

Las redes:
herramientas para
la competitividad de las
empresas rurales
en México

Las redes: herramientas para la competitividad de las empresas rurales en México

María Josefa Santos Corral
Rebeca de Gortari Rabiela

Coordinadoras



México, 2016

HD2346

R43

Las redes herramientas para la competitividad de las empresas rurales en México / María Josefa Santos Corral, Rebeca de Gortari Rabiela (coordinadoras) -- Primera edición. -- México : UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales ; Benemérita Universidad Autónoma de Puebla ; Juan Pablos Editor, 2016.
300 páginas : ilustraciones, cuadros, gráficas.

ISBN: 978-607-02-7367-4

I. Industrias rurales – México. I. Santos Corral, María Josefa, coordinadora. II.- De Gortari Rabiela, Rebeca, coordinadora.

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos al Instituto, de acuerdo con las normas establecidas por el Consejo Editorial de las Colecciones de Libros del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Los derechos exclusivos de la edición quedan reservados para todos los países de habla hispana. Prohibida la reproducción parcial o total, por cualquier medio, sin el consentimiento por escrito del legítimo titular de los derechos.

Primera edición: enero de 2016

D.R. © 2015, Universidad Nacional Autónoma de México

Instituto de Investigaciones Sociales

Ciudad Universitaria, C.P. 04510, México, D.F.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Boulevard Valsequillo No. 70

Colonia Universidades, Ciudad Universitaria

C.P. 72570, Puebla

Juan Pablos Editor, S.A.

2a. Cerrada de Belisario Domínguez Núm. 19

Col. del Carmen Coyoacán, C.P. 04100

México, D.F.

Coordinación editorial: Berenise Hernández Alanís

Cuidado de la edición: Marcela Pineda

Diseño de portada: Cynthia Trigos Suzán

Formación de textos: María G. Escoto Rivas

Impreso y hecho en México

ISBN: 978-607-02-7367-4 UNAM

ISBN:

JUAN PABLOS EDITOR

Índice

PROLOGO | 11

INTRODUCCIÓN | 19

Redes: recurso para el desarrollo
de las empresas rurales | 23

Metodología | 29

Contenido de la obra | 33

Capítulo 1

Estructura y función de las redes en las microempresas rurales

María Josefa Santos

- I. Rasgos generales de la teoría de redes | 41
- II. Estructura de las redes
en las microempresas y para ellas | 45
- III. Sobre cómo funcionan las redes entre
las microempresas | 51
- IV. ¿En qué ayudan las redes institucionales
y la institucionalización de las redes? | 55
- V. La importancia de las redes informales | 60
- VI. Las redes de conocimiento | 62
- VII. El papel que desempeñan los empresarios en tanto
actores de su red | 63

Capítulo 2

Rendrus como ejemplo de una red institucional

*María Josefa Santos, Rebeca de Gortari, Ana María Arras,
Yesmín Israde, Héctor Carmona, Gerardo Vera,
Montserrat Vera, Carlos Torres*

- I. Historia de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable | 73
 - II. Estructura de la Red | 77
 - III. Mecánica y funcionamiento | 82
 - IV. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Red | 87
 - V. El significado de Rendrus para los microempresarios | 92
 - VI. La Rendrus desde la lupa de sus usuarios | 100
 - VII. Aprendizajes y *benchmarking* a partir de su participación en la Rendrus | 108
 - VIII. Las empresas que se quedaron en el camino | 110
 - IX. Etnografía de la XVII Reunión de Rendrus en el Distrito Federal en 2012 | 117
- Conclusiones | 126

Capítulo 3

¿Cuánto contribuyen las redes sociales al desempeño y desarrollo de las microempresas rurales?

Rebeca de Gortari

- I. La importancia de las redes en las microempresas rurales | 134
- II. Las redes | 135
- III. Las redes en la formación de las empresas | 137
- IV. Quién entabla las relaciones | 144
- V. Tipos de relaciones | 147
- VI. Redes informales | 150
- VII. La fortaleza o intensidad de la relación | 154

- VIII. Un medio para facilitar
diversos tipos de actividades económicas | 158
- IX. Tipo de recursos que intercambian | 160
- X. Capacidad de apropiación
y calidad de las relaciones | 162
- Conclusiones | 164

Capítulo 4

Las redes y su función en la transferencia de conocimiento

María Josefa Santos y Ana María Arras

- I. Redes o encadenamientos empresariales | 173
 - A. Conocimientos financieros | 176
 - B. Conocimientos técnicos | 180
 - C. Conocimientos para la producción | 186
 - D. Conocimientos administrativos | 190
- II. Actores en la transferencia del conocimiento | 194
 - A. Parientes y amigos | 195
 - B. Consultores independientes | 199
 - C. Proveedores y clientes | 200
 - D. Las prácticas regionales | 202
 - E. Instituciones gubernamentales
y de educación superior | 205
 - F. Otras empresas | 208
- III. Algunas reflexiones sobre la relación
entre redes y conocimiento | 210

Capítulo 5

Las redes para la comercialización

Gerardo Vera, Montserrat Vera y Carlos Torres

- I. Mercadeo, comercialización y acciones
de mercadotecnia | 216

- II. El mercadeo de los micro y pequeños productores en México | 219
 - A. El mercado | 219
 - B. La comercialización | 225
- III. Las acciones de mercadotecnia | 229
- Algunas conclusiones | 238

Capítulo 6

El papel de los empresarios en la operación de las redes

Yesmín Israde y Héctor Carmona

- I. El papel del empresario como miembro de una red | 246
- II. Las características de las agrupaciones empresariales | 251
- III. Las reuniones institucionales y sociales como integradoras de redes | 257
- IV. Las acciones de los empresarios en la integración de redes | 260
- V. Análisis comparativo: la Rendrus *versus* otras redes | 265
- Conclusiones |

Conclusiones

- I. Redes para empresas rurales | 275
- II. La movilización de las relaciones sociales para acceder a los recursos | 277
- III. Las redes y la transmisión del conocimiento | 279

REFERENCIAS | 283

Prólogo

Redes rurales: herramienta para saber qué, por qué, cómo, quién, cuándo y dónde

Jorge Galo Medina T.

Toda indagación con sustento y método científico parte de una pregunta, alrededor de la cual giran muchas otras que —después de pasar por un proceso sistemático— intentan dar respuesta a problemas de distinta índole. Tal es el caso particular de la presente obra de las investigadoras María Josefa Santos y Rebeca de Gortari; en ella abordan el tema de la competitividad de las empresas rurales. Desde el comienzo se plantean cómo influyen las redes sociales en el desarrollo y fortalecimiento de las microempresas rurales en México. A dicho interrogante se agrega el siguiente: ¿Cuál es su importancia respecto del acceso a recursos, aportación e intercambio de conocimientos, fuente de competitividad, crecimiento y desarrollo empresarial, entrada al mercado y su legitimidad como actividad económica?

El estudio parte del supuesto —ampliamente corroborado con la información analizada— de que las ventajas competitivas de las zonas rurales son más bien limitadas, bien sea por la incipiente infraestructura disponible (“dura” o “blanda”) o por los programas institucionales de escasa cobertura en tales regiones. Se trata de un aspecto central de la investigación realizada para demostrar el valor que ejercen las redes sociales en el fortalecimiento de las pequeñas empresas rurales mediante el intercambio de conocimientos y experiencias valiosas, prácticas mejoradas, así

como adopción de tecnologías, de métodos administrativos y de organización que han rendido frutos.

Sin duda, la aportación del presente trabajo resulta fundamental para el apalancamiento de las microempresas rurales. También es afín al planteamiento de la actual administración federal de modernizar el campo, reconociendo las diferencias regionales, productivas, de organización, así como culturales de los productores, mediante la democratización de la productividad y la competitividad.

En particular, la comparación de diversas redes con la creada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa): la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (Rendrus), no sólo ha permitido visualizar sus fortalezas y sus debilidades, sino también identificar los principales retos a los que hacen frente. Ello más allá de participar anualmente en un concurso nacional donde algunos casos de cada entidad federativa presentan excelentes logros, los aspectos más sobresalientes de sus proyectos, sus innovaciones y los principales factores que los han llevado a conseguir buenos resultados. De manera concreta, se percibe la necesidad de fortalecer las cadenas de valor, la diversificación productiva, así como la capacidad que tienen los productores rurales para asociarse.

A la postre, la utilidad de una red para el desarrollo y mejor funcionamiento de las pequeñas empresas rurales es directamente proporcional al conocimiento que ella genera. Vale decir, saber *qué* conocimiento es necesario, de acuerdo con la etapa evolutiva de la organización de productores; saber *el porqué* de los principios que rigen el funcionamiento de las actividades agropecuarias y de la sociedad rural; saber *cómo*: las habilidades y capacidades con que se cuenta para realizar buenas prácticas productivas y organizativas; saber *quién* tiene el conocimiento, quién sabe hacerlo y a quién acudir ante los problemas cotidianos que se presentan; saber *cuándo*: habilidades para tomar decisiones con oportunidad, conocer el ciclo de vida de la producción; y saber *dónde*: habilidad

para determinar el tiempo y el lugar más apropiados para realizar ciertas tareas.

De tal modo, una red (entendida por las autoras como “[...] una nueva forma organizativa de movilizar recursos para la innovación y el desarrollo económico [...]”, p. 57) representa una herramienta fundamental en el ámbito de la productividad y la competitividad rurales. Aunque la prosperidad de una empresa rural no siempre se basa en las redes, éstas constituyen un recurso muy útil para fortalecer todos los eslabones de la cadena de valor, la cual en la actualidad determina la diferencia de su crecimiento y su evolución.

Entre los alcances notables del presente estudio, se encuentra su vinculación con el perfil del nuevo extensionista que se necesita en México para influir y repercutir positivamente en el logro de un Campo Competitivo, Productivo, Rentable, Sustentable, que contribuya a alcanzar las metas nacionales de seguridad alimentaria, Producto Interno Bruto (PIB) agropecuario y pesquero, así como balanza comercial agroalimentaria. Para ello, resulta imprescindible contar con un sólido Sistema y Servicio Nacional de Extensión Agroalimentario, cuyo protagonista central: el extensionista, cumpla con el siguiente perfil de habilidades, capacidades, conocimientos y valores:

1. Visión holística: conocer las principales características de las cadenas de valor, agroclústers y agroparques
2. Humanista: dar prioridad al desarrollo personal del productor
3. Un extensionista que domine las siguientes innovaciones:
 - a) *Producto*: ver más allá de la especie o cultivo; incluye aquellos cambios o adiciones de los bienes que se producen o de los servicios que se prestan
 - b) *Proceso*: la innovación del proceso entraña cambiar la manera como se producen los bienes o como se prestan los servicios (entender el proceso productivo)

- c) *Mercado*: la innovación de mercado significa cambiar el modo o las condiciones como se comercializa el producto, o bien variar el mercado o destinatario del bien o servicio
- d) *Institucional*: vinculado con el gobierno y los servicios de investigación y educación
- e) *Social*: la innovación de la organización social representa un cambio en la estructura, las actividades o los servicios brindados, los procesos o metodologías seguidas o la relación con otros actores; incluye aspectos como la asociatividad (la organización productiva y las redes)
- f) *Personal*: la innovación personal está destinada a profundizar en el autoconocimiento del productor y liberarlo de toda limitación para hacer de él un mejor productor

A la luz de las experiencias recientes, resulta obvio que alentar la ignorancia conduce a exaltar la prepotencia y la soberbia. Esta ecuación debe invertirse: de lo que se trata es de cultivar el saber, el conocimiento, para engendrar la tolerancia, la humildad y una relación más humanista. Dentro de las redes rurales, éste es el umbral del nuevo liderazgo para el extensionista contemporáneo, el extensionista líder de servicio, el que aplica un enfoque innovador en el cual la innovación sea el motor que guíe su desempeño, tanto en lo productivo como en lo organizacional.

En esencia, la innovación es la aplicación de conocimientos, y ella sólo tiene lugar cuando dicho conocimiento aparece en la manifestación de ideas, prácticas, o de tecnologías; además, los individuos y la comunidad terminan apropiándose de él (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2014). De manera más rigurosa, Lam señala: “La habilidad de que disponga una organización para innovar, constituye una condición indispensable para utilizar de manera productiva los recursos de la invención y las nuevas tecnologías” (2004: 3). Ello entraña modificar nuestra percepción generalizada en el sentido de que la innovación tecnológica echa a andar la innovación organiza-

cional, ya que —al cambiar el ámbito de competencias— las organizaciones se ven forzadas a adaptarse a estas nuevas demandas. Más claro no podría haberse expresado: “[...] los economistas suponen que el cambio organizacional es una respuesta al cambio tecnológico, cuando de hecho la innovación organizacional puede ser requisito indispensable para lograr la innovación tecnológica” (Lam, 2005).

Resulta claro que una de las innovaciones prioritarias para el extensionista actual es la referente a la organizacional; con el propósito de hacer de la extensión, una innovación organizacional, entendida como la creación o adopción de una idea o conducta nuevas aplicables a la organización. Aun cuando no hay consenso en cuanto al concepto y las metodologías acerca de la *innovación organizacional*, los siguientes se vislumbran como fuerzas endógenas que pueden acelerar o restringir la adecuación y evolución de los cambios tecnológicos: 1) capacidad de aprendizaje; 2) valores; 3) intereses; y 4) poder.

La innovación de la extensión —por ser un proceso educativo y humano que se inicia con el productor mismo— tiene como requisito la formación y entrenamiento de un extensionista diferente, orientado hacia el servicio, con perspectiva humanista y holística para visualizar todas las interacciones que trae consigo el desarrollo rural, el cual va más allá del producto, proceso, mercado, aspectos sociales, institucionales y personales; asimismo, abarca la territorialidad, la sustentabilidad y el cambio tanto de actitudes como de aptitudes de todos los actores participantes. Para ser innovador, el nuevo extensionismo debe incluir aspectos nuevos, actuales, que otorguen valor agregado al conocimiento generado, que realmente y se sustente en el conocimiento generado por las instituciones educativas y de investigación, que atienda conjuntamente las necesidades del productor y del país, que vea la cadena productiva en su conjunto, que respete culturas, tradiciones y conocimientos de los productores, que sea una vía de comunicación efectiva y un vehículo para el intercambio abierto de tecnologías y saberes, que no suplante la toma de

decisiones, la cual debe ser prerrogativa del propio productor y su comunidad u organización.

En esta dirección apunta el estudio de las doctoras De Gortari y Santos, al tiempo que señala las áreas de oportunidad y los retos a que tales actores habrán de hacer frente en el futuro próximo. Las redes constituyen un factor importante en el desarrollo integral de las empresas rurales, sus actores y su entorno. Ello significa que han sido los productores mismos quienes han asegurado la continuidad de dicha red al convertirse no sólo en una oportunidad para exponer y ser parte de un concurso nacional de experiencias que han rendido buenos resultados, sino que han encontrado aportaciones valiosas para el crecimiento y desarrollo de sus empresas.

Durante sus casi 20 años de vida, la continuidad de la Rendrus es un logro inobjetable que se finca en el lema mismo de esta organización informal: “Con los pies en la tierra, los mexicanos aprendemos del éxito de los productores”.

REFERENCIAS

- INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA. “La innovación en la agricultura: un proceso clave para el desarrollo sostenible”. En *Posicionamiento Institucional*, San José, Costa Rica, mayo, 2014. Disponible en línea: <http://www.iica.int/Esp/Programas/Innovacion/Documentos%20de%20Tecnologa%20e%20Innovacin/Innovaci%C3%B3n_PP_es.pdf> [Consulta: 30 de mayo, 2014].
- LAM, Alice. 2004. “Organizational Innovation”. Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics. Working Paper núm. 1, abril. Disponible en línea: <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/11539/1/MPRA_paper_11539.pdf> [Consulta: 30 de mayo, 2014].

_____. 2005. "Organizational Innovation". En *The Oxford Handbook of Innovation*, compilado por Jan Fagerberg, David C. Mowery, y Richard R. Nelson, 115-147. Oxford: Oxford University Press.

Introducción

El propósito general de este trabajo colectivo, es contribuir al análisis del papel que desempeñan las redes entre los empresarios rurales para adquirir, codificar y transferir experiencias que pueden ser aprovechadas para mejorar los procesos, productos, técnicas de mercadeo y de administración de sus negocios. En tal sentido, a lo largo de los capítulos que integran el presente libro, mostramos cómo el conjunto de relaciones y redes donde se comparte conocimiento e información, puede significar el avance e incluso la supervivencia de las pequeñas empresas. El análisis ubica la manera como funcionan distintos tipos de redes, así como el aprovechamiento de los flujos de conocimiento que hay en distintas localidades del país, los cuales permiten la acumulación de capacidades dentro de las empresas, a partir de las que construyen estrategias para participar en el mercado. En tal sentido, el trabajo tiene la intención de aportar al conocimiento sobre la naturaleza y lógica de funcionamiento de tales redes, al igual que sus alcances y limitaciones tanto para el desarrollo de la microempresa como de los emprendedores en las zonas rurales.

Los negocios a los que nos referimos en su mayor parte, tienen su origen en los cambios que ha experimentado el país en las últimas décadas y a los cuales han tenido que adaptarse, así como a las nuevas políticas y actores surgidos de ellos. Entre éstos, podemos ubicar desde las reformas al sector agrícola, y —poco más tarde— tanto la liberalización de la economía como la integración

en el mercado global, que trajeron consigo la transformación de la producción agropecuaria y su alineación a las tendencias de los mercados agroalimentarios globales. En primer término, para recomponer la producción, fue preciso emprender procesos de reconversión de antiguos cultivos a la producción de hortalizas, frutas y forrajes, los cuales resultaron insuficientes; por ello muchos productores han tenido que recurrir a actividades fuera de las agrícolas, para complementar sus ingresos o emprender nuevas actividades.

