son empresas que realmente han atravesado por situaciones de crisis y finalmente han podido desarrollar su capacidad de resiliencia y en muchos casos continuar.

De las etapas de la resiliencia, la etapa reflexiva es donde se determina la existencia de la empresa debido a que es el momento oportuno para utilizar los factores protectores y enfrentar los factores de riesgo para generar los resilientes.

Los factores de riesgo, como su nombre lo indica, son de mayor atención y, en cualquier etapa de la empresa, generan situaciones de crisis, que incluso llevan al cierre de la empresa.

La empresa rural tiene que estar trabajando en sus factores de riesgo a través de los factores protectores e implementando estrategias que le permitan ser resiliente. Lo anterior debido a que siempre pasaran por situaciones complicadas y tienen que resolver para seguir existiendo.

Cada empresa desarrolla diferentes factores resilientes, pero basta hacer una revisión del presente documento para tener conocimiento de los que hasta al momento, considerando fuentes importantes como los proyectos exitosos de RENDRUS y las empresas investigadas, se han encontrado y son gran referencia.

LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Debido a que el concepto de resiliencia empresarial es relativamente nuevo y por ende no existe gran información, existe una diversidad de temas que se pueden considerar como líneas de investigación, por mencionar algunos:

- El papel de las redes sociales en las empresas rurales resilientes
- El capital social como medio de desarrollo de las empresas rurales resilientes
- Factores resilientes económicos de las empresas rurales
- Factores resilientes jurídicos en las empresas rurales

BIBLIOGRAFÍA

- ABC inversiones. (2011). ABC inversiones. Inversión empresarial. Consultado: 29 de 12 de 2011. <http://www.abcinversiones.com/inversion.htm>
- Ablanedo, I. (2008). Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI): Capital Social. ITAM. México. Consultado: 10 de 03 de 2012. http://interamericanos.itam.mx/working_papers/Layton_CapitalSocial.pdf
- Adizes, I. (1994). Ciclos de vida de la organización. Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid, España. 391p.
- Águeda Q, J. M. (2005). Análisis de Redes Socio céntricas con UCINET. Talleres de autoformación con programas informáticos de ARS. En revista-redes. 127p.
- Aguilar, A. A. (2006). Las Organizaciones Económicas del Sector Rural. En Claridades Agropecuarias No.156:60p. Consultado: 30 de 12 de 2011. www.infoaserca.gob.mx/claridades/revistas/156/ca156.pdf
- Albuquerque, A. D. (2000). Las micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática. Iztapalapa 48:38p.
- Alegsa. (2012). Alegsa. Diccionario de informática. Consultado: 09 de 08 de 2012, de: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php>
- Alejandro, A. L. (2006). Agrocadenas de valor y alianzas productivas. En: "Herramientas de apoyo a la agricultura familiar en el contexto de la globalización" FAO. Santiago de Chile. p.9.
- Alejandro, V. Á. (2005). Manual introductorio a las Redes Sociales Medidas de Centralidad. En: revista-redes. 49p.
- Alejua, H. Y. (2011). Redes sociales y desarrollo endógeno sostenible del medio rural. Un análisis desde la teoría neoinstitucional. En zotero. 20p.
- Alfaro Gómez, S. (2009). Slideshare. Consultado: 29 de 12 de 2011, de Calidad: <http://www.slideshare.net/LEWI/calidad-quality-by-lic-salvador-alfaro-gomez-march-2009-1004640>
- Álvarez U., C. (2000). Estructuras regionales emergentes y desarrollo turístico sustentable: la región costa sur de Nayarit, México. EUMED. Consultado: 12 de 07 de 2012. <http://www.eumed.net/tesis/2010/uca/La%20politica%20de%20desarrollo%20del%20modelo%20neoliberal%20en%20Mexico%20para%20el%20periodo%201980-2000.htm>
- Amestoy L., H. (2009). Políticas para las MIPyMES frente a la crisis. En: OIT Chile. Consultado: 18 de 06 de 2012. <http://www.oitchile.cl/pdf/publicaciones/ele/Conclusiones%20MIPYMES.pdf>
- Appel, M. (2012). Objetivo de Europa: Posicionar a su Pymes en México. Proceso. pp.1.
- ARSchile. (2010). ARSchile. Consultado: 29 de 04 de 2012, de <http://www.arschile.cl/ucinet/>
- Arturo H., T. (2005). Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del estado de Michoacán. Plan de Desarrollo Municipal. 24p.
- Beatriz, M. C. (2000). Empresas resilientes. UCEMA. Consultado: 29 de 03 de 2012. http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf

Bonatxea I., A. (2010). HEGOIA. El capital social como indicador de la eficiencia de la gestión. Consultado: 10 de 03 de 2012. http://www.hegoia.ehu.es/congreso/bilbo/komu/3_Participacion/4_Iratxe-Amiano.pdf

Bovet, D. M. (2011). Pomsmeeting. Redes de valor Consultado: 12 de 12 de 2011, http://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/002/POMS_CD/Browse%20This%20CD/PAPERS/002-0551.pdf

Brunton, P. D. (2010). FAO. Consultado: 11 de 08 de 2012, de Financiación de pequeñas empresas manufactureras rurales: <http://www.fao.org/docrep/S8380S/s8380s0j.htm>

Buckley, G., Salazar-Xirinachs, J. M., & Henriques, M. (2007). Empresas sostenibles. España: OIT.

Burak S., D. (1995). Resiliencia y desarrollo humano. BINASSS Consultado: 13 de 07 de 2012. www.binasss.sa.cr/adolescencia/RESILENCIA.htm

David G., G. (2006). La empresa rural y las redes empresariales. SAGARPA. Consultado: 23 de 04 de 2012.

Carlos, S. (1991). EUMED. Diccionario de economía. Consultado: 29 de 12 de 2011. <http://www.eumed.net/cursecon/dic/M.htm>

Castro, M. J. (2011). Desarrollo Social; Equidad y Género. Comisión de Tijuana. Consultado: 29 de 12 de 2011, <http://www.tijuana.gob.mx/cabildo/equidadgenero.asp>

Champton. (2011). Directorio Michoacán. Consultado: 01 de 03 de 2012, de http://www.champton.org/michoacan/?page=detail&get_id=2436&category=5

Chávez., E. I. (09 de 2011). Análisis numerológico de la cobertura tecnológica educativa en Michoacán. Revista connexus. Consultado: 20 de 06 de 2012. <http://www.revistaconnexus.mx/DTCIE/numerologia/numerologia.pdf>

Chile, G. d. (2006). Estudio de los Factores Resilientes y del Capital Social y Humano en familias participantes del Sistema Chile Solidario. [chilesolidario.gob.cl](http://chilesolidario.gob.cl/.../arc.../1804971970493eefe8d4fb2.pdf). Consultado: 30 de 07 de 2012. [www.chilesolidario.gob.cl/.../arc.../1804971970493eefe8d4fb2.pdf](http://chilesolidario.gob.cl/.../arc.../1804971970493eefe8d4fb2.pdf)