En segundo lugar, las políticas de ajuste aplicadas desde mediados de los años ochenta —así como el modelo de desarrollo económico orientado “hacia fuera”— trajeron consigo la privatización de los organismos paraestatales del campo que permitían el enlace entre las distintas etapas de la producción y los principales actores de dicho sistema. Además, administraban el sistema financiero, lo cual significó también la cancelación de los subsidios y la desregulación del comercio agroalimentario cuando entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Dichas funciones fueron delegadas en nuevos actores como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), consultores, y otros, con quienes los productores (entre ellos los microempresarios) han tenido que aprender a hacerse tanto de recursos como conocimientos mediante la aplicación de nuevos mecanismos y redes.

Por lo anteriormente expuesto, durante los últimos años se asiste a la proliferación de buena cantidad de micronegocios dedicados a diversas actividades tales como la transformación de diferentes productos, el pequeño comercio y los servicios turísticos —entre otros—, que están permitiendo hacer frente al problema de la pobreza, derivada de los bajos ingresos que afectan a la mayor parte de la población rural; dichos procesos no son ajenos a las diversas entidades del país. En muy poco tiempo, dicha alternativa nueva de desarrollo rural se ha convertido en uno de los pilares de la economía micro-regional de muchas zonas, en tanto contribuye con parte importante de los ingresos

familiares, además de que constituye el núcleo en torno al cual se organizan otras actividades económicas.

REDES: RECURSO PARA EL DESARROLLO
DE LAS EMPRESAS RURALES

Una de las estrategias que aplican los microempresarios para llevar adelante sus negocios es la conformación de redes sociales; ello les permite hacer frente a las principales restricciones derivadas del escaso desarrollo que en el ámbito rural padecen los mercados, los servicios públicos y la infraestructura institucional. Los empresarios requieren de información, capital, conocimientos y mano de obra para iniciar y desarrollar sus actividades empresariales. Algunos cuentan con estos recursos y con otros; asimismo, los complementan por medio de sus contactos (Aldrich, y Zimmer, 1986). Las personas que participan en una red pueden extenderla al incorporar en ella a sus conocidos de trabajos anteriores o a sus amigos. Otros actores de las redes pueden ser organizaciones y agencias gubernamentales, agrupaciones de empresas, instituciones de educación superior y técnicas, así como individuos que ayudan a crear y desarrollar una empresa (Hansen, 1995). Este conjunto de actores constituye un componente clave para los emprendedores, donde el capital social desempeña una doble función: primero como una suerte de adhesivo que posibilita la unión de personas en torno a intereses comunes; y segundo, como lubricante para facilitar el intercambio (Anderson, y Jack, 2002). Además, las habilidades para construir alianzas entre empresas, entre ellas y las instituciones —así como las posibilidades de creación de redes flexibles—, se han convertido en partes esenciales del capital de la empresa, entendido éste como el *know how* básico para poder crecer. Es decir, en la medida en que las empresas se desarrollan, van haciendo frente a diversos retos: mejoras del producto, mejoras en los procesos de creación y producción. . . Ello exige cambios en la

estrategia y en las capacidades organizacionales, donde las redes ocupan un lugar clave.

El establecimiento de redes sociales con familiares, amigos y conocidos tanto en el ámbito rural como fuera de él —de igual manera que la creación de micronegocios—, constituyen las estrategias más importantes a las que recurre una cantidad cada vez mayor de pobladores de zonas rurales; ello con el propósito de mejorar sus ingresos y su calidad de vida.

En tales zonas encontramos —por una parte— que los migrantes desempeñan un papel importante, por medio de redes de familiares y amigos, en tanto se han constituido en uno de los principales factores de mejoramiento, incremento de sus ingresos y —en menor medida— de generación de oportunidades de desarrollo. Por otra, también, hay redes sociales que sirven de proveedoras de parte del capital, para ampliar las actividades agrícolas o la instalación de una microempresa no agrícola; de capacitación y consultoría de procesos y productos; de abastecedoras de insumos para las actividades agropecuarias, agroindustriales o comerciales; de proveedoras de información sobre demandas, precios y otros relacionados con el funcionamiento de los mercados; así como de comercializadoras de los productos agrícolas o agroindustriales (o ambos), en los diferentes centros urbanos y mercados: redes que en su conjunto también han aumentado, a partir de los cambios ocurridos en las políticas dirigidas hacia el medio rural de apoyarse en la oferta, atender cada vez más las demandas del sector rural y que también promueven las redes.

Así pues, simultáneamente a la expansión de las redes sociales de la población rural, las actividades económicas no agrícolas han venido cobrando mayor importancia en el país durante las últimas décadas; en particular las desplegadas por las pequeñas empresas rurales.

Crear una pequeña empresa rural se inscribe en contextos socioeconómicos específicos, donde los dueños pueden acceder a distintas redes que corresponden a su realidad local; la diversidad de dichas redes depende del rango de sectores en los que el em-

prendedor se desenvuelve. Además, se encuentran sujetas tanto a distintas políticas gubernamentales como a diferencias en las infraestructuras institucionales, que resultan desiguales en las diferentes regiones. Asimismo, su origen se relaciona con la historia individual y social de cada empresario, en términos de los recursos con que cuenta y de sus relaciones, que van desde sus redes de relaciones personales (pasando por las profesionales) hasta las políticas. Relaciones sociales que les permiten insertarse en el tejido social y económico que las circunscribe, apoyadas tanto en la información como en el conocimiento que les permiten acceder a los distintos recursos y fuentes de información relevantes, en su propósito de convertir una idea en un negocio.

Las redes a las que acceden pueden ser diversas y heterogéneas; también es posible que varíen en cuanto al nivel de las relaciones que ocurren en ellas. La primera se refiere al rango de sistemas sociales a los cuales el individuo pertenece. Es decir, los lazos con personas de diferentes grupos así como sus características; por ejemplo: edad, género, ocupación; hasta procedencia étnica, entre otras. La diversidad puede depender del rango de sectores en que cada empresario se moviliza.

La obtención de los recursos depende de la habilidad que tengan los emprendedores para crear relaciones sostenibles de intercambio con sus fuentes de recursos. En el caso de los pequeños empresarios rurales, el conocimiento que comparten al participar en las redes es fundamentalmente tácito, contenido en las habilidades y el *know how* de los actores.

Otro aspecto está relacionado con los conocimientos que se intercambian en la red social, en tanto resultan útiles para despejar problemas específicos de las empresas: desde resolver problemas financieros, de producción, administración, hasta de ventas; así como reducir las brechas y dar un salto en el conocimiento; o bien, obtener recursos de diverso tipo. Además, el trabajo en red permite lograr apoyos tanto para formalizar las empresas a partir de la asesoría que otorgan las instituciones gubernamentales y de educación superior, como para comercializar sus productos.

Varios son los actores relevantes en la transferencia de los conocimientos hacia los microempresarios rurales. En primer término se encuentran los consultores y prestadores de servicios profesionales, al igual que diversas instancias gubernamentales. En conjunto, les otorgan capacitación y asesoría para el proceso productivo, para la comercialización; asimismo, les facilitan el acceso al financiamiento. Tanto las Instituciones de Educación Superior (IES) como los institutos tecnológicos ofrecen conocimientos para mejorar los procesos productivos y, en ocasiones, sirven de incubadoras para que los proyectos de emprendimiento cobren forma. Las reuniones empresariales y las ferias organizadas por instancias gubernamentales y las diferentes Cámaras, se encargan de poner en contacto a los empresarios; de tal modo cuentan con la posibilidad de intercambiar y aprender de sus experiencias, al tiempo que el encuentro les permite conocer a proveedores y mercados. A su vez, los proveedores y los clientes intercambian conocimientos con los empresarios sobre nuevas tecnologías e información, así como con los consumidores a partir de sus necesidades y demandas; de esa manera impulsan la innovación y el cambio. Finalmente, los familiares y amigos —además de proporcionar importantes recursos financieros— por lo general son fuente de conocimiento del proceso de producción y del producto, a partir de una idea.

Las redes pueden concebirse como un espacio que facilita la transferencia del conocimiento, en tanto que los actores comparten sus experiencias, las características de los procesos administrativos y de producción, mercados, puntos de venta, formas de financiamiento, tradiciones productivas, espacios de encuentro, capacitaciones y objetos conocidos que permiten a los integrantes de la red avanzar en el conocimiento y tanto en el desarrollo como en la permanencia de sus microempresas. En ese sentido, una red social es una estructura no visible donde se hallan insertos los empresarios, que se construye mediante las relaciones que ellos mantienen con familiares, amigos, parientes, compañeros, conocidos y otros actores que pueden ofrecerles

ayuda, tanto en el intercambio de información y conocimientos, como en el de bienes y servicios.

En las redes puede variar la intensidad y la calidad de las relaciones, las cuales influyen en el desarrollo de las empresas. El nivel de fortaleza de las relaciones indica que los nexos que un emprendedor desarrolla pueden clasificarse en “débiles” y “fuertes”. La fortaleza de una relación, es el producto de la combinación entre el tiempo de duración, la intensidad, la confianza y la reciprocidad que forman parte de ella. En la práctica, los emprendedores tienden diversas redes; su participación en ellas no es estática, ya que desarrollan lazos tanto fuertes como débiles, además de que alcanzan distintos niveles de diversidad que pueden cambiar con el tiempo. En el caso de las relaciones “fuertes”, generalmente tienen que ver con la familia, los parientes y los amigos; ellas desempeñan un papel clave al inicio de las empresas. Los lazos fuertes generan confianza y facilitan el flujo de información y de conocimiento tácito. Las relaciones con alto nivel de fortaleza son las que cobran mayor importancia para el emprendedor, porque al entañar alta frecuencia y duración, los actores se ven obligados a actuar bajo intereses comunes y a buscar beneficios de largo plazo. De tal manera, se generan obligaciones recíprocas que desarrollan confianza, compromiso y cercanía emocional.

En las etapas iniciales del proceso de emprendimiento, las redes con alto nivel de fortaleza en las relaciones resultan de vital importancia para los negocios; sin embargo, en la medida en que este proceso avanza y la empresa se fortalece, se desarrolla una mayor cantidad de relaciones “débiles” al incrementarse la cifra de clientes y proveedores. Pese a que muchas veces son temporales y transitorios, los lazos “débiles” permiten acceder a una gran variedad de recursos valiosos así como a conocimientos codificados proporcionados por otros actores. El otro aspecto para considerar es la calidad de las relaciones, que puede afectar el desempeño de las pequeñas empresas.

En el proceso de influencia de las redes en el desarrollo de las empresas, también pueden distinguirse varias dimensiones. La

cognitiva entraña dotar a los empresarios de un sistema de interpretaciones que atribuya sentido a la información recibida; ello les facilita el aprendizaje, al permitirles interpretar la nueva información, habilitar la creación de conocimiento y hacer posible el hecho de compartir procesos de apropiación y transferencia con otros actores de la red. En lo referente a la dimensión relacional, los empresarios que carecen de relaciones o bien aquellas con las que cuentan resultan limitadas, por lo general tienen dificultades para lograr la confianza y apoyo de quienes les proveen recursos e información clave para llevar a cabo sus negocios. Finalmente, cuando los pequeños empresarios carecen de una estructura relacional o las relaciones que entablan son muy limitadas, pueden aislarse del sistema social o de la calidad de las relaciones con las que cuentan, y ello acaso acabe afectando negativamente sus negocios.

Las relaciones personales del emprendedor están constituidas básicamente por los sistemas sociales en los cuales se halla inmerso. La pertenencia a cierta localidad, posibilita contactos, marcos de referencia, productos tradicionales, maneras de hacer las cosas, y otros. Además, es el primer sitio donde se incuban las redes profesionales, comerciales, políticas. . . que constituyen mecanismos estratégicos para desarrollar ventajas competitivas, los cuales en muchos casos permiten introducir cambios o innovaciones. Estas últimas en ocasiones traen consigo el refrendo de antiguas relaciones personales o profesionales y en momentos clave resultan de gran utilidad para algunas empresas. También encontramos otras ligas con personas que representan indirectamente a instituciones, mediante las cuales los emprendedores pueden vincularse con aquéllas.

La formalidad y la informalidad de las redes de los empresarios, también tienen repercusiones en el desempeño de las empresas. Las redes formales son redes estructuradas mediante organizaciones establecidas para ello; contemplan entre sus objetivos generar interacción entre los empresarios, suministrarles servicios y contactos con proveedores de recursos. Entre ellas, hay algunas

redes para facilitar tanto la conectividad como el intercambio de información y conocimientos entre sus miembros; constituyen parte de una organización formalmente conformada.

Tal es el caso de la red que se analiza en este libro: la Red Nacional de Desarrollo Rural para el Desarrollo Sustentable (Rendrus), la cual se estableció con el propósito de facilitar la conectividad y el intercambio de conocimientos entre las pequeñas empresas rurales del país. En el marco del desarrollo de redes formales como la Rendrus, las pequeñas empresas tienden contactos de carácter informal: relaciones que utilizan para acceder a los recursos, la información y el apoyo social para la creación, supervivencia y crecimiento de sus negocios.

La utilidad de las redes depende también del rol que el empresario desempeñe dentro de ellas en tanto se trata del actor que cuenta con las competencias para llevar a cabo los procesos de negociación y los que se requiere emprender con el capital social. Es quien conoce mejor el tipo de asistencia financiera que necesita el negocio, el modo de comercializar los productos, y a quien lo administra.

METODOLOGÍA

El presente libro es resultado del proyecto colectivo auspiciado por el Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM): “El papel de las redes sociales en el desarrollo de las microempresas rurales en México”. Surge de la preocupación de un grupo de profesores, investigadores y estudiantes de diferentes instituciones educativas nacionales, por avanzar en la comprensión del análisis sobre los procesos de aprendizaje e innovación mediante las redes que se tienden en el medio rural. Varios de los integrantes del proyecto ya habíamos realizado investigaciones en los estados seleccionados y trabajado en proyectos conjuntos. Dichos participantes proveníamos de

tradiciones epistemológicas distintas, lo que nos llevó —en el transcurso de todo el proceso de investigación— a relacionar e integrar enfoques de disciplinas tan diversas como la sociología, la comunicación, la administración y la antropología, para explicar la estructura y funcionamiento de las redes que se tienden en las microempresas rurales.

Para emprender lo anterior, comenzamos por caracterizar de manera general las redes, para describir (después) el modo como funcionan entre los empresarios en el contexto local y regional de sus empresas. En este sentido, la entrada metodológica fue el seguimiento de la Rendrus, espacio creado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) con la finalidad de que pequeños empresarios rurales compartan conocimientos que les sean útiles para la operación de sus negocios. Así, se siguieron las relaciones que los empresarios establecían con el propósito de mejorar la operación de sus empresas; se hizo hincapié en los trabajos de Granovetter (1985), y Aldrich, así como de Zimmer (1986), los cuales nos permiten analizar los recursos que se intercambian. Las redes se ubicaron desde dos ángulos. El primero: los vínculos del empresario, pues sus intercambios suelen mezclar la dimensión social y la de negocios. Ripollés Mellá, y Blesa Pérez (2006) señalan que —cuando esto se reconoce— puede entenderse la dinámica de las redes. El segundo: el espacio formal e informal en el que se desarrollan las redes. De tal suerte —aunque se hizo un seguimiento pormenorizado de la Rendrus ubicando su funcionamiento en tanto espacio donde los empresarios comparten conocimientos—, participar o haber participado en la Rendrus fue el pretexto de entrada para ubicar las redes informales de los empresarios que se ubican en contextos regionales y locales, donde priva la informalidad en las relaciones.

Con el fin de recuperar los datos que nos permitieran ubicar la estructura y función de las redes, que apoyan la operación de las microempresas, se hizo hincapié en los intercambios de conocimiento para lograr la comercialización, la mejora de la

infraestructura organizacional, así como el desarrollo de las microempresas. El reto metodológico por vencer fue seleccionar una estrategia de recuperación de datos que nos permitiera ubicar la influencia que cobran las relaciones sociales en la toma de decisiones del empresario. Esto es, la manera como ellos (en tanto actores sociales) presentan especificidades en el modo de movilizar recursos, construir su capital social o colaborativo para hacer frente a circunstancias que responden simultáneamente tanto a elementos locales y coyunturales como a situaciones mediadas por procesos globales que repercuten en los márgenes de maniobra de sus empresas. La manera como “[...] las opciones individuales están influidas por marcos más amplios de significado y acción y por la distribución del poder y recursos en la arena más amplia” (Long, 2007: 44).

Una vez que ubicamos el modo como caracterizaríamos las redes tejidas por nuestros empresarios, se construyó una estrategia metodológica aunada —por un lado— a reuniones de seminarios en la UNAM, donde en principio —a partir de una minuciosa revisión de la literatura— se construyeron los instrumentos que nos permitirían obtener los datos de campo que necesitábamos. Más tarde, en estas reuniones encontramos un espacio para discutir los datos en campo provenientes de cada uno de los estados que los investigadores y profesores participantes habían recabado. Por el otro, se realizó un seguimiento cercano a las actividades de la Rendrus así como a algunas de las empresas que participaban en ella.

Con la finalidad de obtener los datos de las empresas, se hizo una investigación de campo entre las que habían participado y —en algunos casos— ganado los concursos de la Rendrus. Las empresas fueron seleccionadas a partir de la página *web* de la red. Para hacer la selección, se envió a todas las empresas registradas y con datos en la *web*, un cuestionario que contiene 10 preguntas; ello para ubicarlas y conocer su disposición de participar en el proyecto. La práctica se repitió en cada uno de los estados seleccionados: Coahuila, Chihuahua, Michoacán, Distrito Fe-

deral, Guanajuato, Puebla, Querétaro, Oaxaca y Veracruz. La búsqueda de empresas se llevó a efecto también en las reuniones estatales y nacionales a las que nos tocó acudir, durante los dos años en los cuales el proyecto se mantuvo vigente. Las empresas seleccionadas para el análisis etnográfico a profundidad fue de un total de 54; para reconstruir su historia, elaboramos un guión de entrevista y una ficha de observación, que nos permitió obtener datos comparables. Casi todas estas empresas eran micro y pequeñas empresas, familiares; en algunos casos constituidas en diferentes figuras jurídicas como sociedades de producción rural, cooperativas. . .

Como investigadores sociales, el primer reto al que nos enfrentamos fue aprender la lengua de los nativos. En este caso tuvimos que comprender los tecnicismos del proceso de producción de las empresas agrícolas, al igual que las especificidades de la participación en la Rendrus y otros programas de la Sagarpa. El primer laboratorio para internarse en las necesidades de las empresas —y la manera como los empresarios establecen relaciones con otros— fueron las reuniones de la Rendrus a las que acudíamos los investigadores y los estudiantes adscritos al proyecto, documentando lo que sucedía en las mesas de trabajo y en los *stands* de las ferias que se montaban a propósito de éstas; ahí se tejieron los vínculos informales entre empresas de la región que resultaron los más duraderos. A lo largo de los dos años en los que se llevó a cabo la investigación, presenciamos cómo se transformaban los propósitos de la red: de foro para intercambio de conocimientos, se convirtió en un instrumento que detectaba las necesidades de los empresarios, con el propósito de ofrecerles recursos (financieros y conocimientos) para resolverlos. En las presentaciones de las mesas de trabajo, logramos registrar los vínculos que tienen los empresarios para obtener apoyos y conocimientos entre la familia, asociaciones, proveedores, clientes, así como el acceso a programas de política pública.

Lo anterior permitió comprender el tejido de interacciones y el cúmulo de recursos tangibles e intangibles, que sirvieron como

detonantes o inhibidores tanto en el desarrollo de estas empresas como en su proceso de formalización para competir en mercados locales y regionales; en algunos casos, nacionales y globales. A partir de tal momento y hasta cuando el proyecto llegó a su fin, recuperar la información cualitativa nos obligó a echar mano de técnicas etnográficas: entrevistas abiertas, pláticas informales, observación directa, participación en eventos; ello se complementó hasta donde fue posible con el acceso a archivos y documentos, así como a información de las páginas *web* de empresas, asociaciones y de la propia Rendrus.

Las incursiones en campo combinaron el análisis de trayectorias empresariales y laborales de los empresarios, así como el de la Rendrus. El comportamiento y evolución de esta red (en tanto actor no humano) constituyó el eje de nuestro análisis, además del elaborado desde la percepción de los distintos actores que participan en ella, sus organizadores, los empresarios, otros funcionarios de la Sagarpa, los técnicos que actualmente ofrecen conocimientos, y otros. Ello dio oportunidad de documentar tanto las redes formales como las informales entre los empresarios rurales.

CONTENIDO DE LA OBRA

Para organizar este trabajo colectivo, decidimos agrupar el material (teórico y de campo) en capítulos que dieran cuenta de los distintos aspectos relacionados con la estructura y funcionamiento de las redes de las pequeñas empresas rurales. Así, en el capítulo 1 se presenta el andamiaje teórico que ayudó a estructurar los capítulos siguientes. Se intitula “Estructura y función de las redes en las microempresas rurales” y en él se hace una revisión de la literatura sobre redes empresariales; parte de la definición clásica de “redes” de Mitchell (1969) para mostrar cuál es la estructura, función y cada uno de los atributos de ellas, en aspectos que se relacionan con la obtención de recursos materiales y de conocimientos para el funcionamiento de los pequeños negocios rurales. En dicho

capítulo se desarrolla un marco que ayuda a explicar las redes: tanto las formales como las informales. Se consideran aspectos como los marcos de referencia comunes y el capital social que se acumula entre los empresarios. También se incluye un apartado donde se caracterizan las redes de conocimiento, pues se trata del elemento que el trabajo articula.

En el capítulo 2 se toma el ejemplo de la Rendrus como red institucional que fomenta la codificación y difusión de conocimientos. La red es un espacio estructurado por la Sagarpa; fue diseñado para que los empresarios discutan sus ideas con sus pares. El capítulo comienza describiendo la historia de la red: la manera como ha ido transformándose desde 1996; quiénes son los actores que la apoyan; y el modo como ha llegado a lograr cierto reconocimiento entre los empresarios, al igual que entre los funcionarios de la Sagarpa.

En el segundo y tercer apartados (elaborados a partir del trabajo de campo realizado con funcionarios, empresarios, del recolectado en las reuniones y de lo documentado por la Sagarpa en relación con la Rendrus), se reconstruyeron —siguiendo con la argumentación del capítulo 1— su estructura y mecánica como ejemplo del funcionamiento de una red formal. Como parte del capítulo, se hizo también un análisis FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto de la red como de las empresas que participan en ella. Para aprovechar parte del material de campo —y con la finalidad de conocer la opinión de los participantes—, se escribió un apartado en el que se habla de la percepción de la Rendrus desde la voz de sus actores; fue complementado con otro donde se describe la problemática de los empresarios que —después de participar en la Rendrus— dejaron sus empresas.

Por último, se hace una descripción detallada de una de sus reuniones, incluido el trabajo de varias de las mesas de discusión que se sostuvieron en ella. Una versión del capítulo se presentó en un cuadernillo que se distribuyó de manera electrónica entre los empresarios y funcionarios de la Sagarpa.

En el capítulo 3, se explora hasta dónde las redes sociales contribuyen al desarrollo y trabajo de las empresas rurales. Se parte del supuesto de que hay mecanismos formales limitados que, además, están modificándose de manera continua. Dicha debilidad del soporte institucional es una de las mayores restricciones para el flujo e intercambio de conocimientos y recursos, lo cual —aunado a la ausencia de organizaciones formales— abre un resquicio para que las redes cobren un papel notable en la transferencia de los saberes necesarios para el desarrollo de las empresas. De tal modo, las fuentes personales e informales son las más utilizadas, y las más empleadas por este tipo de empresas, en virtud de que no representan un costo social o resultan menos elevadas en términos económicos. Las redes sociales actúan como canales mediante los cuales fluye la información; en los negocios son importantes, porque les facilitan conocimiento tangible, distribución, así como consumo de bienes y servicios.

La confianza y la reciprocidad forman parte importante del pequeño sector productivo; asimismo, en general ofrecen asistencia mutua entre miembros de la familia, de ciertos individuos y asociaciones, sobre el tipo de información y conocimientos que requieren. Respecto del financiamiento, las pequeñas empresas en general hacen frente a mayores problemas que los otros tipos de empresas. Las políticas gubernamentales, la tecnología y los insumos constituyen factores adicionales; por ello la importancia que cobran la información y los conocimientos sobre el mercado entre dichas redes.

El capítulo 4: “Las redes y su función en la transferencia de conocimiento”, parte del concepto *redes de conocimiento* planteado por Casas (2003), para mostrar la manera como tales estructuras ayudan en la producción y difusión de saberes.

Los saberes que se comparten entre las microempresas objeto de estudio, suelen transformarse en herramientas útiles, que les aportan recursos para resolver problemas de producción, administración o comercialización: bien sea de manera inmediata, bien para el futuro cercano. Asimismo, son tácitos: incorporados

en los individuos que pertenecen a la red, sean ellos empresarios, agentes gubernamentales, asesores o consultores (o los dos). Sin embargo, lo más importante es que estos conocimientos son *pegajosos*, en el sentido en que lo señala Asheim (2007): el éxito de su transferencia depende de compartir marcos de referencia comunes que facilitan su comprensión. En el capítulo se muestra nuevamente, en voz de los empresarios, el modo como los conocimientos adquiridos por medio de sus relaciones, los ayudan a lidiar con problemas técnicos, financieros, administrativos y de producción. El último apartado del capítulo da cuenta del papel que desempeñan los distintos actores en la construcción de redes de conocimiento.

El capítulo 5: “Las redes para la comercialización”, comienza con una discusión conceptual que aborda las estrategias de comercialización de las empresas, para aterrizar en la problemática de mercadeo de las pequeñas empresas rurales. El argumento que subyace a este capítulo es que las redes que tienden los empresarios pueden ser un recurso de competitividad de las empresas. Al ser las estrategias de mercado uno de los puntos por evaluar en las reuniones de la Rendrus, se descubrió que las empresas analizadas han conseguido un avance importante en la codificación de sus estrategias de *marketing*, las que sigue el capítulo; nuevamente, ello evidencia la voz de los entrevistados. Acaso la principal contribución del capítulo a la literatura de la comercialización, radique en mostrar la importancia que cobran los mercados regionales y locales para la supervivencia de este tipo de empresas.

En el capítulo 6, el acento está puesto en el rol social que desempeñan los empresarios como miembros de las redes. Ahí se analiza cómo el avance de las empresas depende de los valores y actitudes, así como de las competencias de los empresarios para realizar procesos tanto de negociación como de capital social: iniciativa empresarial que requiere de relaciones y de su involucramiento en un contexto social. Para ello, los autores analizan una diversidad de funciones desempeñadas por los empresarios. Al principio, los contactos iniciales se centran en familiares y amigos

o vecinos; posteriormente, en un capital social que —ante la carencia de recursos monetarios y activos tangibles— se vuelve una herramienta fundamental de competitividad que se ve reflejada en un conjunto de organizaciones en las zonas rurales, las cuales buscan tener presencia ante las autoridades gubernamentales, otras empresas, miembros de la localidad e instituciones financieras y certificadoras. Frente a ellas, uno de los retos mayores de la Rendrus al ser comparada con otras redes, es generar un sentido de pertenencia entre sus participantes, en el que se busquen beneficios para todos los participantes, superar el nivel transitorio y consolidarse como una red de conocimientos.

A lo largo del proyecto y del proceso de investigación, colaboraron muchas personas e instituciones. En primer lugar queremos agradecer a la Sagarpa y a los funcionarios encargados de la Rendrus por todas las facilidades que nos ofrecieron. Al doctor Jorge Galo Medina, al ingeniero Héctor Castellanos, al ingeniero Benito Ibarra y al licenciado Alejandro Camalich, quienes nos invitaron a todos los eventos, nos facilitaron las bases de datos y promovieron nuestro proyecto entre los empresarios rurales. Al Instituto de Investigaciones Sociales, por darnos el espacio y las facilidades para llevar a cabo el proyecto. Al PAPIIT de la UNAM, por el financiamiento que nos permitió llevar a buen término el proyecto.

En el camino se quedaron tres colegas que contribuyeron en las discusiones para integrar el marco teórico conceptual y en el trabajo de campo. Queremos reconocer la aportación de Gaspar Real Cabello, de la Universidad Autónoma de Querétaro; María del Carmen Domínguez, de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; y Lilibet Mendoza, de la Universidad Autónoma de Coahuila. También a todos los estudiantes de servicio social que nos ayudaron con la recolección de los datos de campo: Leonard Carmona, Angélica Flores, Luis Ángel Guevara, Martha Lizbeth Merino, Jessica Méndez, Cecilia Parra, Jonathan de Vicente Encarnación.

Por último —mas no por ello menos importante—, queremos agradecer a las 54 empresas que nos brindaron su tiempo y conocimientos para obtener la información en la que se apoya el presente texto.

Capítulo 1

Estructura y función de las redes en las microempresas rurales

María Josefa Santos

I. RASGOS GENERALES DE LA TEORÍA DE REDES

El propósito de este capítulo es mostrar la importancia que cobran la construcción y el mantenimiento de las redes para la actividad empresarial entre las empresas rurales que analizamos en el presente libro.

La función de cualquier empresa es la búsqueda de la disponibilidad de recursos y el acceso al mercado. Desde su creación, las empresas están insertas en una red de relaciones sociales (Aldrich, y Zimmer, 1986; Granovetter, 1985) que las modelan. Es decir, las redes de relaciones sociales que se encuentran presentes en los territorios donde surgen, son centrales para comprender la creación de las pequeñas empresas, pues les proporcionan capital social local, definido como el conjunto de recursos tangibles e intangibles derivados de las relaciones locales para que los actores consigan sus metas, que son complementarios a otras formas de capital: físico, financiero y humano. El capital social actúa de dos maneras: como pegamento para integrar los grupos en torno a referencias comunes, y —al mismo tiempo— como lubricante para facilitar los intercambios. El contexto local les proporciona los medios para su desarrollo; empero, también puede producir un conjunto de restricciones.

El contexto social recubre las influencias que ejercen las relaciones de los empresarios, así como las oportunidades y restricciones de la estructura de relaciones dentro de las cuales se mueven. En ese sentido, la acción económica de ellos es modelada y restringida por la estructura de relaciones locales y relacionales. “Locales” en el sentido en que cada una de las acciones del empresario están relacionadas con otros actores, actos y circunstancias inscritas en su territorio. “Relacionales” en el sentido en que los empresarios no se comportan por sus decisiones como sujetos independientes del contexto social; al contrario: las acciones que emprenden para atender un objetivo, se hallan insertas en sistemas concretos, continuos de relaciones sociales (Granovetter, 1985). Tal hecho entraña una naturaleza relacional en el emprendedor y confiere un carácter social —además del económico— al proceso de emprendimiento.

Los empresarios no llevan a cabo sus actividades de manera aislada: se encuentran insertos en redes que les proporcionan acceso a poder, información, conocimiento y capital financiero. Las redes les permiten obtener beneficios, al acceder a diferentes ideas, descubrir nuevas oportunidades, recibir consejo, identificar, tanto localizar como recolectar recursos, y acceder a información valiosa. Además, los empresarios pueden utilizar las redes sociales como vehículo para obtener legitimidad.

Muchos autores han sugerido que las redes sociales son de particular valor para los emprendedores, principalmente debido a que les permiten acceso a recursos (Premaratne, 2001); proveen información importante (Bygrave, y Minniti, 2000); son fuente de competitividad (Malecki, y Veldhoen, 1993); favorecen el crecimiento y desarrollo de los emprendimientos (Johannisson, 2000; Hansen, 2001); permiten la entrada a mercados internacionales (Phelan, Dalgic, Li, y Sethi, 2007); son fuente de legitimidad (Elfring, y Hulsink, 2003); y han sido reconocidas como espacios para innovar e identificar oportunidades (Singh, Hills, Hybels, y Lumpkin, 1999).

Por otro lado se encuentra el aspecto de la comunicación, que en el caso de nuestro trabajo resulta importante. En este sentido, se puede decir que una red es un conjunto de individuos que se hallan interconectados con otros, mediante patrones de comunicación que tienen origen en la convivencia y el trato que se genera en un espacio determinado (Arras Vota, 2010). Las redes posibilitan el análisis de la totalidad de las personas conectadas por cierto tipo de relación y su construcción, localizando las ligas entre las personas en la población bajo estudio.

En términos de Mitchell (1969), una red se distingue de contactos ocasionales cuando los marcos de referencia que guían las acciones de los actores son distintos de los que tendría cada uno en su espacio institucional. Estos marcos de referencia construidos a partir del contexto local y las acciones mismas de los actores, son resultado de una negociación entre ellos. Autores como Curran, Jarvis, Blackburn y Black (1993) consideran que las redes son un fenómeno cultural y, por lo tanto, para su análisis deben considerarse las relaciones en términos de motivaciones, expectativas, normas y valores. Otros elementos que han de considerarse son religión, etnicidad, género y clase social.

En el caso concreto de nuestro trabajo, la caracterización de redes sociales es importante para entender cómo se crean, desarrollan y crecen las pequeñas firmas. Pues, en la medida en que los empresarios necesitan información, capital y habilidades para comenzar y desarrollar sus negocios, unos pueden optar por obtener estos recursos por ellos mismos; mientras otros los complementan accediendo a sus contactos para tratar de resolver las distintas necesidades y los diversos problemas a los que hacen frente. Los empresarios se mueven en una doble dinámica, caracterizada por un lado por la autonomía; por otro, son muy dependientes de los lazos de confianza y cooperación. Así pues, como lo muestran los estudios citados por Aldrich, y Zimmer (1986), incluso los granjeros estadounidenses —señalados siempre como el clásico ejemplo de cómo operan los tomadores de decisiones en un mercado competitivo, atomizado y donde cada uno realiza acciones

individuales— están muy influidos en su toma de decisiones por sus relaciones con los otros: banqueros, instituciones de crédito, agentes agrícolas y la presión misma del negocio agrícola. Los granjeros sólo piden dinero para expandirse cuando son informados por alguien en quien confían.

Para explicar las redes de las empresas que se presentan en el presente trabajo, partimos de la perspectiva de la Nueva Sociología Económica (NSE), pues ella nos permite comprender cómo los empresarios movilizan sus recursos mediante sus relaciones y cómo los mecanismos de la estructura social en la que evolucionan, influyen en la asignación de los recursos. A grandes rasgos, la NSE supone que la acción económica es una forma de acción social, en la medida en que la acción de un individuo hace intervenir el comportamiento de un tercero. En segundo lugar, establece que las instituciones económicas son socialmente construidas; es decir, de acuerdo con Granovetter (1985), las instituciones pueden ser concebidas como redes sociales fijas. Por último, la acción económica se encuentra socialmente situada o inserta; en esta perspectiva, el empresario no se guía sólo por su interés personal, sino por dimensiones relacionales como la confianza, la búsqueda de prestigio, las normas y el poder, cuyo origen se halla en el seno del contexto social donde se localiza.

Tal dualidad (citada continuamente en la literatura sobre empresas) —que va del individualismo de la actividad emprendedora¹ a la función de los empresarios para establecer conexiones entre los recursos y nichos en una estructura de oportunidad— permite caracterizar las redes empresariales como redes personales, a la manera como la definen Ripollés Mellá, y Blesa Pérez, quienes consideran que este tipo de redes son conjuntos de relaciones directas entre el empresario y distintas personas en su entorno socioeconómico y familiar. Se considera “red personal” porque

¹ Aldrich, y Zimmer (1986) señalan que los empresarios son guiados por un comportamiento de búsqueda, más que por una conducta de inversión de recursos.

- los intercambios del empresario tienen una dimensión social y de negocios
- las relaciones pueden dar pie a una liga personal bidimensional originada en un evento social, de negocios, planificados o casual
- al reconocer la dimensión social y de negocios de los lazos de las redes personales, puede comprenderse su dinámica (Ripollés Mellá, y Blesa Pérez, 2006).

Para mostrar la manera como las redes influyen en la actividad de las microempresas, el capítulo se organizó en los siguientes apartados. A la manera de los estructuralistas, en los dos primeros se caracteriza la estructura y la función de las redes, para crear y operar las microempresas. En los siguientes dos apartados, se aborda el peso de la dimensión institucional tanto en la formación de las redes como en el papel de la informalidad; esto último, de modo muy breve pues dada la importancia de la informalidad en la construcción de redes, en el presente libro se dedica un apartado del capítulo 3 para caracterizarlas. También se incluye un breve apartado sobre redes de conocimiento. Por último, se trabaja el papel de los empresarios como actores: principales o secundarios, de las redes en las que participan.