COEPES. (2008). comunicación. Consultado: 20 de 05 de 2013, de importancia de las pymes en México: <http://www.comunicacion.ugto.mx/coepes/the-news/255-pymesroque>

CONAPO. (2000). CONAPO. Consultado: 15 de 02 de 2012, de http://conapo.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=247

Conocimientos. (2011). ¿Qué es credibilidad? Consultado: 29 de 12 de 2011. <http://www.conocimientosweb.net/portal/article2486.html>

Cornellà i Canals, J., & Llusent i Guillaumet, À. (2002). Un nuevo enfoque en la prevención en la salud integral de los adolescentes: la resiliencia. Consultado: 17 de 07 de 2012. <http://www.uv.es/~colomerj/fundacion/adoelscencianevo.htm>

Cruz, J. (2011). Es insuficiente creación de empleos formales en México, advierte CEPAL Proceso. Consultado: 15 de 02 de 2012, de: <http://www.proceso.com.mx/?p=275815>

Daniel, R. (2007). Teoría general de sistemas. Teoría general de sistemas. Consultado: 29 de 12 de 2011. <http://tgs7233.galeon.com/dinamica.htm>

De Gortari R, R. (2005). Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local: In. Redalyc. Consultado: 30 de 09 de 2012, de redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=74702903

definición.de. (s.f.). Concepto de migración. Definición.de. Consultado: 29 de 12 de 2011.:<http://definicion.de/migracion/>

e-conomic.(s.f.). Proveedor .In: e-conomic. Consultado: 29 de 12 de 2011, Proveedor: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-proveedor>

Encolombia. (2011). Crecimiento económico. Encolombia. Consultado: 29 de 12 de 2011. <http://www.encolombia.com/economia/Macroeconomia/Crecimientoeconomico.htm>

Estrada B, R. P. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. Revista redalyc. Consultado: 16 de 06 de 2012. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29011523002>

FAO. (2007). El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Consultado: 02 de 09 de 2011. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1200s/a1200s00.pdf>

FAO. (2009). La FAO en México. Más de 60 años de cooperación 1945-2009. México, DF. Fuente 8 Vuelta S.A. de C.V. 370p.

FAO. (2009). La Agricultura y el Desarrollo Rural en México Representación de FAO en México. Consultado: 30 de 11 de 2012. http://coin.fao.org/cms/world/mexico/InformacionSobreElPais/agricultura_y_des_rural.html

FIDA. (2004). Empresas rurales. Roma (Italia): Quintily. Consultado: 12 de 01 de 2012. <http://www.ifad.org/pub/policy/RE-spa.pdf>

Galeski, B. (1977). Sociología del campesinado. Barcelona: Península 62. 339p.

García, G., y Paredes, V. (2001). Programa de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en México, 1995-2000. CEPAL. Consultado: 25 de 06 de 2012. www.eclac.org/publicaciones/xml/9/9279/L1639p.pdf

Gary, H. L. (2003). En busca de la resiliencia. Harvard Business Review , p13.

Gigch, J. P. (1990). Teoría General de Sistemas. México: Trillas.

Gligo S., N. (2007). Políticas activas para atraer inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe. Desarrollo Productivo. CEPAL, 131p.

González R., E. (2011). La resiliencia empresarial, sobreponiéndose eficazmente a las adversidades y el fracaso. Negocios internacionales , p3.

Guajardo V., J. R. (2009). *Resiliencia y Teoría del Apego*. Centro mexicano de psicotraumatología Consultado el 30 de 06 de 2013. <http://centromexicanodepsicotraumatologia.com/public/page/training/34/>

Guervós J., J. (2005). Redes Sociales: una introducción. Revista-redes. 20p.

Hanneman, R. A. (2000). Introducción a los métodos del análisis de redes sociales C1:26. Consultado: 14 de 03 de 2012, de <http://wizard.ucr.edu/~rhannema/networks/text/textindex.html>

Horacio, K. (2011). Resiliencia estratégica. ILVEM. Consultado: 30 de 03 de 2012. <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=309&t=RESILIENCIA-ESTRAT%C3%89GICA.htm>

IFAD. (2007). Fomento de la microempresa y de la pequeña empresa. IFAD. Consultado: 22 de 06 de 2012. <http://www.ifad.org/rural/learningnotes/s/ksf3/1.5.htm>

INEGI. (2011). Desempleo. Consultado: 12 de 01 de 2012. http://buscador.inegi.org.mx/search?q=desempleo&site=cuentame&client=frontend_1&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=frontend_1&getfields=*&entsp=a__inegi_politica&Proxyreload=1&numgm=5&busca.x=14&busca.y=8

INEGI. (2011). Consultado: 12 de 01 de 2012, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/estrucbol.asp>

INEGI. (2011). Censos Económicos 2010. 24p. <http://www.inegi.org.mx>

INEGI. (2009). Resumen de los resultados de los censos económicos 2009. INEGI. Consultado: 01 de 04 de 2012. <http://www.inegi.org.mx>

INEGI. (2009). Michoacán de Ocampo. INEGI. Consultado: 10 de 01 de 2012. http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_Michoacan.pdf

INEGI. (2011). DENUÉ. INEGI. Consultado: 13 de 01 de 2012. www.inegi.gob.mx

INEGI. (2011). Perspectivas Estadísticas Michoacán de Ocampo. INEGI. Consultado: 13 de 07 de 2012. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/perspectivas/perspectiva-mic.pdf>

INEGI. (2012). Glosario de INEGI. INEGI. Consultado: 20 de 01 de 2013. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/glogen/default.aspx?t=cp&s=est&c=10249>

INEGI. (2013). Cuéntame INEGI. INEGI. Consultado: 20 de 01 de 2013. <http://cuentame.inegi.org.mx/glosario/m.aspx?tema=G>

ITESCAM. (2011.). ITESCAM. Experiencia. Consultado: 29 de 12 de 2011. <https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/.../r45773.DOC>

ITESCAM. (2011). Factibilidad. ITESCAM. Consultado: 29 de 12 de 2011. <https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r37462.PDF>

Kotler, P., y Caslione, J. A. (2009). El Management y el Marketing en la era de las turbulencias. La ciencia del caos. 60p.

Kotliarenco M, A. (1990). Estado de arte en resiliencia. CEANIM Consultado: 10 de 03 de 2012. http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:qOuWtMiB2joJ:scholar.google.com/+%22indicadores+de+resiliencia%22&hl=es&as_sdt=0,5&as_vis=1

Kotliarenco, M. A. (1997). Estado del arte en Resiliencia. El concepto de Resiliencia. Consultado: 20 de 05 de 2012. <http://resilnet.uiuc.edu/library/resiliencia/resiliencia2.pdf>

Lasso L, P. (2011). Análisis de Factores Claves de Exito de Agroempresas Rurales en la Zona Andina Enfocadas Hacia la Exportación. En Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales L. Patricia Lasso, Lima, Perú: CIAT. p12.

López E, C. (2011). Los recursos Humanos en la empresa. Economía de la empresa. Consultado: 29 de 12 de 2011. Tema8. <http://talika.eii.us.es/~penyaskito/apuntes/archivos/ee/ee8.pdf>

Lovari J., L. (2011). Las redes sociales y la resiliencia. Editorial Máster. Consultado: 07 de 07 de 2012. http://www.editorialmaster.com.ar/contenido/cursos/index2.php?subaction=showfull&id=1278347179&archive=&start_from=&ucat=1&

Luna C, J. E. (2008). Importancia de las pymes en México. En *COEPES*. México. pp. 11-13.

M.Elena, E. C. (07 de 2007). Características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pymes. EUMED. Consultado: 17 de 05 de 2012. <http://www.eumed.net/tesis/2011/meec/Concepto%20del%20exito%20y%20fracaso%20de%20las%20PyMES.htm>

M.I.Ernesto. (2000). Introducción a la Dinámica de Sistemas. Consultado: 12 de 12 de 2011. <http://jmonzo.net/blogeps/ids1.pdf>

Maldonado J, M. (2007). Competitividad Rural. Universidad Autónoma Chapingo. México. 120p

Marcelo A, P.(1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. FACSO. Consultado: 26 de 12 de 2012. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10100306>

Marco S., B. (2008). Competencias básicas. NARCEA. España. 128p

María S., C. (2009). Bienestar-social. "El impacto del cambio climático en el bienestar social". Consultado: 29 de 12 de 2011. http://www.bienestar-social.com/21_de_agosto/10.30_t3_carlos_serrentino.pdf

Mark L., G. M. (2004). Manual de campo. Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala. M. Mark LundyColombia. CIAT.90p.

Martín G., J. (2003). Teoría y ejercicios prácticos de Dinámica de sistemas. Barcelona, España. 198-298

Masera, O., y Astier, M. (1995). Sustentabilidad y manejo de los recursos naturales. México: Mundi-Prensa. 200p.

Mayorca W., A. (2010). Comportamiento Organizacional. SHT. Consultado: 10 de 03 de 2012. http://www.sht.com.ar/archivo/Management/comportam_organiz.htm

Mazaira R, Z. (2008). Bienestar social y desigualdad del ingreso: diferentes enfoques para su medición. OIDLÉS. Vol. 2. N° 5. <http://www.eumed.net/rev/oidles/05/rh.htm>

McManus, P. (2011). Rural Community and Rural Resilience: What is important to farmers in keeping their country towns alive?. *Journal of rural Studies*. Consultado: 27 de 09 de 2012. www.sciencedirect.com/.../S0743016711000854

Mera, C. (2010). Degradación ambiental. Slideshare. Consultado: 29 de 12 de 2011. <http://www.slideshare.net/gurumendi/degradacin-ambientaly-contaminacin>

Mercado, V. H., y Palmerín C, M. (2007). Internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas. EUMED. Consultado: 13 de 06 de 2012. www.eumed.net/libros/2007c/334/

Michoacán. (2008). Perspectiva Sociodemográfica de Michoacán 2008. michoacan.gob. Consultado: 29 de 06 de 2012. http://www.michoacan.gob.mx/Sociodemografia_2008

Microrregiones. (2010). Localidades del municipio. Consultado: 02 de 10 de 2012. <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=16&mun=111>

Miguel B., E. (2009). Impactos Ambientales y socioeconómicos del cambio de uso del suelo forestal a huertos de aguacate en Michoacán. INIFAP. Consultado: 18 de 06 de 2012. http://www.inifap.gob.mx/inicio/libro_aguacate.pdf

Moberg, F. (2012). What is resilience?. Consultado: 11 de 07 de 2012. www.stockholmresilience.su.se

Morales, R. (2008). El uso de redes sociales dentro de la empresa mejora los resultados. Tendencias Estratégicas. Consultado: 07 de 07 de 2012. http://www.tendencias21.net/El-uso-de-redes-sociales-dentro-de-la-empresa-mejora-los-resultados_a2067.html

Munist, M., y Santos, H. (1998). Manual de identificación y promoción de la resiliencia en niños y adolescentes. Consultado: 29 de 08 de 2012. www.paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/Resilman.PDF

Neira, I. (2010). Ayuda al desarrollo y capital social en Latinoamérica. XIII REM. Consultado: 17 de 07 de 2012. xiiirem.ehu.es/entry/content/235/cod_084.pdf

Nordhaus, S. (2005). Economía. España: Mc GrawHill. 773p

Notimex. (2012). Desempleo castiga a jóvenes en México. OCDE. El Economista. Consultado: 10 de 10 de 2012. <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/10/09/desempleo-castiga-jovenes-mexico-ocde>

Núñez F, A. (2011). El valor de la confianza. Consultado: 29 de 12 de 2011. <http://www.acento.com.do/index.php/blog/1592/78/El-valor-de-la-confianza.html>

Onaindia, D. (2008). Líderes Resilientes. Revista leadership. Consultado: 02 de 04 de 2012. <http://www.revistaleadership.com/articulos-privado/-frente-a-la-incertidumbre/>

Osorio M., E. R. (2005). Teorías de la empresa. UDLAP. Consultado: 10 de 03 de 2012. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ramirez_o_me/

Pavón, L. (2010). Financiamiento del desarrollo. ECLAC. Consultado: 05 de 11 de 2011. <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/40603/lcl3238e.pdf>

Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las pymes de México (2000-2009). CEPAL. 69p

PNUD. (2011). Desarrollo Centrado en las personas. PNUD. Consultado: 01 de 08 de 2012. www.undp.org/.../downloads/undp_AR_2010-2011_SPANISH.pdf

Pórtela, M. (2002). Capital social: concepto y estudio econométrico sobre el capital social en España. Estudios Económicos de Desarrollo Internacional. AEEADE Vol.2. No.2 Consultado: 17 de 07 de 2012. 28p

Presidencia. (2008). Pequeñas y medianas empresas. Calderón. Consultado: 23 de 06 de 2012. <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos/pequenas-y-medianas-empresas.html>

Presidencia. (2009). Economía competitiva y generadora de empleos. Consultado: 25 de 06 de 2012. <http://www.observatoriopyme.com/wp-content/uploads/2010/01/pymes-2009.pdf>

Presidencia. (2011). Pequeñas y medianas empresas. Quinto informe. Consultado: 25 de 06 de 2012. http://quinto.informe.gob.mx/archivos/informe_de_gobierno/pdf/2_6.pdf