II. ESTRUCTURA DE LAS REDES

EN LAS MICROEMPRESAS Y PARA ELLAS

La naturaleza de las redes de emprendimiento puede entenderse desde dos perspectivas: la primera (de carácter estructuralista) se centra en establecer cómo el patrón, la arquitectura o la configuración de las redes de intercambio entre el emprendedor y otros individuos, afecta el desempeño de su actividad económica. La segunda es la perspectiva relacional que se ocupa del contenido y la naturaleza de las relaciones personales, que el emprendedor construye mediante la historia de sus interacciones.

Una red social es una estructura social que puede representarse por medio de uno o varios grafos en los cuales los nodos representan individuos u otras redes, denominados “actores”; y las aristas, relaciones entre ellos. Las relaciones pueden ser de distinto tipo, pero están principalmente destinadas a la realización de operaciones de intercambio. Puede analizarse la estructura de las redes a partir de ubicar la posición que ocupan los actores dentro de ellas. Ésta puede ser central o periférica; a partir de ello, puede ubicarse la autonomía y las ligas de un actor. Para analizar la estructura, Mitchell (1969) distingue cuatro elementos morfológicos en las redes sociales:

1. *Anclaje o legalización de la red*: el punto de referencia o el actor cuya conducta se desea interpretar, y desde cuya posición se construye la malla de relaciones. En este trabajo, se incluyen dos tipos de actores que permiten trazar el anclaje de la red sujeta a análisis. El primero sería un *actante*, en términos de Callon: la propia Red Nacional de Desarrollo Sustentable (Rendrus);² el segundo: el empresario, entendido como el actor que tiene la iniciativa de echar a andar la empresa. El anclaje de los capítulos siguientes se construye, pues, a partir de estos dos actores.
2. *Accesibilidad*. Se expresan las posibilidades de interacción de los actores. Puede medirse a partir de la cantidad de intermediarios que un actor debe usar para conectarse con otro: a más intermediarios, menor acceso a otros actores. La accesibilidad está relacionada con dos factores importantes en el desempeño de nuestras microempresas. El primero, con el poder de los actores a partir de los cuales hemos anclado nuestra red; pensemos, por ejemplo, que el poder de convocatoria de Rendrus como actante se encuentra limita-

² En el capítulo 2 del presente libro, se trabaja con mayor profundidad esta red creada por la Sagarpa como una de transferencia de conocimientos entre las microempresas rurales.

do a los subsidios recibidos y a las expectativas de recibirlos entre las empresas que son convocadas. Un segundo factor se relaciona con la influencia que tienen sobre un empresario o empresa las opiniones, juicios de valor o comportamientos de los otros empresarios o actores institucionales de la red (o ambos).

3. *Densidad*. La densidad de una red puede estudiarse a partir de la cantidad de vínculos que hay entre sus actores. Una red en la que todos los actores se encuentran vinculados entre sí tiene la máxima densidad. Cuanto más ligas directas y redundantes son capaces de establecer nuestros microempresarios con quienes pueden otorgarles los recursos que son significativos para el desarrollo de sus negocios, mucha mayor la posibilidad de que éste se logre.
4. *Rango*. El rango de un actor se establece a partir de la fortaleza y cercanía de los vínculos que se tienden con los otros actores y la posición que deriva de ello. En nuestro caso se podría analizar a partir de la influencia que ejercen ciertos actores en la red, o la posición que ocupa la misma Rendrus en tanto actante en la red de los microempresarios. De nueva cuenta, el rango depende de dónde establezcamos el anclaje de la red.

Adicionalmente, Hansen (1995) señala tres factores que deben considerarse al analizar la estructura de las redes que apoyan el desarrollo de las empresas:

1. *Tamaño*: la cantidad de personas que cooperan o contribuyen de alguna manera para establecer la organización.
2. *Grado*: medida de interconectividad dentro de una acción determinada. Cuanto más elevado, más canales de comunicación disponibles para su uso, el intercambio de información y otras transacciones que pueden llevarse a cabo; por ello puede esperarse que el grado se relacione positivamente con el desempeño de la empresa (Aldrich, Rosen, y

Woodward, 1986; DiMaggio, Hansen y Allen; Nohria, *apud* Hansen 1995).

3. *Frecuencia*: la periodicidad con que los emprendedores interactúan. La periodicidad de los contactos se relaciona positivamente con el logro de las tareas.

Hung (2006) resalta dos tipos de redes que ejercen importancia en el desarrollo de los nuevos emprendimientos: las interpersonales y las interorganizacionales. Según él, las interpersonales se refieren a las redes personales del emprendedor; mientras que las interorganizacionales, a las redes extendidas. Una red interpersonal denota cómo, en el nivel personal, los emprendedores se hallan embebidos en varios sistemas sociales. Una red interorganizacional muestra cómo un nuevo negocio ya establecido, se relaciona con otras organizaciones, después de que ha sido creado, formado y desarrollado por su fundador. Así, los emprendedores se valen de sus redes interpersonales para relacionarse con otros individuos o grupos, buscando acceso a recursos y fuentes de información pertinente, en su propósito de convertir una idea en una entidad de negocio. Las relaciones interpersonales del emprendedor están constituidas básicamente por los sistemas sociales en los cuales se encuentra inmerso, tales como su familia, amigos, colegas, sus contactos de negocios, así como afiliaciones a clubes o asociaciones profesionales.

Por otra parte, una red interorganizacional es un mecanismo estratégico para mejorar la ventaja competitiva de una empresa, que en general le permite introducir cambios tecnológicos. Casson, y Giusta (2007) señalan que muchas relaciones interorganizacionales no son más que formalizaciones impersonales de antiguas relaciones personales, las cuales tienden a disolverse en cuanto las personas clave se retiran, mueren o son promovidas.

La perspectiva de integración social hace hincapié en el contexto que enmarca las redes de las empresas. De tal manera, investigadores como Gulati, Lavie, y Madhavan (2011) afirman que el contexto de las relaciones sociales donde se encuentra

una organización, influye en el comportamiento organizacional, en los resultados económicos y en el desarrollo. Los autores agregan cuatro elementos para caracterizar la morfología de las redes como estructuras que posibilitan la difusión del conocimiento: el arraigo, el alcance, la riqueza y la receptividad.

En cuanto al primero, los autores sostienen que puede ser relacional: los vínculos cohesivos directos refuerzan la colaboración al proporcionar canales confiables para el flujo del conocimiento y la información, característico de las relaciones diádicas. El segundo tipo de arraigo es el estructural, que —a diferencia del relacional— considera las implicaciones de la estructura general de la red donde se encuentra una organización: considera no sólo los lazos directos (diádicos) sino también la posición de la red en un contexto de investigación, información o conocimiento más grande (o los dos).

El alcance de la red considera las formas multidimensionales donde se incorporan las propiedades estructurales (por ejemplo, cuán lejano se halla un socio potencial en términos de la longitud del recorrido); los atributos de la organización (por ejemplo, las características de un socio de la organización focal frente a las de otro de una organización periférica); y hasta dónde son capaces de llegar los socios de la organización, así como la diversidad de los socios en conjunto. En consecuencia, el alcance se compone de tres elementos: la distancia, los atributos y la diversidad (Gulati, Lavie, y Madhavan, 2011). Analizando el alcance de una red, podemos inferir la posición que tiene la organización en la estructura, así como la de sus socios.

La riqueza es el valor derivado de los atributos y de los recursos de red disponibles para la organización, lo cual puede inferirse ubicando cuán significativos son ellos para otros miembros. Por último, la receptividad se ubica a partir de la capacidad con la que cuentan las distintas organizaciones o nodos, para canalizar y aprovechar los recursos de la red, mediante los mecanismos relacionados con fronteras interorganizacionales, señalan los autores; y agregamos nosotros: flexibilidad en los marcos de referencia,

capacidades y conocimientos. Aldrich, y Zimer (1986) puntualizan las diferencias entre los conceptos *papel conjunto*, *acción conjunta* y *redes*, para mostrar las fronteras de las relaciones empresariales. El papel conjunto se establece a partir de las relaciones del estatus social que ocupa una persona; se trata de las relaciones directas del empresario con otros, por el simple hecho de ocuparse de la creación y operación de una empresa. Tales relaciones se entablan con socios, proveedores, clientes, posibles capitalistas, banqueros, asociaciones comerciales y familia. Por otro lado, la acción conjunta se integra con la gente con la que el empresario se alía para cumplir un propósito determinado. Para una acción conjunta se fijan normas, reglas, marcos de referencia y de comportamiento, como conjunto y para admitir nuevos miembros.

Por su parte, las redes se definen como la totalidad de las personas conectadas por cierto tipo de relación; para analizarlas hay que seguir las ligas entre las personas en la población bajo estudio. En este sentido, hay tres factores importantes para el estudio de las redes: densidad, accesibilidad y centralidad. Bajo esta caracterización, la Rendrus se encontraría más cercana a una acción conjunta con una temporalidad acotada (en una o varias reuniones) —bajo el propósito concreto de transmitir experiencias y conocimientos entre los microempresarios— que a una red de empresarios, quienes pueden seguir interactuando a partir de las ligas establecidas al participar en una o varias reuniones para emprender nuevas acciones en beneficio de los participantes.

En el siguiente apartado caracterizaremos las redes de acuerdo a su funcionamiento; para ello se hace hincapié en la importancia de los contenidos que se intercambian. A partir de lo que los actores perciben como importante, se establecen otros elementos que dan cuenta del funcionamiento de la estructura; por ejemplo, la direccionalidad, la duración, intensidad y el tipo de vínculos que se establecen.

III. SOBRE CÓMO FUNCIONAN LAS REDES ENTRE LAS MICROEMPRESAS

Para describir el funcionamiento de las redes, recurrimos nuevamente a Mitchell (1969), quien ubica cuatro factores para seguir los procesos de interacción entre los actores. El primero es el *contenido* de la relación: el propósito que vincula a los actores, el cual —para el caso de las empresas— puede consistir en conseguir financiamiento, localizar conocimientos, compartir experiencias, tener acceso a mejores materias primas, diversificar mercados, y así por el estilo.

Un segundo factor es la *direccionalidad* de los vínculos, que en el mejor de los casos debe ser recíproca y horizontal; sin embargo (como se muestra en el apartado sobre estructura), muchas veces los vínculos que privan entre los actores, resultan unidireccionales. La estructura de Rendrus supone —en principio— que las relaciones de las empresas participantes deben ser recíprocas; empero, a veces no se establecen vínculos, y en otras ocasiones la reciprocidad no ocurre.

El tercero es la *duración* del contacto. En este sentido, señala Requena (1989) que las redes (como cualquier otro grupo social) tienen un lapso de vida, además de un ciclo que permite que se expandan o se contraigan. Recordemos: la red seguirá existiendo siempre y cuando el conjunto de actores que participan de ella tengan necesidad de comunicarse para alcanzar determinados objetivos, los cuales en el caso de nuestras microempresas pueden ser la obtención de bienes, servicios, materias primas, equipo, conocimiento, mercados, y otros.

Por último, citamos la *intensidad*, que puede entenderse como el nivel de inclusión de los actores vinculados entre sí. Es decir, el grado de influencia que sobre el comportamiento de un actor, tienen los demás actores con los que está vinculado en la red. Así, por ejemplo, un empresario probablemente estará más influido por sus proveedores o clientes que por sus vecinos empresarios. No hay que confundir la intensidad con la proximidad

física de los actores vinculados, pues se entablan relaciones cara a cara que resultan menos intensas que otras que no lo son, sobre todo si consideramos las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas de acercamiento. Hay circunstancias en las que puede privar un vínculo muy fuerte entre personas que se encuentran a una distancia relativamente grande: cuando una persona controla un recurso importante para modelar el comportamiento de la otra; por ejemplo, una empresa con un proceso de producción que puede replicarse en otra. Un elemento que suele relacionarse con la intensidad de los contactos es la frecuencia, aunque en ocasiones contactos no muy frecuentes suelen resultar más intensos, como los sostenidos entre los empresarios de la misma región que suelen ser frecuentes; sin embargo, las ligas con empresas proveedoras pueden ser más intensas.

Siguiendo a Granovetter (1985), para entender el funcionamiento de una red es necesario considerar los vínculos potenciales; es decir, aquellos que una persona puede tener pero que no se encuentran activados: se hallan en estado latente. El autor señala que muchas veces algunos de los lazos de cohesión social más fuertes son los que provienen de las ligas débiles, que ocurren en sociedades complejas. La relativa debilidad de la integración institucional de estas sociedades industriales, implica las pequeñas relaciones múltiples en las que las personas se vinculan en infinidad de situaciones sociales.

En cuanto a los propósitos de la relación, quienes participan en redes empresariales pueden encontrarse en algunas de ellas de manera obligatoria o voluntaria. En el primer caso, podemos citar a todos los negocios que tienen relaciones con el ambiente más cercano, para conseguir los recursos y mercados que les permiten sobrevivir. Por otro lado, se pueden involucrar (dentro del continuo voluntario) a las cámaras, en tanto que los empresarios pueden considerarlas como “de utilidad” (Granovetter, 1985). Obligatoria o voluntaria, la participación de los actores en la red está arraigada en contextos sociales, lo cual a veces puede perder solidez, sobre todo si es percibida como la dependencia de otros,

que no deja beneficios o puede entorpecer el desarrollo de la empresa.

Las redes entre los negocios suelen ser concéntricas y normalmente se establecen entre los dirigentes que reconocen las actividades de cooperación interempresarial como una ventaja competitiva. El mayor apoyo entre los actores lo tienen aquellos que se convierten en intermediarios, porque pueden combinar y traslapar el negocio “duro” con los intereses sociales “blandos” de los participantes (Huggins, 2000). En este sentido y como lo señala Granovetter (1985), resulta muy importante “no hacer trampa”, pues ello puede dañar la reputación de los actores: un bien generalizado bajo el que operan este tipo de redes. Tan importante como la actuación presente: la información que se comparte sobre los actores, derivada de sus relaciones pasadas para saber si el individuo es digno de confianza, con el objetivo de alentar transacciones futuras. Si se incrementa la accesibilidad y la interconexión, se facilita la difusión de la información y de los recursos que se encuentran en las redes.

Otro elemento es la diversidad de opiniones, estrategias y formas de operación entre los actores que participan en las redes. En ocasiones, tener diferencias y debatirlas entre los cercanos a uno resulta de gran ayuda, pues demasiada solidaridad sofoca el alma emprendedora. En tal sentido, es importante considerar las ligas débiles de los actores. Ellas pueden llevar al centro de la red, información que tienen los conocidos menos cercanos, en dos sentidos. Primero, porque no están en el ambiente en que se halla la mayoría de los actores, y eso les permite ver lo que para ellos resulta “normal” y en lo que muchas veces se encuentra la solución de un problema; en segundo lugar, porque al moverse en otros ámbitos, tienen otras fuentes de información. Así, la importancia de los recursos sociales se encuentra vinculada no sólo con lo que saben, sino con lo que saben sus conocidos.

Un factor notable para el funcionamiento de las redes es la densidad de los vínculos entre los actores. Aldrich, y Zimmer (1986) descubren que el incremento de la densidad, permite formar

coaliciones entre personas; en aquéllas se pueden intercambiar conocimientos o capital. Ello ocurre por ejemplo con las empresas que surgen al amparo de grupos étnicos, con alta capacidad de auto-organización y vínculos muy estrechos.

Por otro lado, González, y Basaldúa (2007) clasifican el funcionamiento de las redes de acuerdo con los vínculos que se establecen entre los actores que participan en ellas. Así, una red conectada es aquella en la que surgen varias relaciones y las conexiones resultan más dinámicas en el tiempo. La red extensa se caracteriza por los nodos de conexión que están concentrados en un actor social; a partir de éste se extienden las relaciones, sin que los demás estén conectados entre sí. La red efectiva es aquella en la que los actores sociales tienen relaciones entre sí, aunque las relaciones cobren forma de cadena. Por último, señalan que una característica común a todas las redes consiste en que deben estar vinculadas con la historia de vida y con el ambiente donde se encuentran los actores.

Si analizamos el emprendedurismo desde la perspectiva de las redes, hemos de considerar fundamentalmente los nodos, los vínculos y las interconexiones sociales —más que los atributos personales del empresario—, en la medida en que emprender constituye una actividad contextualizada socialmente, más que la tarea de un individuo aislado. Así pues, el enfoque de las redes ayuda a ver los factores que facilitan o inhiben la actividad empresarial, pues incluso las oportunidades son inconducentes, a menos que se tenga la capacidad de aprovecharlas; y muchas veces dicha capacidad se encuentra no en el empresario sino entre quienes forman parte de su red. En este sentido, Ripollés Mellá, y Blesa Pérez (2006) señalan que una red personal puede categorizarse en tres grupos: amigos y familiares; clientes y proveedores; e instituciones de investigación, asociaciones empresariales o asesorías (o ambas).

IV. ¿EN QUÉ AYUDAN LAS REDES INSTITUCIONALES Y LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS REDES?

Las redes de emprendimiento pueden tener carácter formal o informal. Las redes formales son redes estructuradas por medio de organizaciones establecidas para tal fin. Tales organizaciones se hallan conformadas por emprendedores de diversos tipos y tienen como objetivo: la realización de actividades estructuradas para promover el incremento de sus miembros, generar interacción entre los emprendedores y proporcionar servicios, capital de inversión y contactos con proveedores de recursos. Las redes de emprendimiento integradas por dichas organizaciones son estructuras formales, ya que existen exclusivamente para el propósito de facilitar la conectividad y el intercambio de información entre sus miembros y constituyen parte de una organización formalmente conformada (Malewicki, 2005). En el desarrollo de las actividades formales de estas redes, surgen contactos de carácter informal (producto de las interacciones personales entre los miembros) que ocurren por fuera de las actividades y esfuerzos realizados en la red.