Presidencia. (2008). pnd.calderon. Consultado: 23 de 06 de 2012, de segundo informe de ejecución del plan nacional de desarrollo 2007-2012: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/segundo-informe-de-ejecuci-n.html>

PYMES. (2011). Clasificación de empresas. Observatorio pymes. Consultado: 12 de 08 de 2011. <http://www.observatoriopyme.com/encuestas-y-estudios/clasificacion-de-las-empresas-de-acuerdo-a-su-tamano-en-mexico/>

Ramírez G., A. (2009). Desarrollo de modelos de la economía estratégica para las PYMES mexicanas. EUMED. Consultado: 19 de 06 de 2012. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/armm.htm>

Ranulfo M., N. (2008). Factores de éxito en dirección estratégica en pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana de Guadalajara. Consultado: 18 de 05 de 2012. <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/factores-de-exito-en-direccion-estrategica-pymes.htm>

RENRUS. (2011). RENRUS. Consultado: 10 de 09 de 2011. <http://www.renrus.org/renrus.html>

RENRUS. (2012). RENRUS. Consultado: 20 de 05 de 2012. <http://www.renrus.org/renrus.html>

República, I. d. (2002). Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática. IILSEN. Consultado: 13 de 06 de 2012. www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/.../MPYMEM.pdf

Rojas L., M. D., y Patricia M., S. (2005). Aproximaciones a la medición de confianza. Consultado: 17 de 07 de 2012. www.scielo.org.co/pdf/dyna/v73n150/a11v73n150.pdf

RRHH. (2006). Capacitación. Consultado: 12 de 12 de 2011. <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

SAGARPA. (2008). Empresas rurales. México: SAGARPA. 95p

SAGARPA. (2012). Desarrollo de capacidades y extensionismo rural. Consultado: 1 de 10 de 2012. <http://www.sagarpa.gob.mx/DESARROLLORURAL/DESCAP/Paginas/default.aspx>

Salgado G., L. (2009). Las pymes como organización y su impacto en el desarrollo regional de México. La nueva gestión organizacional. 10p.

Samuel S., G. (2004). Actualización sobre la Industria del Aguacate en Michoacán, México. Consultado: 18 de 06 de 2012. http://www.avocadosource.com/CAS_Yearbooks/CAS_87_2004-2005/CAS_2004-05_V87_PG_045-054.pdf

Sánchez, J. R. (2009). Microempresas: estructura y fuentes de financiamiento en México. EUMED. Consultado: 20 de 06 de 2012. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/jrvs2.htm>

Sanchis, R., y Poler, R. (2011). Medición de la resiliencia Empresarial ante eventos Disruptivos. Una revisión al estado de arte. Consultado: 20 de 08 de 2012. http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/administracion_de_empresas/104-113.pdf

Santana, H. (2012). Famiempresa. Consultado: 20 de 01 de 2013. <http://gerenciaempresasrurales.blogspot.mx/2012/06/famiempresa-rural.html>

Santoyo C, V. H. (2011). Políticas de asistencia técnica y extensión rural para la innovación en México. Consultado: 08 de 08 de 2012. <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/cracm.htm>

Schuschnv, A. (2012). Organizaciones resilientes. Humanismo y conectividad. Consultado: 29 de 08 de 2012. <http://humanismoyconectividad.wordpress.com/2010/04/05/organizaciones-resilientes/>

Scott, W. (2005). Organizaciones: características, duraderas y cambiantes. Consultado: 23 de 12 de 2011. http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XIV_NoIII_2dosem/01SCOTT.pdf

SEDECO. (2012). Promoción y capacitación de MIPyMES. Consultado: 01 de 06 de 2012. http://sedeco.michoacan.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=227&Itemid=245

SEPLADE. (2008). Desarrollo de la región purépecha. Consultado: 13 de 07 de 2012. <http://www.cplade.michoacan.gob.mx/cplade/documentos/Planeacion%20Participativa/Herramientas%20para%20la%20Planeacion/regionales/purepecha.pdf>

SG.Michoacan. (2008). Enciclopedia de los municipios de Michoacán. Consultado: 02 de 02 de 2012. sg.michoacan.gob.mx/Directorio/municipios/Ziracuaretiro.doc

SIEM. (2012). EMPRESAS Consultado: 13 de 01 de 2012. <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/BrutoXedo.asp?p=1>

Slideshare. (2010). Consultado: 23 de 10 de 2011. <http://www.slideshare.net/gurumendi/degradacin-ambientaly-contaminacin>

Sussanne K., D. (2011). Organic farmer's experiments in Austria. Vienna: University of Natural Resources and Life Sciences. BOKU. Vienna. 167p

TARINGA. (s.f.). Tecnología. Consultado: 29 de 12 de 2011. <http://www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/9168930/Informacion-sobre-Tecnologia.html>

tecnologiapyme. (2009). Rural emprende, ayudas a la innovación en empresas rurales. Consultado: 10 de 08 de 2012. <http://www.tecnologiapyme.com/recursos/rural-emprende-ayudas-a-la-innovacion-en-empresas-rurales#>

Thompson, I. (2007). Visión. Tipos de empresas. Consultado: 29 de 12 de 2011. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

Turnal S., G. (2005). El mercado del trabajo como unidad de análisis para las microempresas informales urbanas. Ciencias Sociales 108:14.

UDLAP. (2010). Teorías de la Empresa. Consultado: 19 de 05 de 2012. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ramirez_o_me/capitulo2.pdf

UDLAP. (2011). Estación de Transbordo: Capitulo1. Consultado: 30 de 12 de 2011. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lar/morga_m_m/capitulo1.pdf

UNAL. (2011). Fundamentos de administración. Consultado: 29 de 12 de 2012. http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%203/cap3_a.htm

UNAM. (2004). Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. Consultado: 18 de 06 de 2012. <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam2/ecunam0206.pdf>

Universal, E. (2011). Las pymes en México. El universal. Consultado: 15 de 02 de 2012, de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/84223.html>

Universal, E.(2011). Pymes, sin nivel para la competencia. Finanzas. <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/84670.html>.