En muchos casos, los empresarios participan en redes formales que pueden ser institucionales, de las que obtienen conocimientos y financiamientos tanto para la formación como para el desarrollo de sus microempresas. Organismos como la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) han tratado de difundir el concepto *propiedad asociativa* entre los empresarios rurales para legalizar la estructura y mejorar el funcionamiento de la empresa. Para la Sagarpa, la propiedad asociativa es un primer paso de institucionalización de las redes tendidas entre productores, quienes asumen los compromisos que cada uno sostiene con sus asociados (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2004).

Uno de los propósitos de la Secretaría al difundir este concepto, es la formalización de las asociaciones de productores o personas que integran una empresa en figuras como las Sociedades de Pro-

ducción Rural, Sociedad Civil, Asociaciones Rurales de Interés Colectivo. . . como medio para recibir apoyo. Sin embargo, tal figura asociativa se limita a la formalización de la red dentro de la sociedad entre los propios productores; no incluye los vínculos externos. Esto es, se trata en principio de legitimar la participación de los socios de la empresa: no la de los actores institucionales que se hallan fuera de ella, como los bancos, organismos de apoyo, cámaras empresariales. . .

Para analizar las redes en las que participan actores institucionales, una primera consideración consiste en que los actores no tienen el mismo peso. Esto es, las relaciones son asimétricas: hay nodos o actores (o los dos) que ejercen mayor poder en la toma de decisiones que afectan a todos los que participan en la red. Pensemos por ejemplo que en una institución de crédito o incluso en la Sagarpa como instancia de financiamiento, son éstas y no los empresarios quienes establecen los criterios para que las empresas puedan obtener un crédito o un subsidio (o ambos). Lo mismo ocurre con los grandes comercializadores, proveedores poderosos o instituciones de educación superior; en tanto que controlan recursos significativos para el resto de los miembros de la red, son ellos quienes imponen ciertas características a los marcos de referencia que regulan el funcionamiento del resto de los actores. El reto para las microempresas y los actores más débiles es, primero, lograr insertarse; una vez dentro, entender las referencias de los actores principales: compartirlas, tener acceso a los beneficios de quienes integran la red; y a veces “colar” alguna de sus propias referencias en el marco general de la red.

A este respecto, Yeung (2003) subraya la necesidad de definir tres dimensiones críticas de las redes: el poder autónomo de los actores y la identificación de los actores clave; el papel de los intermediarios; y las interconexiones de los nodos. El análisis de estos aspectos requiere un cambio metodológico en el sentido en que tienen que valorarse los aspectos cualitativos, que permiten ubicar el control que ejercen ciertos actores sobre otros. Cuando

nos referimos a redes institucionales, dicho aspecto es vital para caracterizar el funcionamiento de la red.

La dimensión institucional resulta importante, además, porque se encuentra ligada al papel mediador que ejercen las instituciones al gestionar recursos y movilizar tanto a agentes como a actores. Tal dimensión, aunada a la relacional (vinculada con la capacitación individual y colectiva) con vistas a la construcción de redes que otorgan poder a los actores más débiles, son las que posibilitan el acceso de las microempresas a recursos económicos y de conocimiento.

La red se considera una nueva forma organizativa de movilizar recursos para la innovación y el desarrollo económico, que dista por igual de los “mercados” y las “jerarquías” (Morgan, 1997). En particular, se atiende al papel decisivo que desempeñan las redes en los procesos de transferencia de conocimiento e innovación, considerados hoy como procesos interactivos de aprendizaje en los que participan las empresas y la infraestructura de la ciencia básica, las diferentes funciones dentro de la empresa, los productores y usuarios en el nivel interempresarial, así como las empresas en relación con un medio institucional más amplio.

Acaso desde la literatura de los *clusters* es donde más se ha trabajado sobre la caracterización y funcionamiento de las redes institucionales, como una forma de organización que analiza la importancia de los compromisos sociales mutuos entablados entre actores económicos, que generalmente se ubican en una cierta región. Lo anterior se encuentra muy ligado con el sistema económico, con las relaciones comerciales que suponen los proyectos conjuntos para la adquisición, expansión, y mejoramiento de negocios.

El denominado “giro institucional” (Amin, 2001) se deriva de la repercusión que en la geografía ha tenido la teoría de la regulación a partir de los años noventa. Su principal contribución es analizar el distinto potencial y trayectoria de desarrollo de las ciudades y las regiones. Parte del principio de que la economía es un proceso institucionalizado; es decir, la acción económica

se encuentra mediada por reglas legales, políticas estatales, y estándares tecnológicos, hábitos informales, códigos de conducta, culturas organizativas y convenciones semánticas o ideológicas. Precisamente por ello, los contextos temporal y espacial importan ya que establecen las bases, patrones y limitaciones de las instituciones que a su vez modelan la actividad económica.

La localidad ofrece un escenario genérico para las microempresas. En tal escenario participan el sector público, el sector privado y las Organizaciones no Gubernamentales (ONG). Hay un continuo intercambio de información filtrada por las referencias regionales. Además, la región constituye el espacio privilegiado para mostrar que los directivos y los propietarios de empresas e instituciones ubicadas en ella no actúan sólo por motivos económicos: también lo hacen por razones existenciales y se encuentran preocupados por conseguir un reconocimiento social.

Según Johannisson (2006), las redes regionales suponen tres niveles de arraigo: el primer orden se encuentra conformado por las relaciones entre empresas; el segundo, por relaciones empresariales con instituciones sociales y económicas; el tercero está constituido por empresas vinculadas indirectamente mediante instituciones sociales y económicas. En este sentido, las redes institucionales mediadas por la Rendrus corresponden al tercero, aunque la aspiración del programa se orienta hacia que las relaciones establecidas al participar en sus eventos se conviertan en unas de primer orden; es decir, que las empresas comiencen a relacionarse para intercambiar conocimientos sin necesidad de mediación.

Del mismo modo que las relaciones interpersonales ejercen un papel decisivo en el éxito de los individuos y en ocasiones de sus empresas, en la determinación del éxito económico de ciudades, territorios y regiones la idea de *capital social* desempeña un papel importante. Se define en términos generales como un activo que existe en las redes de relaciones sociales (Anderson, y Jack, 2002), que facilita la coordinación y la cooperación para beneficio mutuo. La proximidad geográfica (entendida en términos generales

como la distancia espacial entre actores en términos absolutos y relativos: Boschma, 2005), facilita la generación de capital social debido a que los actores comparten valores porque se encuentran en relaciones de parentesco, amistad, o porque asistieron a las mismas escuelas o clubes. En este sentido, la familia y los parientes así como las instituciones locales suelen ser actantes importantes en las redes de las empresas.

Al capital social se suma lo que Alain Caillé caracteriza como el “paradigma emergente del don”,³ y su presencia se hace cada vez más visible en los diversos dominios de la vida social y cultural, lo cual es ejemplificado por las nuevas formas de solidaridad que se manifiestan en diversas esferas de la vida cotidiana, como las de la economía y la familia, la política y la comunidad. Puesto que el don es —por su naturaleza— lo que permite superar la antítesis entre el yo y el otro, entre obligación y libertad, se comprende fácilmente que “[...] pensar de acuerdo con el don implica aprender a superar la tensión no resuelta entre los dos grandes paradigmas en los que se dividen las ciencias sociales y buena parte de la filosofía moral y política, dada la necesidad de resolver estas oposiciones” (Caillé, 2000: 12).

Curran, Jarvis, Blackburn, y Black (1993) descubren que los contactos potenciales de los empresarios suelen ser las cámaras locales, las agencias gubernamentales regionales, y los consultores de las firmas pequeñas. Por ejemplo, las cámaras industriales los asesoran en la contabilidad de la empresa, los invitan a participar en ferias, les proporcionan asesorías sobre impuestos, organizan eventos para la venta de productos regionales. Las instituciones gubernamentales locales (oficinas locales de Sagarpa o de las agencias gubernamentales estatales) difunden los programas federales entre los empresarios de la región; asimismo, buscan

³ Este autor retoma el concepto del *don* que Marcel Mauss elabora en sus *Ensayos sobre el don*, de 1924. Para Mauss, el don es un sistema de intercambio generalizado en el que todos los actores sociales reciben y dan —en la medida de sus posibilidades— bienes simbólicos y materiales.

colocar entre sus “conocidos” los recursos económicos de los que disponen. Ocupan dicho estatus por distintas razones: desde haber compartido un aula en la escuela hasta haber entregado buenas cuentas cuando participaron en otros proyectos.

En suma, podemos afirmar que la institucionalización de las redes dentro de la empresa es un primer paso para que las microempresas puedan acceder a las redes institucionales. A su vez, el acceso a ellas puede ser la diferencia entre sobrevivir y crecer o desaparecer. El acceso al mercado, los conocimientos y los financiamientos que controlan las instituciones suelen ser los incentivos más fuertes para que los empresarios traten de insertarse en las redes que las distintas instituciones tejen.

V. LA IMPORTANCIA DE LAS REDES INFORMALES

Las redes informales son vitales para la formación de las empresas que analizamos en el presente libro. En el sentido en que a partir de estas redes los empresarios dan inicio a las microempresas y las desarrollan. Las empresas comienzan operaciones con el apoyo de parientes y amigos que aportan financiamiento, conocimientos administrativos, técnicos y a veces de mercado a los empresarios. En ocasiones dichos parientes son la familia nuclear: padres o hijos que apoyan las operaciones, contribuyen con sus ahorros o los conocimientos con que cuentan acerca de ciertos nichos de mercado. A veces se trata de los parientes lejanos; migrantes que quieren invertir parte de su capital; otros conocen algún nicho de mercado específico; o bien aquellos que se encuentran en alguna institución que puede apoyarlos. Los conocidos y vecinos constituyen también fuente de financiamiento y conocimientos: pueden pasar el *tip* de un nuevo proceso, conectarlos con proveedores de maquinaria, o avisarles de una feria que acaso aprovechen para vender sus productos.

La constitución y el desarrollo de una nueva empresa trae consigo, además, un trabajo relacional que facilita la movilización

y articulación de recursos sociotécnicos; para ello, los microempresarios se apoyan en redes que construyen de distintas maneras. Las redes van estableciéndose a partir de la actividad y del proceso de desarrollo del individuo en su grupo social, en el marco de los comportamientos y leyes socialmente legitimados (González, y Basaldúa, 2007). Como ejemplo podemos citar los casos revisados por Huggins (2000); en ellos descubrió que las redes informales tendidas entre empresarios en Inglaterra desempeñan un papel potencialmente importante en las distintas actividades de las empresas; sobre todo en las comerciales cuando son un medio para facilitar licitaciones y oportunidades de colaboración con empresas importantes; entregan información sobre mercados, por ejemplo identificación de proyectos, responsables técnicos de la cadena de suministro; desarrollan actividades entre los miembros, tales como desarrollo de productos, diseño y consultoría técnica, promoción activa a partir del sitio *web*, y otros.

El emprendedor invierte mucho en la constitución y mantenimiento de sus redes personales pues en ellas encuentra la legitimidad, aceptación y credibilidad necesarias para hacer desarrollar su empresa. Además, ayudan a paliar el riesgo percibido de una actividad emprendedora, al proporcionar apoyo social y oportunidad económica antes que a sus competidores (Johannisson, 2006).

La relación entre las redes personales de los emprendedores y el crecimiento de sus empresas se basa en la metáfora del arraigamiento, en la medida en que éste proporciona confianza, consejos, apoyo y demás recursos que permiten promover el crecimiento de las empresas (Ripollés Mellá, y Blesa Pérez, 2006). Las interacciones informales se basan en la confianza, la amistad y las relaciones familiares. La frecuencia de los contactos que mantiene el emprendedor con personas que forman parte de la red, podría considerarse una medida de la cantidad de recursos que puede obtener por medio de ella, lo cual también depende tanto del tamaño de la red como de la posición del emprendedor en la misma.

Dejamos en este breve espacio la caracterización de las redes informales pues, dada la importancia que cobran para la formación y crecimiento de los casos que integran el libro, hemos destinado un apartado específico sobre ellas en el capítulo 3.

VI. LAS REDES DE CONOCIMIENTO

En el presente trabajo se incluye una perspectiva adicional a las redes sociales: la de redes de conocimiento, en tanto que pertenecer a una, trae beneficios a las empresas al facilitar el intercambio tanto de información como de conocimientos. De acuerdo con Saxenian (1990), las redes de conocimiento constituyen un conjunto de elementos entre los que se encuentran: instituciones académicas, industriales, políticas y agentes de enlace que colaboran conjuntamente. Asimismo, mejoran el trabajo científico, debido a que posibilitan el libre flujo de información e impulsan las condiciones locales para la innovación; también a que tienen por objetivo la construcción y difusión del conocimiento.

La dimensión cognitiva de las redes también proporciona al emprendedor un sistema de interpretaciones que confiere sentido a la información recibida y le permite clasificarla en categorías conceptuales. Estos sistemas de significados facilitan el aprendizaje, al permitir la interpretación de la nueva información, facilitar la creación de conocimiento y posibilitar al emprendedor compartir procesos de pensamiento con otros actores de la red.

Los tres enfoques desde los cuales puede comenzar el estudio de la influencia que ejercen las redes en el proceso de emprendimiento son el estructuralista, el relacional y el cognitivo, los cuales coinciden en que las redes tienen una influencia importante sobre dicho proceso. Los emprendedores que carecen de tales relaciones, generalmente enfrentan riesgos que tienen que ver con la dificultad de ganar la confianza y el apoyo de los proveedores de recursos clave (Smith, y Lohrke, 2008).

Lara Ruiz (2007), Anunziata, y Macchiarola (2010) explican las redes de conocimiento como individuos, grupos o instituciones, asociados con un fin en común, para resolver problemas, compartir recursos e infraestructura, propiciar la cooperación, la solidaridad social, el intercambio de información y conocimientos, así como la transferencia de tecnología. Casas (2001) señala que tales redes implican desde redes profesionales hasta redes de entretenimiento; también abarcan la transmisión de conocimientos o innovaciones que dan lugar a la formación de espacios regionales de conocimiento. Para fines de esta investigación, se define a las redes de conocimiento como el conjunto de individuos, empresas, asociaciones, así como agentes de conexión, que participan en la generación del conocimiento mediante el intercambio de información y la transferencia de tecnología con fines de innovación, lo cual facilita la acumulación del capital social.

VII. EL PAPEL QUE DESEMPEÑAN LOS EMPRESARIOS EN TANTO ACTORES DE SU RED

La perspectiva de las redes ha contribuido a explicar patrones de emprendedurismo, en la medida en que analiza el rol social que desempeña el empresario, su arraigo, contexto social, y cómo esto facilita o inhibe las actividades de los negocios (Huggins, 2000).

Crear una empresa requiere de habilidades para buscar oportunidades, combinar recursos, producir e insertarse en el mercado. A veces quien se encuentra a cargo del proyecto, no realiza todas estas actividades y recibe ayuda, asesoría o consejos de familiares, amigos, conocidos, asesores, para llevarlas a efecto.

En este sentido, Burt (*apud* Hansen, 1995) considera que los emprendedores aportan tres tipos de capital al proceso de fundación de la empresa: financiero, habilidades o conocimientos (o los dos) y recursos sociales. Las investigaciones sobre redes se han enfocado en el último: el capital que se genera a partir de los recursos sociales con los que cuentan los empresarios y el rol que

éstos desempeñan en el proceso de establecer la organización, la cual (como apunta Granovetter, 1985) se construye socialmente.

La mayoría de quienes han trabajado desde la perspectiva de redes interempresariales (Hansen, Granovetter, Curran y Huggins, por citar a algunos de ellos) reconocen que éstas se encuentran conectadas entre sí mediante alguna forma de interacción sostenida, dentro de la cual puede haber cierto grado de homogeneidad que se deriva de la creación de marcos de referencia comunes. Así, las redes entre firmas se sostienen cuando dos o más empresas persiguen objetivos de trabajo o con el propósito de resolver problemas comunes, a lo largo de un periodo de interacción sostenida (Huggins, 2000). Curran, Jarvis, Blackburn, y Black (1993) consideran que son cuatro los temas que deben atenderse para analizar las redes entre empresas:

1. La familia y el parentesco
2. Codirectores y socios
3. Clientes y mercado
4. Financiamiento e inversión

Cuando la familia participa en la empresa, circunstancias como un rompimiento, un matrimonio, el despido o la muerte de un cónyuge, la profesionalización de un hijo, pueden modificar las capacidades y con ello la posibilidad de desarrollo de la empresa. Lo anterior se debe al duelo sentimental por el que ha de transitar el propietario; en segundo lugar, a que a veces se pierde la especialidad con la que el cónyuge o el hijo contribuyen al desarrollo de la firma. Las mujeres —por su parte— ven en la flexibilidad de horarios que ofrece un negocio familiar, la oportunidad para poder dedicarse también a la crianza de los hijos. En el trabajo de campo realizado para preparar el presente libro, se descubrió que en varias de las empresas que están formadas por mujeres, después de su separación conyugal deciden iniciar un negocio, y así aprovechar los conocimientos con los que contaban, o los nichos que su familia tiene abiertos y en los que ellas pueden par-

ticipar. Por otro lado, en este mismo trabajo descubrimos que las generaciones jóvenes están incorporando nuevos conocimientos administrativos, técnicos y contables, producto de su formación como profesionales; asimismo, ayudan a hacer más competitiva la empresa de sus padres.

En cuanto a los socios, Curran, Jarvis, Blackbur, y Black (1993) muestran que en principio lo común es que los socios fundadores terminen por separarse. Esto posibilita la activación de nuevos contactos, que cubren las funciones del socio que abandonó el negocio. Un ejemplo de ello en nuestro trabajo de campo, es lo que ocurrió en la empresa Nanines de Chihuahua, la cual busca en las nuevas redes que ha logrado establecer, los contactos comerciales con los que contaba el socio que abandonó la empresa, mientras éste trata de emular el proceso técnico que había desarrollado el socio que permaneció en ella.

El mercado supone la posibilidad de supervivencia de la empresa. Entradas y salidas de grandes o pequeños clientes (o de los dos tipos), posibilidad de diversificación, capital de trabajo para acceder a nuevos mercados, son algunas de las muchas variables que los empresarios deben considerar para lograr que su empresa salga adelante. La posibilidad del empresario de insertarse en redes de mercado donde además pueda tener influencia, es entonces una de las acciones más valoradas de las redes. A lo largo del trabajo de campo, tenemos ejemplos de dependencia e independencia de clientes y su asociación con crisis de las empresas. Perder o ganar clientes es algo a lo que tiene que acostumbrarse el propietario al manejar su negocio.

En cuanto al último punto, el financiamiento e inversión son actividades clave para el crecimiento de la empresa. En este sentido, una de las labores del empresario es buscar en sus redes de adscripción, familiares, locales, institucionales. . . , los contactos que puedan apoyarlo en tal rubro. En suma, el conjunto de relaciones personales del empresario constituye uno de sus activos más importantes, activo que en la literatura sobre el tema se relaciona con capital social que en ocasiones cobra tanta importancia como

el monetario; también está vinculado con la formación y reestructuración de la empresa.

La cantidad de recursos que pueden adquirirse en las redes personales se relaciona con el tamaño de dichas redes y la posición del emprendedor en ellas (Ripollés Mellá, y Blesa Pérez, 2006). De tal modo, lo importante es que los empresarios tengan posiciones centrales en una red de gran tamaño; por ello, quienes se encuentran dirigiendo una empresa suelen dedicarse durante un buen tiempo a atender a sus contactos, pues de eso dependen los recursos que puedan obtener. Además, las relaciones personales que establecen como miembros de una red constituyen un medio para encontrar la legitimidad, la aceptación y la credibilidad necesarias para desarrollar su negocio. En este sentido, es importante que quienes ocupan posiciones centrales en la red, comiencen a considerar a los nuevos miembros como un contacto profesional “viable”, pues en el momento del inicio, las empresas son vistas por otras como un proyecto que aún no es confiable (*Op. cit.*, 2006).

Debemos destacar que la perspectiva de las redes se centra en propiedades estructurales tales como la fuerza o el tipo de vínculos que ayudan en la integración de una empresa (Havnes, y Senneseth, 2001). En este sentido, las relaciones pueden simbolizar canales de distribución, bienes materiales, información, acceso a estructuras de poder. Para el presente trabajo, la pertenencia a una red entraña también la posibilidad de compartir los conocimientos de quienes participan en ella, lo que aumentará la tasa de innovación de la empresa. En consecuencia, en el corto plazo incrementará la ventaja competitiva de ésta; en el largo plazo, su posibilidad de supervivencia (*Op. cit.*, 2001).

En tanto actores económicos, los empresarios han sido caracterizados como los responsables de las operaciones de sus empresas; como individuos, son capaces de desempeñar el papel de dirigentes en su relación con el Estado, con su colectividad, con el aparato productivo, con clientes y proveedores, o con las redes económicas locales, regionales, internacionales (González, y Basaldúa, 2007); por ello, uno de los quehaceres más

importantes de estos actores es el papel que desempeñan en la construcción y mantenimiento de los vínculos.

Capítulo 2

La Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable como ejemplo de una red institucional

María Josefa Santos, Rebeca de Gortari,
Ana María Arras, Yesmín Israde, Héctor Carmona,
Gerardo Vera, Montserrat Vera, Carlos Torres

En este segundo capítulo, nos interesa mostrar el papel que desempeñan las redes construidas desde las instituciones en la transmisión y codificación de conocimientos. Para ello, tomamos el caso de una red creada por la Secretaría de Ganadería, Agricultura, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) y el Colegio de Posgraduados (Colpos), que desde su inicio tuvo como propósito la transmisión de experiencias entre los empresarios. La Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (Rendrus) es un espacio que convoca a los microempresarios rurales que cumplen ciertas condiciones para ser considerados “emprendedores con éxito”, a compartir sus experiencias con otros, y a ser evaluados por su nivel de aprendizaje en el manejo del negocio. La Rendrus podría describirse como una red de carácter formal (Malewicki, 2005) para promover el conocimiento entre los empresarios que participan en ella. La propia presentación en *Power Point*, que los empresarios realizan para la exposición de su empresa, entraña ubicar las capacidades y problemas de su negocio; mientras que la presentación y calificación de los otros participantes, permiten que se ubiquen en un contexto más amplio y —a partir de su contacto con el otro— puedan identificar las fortalezas y debilidades de su propio negocio. En el

desarrollo de las actividades de la Rendrus, se pretende que surjan contactos de carácter informal, producto de las interacciones personales entre los miembros, y que éstas perduren fuera del espacio formal de la red.

En las reuniones, además de este doble proceso de codificación-difusión y aprendizaje, se generan relaciones y contactos que —en algunos casos— trascienden la propia reunión y logran que los empresarios desarrollen estrategias diversas tanto de transferencia de conocimiento como de colaboración entre ellos mismos. En tal sentido, el apoyo de las instituciones convocantes es muy importante en la medida en que promueve la interacción entre ellos para la transferencia del conocimiento, posibilita una visión sistémica de las experiencias de los emprendedores exitosos e incorpora procesos de mejora en sus negocios. Así pues, podemos clasificar a la Rendrus como una red formal de conocimiento, a la manera como se describe en el capítulo 1.

En el presente capítulo, se presenta la estructura y funcionamiento de la Rendrus considerando su historia, la manera como se constituyen e integran sus vínculos en las diversas reuniones donde se promueve el intercambio de capacidades y conocimientos, así como el alcance de la red para incrementar la cantidad de contactos de los empresarios, para resolver los problemas que se les presentan. Posteriormente, se plantea la mecánica y el funcionamiento de la Rendrus, seguido por un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de la red.

En el mismo sentido que el FODA, se realiza una descripción desde la voz de los microempresarios, sobre el significado de la red; luego, se plantea un apartado denominado “Rendrus, desde la lupa de sus usuarios: la visión de los microempresarios sobre los problemas que enfrentan al participar en ella”. Con el propósito de contar con una perspectiva más amplia sobre lo que ocurre en las reuniones nacionales de la red, se presenta una descripción etnográfica de la XVII Reunión de Rendrus en el Distrito Federal, realizada en 2012; por último, se incluye un pequeño apartado con conclusiones y recomendaciones.

I. HISTORIA DE LA RED NACIONAL DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE

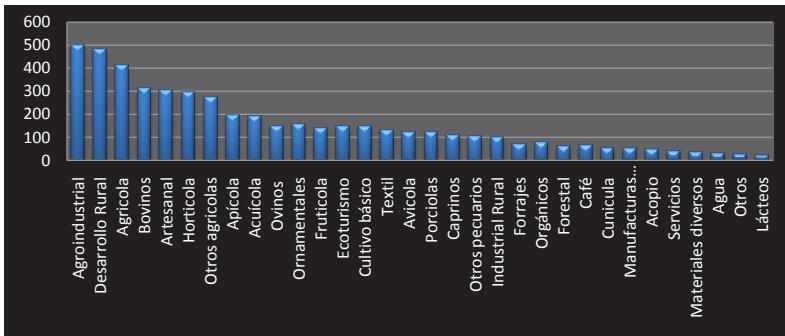
La Rendrus fue conformada en diciembre de 1996 para identificar, sistematizar e intercambiar las experiencias empresariales que los habitantes rurales estaban desarrollando en todo el país. Surgió de una idea del doctor Leobardo Jiménez, del Colegio de Posgraduados de Ciencias Agrícolas (Colpos), y del ingeniero José Antonio Mendoza Zazueta, en ese entonces subsecretario de Desarrollo Rural de la recién creada Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa), quienes se plantearon analizar qué era el desarrollo rural y descubrieron que a lo largo del país había muchas empresas familiares autosuficientes, con actividades independientes o adicionales a la agrícola (o ambas).

La iniciativa de crear la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable, surge a partir de cuatro reuniones regionales y una reunión nacional sobre el tema, llevadas a cabo en diversos lugares del país: Coahuila, Oaxaca, Puebla, Jalisco; y la última, en el Colpos del Estado de México. En estas reuniones se dieron a conocer experiencias de diversos proyectos en el ámbito rural, apoyados por distintos sectores de la sociedad, tales como instituciones públicas, organismos no gubernamentales (ONG) e instituciones privadas. El éxito de estas reuniones hizo que se iniciara un proyecto para poder institucionalizar la manera de compartir las experiencias y —por ese medio— poder impulsar el emprendedurismo en el ámbito rural. En la gráfica siguiente se muestra la cantidad de proyectos que se han presentado en la Rendrus desde su inicio.

Los factores determinantes para la institucionalización de la red, surgen a partir de establecer los objetivos en las primeras cuatro reuniones, que constituyeron el antecedente inmediato del modo de operar de la Rendrus. Se buscó establecer una mayor coordinación y comunicación con los organismos gubernamentales y productores para establecer programas de desarrollo rural

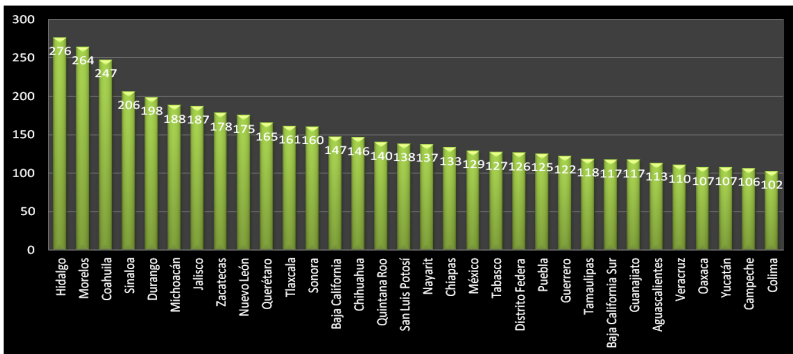
sustentable, que reconocieran y ofrecieran resolver los problemas a los que se hacía frente en el país. Se trataba de aumentar la aportación en cuanto a calidad y cantidad de bienes y servicios dentro de las comunidades rurales, con la intención de incentivar la capacidad propositiva de los diferentes actores inmersos en el ámbito rural. La gráfica que aparece a continuación, da cuenta de la variedad de proyectos que se han presentado a lo largo de la historia de la Rendrus.

GRÁFICA 1
SECTOR AL QUE PERTENECEN LOS PROYECTOS PRESENTADOS EN LA RENDRUS (1996-2012)



FUENTE: Núñez, y Jiménez, 2013.

GRÁFICA 2
CANTIDAD DE PROYECTOS PRESENTADOS POR ESTADO EN LA RENDRUS (1996-2012)



FUENTE: Núñez, y Jiménez, 2013.

Posteriormente, la red fue cobrando una mayor sistematización de los eventos a partir de ubicar la información que resultara provechosa para el ámbito rural. En ese sentido, la mayor parte del trabajo de la Rendrus se centra en:

- Identificar, documentar y difundir experiencias empresariales exitosas en materia de desarrollo rural sustentable entre los diferentes sectores de la sociedad y de la economía, que por sus buenos resultados y avances logrados, merecen darse a conocer en ámbitos que rebasan sus comunidades.
- Identificar y reducir los factores que limitan el desarrollo económico de los habitantes rurales.
- Identificar casos demostrativos para que el aprendizaje logrado por los productores exitosos pueda ser replicable en otros proyectos.
- Identificar y promover los factores de éxito para el desarrollo económico de los habitantes rurales.¹

Como se observa en los objetivos, la Rendrus ha sido concebida como una red interempresarial para la difusión de conocimientos.

Las funciones de la red están coordinadas mediante la Sagarpa y el Colpos, los cuales se encargan de realizar sus actividades en el nivel regional y nacional, además de contar con una amplia cantidad de instituciones colaboradoras, que se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO 1
INSTITUCIONES QUE COLABORAN CON RENDRUS
(1996-2012)

<i>Institución</i>	<i>Siglas</i>
Asociaciones Gremiales de Productores Agropecuarios	AGPA
Banco Nacional de Crédito Rural	Banrural
Centro de Apoyo al Desarrollo Rural	Cader
Centro de Bachillerato Tecnológico	CBTA

¹ Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable, 2012.

<i>Institución</i>	<i>Siglas</i>
Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo	CIMMYT
Colegio de Posgraduados	Colpos
Comisión Nacional de Zonas Áridas	Conaza
Consejo de Desarrollo Agropecuario del Estado de Aguascalientes	Conagea
Consejo de Desarrollo Agropecuario del Estado de México	Conagem
Distrito de Desarrollo Rural	DDR
Fideicomiso de Riesgo Compartido	Firco
Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura	FIRA
Fondo Nacional de Empresas Solidaridad	Fonaes
Fundación W. K. Kellogg	FWKK
Instituto de Capacitación Técnica de Guanajuato	Icateg
Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias	Inifap
Instituto de Capacitación Agropecuaria del Sector Rural	INCA-rural
Instituto de Investigación Agropecuaria y Rural A. C.	IAR
Instituto Politécnico Nacional	IPN
Instituto Tecnológico Agropecuario N° 1	ITA
Instituto Tecnológico Agropecuario N° 10	ITA
Programa de Apoyo al Desarrollo Rural	Pader
Programa Elemental de Asistencia Técnica	PEAT
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación	Sagarpa
Secretaría de Desarrollo Social	Sedesol
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales	Semarnat
Sistema Benito Juárez	Sibej
Sistema Nacional de Capacitación y Extensión para el Desarrollo Rural	Sinder
Sociedad de Producción Rural	S.P.R. de R.L.
Sociedad de Solidaridad Social	S.S.S.
Unidad de Manejo Integral de Recursos en Zonas Áridas	MIRZA
Unión de Organizaciones de la Sierra Juárez de Oaxaca	Unosjo
Unión de Ejidos	UE
Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro"	UAAAN

<i>Institución</i>	<i>Siglas</i>
Universidad Autónoma Chapingo	UACH
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua	UACJ
Universidad Autónoma de Puebla	UAP
Universidad Autónoma Metropolitana	UAM
Universidad Autónoma del Estado de Morelos	UAEM
Universidad de Las Américas, Puebla	UDLA
Universidad Juárez del Estado de Durango	UJED

FUENTE: Elaboración propia con base en los datos obtenidos de las reuniones de la Rendrus.

Para organizar los foros en el nivel distrital, la Sagarpa era la institución encargada de establecer la comunicación con los gobiernos de cada estado, mediante la Dirección General de Servicios Profesionales para el Desarrollo Rural de la Subsecretaría de Desarrollo Rural. Además, tal Subsecretaría era la encargada de la estructura operativa y administrativa de la red; correspondía a la Dirección de Promoción de Productos y Proyectos no Tradicionales, elaborar las bases normativas correspondientes para presupuestar los recursos para la participación en la Rendrus, en el marco del Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (Prodesca) de la Alianza para el Campo.

II. ESTRUCTURA DE LA RED

Hasta 2012, la Rendrus pretendía integrar una red interempresarial, en la cual se compartieran conocimientos *útiles*; se apostaba a que fueran *pegajosos* (Asheim, 2007) a partir de la coyuntura que traía consigo la participación en los eventos estatales y nacionales que Sagarpa y sus delegaciones estatales organizaban para las empresas. Para tales eventos, se seleccionaban varias empresas (de 10 a 50) a partir de su incursión en los programas de la Sagarpa u otros programas estatales o federales de apoyo. En la reunión se hacían grupos de entre 10 y 14 empresas que presentaban

sus proyectos, para que fueran calificados por sus compañeros empresarios. En cada uno de los grupos estaba siempre un asesor (de la Sagarpa) que auxiliaba en la calificación de las empresas y llevaba los resultados a los coordinadores del evento, quienes elegían a los dos ganadores que se presentarían en la siguiente fase: la nacional, cuya mecánica era parecida a la anterior. En dicho evento había además una feria donde se mostraban los productos de las empresas participantes, en la que la simple permanencia en el *stand*, propiciaba interacciones entre los productores que —en ocasiones— se traducían en intercambio de experiencias; en ellas solían tejerse las redes más duraderas entre los participantes.

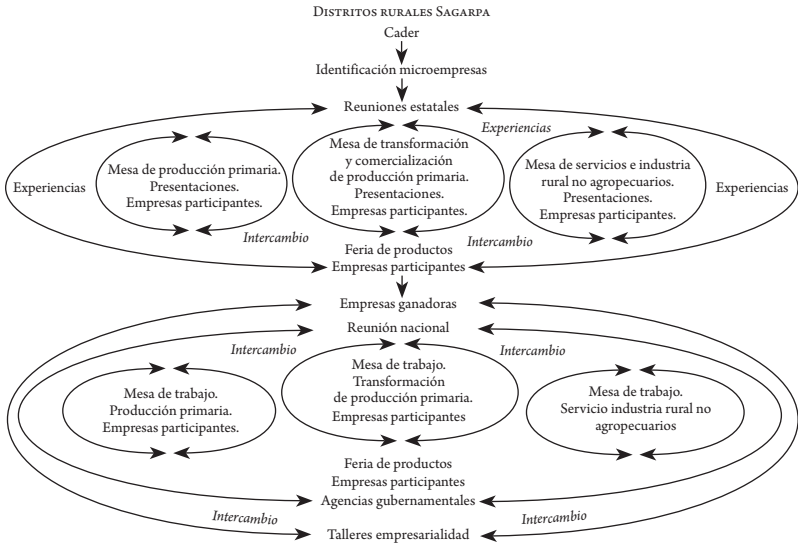
Si consideramos los elementos para analizar la estructura de una red sugeridos por Mitchell (1969), descubrimos que —en cuanto al primer punto: el anclaje— la legalización de la Rendrus es establecida por la Sagarpa frente a los empresarios. En cuanto a la accesibilidad, la interacción de los actores tiene lugar a partir del poder de convocatoria de Sagarpa como actante, que maneja recursos significativos para los empresarios, especialmente los subsidios; de ahí que muchos de quienes se inscriben a la red, piensan que al participar en ella obtendrán algún financiamiento. Los vínculos entre los empresarios de la red son muy débiles; quizás el más denso podría ser el que construyen con la Sagarpa; el más importante, la asesoría de los prestadores de servicio profesional (PSP) para ubicar y codificar el conocimiento de la empresa. Finalmente, el actor de mayor rango: la Sagarpa.

En el esquema siguiente se muestra la manera como operan las reuniones de la Rendrus.