Valdés J, A. (2000). Redes sociales: un camino para la apropiación de la ciencia y tecnología. OEI. Consultado: 13 de 03 de 2012. http://oei.es/forocampinas/PDF_actas/comunicaciones/grupo7/275.pdf

Välikangas G., H. (2003). En busca de la resiliencia. Consultado: 01 de 04 de 2012. http://www.planning.com.co/bd/archivos/1003_En_busca_de_la_resiliencia_Gary_Hame_I_Liisa_Valikangas.pdf

Vargas L., R. (2011). Del modelo de sustitución de importaciones a la reestructuración industrial. ANUIES. Consultado: 12 de 07 de 2012. http://www.anui.es.mx/servicios/d_estrategicos/libros/lib26/45.htm

Velázquez Á., A. O. (2005). Revista redes. Consultado: 10 de 03 de 2012, de Manual Introductorio al Análisis de Redes Sociales: http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARS.pdf

Villalva, J. (s.f.). Etapas del proceso Administrativo. Consultado: 29 de 12 de 2011. <http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml>

Wikilibros. (2010). Resiliencia: Factor integral del desarrollo humano. Consultado: 01 de 07 de 2013. http://es.wikibooks.org/w/index.php?title=Resiliencia:_Factor_Integral_de_Desarrollo_Humano&oldid=152141»

Wikipedia. (2011). Inflación. Consultado: 29 de 12 de 2011. <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>

Wikipedia. (2012). Consultado: 15 de 03 de 2012. http://es.wikipedia.org/wiki/Red_social

Wikipedia. (2010). Análisis de redes. Consultado: 28 de 02 de 2012. http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_redes

Wikipedia. (2011). Competitividad. Consultado: 29 de 12 de 2011. <http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

Wikipedia. (2011). Economía Informal. Consultado: 29 de 12 de 2011. Economía Informal: http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_informal

Wikonomía. (2011). Competencia. Consultado: 29 de 12 de 2011, de <http://economia.wikia.com/wiki/Competencia>

Xinhua. (2012). Brasil y China desarrollarán tecnología para ofrecer internet en áreas rurales. Consultado: 11 de 08 de 2012. <http://spanish.peopledaily.com.cn/92121/7873538.html>

Zehner R., A. (1998). Administración rural y la sustentabilidad económica de las empresas agropecuarias. Consultado: 13 de 01 de 2012. http://rafaela.inta.gov.ar/productores97_98/p207.htm

Zuleta, E. (2010). El carácter resiliente comunitario en la interacción con "los otros" para el desarrollo local sustentable, sostenible y endógeno dentro de la Economía Social. Revista Venezolana de Economía Social. Cayapa. Venezuela. 19p.

ANEXOS

A 1 Definición de elementos que conforman el sistema de la empresa rural

Concepto	Descripción
Asesoría y capacitación	La adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad (rrhh, 2006)
Bienes y servicios	Actividad y producto que satisfacen una necesidad
Bienestar social	Conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dé lugar a la tranquilidad y satisfacción humana (María Serrentino, 2009)
Calidad	Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. (Alfaro Gómez, 2009)
Calidad de vida	Es un término que se utiliza para evaluar el bienestar social general de individuos y sociedades. Se basa primariamente en ingresos. Indicadores de calidad de vida incluyen no solo elementos de riqueza y empleo sino también de ambiente físico y arquitectónico, salud física y mental, educación, recreación y pertenencia. (Mazaira Rodriguez, 2008)
Cohesión social	El grado de consenso de los miembros de un grupo social o la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común. (Marco Stiefel, 2008)
Competencia	La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes. (WIKONOMÍA, 2011)
Competitividad	La capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible. (WIKIPEDIA, WIKIPEDIA, 2011)
Confianza	Es la opinión favorable en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones, los actos previos y las posibles pruebas halladas. (Nuñez Fernández, 2011)
Conflictos agrarios	Disputas o competencias por tierras y acceso al agua.
Costo	El valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio. (WIKIPEDIA, WIKIPEDIA, 2011)
Crecimiento	Es el incremento de ciertos indicadores, como la producción de bienes y servicios, el mayor consumo de energía, el ahorro, la inversión, una balanza comercial favorable, el aumento de consumo de calorías per cápita, etc. El mejoramiento de estos indicadores debería llevar teóricamente a un alza en los estándares de vida de la población. (encolombia, 2011)

Credibilidad	Son los componentes objetivos y subjetivos que definen la capacidad de ser creído de una fuente o mensaje. Tradicionalmente, la credibilidad se compone de dos dimensiones principales: capacidad de generar confianza y grado de conocimiento, donde ambas poseen componentes objetivos y subjetivos. (Conocimientos, 2011)
Degradación	Conjunto de procesos que deterioran o impiden la utilización de un determinado recurso por parte de la humanidad. (Mera, 2010)
Economía informal	La actividad económica oculta solo por razones de elusión fiscal o de control meramente administrativo. (WIKIPEDIA, WIKIPEDIA, 2011)
Empleos	Acción o efecto de ocupar alguien en la realización de una actividad
Entorno ambiental	Son el conjunto de condiciones relacionadas con los recursos naturales y de los cuales la empresa se ha de generar sea agrícola, pecuaria, forestal, ecoturismo, industrial, etc.
Entorno económico	Son el conjunto de condiciones económicas que intervienen en el desarrollo de la empresa rural
Entorno político	Son todas las condiciones que interactúan con la empresa rural desde un punto de vista político
Entorno sociocultural	Son todas las condiciones culturales y sociales que interactúan con la empresa rural
Equidad de género	Sinónimo de Igualdad en donde el género (sea hombre o mujer) no tiene mucho que ver, ya que tanto el hombre y la mujer son capaces de hacer las mismas tareas ya que los dos tienen el mismo nivel de inteligencia. (Castro, 2011)
Estructura organizativa	Los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. (UNAL, 2011)
Éxito	El cumplimiento de una meta/objetivo, obteniendo resultados que permiten sentirse satisfecho.
Experiencia	Forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida. (ITESCAM, ITESCAM)
Factibilidad	La disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Si existe o está al alcance la tecnología necesaria para el sistema. (ITESCAM, ITESCAM, 2011)
Financiamiento	Conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.
Funcionamiento interno	Los factores que intervienen en el funcionamiento interno de la ER
Ganancia	Es el beneficio económico obtenido por el capital invertido
Habilidades	Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas (López Espínola, 2011)
Inflación	El incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado (WIKIPEDIA, 2011)
Tasa de interés	Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo. Precio del dinero. (WIKIPEDIA, WIKIPEDIA, 2011)

Inseguridad	Condiciones que dificultan escoger entre diferentes opciones para conseguir un objetivo determinado.
Instituciones	Son estructuras y mecanismos de orden social.
Insumos	Es el material inicial (materia prima, subproducto) que se incorporan al proceso para satisfacer necesidades.
Inversiones	Acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. (ABCINVERSIONES, 2011)
Legislación ambiental	Un cuerpo de leyes que regulan aspectos relacionados con el medio ambiente
Legislación laboral	Un cuerpo de leyes que regulan aspectos relacionados con el trabajo.
Líder	persona con diversas habilidades y capacidades para dirigir a personas
Manejo y conservación	Actividades que se realizan en pro de la conservación de los recursos naturales
Medios de comunicación	Instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso de comunicación. (Villalva)
Mercado	Conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. También se concibe como un espacio. (Carlos, 1991)
Micro y pequeña empresa rural	unidades económicas que tienen ciertas características como el número de empleados menor a 10 y la mano de obra principalmente familiar
Migración	Desplazamiento de la población (humana o animal) que se produce desde un lugar de origen a otro destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual en el caso de las personas (definición.de)
Objetivos	Es un propósito que se pretende a cumplir en un lapso definido de tiempo
Organización	Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas
Participación familiar	Mano de obra aportada por los miembros de la familia
Partidos políticos	Asociación de individuos unidos por ideales comunes y que persiguen como meta alcanzar el control del gobierno para llevar a la práctica esos ideales. (WIKIPEDIA, WIKIPEDIA, 2011)
Permanencia	Duración firme, perseverancia, estabilidad en un lugar o sitio
Planeación	Es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. (Rojas Carrero)
Garantía	Cantidad de dinero u objeto de valor que se da para asegurar el cumplimiento de una obligación o un pago
Volumen	Cantidad de producto
Precio	Al pago asignado a la obtención de un bien o servicio. Determinado por los costos invertidos en su generación
Prestamistas	Personas que prestan dinero bajo ciertas condiciones. También les denominan usureros
Productividad	Relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos
Programa	Es un plan que tiene cierto objetivo que lograr.