Como se indica a continuación, para las presentaciones en *Power Point* los empresarios recibían asesoría, bien de algún PSP, de algún familiar o de alguno de los profesionales que trabajaban en su empresa. La elaboración de las presentaciones supone una codificación del conocimiento con el que ella cuenta; para llevarla a cabo, se necesita integrar a otros actores que suelen estar ligados a ésta, de tal modo que la presentación es un “intermediario” (como lo describe Callon, 1989), que permite conformar

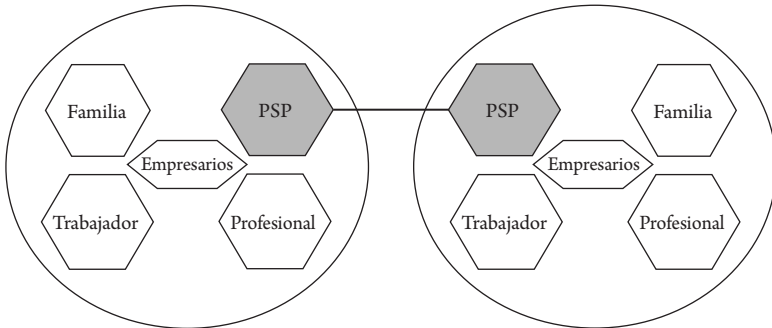
una primera red empresarial y, después, posibilita la vinculación interempresarial en las reuniones de la Rendrus, para establecer vínculos e integrar una red de conocimientos que —se apuesta— trascienda a la duración del evento. Una representación gráfica de los vínculos que se establecen a partir de tales reuniones es la siguiente:

FIGURA 1
MECÁNICA OPERATIVA DE LAS REUNIONES DE LA RENDRUS



FUENTE: Elaboración propia, basada en los trabajos etnográficos de las reuniones de la Red.

FIGURA 2
PRIMER VÍNCULO DE LAS EMPRESAS AL PARTICIPAR EN LA RENDRUS



FUENTE: Elaboración propia.

Es interesante resaltar que el momento privilegiado para la integración de vínculos es el evento nacional, porque suele durar tres días en los que todos los productores, asesores técnicos y funcionarios de la Sagarpa comparten un mismo espacio.

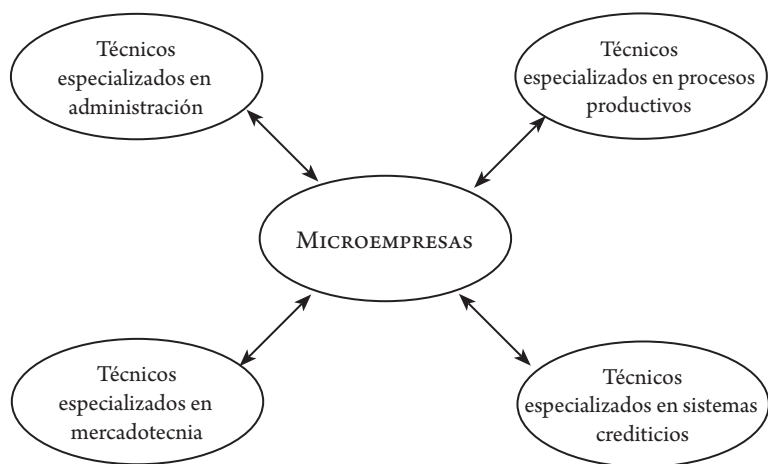
Como señalamos antes, el esquema de funcionamiento de la Rendrus cambió a partir de 2013, cuando los funcionarios de la Sagarpa pensaron que la Red debería desempeñar un papel más activo en la transmisión de conocimientos. Para ello se mudó la mecánica del funcionamiento de la red. La selección de las empresas se llevó a cabo entre las que ya habían participado en las reuniones y se las caracterizó a partir de una cédula de autodiagnóstico en la que se indican cinco ejes: organizativo, administrativo, financiero, comercial y operativo. Una vez caracterizadas, se seleccionaron 10 empresas por estado para darles un apoyo cercano y personalizado que las llevara a resolver o incrementar sus capacidades en cada uno de los ejes. Los criterios de selección de estas 10 empresas fueron: antes que nada su viabilidad como negocio; en segundo lugar, su capacidad para ubicar sus problemas; por último, la convicción de querer mejorarlos. En este sentido, podemos señalar que en la cédula de autodiagnóstico no se seleccionaron las empresas “más exitosas” o con mejor puntaje, sino las que ya habían recorrido un camino, tenían problemas ubicables y “voluntad” para resolverlos.²

Las reuniones que siguieron organizándose en las entidades federativas, fueron para ubicar las problemáticas y —con ello— trazar planes de acción, de negocios, visión y misión de las empresas, lo cual les permitiría establecer las líneas generales para resolver su problema. A tales reuniones asistían también los oferentes de conocimiento, quienes tendrían que vincularse

² Aunque ésta era la mecánica general del evento, hubo casos en que no se siguió al pie de la letra, pues cada delegación estatal interpretó de manera distinta las nuevas instrucciones. Así, por ejemplo, en el caso de Puebla se incluyeron en la reunión algunas empresas de muy reciente creación, con poco más de un año en el mercado y que muestran ideas en proceso de consolidarse en un proyecto empresarial viable.

con las empresas para integrar un equipo que las ayudara a resolver sus problemas. Estos nuevos técnicos ponían en contacto a otros técnicos para despejar los problemas que ellos no podían atacar, de tal modo que la empresa quedara en el centro de una gran estrella de conocimientos con dos propósitos. El primero: llevar la formalización de la empresa al nivel que se necesita para ser sujeto de financiamiento o créditos (o los dos) gubernamentales o bancarios. En concordancia con las nuevas políticas gubernamentales, ello entraña formalizarla con la intención de que comience a pagar impuestos. El segundo: incrementar sus capacidades de comercialización y sus contactos comerciales. La red de las empresas se ampliaría con la participación de actores que incrementarían sus contactos comerciales así como con conocimientos que permitieran lograr la formalización; ello puede ilustrarse de la siguiente manera.

FIGURA 3
NUEVOS ACTORES A PARTIR DE LA REESTRUCTURACIÓN DE LA RENDRUS



FUENTE: Elaboración propia.

Por último, se organiza una reunión nacional, nuevamente con los dos mejores casos de los estados, seleccionados ahora con base en su capacidad de seguimiento de los planes de acción que ellos mismos establecieron.

III. MECÁNICA Y FUNCIONAMIENTO

La Rendrus comenzó a operar a partir de las convocatorias realizadas en los distritos de desarrollo rural, donde se invitaba a los empresarios a participar en las reuniones de intercambio de experiencias exitosas en el nivel distrital. Para ello se identificaban los emprendimientos que estaban desarrollándose mediante los Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (Cader) de la Sagarpa, y se ofrecía a los empresarios el apoyo de un PSP para hacer la presentación de su empresa, la cual sería sometida a discusión en las reuniones.

Al inicio, los técnicos del Sistema Nacional de Capacitación y Extensión Rural Integral (Sinter) presentaban los proyectos, hasta que fue transitándose a la presentación por los propios productores, con sus propios medios y, a partir de 2006, con ayuda de *Power Point*. El propósito: que los productores empezaran a desarrollar habilidades que les permitieran transmitir su experiencia. Entre 2004 y 2005 se hizo una única reunión de intercambio de servicios profesionales, donde los técnicos presentaron los proyectos de sus comunidades. En ella los ganadores fueron premiados, incluso monetariamente; pero pronto se abandonó esta práctica que —a decir de los organizadores— obstaculizaba el espíritu de la red: compartir experiencias.

Hasta 2012 y con excepción del caso planteado antes, para participar en las reuniones de la Rendrus los interesados deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Contar con una empresa en funcionamiento
- Tener al menos un año de operación continua
- Estar integrado preferentemente en grupo u organización
- Estar dentro de la población objetivo de los programas de la Sagarpa
- No haber participado el año anterior en reuniones regionales y nunca haber participado en alguna nacional

- Registrar el proyecto en el Centro de Apoyo para el Desarrollo Rural o en el Distrito de Desarrollo Rural que le corresponda

Las empresas ganadoras en las reuniones distritales, tienen derecho y apoyo para participar en la reunión estatal de la entidad; finalmente, las dos mejores son seleccionadas para representar a su entidad en la reunión nacional. Cada uno de los empresarios (as) participantes, realiza una presentación con el siguiente contenido:

1. Nombre del proyecto
2. Localización del proyecto
3. Antecedentes
4. Objetivos
5. Proceso de producción
6. Organigrama del grupo u organización y capacitación recibida
7. Comercialización
8. Impactos
9. Perspectivas para el futuro
10. Factores de éxito y factores adversos
11. Mayor información

La selección de los ganadores está a cargo de los mismos participantes de cada mesa, quienes responden una cédula por empresa, que evalúa los siguientes seis componentes: innovación tecnológica-productiva; organización y administración; calidad, valor agregado y desarrollo de mercado; capacitación y asistencia técnica; impacto social y económico; sustentabilidad y medio ambiente.

Los resultados que arrojan las cédulas de evaluación, son computados y concentrados en un cuadro en la mesa en la cual participó el proyecto; las mesas son organizadas de acuerdo con la categoría de proyectos pertenecientes a:

- a) Producción primaria
- b) Comercialización y transformación de producción primaria
- c) Industria y servicios rurales no agropecuarios

Para la siguiente fase, se eligen dos ganadores y, posteriormente, tres ganan en el nivel nacional. A partir de 2011, se eliminaron las reuniones distritales y sólo se realizaron las estatales; prevaleció la mecánica anterior.

En 2012, se agregó un evento más a las reuniones nacionales. Como resultado de la aplicación de la cédula de autodiagnóstico a los productores, se organizaron varios talleres: alianzas estratégicas; administración y asuntos fiscales; el mercado hispano como área de oportunidad para empresas rurales; financiamiento para productores familiares de empresas rurales; así como presentación de portafolios de apoyo y servicios. Con ello se pretendía subsanar las debilidades más notables encontradas en las microempresas.

Para 2013, debido a la retroalimentación que se ha obtenido, gracias al seguimiento de las empresas y tomando en cuenta las observaciones planteadas en muchas de las entrevistas que se practicaron a los productores que han participado en la red, se reformuló la concepción de la Rendrus. Así, bajo el nuevo esquema se seleccionan 10 empresas a las que se ofrece asesoría técnica o administrativa (o de los dos tipos) para resolver problemas y escalar sus capacidades. También cambiaron parte de los requisitos para participar, además de solicitar encontrarse legalmente constituida, funcionando y contar con al menos un año de experiencia; para las que participan en el evento nacional, se agregó presentar las tres últimas declaraciones fiscales anuales. Es interesante resaltar que toda la nueva estrategia de la Rendrus, se orienta en apoyar la formalización de las empresas; ello en absoluta concordancia con la política federal de formalización de la economía.

Otro cambio consiste en que los empresarios no hacen ya evaluaciones en las reuniones estatales; por tanto, no se practica la presentación de las características de las empresas y tampoco se

exponen los productos. Con ello, la transferencia de conocimientos es menos horizontal; tiene lugar principalmente entre técnicos y empresarios. En algunas entidades, los encargados distritales incluso han realizado visitas a las empresas, para comprobar el estado de sus operaciones.

En la mecánica operativa, también se han introducido cambios que varían de una entidad a otra. En Jalisco se realizó un taller empresarial para el llenado de la cédula. Las empresas que acudieron a la convocatoria (sólo 10) serán auxiliadas —para incrementar sus capacidades— por una empresa contratada para tal efecto: el Centro Regional de Servicios Integrales para la Agricultura Protegida (Cresiap), el cual se encargará de apoyarlas durante los siguientes cuatro meses, así como por personal tanto de la Rendrus como de la Secretaría de Desarrollo Económico (Sede) de Jalisco. En el caso de Veracruz, las empresas que se inscribieron en la convocatoria —una vez cumplidos los requisitos— fueron sometidas a la aplicación de una cédula de diagnóstico llenada por los propios directivos del grupo u organización con el apoyo de responsables de la Rendrus; los resultados del diagnóstico se presentarán ante la Comisión de Desarrollo de Capacidades y Extensión Rural para que autorice servicios técnicos y asesorías en desarrollo organizacional o empresarial (o ambos tipos) en equipos, producción y capacitación.

En los dos casos, al término del servicio prestado por el grupo técnico multidisciplinario, se aplicará un diagnóstico de resultados a las agroempresas para seleccionar a las 10 mejores experiencias, las cuales formarán parte de la memoria anual de la Rendrus. De ellas, sólo las dos mejores participarán en el evento nacional. En la siguiente página presentamos el formato de la cédula de autoevaluación.

A pesar de los propósitos anteriormente señalados, al asistir a la reunión nacional de 2013, descubrimos que no se había dado seguimiento a las empresas; en algunos casos, apenas se había sostenido un primer acercamiento con los organismos asesores y —por supuesto— no se habían alcanzado las metas fijadas por

PROGRAMA DE TRABAJO: 12 MESES		1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA		2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL		IV.- E.E. COMERCIAL	
I.- E.E. ORGANIZATIVO		1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA		2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL		IV.- E.E. COMERCIAL	
1.1. MEMBRESIA							
ANOTE CUANTOS SOCIOS FORMAN LA SOCIEDAD:							
	Visión		2	Aplicación de Cálculo de Cuentas Establecido y otro	1	4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	
	Misión		2	Libro de Caja y de Mayor	1	Plan de Negocio	
	Valores		3	Elaboración del Manual de Electrónico en PC	3	Programa de Comercialización	
	Organograma de la Sociedad		2	Elaboración de la Información Contable y Financiera	3	Investigación de Mercados	
	Consejo de Administración en funciones		2	Cumplimiento de las Obligaciones Fiscales y laborales	3	Distribución y Venta de los productos elaborados	
	Consejo de Administración en funciones		1	Auditoría Externa practicada a la organización	2	Exportación de Productos	
	Comisión de Consejo de Vigilancia en funciones		2	Suma	12	Certificación de Inocuidad	
	Comités Interiores de apoyo al Consejo de Administración		3		1	Certificación de Calidad ISO 9 equivalente	
	Director (o Gerente -directivo- 1 socio 2, empleado 3)		3		1	Marca Comercial Propia	
	Normas y Reglas Generales de la Sociedad		1		1	Código de Barras	
	Suma		18	Satisfacción del socio	1	Servicio de Pólveda	
1.2.- ASUNTOS JURIDICOS:							
	Agrupaciones Políticas o Religiosas		2	Satisfacción del Proveedor	3	Desarrollo de Nuevos Productos	
	Grupos y Cámaras Empresariales		1	Entidad y Salidas de dinero) bienes	2	Metallado de marca y procesos para terceros	
	Organizaciones Sociales y No Gubernamentales		1	Auditorías Internas aplicadas	3	Participación en Ferias y Exposiciones con productos	
	Sistemas Producto		3	Suma	6	Alianzas Comerciales con otras empresas	
	Suma		7			Suma 28	
II.- E.E. ADMINISTRATIVO							
	Manual de Procedimientos de Operación y Administración		2			V.- E.E. OPERATIVO	
3.1.- RECURSOS FINANCIEROS							
	Planilla del Personal de la Sociedad		1	Ingresos	1	Capacitación y Asistencia Técnica	
	Descripción de Área, Puestos y Funciones del personal		1	Egresos	1	Transferencia de Tecnología	
	Reglamento Interno de Trabajo		2	CUENTAS BANCARIAS	3	Programa de Producción	
	Expedientes del Personal		1	De cheques y otros a la vista	1	Compras Consultadas de insumos y materias primas	
	Alta y Págueto Patronal en el INSS		1	De inversiones en diversos plazos	2	Acopio de Productos de los Socios o Terceros	
	Registro de asistencias del personal		2	DECRETOS DE BANCOS DE LA SOCIEDAD	1	Transformación y Valor Agregado	
	Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios		3	De corto plazo (Avisos Simples y otros)	3	Ventas consolidadas de productos	
	Control de Prestaciones		1	De largo plazo (Redonatorios y otros)	1	Financiamiento	
	Capacitación al personal, derechos y funciones		1	De los Socios	1	Seguro Agropecuario para productos y bienes de socios	
	Libros de Actas de las Asambleas Generales		2	De los Socios	1	Cobertura de Precios (Opciones Futuros)	
	Informes de Consejo de Administración y de Vigilancia ó Comités		2	Suma	12	Seguros de Vida y Otros similares	
	Aprobación de los Estados Financieros (Balance, Resulta		2		3	Maquilas	
	Estados Constitutivos		1	FORMAS CONSTITUIDOS	3	Suma 20	
	Suma		43	Mantenimiento Preventivo a los bienes de la Sociedad	3	TOTAL: 188	
2.2.- RECURSOS MATERIALES							
	Instalaciones Preventivo a los bienes de la Sociedad		2	Subsidios al Fondo (garantía aseguramiento, comape	3	RESULTADO	
	Instalaciones Físicas propiedad de la organización		2	SUBSIDIOS A SOCIOS SOCIOOS	3	NO ELEGIBLE	
	Máquina y Equipo propiedad de la organización		2	BIENES DE LA SOCIEDAD	3	PRIMER NIVEL	
	Equipo de Transporte de la sociedad		2	Con Bancos y Otras Instituciones Financieras	3	Suma 20	
	Sistemas Informáticos y Librerías de uso		2	Con Proveedores	1	TOTAL: 188	
	Equipo de Electrónico de Computo		2	Con los Socios	1	*Estado de Desarrollo*	
	Acceso a INTERNET y página Web		2	Fiscales (Federales, Estatales, otros (MS)	1	NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:	
	Reglamento de los Recursos Materiales		2		1	PRIMER NIVEL	
	Reglamentación de Compras y Ventas		2	Suma	24		
	Suma		43				

FUENTE: : Sagarpa/Rendrus.

los propios productores en las reuniones de autodiagnóstico. No obstante, las 10 empresas seleccionadas de cada entidad sí habían logrado —a partir de su participación en las reuniones estatales— establecer vínculos entre ellas; pudimos observarlo en la gran feria de productores a la cual asistieron todas las empresas preseleccionadas (no sólo las dos que habían ganado por estado, como había ocurrido en otras ocasiones). Otro cambio consistió en que las empresas participantes en este evento —a diferencia de lo que ocurría en reuniones anteriores— se encontraban mejor consolidadas.