Recursos propios	Hace referencia a los recursos sean económicos y humanos que disponen las personas.
Proveedor	Ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. (e-economic)
Recursos económicos	Principalmente se refiere a efectivo
Recursos naturales	Es el conjunto de bienes materiales y servicios que proporciona la naturaleza como materias primas, minerales, alimentos o servicios ecológicos, entre otros.(CONAFOR, 2011)
Red social	Conjunto de relaciones entre personas que tienen algo en común.
Rentabilidad	Es el retorno de la inversión para los accionistas de la misma.
Resiliencia	
Subsidios	Son mecanismos artificiales para modificar la asignación de recursos de la economía
Creación de nuevas	Número de empresas que se crean cada año
Sustentabilidad	Manejo adecuado de los recursos para no afectar la disponibilidad de los mismos, en un futuro.
Tecnología	Es el conjunto de saberes, habilidades, destrezas y medios necesarios para llegar a un fin predeterminado mediante el uso de objetos artificiales (artefactos) y/o la organización de tareas. Aplicación del conocimiento tradicional. (TARINGA)
Tendencias ideológicas	Manera de pensar predominante
Trámites burocráticos	Procesos que se tienen que seguir, según normas y términos de referencia para lograr un objetivo.
Ubicación	Lugar donde se desarrolla y establece la empresa.
Usos y costumbres	Son el conjunto de inclinaciones y de usos que forman su carácter distintivo.
Valor agregado	El valor agregado es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. En otras palabras, el valor económico que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en las materias primas utilizadas en la producción.
Visión	El motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. (Thompson I.)

A 2Factores encontrados en las empresas rurales de RENDRUS 2004-2010

NO.	FACTORES	NO.	FACTORES	NO.	FACTORES	NO.	FACTORES
1	ABARCA LA CADENA DE VALOR-PRODUCTIVA	45	CONTRATO DE PERSONAS CON CAPACIDAD DIFERENTE	89	GENERA DIVISAS	133	POTENCIAL GRUPAL
2	ACCESOS EN BUEN ESTADO	46	CONTROL SANITARIO/CALIDAD	90	GERENCIA PROFESIONAL	134	PRECIO
3	ACREDITACIÓN	47	CONVENIO DE COMPRA - VENTA (PRODUCTORES, PROVEEDORES, COMERCIALES)	91	GESTIÓN	135	PRECIO ESPECIAL A FAMILIAS/PRODUCTORES
4	ACTITUD	48	COOPERACIÓN GRUPAL	92	GUSTO POR EL TRABAJO	136	PRODUCTIVIDAD
5	ADMINISTRACIÓN EFICIENTE	49	COOPERATIVISMO	93	HONESTIDAD	137	PROVEEDORES UNICOS
6	AGRICULTURA POR CONTRATO	50	COORDINACIÓN GRUPAL	94	INFORMACION	138	PROYECTO INTEGRAL
7	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	51	COSTOS BAJOS DE PRODUCCIÓN	95	INICIATIVA GRUPAL	139	PRUDENCIA GRUPAL
8	ALTA PRODUCCIÓN(RENDIMIENTO ALTO)	52	CREATIVIDAD GRUPAL	96	INNOVACIÓN (PRODUCTO/TECNOLÓGICA)	140	RECICLADO DE DESECHOS
9	AMPLIA CARTERA DE CLIENTES	53	CRECIMIENTO EN VENTAS	97	INNOVADOR	141	RECONCIMIENTO
10	APEGADO A LAS NORMAS (SALUBRIDAD/HACIENDA)	54	CREDIBILIDAD GRUPAL	98	INOCUIDAD DEL PRODUCTO	142	RECONVERSION PRODUCTIVA
11	APOYA A GRUPOS VULNERABLES (INDIGENA, CAPACIDADES DIFERENTES,TERCERA EDAD)	55	DEDICACIÓN GRUPAL	99	INTEGRACIÓN GRUPAL	143	REGLAMENTO INTERNO (DERECHOS Y OBLIGACIONES)
12	APOYO RECIBIDO	56	DEMANDA/ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO	100	INTEGRADORA	144	REINVERSIÓN
13	APROVECHAMIENTO DE CUALIDADES	57	DESARROLLA ACTIVIDAD	101	INTERCAMBIO DE EXPERIENCIA PRODUCTIVAS	145	RENTABILIDAD
14	APROVECHAMIENTO DE LOS RN	58	DESARROLLO HUMANO/PERSONAL/CAPACIDADES	102	INVERSIÓN	146	REPRESENTATIVIDAD
15	ARMONÍA GRUPAL	59	DISCIPLINA GRUPAL	103	RECURSOS PROPIOS	147	REUNIONES CONTINUAS
16	ASEGURADO	60	DISPONIBILIDAD DE FUENTES FINANCIERAS	104	INVESTIGACIÓN	148	SANIDAD(HIGIENE)
17	ASISTENCIA A EVENTOS	61	DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA (LOCAL, PROPIA, REGIÓN PRODUCTORA)	105	LEALTAD	149	SEGURIDAD AL CLIENTE
18	ASISTENCIA TÉCNICA(GGAVATT/ PSP)	62	DISPONIBILIDAD DE RN	106	LIDERAZGO	150	SENTIDO DE PERTENENCIA(CONSERVACIÓN/TRADICIÓN/ ARRAIGO)
19	AUTOEVALUACION	63	DISTRIBUCIÓN	107	MANEJO ADECUADO (BPP/ALIMENTACIÓN ADECUADA/BPM)	151	SOPORTE/MANTENIMIENTO TECNICO
20	AUTORIZACIONES VIGENTES	64	DIVERSIDAD DE PRODUCTO Ó SERVICIOS	108	MANEJO DE DESECHOS	152	SUPERACIÓN PERSONAL
21	BAJO IMPACTO AMBIENTAL	65	DIVERSIDAD DE SUBPROYECTOS	109	MANO DE OBRA ESPECIALIZADA	153	SUPERVISIÓN
22	BENEFICIO GENERADO	66	DIVERSIFICA ALIMENTACION	110	MANO DE OBRA FAMILIAR	154	SUSTENTABLE
23	BIOTECNOLOGIA	67	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS	111	MARCA REGISTRADA(PROPIA)	155	SOSTENIBLES
24	BRINDA SERVICIOS FINANCIEROS (CREDITO)	68	DONACIONES	112	MATERIAL GENETICO (MEJORADO)	156	TAREAS ESPECIFICAS
25	CADENA SISTEMA-CONFIANZA CON PROVEEDORES	69	EFICIENCIA	113	MEJORA CONTINUA	157	TECNIFICACIÓN
26	CALIDAD	70	EMPLEADOS POR CONTRATO	114	MERCADO SEGURO/POTENCIAL	158	TIPO DE MATERIAL
27	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DEFINIDOS	71	EMPLEO PERMANENTE(AUTOEMPLEO)	115	MERCADOTECNIA	159	TIPO DE ORGANIZACIÓN
28	CAPACIDAD DE INVERSION	72	EMPLEO TEMPORAL	116	METAS DEFINIDAS	160	TIPO DE PARTICIPACION
29	CAPACIDAD INSTALADA PROPIA (LOCAL)	73	EMPREDURISMO	117	MOTIVACION GRUPAL	161	TIPO DE PRODUCCION
30	CAPACIDAD PRODUCTIVA	74	EMPRESARIAL	118	NECESIDAD	162	TIPO DE PRODUCTO
31	CAPACITACIÓN	75	ENTREGA PUNTUAL	119	NEGOCIO PROPIO	163	TIPO DE VENTA
32	CERO MERMAS	76	EQUIDAD DE GENERO	120	NICHO ESPECIAL	164	TOLERANCIA GRUPAL
33	CERTIFICACIÓN (ORGÁNICA/SAGARPA/TIF/ FORESTAL/NOVEL)	77	ESFUERZO GRUPAL	121	NULO IMPACTO AMBIENTAL	165	TRABAJO EN EQUIPO
34	CLIENTES SATISFECHOS/LEALES/POTENCIALES/LOCALES	78	ESPERANZA	122	OBJETIVOS ESPECIFICOS	166	TRANSPARENCIA
35	COHESIÓN GRUPAL(UNIÓN)	79	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	123	OPTIMISMO GRUPAL	167	UBICACIÓN ESTRATÉGICA
36	COMERCIALIZACIÓN DIRECTA(A CONSIGNA/ORGANIZADA)	80	EXIGENCIA GRUPAL	124	ORIENTADO AL CLIENTE	168	VALOR AGREGADO (PRESENTACIÓN/ EMPAQUETADO/ETIQUETADO/PROCESADO)
37	COMPETENCIA	81	EXPERIENCIA	125	PACIENCIA	169	VALORES GRUPALES AFIANZADOS
38	COMPETITIVIDAD	82	EXPORTACIÓN	126	PAGO JUSTO	170	VENTAJA PRODUCTIVA(PRODUCTO TODO EL AÑO)
39	COMPROMISO GRUPAL	83	FIGURA LEGAL	127	PAQUETE TECNOLÓGICO	171	VIABILIDAD
40	COMUNICACIÓN GRUPAL	84	FINANCIAMIENTO/CRÉDITO	128	PASION POR LA ACTIVIDAD	172	VIGILANCIA ESTRICTA
41	CONDICIONES AGROCLIMÁTICAS ADECUADAS	85	FONDO DE AHORRO	129	PERSEVERANCIA	173	VINCULACIÓN
42	CONDICIONES CONTROLADAS DE PRODUCCION	86	FORTALECE ARRAIGO Y CULTURA	130	PLAN DE NEGOCIO	174	VISIÓN
43	CONFIANZA GRUPAL	87	FUNCIONES ESPECÍFICAS	131	PLANEACIÓN	175	VOLUNTAD GRUPAL
44	CONSOLIDACION GRUPAL	88	GANANCIA	132	POR EL TIPO DE ACTIVIDAD	176	VOLUNTARIADO
						177	ZONA/LUGAR ESTRATÉGICO
						178	ATENCIÓN AL CLIENTE(PERSONALIZADA)

A 3 Clasificación de factores de éxito y factores de resiliencia de empresas RENDRUS. 2004-2010

No.	Factores	F.e.	F.r.	Frec	%
1	Abarca la cadena de valor-productiva	X		3	0.07
2	Accesos en buen estado	X	X	2	0.05
3	Acreditación		X	1	0.02
4	Actitud		X	5	0.12
5	Administración eficiente	X	X	65	1.54
6	Agricultura por contrato	X	X	3	0.07
7	Alianzas estratégicas		X	8	0.19
8	Alta producción (rendimiento alto)	X		277	6.58
9	Amplia cartera de clientes		X	2	0.05
10	Apegado a las normas (salubridad/hacienda)	X		10	0.24
11	Apoya a grupos vulnerables (indígena, capacidades diferentes, tercera edad)	X		8	0.19
12	Apoyo recibido	X	X	93	2.21
13	Aprovechamiento de cualidades	X	X	1	0.02
14	Aprovechamiento de los rn	X		4	0.10
15	Armonía grupal	X		6	0.14
16	Asegurado		X	1	0.02
17	Asistencia a eventos	X		17	0.40
18	Asistencia técnica (ggavatt/ psp)	X	X	41	0.97
19	Autoevaluación		X	1	0.02
20	Autorizaciones vigentes	X		2	0.05
21	Bajo impacto ambiental	X		6	0.14
22	Beneficio generado	X		136	3.23
23	Biotecnología		X	1	0.02
24	Brinda servicios financieros (crédito)	X	X	2	0.05
25	Cadena sistema-confianza con proveedores	X		1	0.02
26	Calidad	X		129	3.07
27	Canales de comercialización definidos	X		13	0.31
28	Capacidad de inversión	X		1	0.02
29	Capacidad instalada propia (local)	X		131	3.11
30	Capacidad productiva	X	X	127	3.02
31	Capacitación	X	X	97	2.31
32	Cero mermas	X	X	3	0.07
33	Certificación (orgánica/sagarpa/tif/forestal/novel)		X	26	0.62
34	Clientes satisfechos/leales/potenciales/locales	X		6	0.14
35	Cohesión grupal (unión)	X	X	22	0.52
36	Comercialización directa (a consigna/organizada)		X	25	0.59
37	Competencia	X		39	0.93
38	Competitividad	X		3	0.07
39	Compromiso grupal	X	X	28	0.67
40	Comunicación grupal	X	X	9	0.21
41	Condiciones agroclimáticas adecuadas	X		24	0.57
42	Condiciones controladas de producción	X	X	1	0.02
43	Confianza grupal		X	10	0.24
44	Consolidación grupal		X	2	0.05
45	Contrato de personas con capacidad diferente	X		1	0.02
46	Control sanitario/calidad		X	2	0.05
47	Convenio de compra - venta (productores, proveedores, comerciales)		X	14	0.33
48	Cooperación grupal	X	X	1	0.02

No.	Factores	F.e.	F.r.	Frec	%
49	Cooperativismo	X		3	0.07
50	Coordinación grupal		X	3	0.07
51	Costos bajos de producción	X		11	0.26
52	Creatividad grupal	X	X	12	0.29
53	Crecimiento en ventas		X	5	0.12
54	Credibilidad grupal	X		1	0.02
55	Dedicación grupal	X	X	9	0.21
56	Demanda/aceptación del producto	X		129	3.07
57	Desarrolla actividad	X		1	0.02
58	Desarrollo humano/personal/capacidades	X		5	0.12
59	Disciplina grupal	X	X	5	0.12
60	Disponibilidad de fuentes financieras	X		1	0.02
61	Disponibilidad de materia prima (local, propia, región productora)	X		58	1.38
62	Disponibilidad de rn	X		51	1.21
63	Distribución		X	1	0.02
64	Diversidad de producto ó servicios	X	X	9	0.21
65	Diversidad de subproyectos	X		8	0.19
66	Diversifica alimentación	X		1	0.02
67	Diversificación de productos o servicios		X	43	1.02
68	Donaciones	X		1	0.02
69	Eficiencia		X	4	0.10
70	Empleados por contrato		X	1	0.02
71	Empleo permanente(autoempleo)	X		432	10.27
72	Empleo temporal	X		260	6.18
73	Emprendurismo	X		11	0.26
74	Empresarial	X		2	0.05
75	Entrega puntual	X	X	3	0.07
76	Equidad de genero	X	X	9	0.21
77	Esfuerzo grupal		X	4	0.10
78	Esperanza		X	1	0.02
79	Estrategia de comercialización		X	1	0.02
80	Exigencia grupal		X	1	0.02
81	Experiencia	X		132	3.14
82	Exportación		X	6	0.14
83	Figura legal		X	15	0.36
84	Financiamiento/crédito	X	X	13	0.31
85	Fondo de ahorro		X	3	0.07
86	Fortalece arraigo y cultura	X		5	0.12
87	Funciones específicas		X	10	0.24
88	Ganancia	X		229	5.44
89	Genera divisas	X		2	0.05
90	Gerencia profesional		X	1	0.02
91	Gestión	X	X	4	0.10
92	Gusto por el trabajo	X		1	0.02
93	Honestidad	X	X	1	0.02
94	Información		X	1	0.02
95	Iniciativa grupal	X		7	0.17
96	Innovación (producto/tecnológica)		X	21	0.50
97	Innovador	X		19	0.45
98	Inocuidad del producto		X	8	0.19
99	Integración grupal		X	2	0.05
100	Integradora	X		7	0.17

No.	Factores	F.e.	F.r.	Frec	%
101	Intercambio de experiencia productivas	X		5	0.12
102	Inversión		X	3	0.07
103	Recursos propios	X	X	5	0.12
104	Investigación	X		10	0.24
105	Lealtad	X		3	0.07
106	Liderazgo	X	X	4	0.10
107	Manejo adecuado (bpa/alimentación adecuada/bpm)		X	8	0.19
108	Manejo de desechos	X	X	16	0.38
109	Mano de obra especializada		X	20	0.48
110	Mano de obra familiar	X		1	0.02
111	Marca registrada(propia)		X	19	0.45
112	Material genético (mejorado)		X	10	0.24
113	Mejora continua		X	1	0.02
114	Mercado seguro/potencial	X	X	18	0.43
115	Mercadotecnia		X	14	0.33
116	Metas definidas		X	3	0.07
117	Motivación grupal		X	1	0.02
118	Necesidad	X		2	0.05
119	Negocio propio	X		1	0.02
120	Nicho especial	X		1	0.02
121	Nulo impacto ambiental	X		25	0.59
122	Objetivos específicos	X		9	0.21
123	Optimismo grupal	X		4	0.10
124	Orientado al cliente	X		4	0.10
125	Paciencia	X		3	0.07
126	Pago justo	X	X	27	0.64
127	Paquete tecnológico		X	5	0.12
128	Pasión por la actividad	X		1	0.02
129	Perseverancia	X	X	35	0.83
130	Plan de negocio		X	4	0.10
131	Planeación		X	13	0.31
132	Por el tipo de actividad	X		6	0.14
133	Potencial grupal	X		1	0.02
134	Precio		X	47	1.12
135	Precio especial a familias/productores	X	X	4	0.10
136	Productividad		X	5	0.12
137	Proveedores únicos		X	1	0.02
138	Proyecto integral	X		1	0.02
139	Prudencia grupal	X		1	0.02
140	Reciclado de desechos		X	2	0.05
141	Reconocimiento		X	1	0.02
142	Reconversión productiva		X	1	0.02
143	Reglamento interno (derechos y obligaciones)		X	16	0.38
144	Reinversión	X	X	14	0.33
145	Rentabilidad	X		18	0.43
146	Representatividad	X		1	0.02
147	Reuniones continuas		X	4	0.10
148	Sanidad(higiene)		X	11	0.26
149	Seguridad al cliente		X	2	0.05
150	Sentido de pertenencia(conservación/tradición/ arraigo)	X		14	0.33
151	Soporte/mantenimiento técnico		X	2	0.05
152	Superación personal	X		3	0.07

No.	Factores	F.e.	F.r.	Frec	%
153	Supervisión		X	1	0.02
154	Sustentable	X		63	1.50
155	Sostenibles	X		1	0.02
156	Tareas específicas		X	9	0.21
157	Tecnificación		X	55	1.31
158	Tipo de material	X		1	0.02
159	Tipo de organización	X		364	8.65
160	Tipo de participación	X		9	0.21
161	Tipo de producción	X		45	1.07
162	Tipo de producto	X		88	2.09
163	Tipo de venta	X	X	3	0.07
164	Tolerancia grupal	X	X	4	0.10
165	Trabajo en equipo	X	X	39	0.93
166	Transparencia	X		2	0.05
167	Ubicación estratégica	X	X	13	0.31
168	Valor agregado (presentación/ empaquetado/etiquetado/procesado)	X	X	40	0.95
169	Valores grupales afianzados	X		1	0.02
170	Ventaja productiva(producto todo el año)	X		1	0.02
171	Viabilidad	X		1	0.02
172	Vigilancia estricta		X	1	0.02
173	Vinculación		X	9	0.21
174	Visión	X		23	0.55
175	Voluntad grupal	X		5	0.12
176	Voluntariado		X	1	0.02
177	Zona/lugar estratégico	X		9	0.21
178	Atención al cliente(personalizada)		X	7	0.17