IV. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA RED

La Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable busca generar lazos entre los empresarios rurales que han logrado desarrollar proyectos exitosos; de tal manera, promueve la difusión del conocimiento y el intercambio de experiencias para proyectarlos entre los diferentes grupos de interés como inversionistas, compradores, instancias de gobierno, organizaciones locales, institutos de investigación, entre otros.

Las pequeñas empresas rurales que participan en la Rendrus se hallan insertas en un entramado de relaciones sociales (Aldrich, y Zimmer, 1986; Granovetter, 1985) que las apoyan. Los vínculos que los empresarios logran forjar en los territorios donde inician sus negocios, resultan centrales para comprender la creación y desarrollo de sus empresas, en tanto que cumplen con distintas funciones: el intercambio y la difusión de información, las relaciones de mercado, la formación y capacitación, entre otras. Por ello, la Sagarpa decidió impulsar foros de intercambio, para aprovechar y potencializar los contactos empresariales mediante el espacio que abre la Rendrus.

Freel (2000) afirma que las empresas exitosas son las que establecen una amplia variedad de relaciones con organizaciones

que les permiten obtener conocimiento y experiencia; por lo regular, dichos vínculos contribuyen a una integración vertical de la cadena de valor.

En el presente apartado evaluamos la gestión del conocimiento y la colaboración que se presenta entre los productores participantes de la Rendrus, para conocer hasta dónde se aprovecha el talento a partir de compartir sus experiencias. Para ello ubicamos el efecto que tiene la Rendrus en los productores rurales, para el desarrollo económico propio y el de sus comunidades; también las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que presenta la Rendrus en tanto actante.

Para lo anterior, se tomó una muestra de 50 organizaciones (34 han sido participantes en los eventos de la Rendrus), con el propósito de conocer sus opiniones respecto de las repercusiones que las reuniones han tenido en sus negocios. El análisis permitió identificar las opiniones recurrentes para establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los participantes de la Rendrus, así como realizar un análisis FODA mediante el cual puedan visualizarse opciones estratégicas que permitan tener una mayor trascendencia en los productores rurales participantes. Al respecto, Freel (2000) señala que si bien es cierto que las empresas innovadoras deben estar al tanto de los cambios que ocurren en su entorno, la administración eficiente de sus capacidades internas marca la diferencia. Los resultados se muestran en la siguiente página

Hansen (1995) establece que el componente fundamental para construir una red empresarial eficiente son las relaciones sociales, y que los propietarios puedan realizar mejor su trabajo al enfocarse en el proceso de obtención de recursos escasos. Dicho proceso inicia con el reconocimiento de los activos que la organización posee, para después encontrar tanto sus deficiencias como sus necesidades e identificar a los actores que poseen dichos recursos; finalmente, proceder a la incorporación de los elementos escasos en la estructura y procesos de la organización.

Para evaluar la Rendrus, en tanto red de difusión de conocimientos, se consideraron las entrevistas realizadas con las 34 empresas participantes, a partir de las cuales se elaboró el siguiente cuadro que muestra sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Cuadro 1
ANÁLISIS FODA DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA RENDRUS

<p style="text-align: center;"><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Esencialmente procesos orgánicos, artesanales, sin conservadores o edulcorantes ♦ Capacidad para adecuar el proceso productivo ♦ Entusiasmo y capacidad para organizar a los miembros de la comunidad ♦ Empresas familiares con roles definidos ♦ Obtención de insumos en la región ♦ Propietarios con actitud innovadora y creativa 	<p style="text-align: center;"><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Concentración de las actividades de dirección en el propietario ♦ Imagen deficiente tanto del producto como del empaque ♦ Dificultades para presentar garantías con el propósito de conseguir préstamos ♦ Bajo nivel educativo de los trabajadores y de la comunidad en general ♦ Carencia de conocimientos administrativos y contables
<p style="text-align: center;"><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Oportunidad de exportación ♦ Vinculación con instituciones educativas ♦ Diversificación concéntrica del producto ♦ Venta por volumen o vía Internet (o por los dos) 	<p style="text-align: center;"><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Carencia de capacidad productiva instalada ♦ Deficiencia en las actividades de logística, transportación y comercialización ♦ Desconocimiento para calcular costos y precios ♦ Necesidad de asesoría para la obtención de certificaciones ♦ Carencia de práctica en el desarrollo de actividades de mercadeo y comunicación

FUENTE: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas en el proyecto.

Cuadro 2

ANÁLISIS FODA DE LAS ACTIVIDADES DE LA RENDRUS

<i>Rendrus</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
	<p>Aprender de las experiencias de otros participantes</p> <p>Conocer otros proyectos de inversión</p> <p>Identificar las etapas del ciclo de vida de las organizaciones participantes</p> <p>Servir de vínculo entre las empresas y la Sagarpa</p> <p>Aprender de las acciones estratégicas con baja inversión</p>	<p>La mecánica para la elección de las empresas participantes no está claramente definida</p> <p>El ejercicio de evaluación no considera empresas de un mismo sector</p> <p>No se cuenta con un seguimiento con base en el desempeño de los participantes</p> <p>El ejercicio no propicia el incremento de la participación en el mercado</p> <p>Carencia de apoyos y estímulos para las organizaciones ganadoras</p>
<i>Oportunidades</i>	<i>Acciones</i>	<i>Acciones</i>
<p>Obtener capacitación</p> <p>Gestionar apoyos en instancias gubernamentales</p> <p>Gestionar accesos a fuentes de financiamiento</p> <p>Estimular la participación de productores rurales con prácticas exitosas</p> <p>Propiciar la integración de cadenas de valor y servicios de proveduría</p>	<p>1: Establecer vínculos entre las empresas participantes para la integración de cadenas de valor y servicios de proveduría</p> <p>2: Establecer un plan de seguimiento que permita brindar capacitación y asesoría para obtener apoyos financieros</p>	<p>1: Clarificar el proceso de selección de las empresas participantes, mediante criterios del conocimiento público</p> <p>2: Desarrollar un plan de trabajo y etapas de evaluación y seguimiento para las empresas participantes</p>

<i>Amenazas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Acciones</i>
<p>Desinterés de los productores de participar nuevamente en las reuniones</p> <p>Desprestigio de la red por los participantes inconformes con el sistema de evaluación y premios</p> <p>Falta de aprovechamiento de fondos de apoyo económico</p> <p>Falta de motivación al competir microempresarios con empresas ya consolidadas</p> <p>Carencia de una base de datos actualizada de los participantes y memorias de los eventos</p>	<p>1: Presentación de resultados comparativos una vez concluidos los planes de trabajo y mejora para los participantes</p> <p>2: Generación de una base de datos que documente los resultados comparativos previos y posteriores a la ejecución del plan de trabajo y mejora</p>	<p>1: Generación de categorías que considere empresas de un mismo sector para ser evaluadas en los eventos y concursos</p> <p>2: Desarrollar un directorio de asesores en las áreas administrativas, contables y de exportación, que sirva de apoyo y orientación para instrumentar los planes de trabajo y mejora</p>

La Sagarpa ha detectado algunas de las deficiencias y oportunidades antes expuestas, y en 2013 redefinió los trabajos de la Rendrus a partir de su visión: “Fortalecer y consolidar las micro, pequeñas o medianas agroempresas, que formen parte de la Rendrus”. Ahora, el objetivo de la red es integrar en cadenas productivas y de valor a las empresas mediante un modelo de trabajo multidisciplinario, para lo cual ha establecido los siguientes indicadores:

- Cantidad de empresas diagnosticadas
- Cantidad de beneficiarios de la estrategia

Asimismo, se utilizarán indicadores de impacto que reflejen:

- Cantidad de empresas fortalecidas y consolidadas
- Empresas vinculadas con alianzas estratégicas

Sin embargo, estos indicadores se vinculan con aspectos cuantitativos, más que cualitativos, que midan la eficiencia de las acciones de mejora puestas en práctica.

V. EL SIGNIFICADO DE LA RENDRUS PARA LOS MICROEMPRESARIOS

En el desarrollo del presente apartado, se pretende identificar el significado que tiene la Rendrus para los empresarios, la utilidad de la red, las expectativas que albergaban los empresarios al participar en ella, así como los cambios que se han generado en las empresas a partir de su participación.

En la actualidad, la clasificación de redes incluye las de intercambio y las de poder (Knoke, 1990); información y colaboración (Freeman, 1991); producción (Saxenian, 1990); innovación o de innovadores (De Bresson, y Amesse, 1991); sociotécnicas (Callon, 1989); y de conocimiento (Casas, 2003). Estas últimas se encuentran integradas tanto por actores humanos como por

factores tecnológicos que pueden constituirse en actores no humanos relevantes para la red. En el nivel internacional, se ha documentado que los conocimientos producidos en el ámbito de las universidades y los centros de investigación públicos, constituyen un importante insumo para la innovación en las empresas. Asimismo, se ha observado que la transferencia de flujos de conocimiento entre distintos actores e instituciones, están dando lugar a la construcción de redes incipientes a las que se ha denominado “redes de conocimiento”.

Para mostrar la manera de operar de la Rendrus en tanto red de conocimientos, el presente apartado se construyó tomando datos de los dos instrumentos referidos en la introducción del libro: la encuesta y las entrevistas a profundidad. Una de las preguntas clave en el cuestionario de las entrevistas fue: “¿Sabe usted para qué sirve la Rendrus?”. Las respuestas fueron de lo más diversas: desde 44 empresas las cuales no sabían para qué servía, hasta las que pensaban que se utilizaba para difusión, intercambios o concursos.

Las respuestas anteriores permiten suponer que —no obstante la participación reciente de los empresarios en las actividades organizadas por la Rendrus—, en muchos de los casos desconocen cuáles son sus propósitos, con qué finalidad fue creada y qué provecho —de haber alguno— pueden obtener como resultado de su participación. En el mejor de los casos, señalan que les ha servido para difusión, intercambio de experiencias y realización de concursos; empero, sin que se atribuya a la Rendrus un significado de mayor trascendencia en la actividad de la empresa rural. Algunas de las respuestas puntuales dadas por los entrevistados sobre esta pregunta son las siguientes:

No conocíamos a Rendrus hasta que me invitaron a participar el año antepasado. Se realizó una presentación, pero no sé más a profundidad; se contactó por vía telefónica. Pensaba que era un medio de difusión de la empresa, que sí lo es, pero no se conoce bien Rendrus. Yo con la mayoría de las personas que platico no conocen

lo que es Rendrus. Falta más difusión de lo que es Rendrus; y más a detalle, para que las personas que participamos nos vean en ese directorio (“Lácteos de Conchos”, Chihuahua).

Por su parte, el propietario de la empresa “Mezcal Don Mateo”, localizada en el estado de Michoacán, comenta: “Rendrus es cuando se hacen los concursos de las empresas, y Rendrus interviene cuando uno va a las ferias, ¿verdad? O a las expos”.

Otra respuesta que da cuenta del desconocimiento de los empresarios antes de asistir a las reuniones de la red, es la siguiente:

La verdad no; no tengo ni la más remota idea. Es por eso que me mencionaron “Rendrus” y no quise hacer muchas preguntas. Dije: “Voy a investigar qué es eso”. Después de dos años que fui —o un año. . . no sé cuánto—, vengo a investigar de qué era (“Maxes”, Hermosillo).

Según los párrafos anteriores, los empresarios que en alguna ocasión han participado en la Rendrus, no tienen una percepción clara sobre lo que ella significa. Lo anterior permite afirmar que —no obstante que ya lleva 18 años en el escenario institucional y empresarial—, su posicionamiento y efecto han sido limitados.

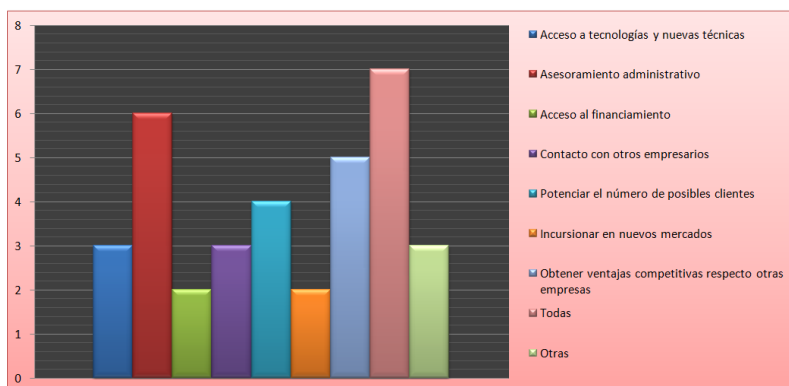
Otra de las preguntas clave para mostrar la repercusión de la red entre los empresarios: “¿Qué esperaba al participar en la Rendrus?”. Ligada a la de los resultados obtenidos, refiere que los beneficios han quedado por debajo de lo esperado. En las entrevistas a profundidad, se descubrió que los empresarios esperaban lo siguiente:

Pues sí, tenía una expectativa muy grande: sí esperaba buenas cosas, porque el entusiasmo que nos dio al ver ese proyecto en Internet fue un entusiasmo que transmitimos. Fuimos a Rendrus con la intención de ganar: y ganamos. Sí, y había proyectos buenos: muy buenos. Tenían un carácter de detonante regional. El de nosotros también; y así es. No más que le digo que la empresa se ha mantenido chiquita (“Tercer Milenio”, Coahuila).

El propietario del rancho “El Paraíso”, localizado en el estado de Puebla, esperaba: “Sobre todo darnos a conocer a nivel estatal y nacional”. Mientras que el dueño de la empresa “Regant” de Michoacán, comenta: “Esperaba abrir la comercialización de mi producto”.

Un dato importante para conocer el efecto de la red, se deriva de lo que el empresario registra como “aprendizaje de la reunión” y la huella que dejó ésta en la operación de su empresa. Para obtener registro de lo anterior, se formularon las dos siguientes preguntas en la encuesta: “¿Qué beneficios esperaba su empresa al participar en la Rendrus?”. Y “Después de su participación en la Rendrus, ¿ha continuado en contacto con. . .?”.

Gráfica 3
BENEFICIOS ESPERADOS

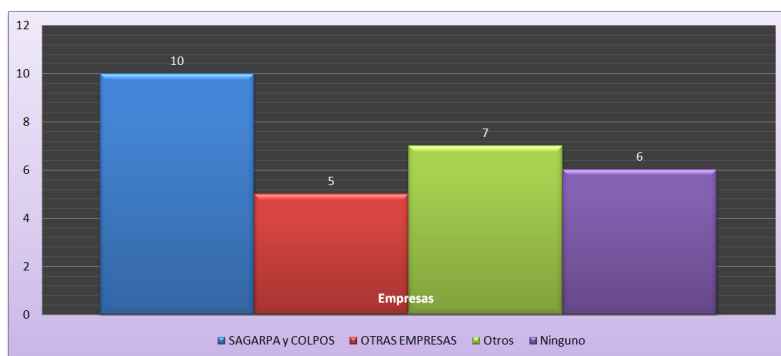


FUENTE: Elaboración propia con base en la encuesta realizada para el proyecto.

La gráfica 3 da cuenta de que la mayor parte de las empresas tenía una expectativa abierta y esperaban una asesoría en cualquier campo; en segundo lugar, contemplaban una asesoría administrativa. Sólo tres deseaban una asesoría financiera, lo cual casi siempre se traduce en que la participación en la Rendrus se hace bajo la expectativa de obtener un financiamiento. En cuanto a los contactos (reportados en la gráfica 4), la mayor parte continúa teniendo relación con Sagarpa: bien sea porque logran engan-

charse en alguna asesoría o porque han logrado obtener algún financiamiento. Como se observa, sólo cinco empresas (de las 44 encuestadas) declararon seguir en contacto con otras empresas que habían conocido en la reunión.

Gráfica 4
CONTACTOS CONSERVADOS



FUENTE: Elaboración propia con base en la encuesta realizada para el proyecto.

Los datos anteriores se complementaron con la pregunta abierta de la entrevista: “¿Participar en la Rendrus ha significado cambios en su empresa?”. La mayoría de las empresas entrevistadas señaló no haber obtenido ningún tipo de cambio o beneficio: algunas de ellas indican haber tenido intercambio de experiencias; otras comentaron haberse beneficiado en aspectos de comercialización. Varias de las respuestas señaladas por los empresarios sobre esta pregunta fueron:

Pues la principal yo creo que fue el poder mostrarle a la gente que sí se pueden hacer cosas grandes de un recurso pequeño que se tiene; porque yo le voy a decir que —de las seis personas que nos metimos al proyecto— pues no contábamos con muchos recursos, y yo venía de una situación de un fracaso personal en el ejido, que perdí mis tierras, unas tierras que había comprado hace tiempo, y estaba sufriendo “las de Caín” cuando se vino ese problema. Entonces juntamos un poquito de dinero de las seis partes; y pues los apoyos de Sagarpa y el programa federal cubrieron como el 70% del

proyecto. Entonces fue muy importante, porque pues la máquina también era carita (“Tercer Milenio”, Coahuila).

Para el dueño del rancho “El Paraíso”: “[...] el beneficio fue darnos a conocer a nivel estatal y nacional, y conocer las experiencias de otros empresarios”. Mientras que el propietario de la empresa “Regant”, de Michoacán, responde: “[...] de mi participación en Rendrus, no obtuve ningún beneficio”. Otra de las respuestas corresponde al dueño de la empresa “Vinata Don Félix”, de Chihuahua:

[...] pues yo no le encontré beneficio. Dijeron que nos iban a poner en un libro y esas cosas para la publicidad, pero —vamos a decir— que se le diera seguimiento a los productores o que trataran de... no sé: de contactarlos con alguien o algo; o darle un tipo de seguimiento. Nunca se hizo.

Sobre esta misma pregunta, el propietario de la empresa “Semitas del Valle” (localizada en el estado de Jalisco), señaló:

Yo considero que sí porque se conoce muchas cosas que uno no tenía ni la idea: se conoce formas de comercializar, formas de producir, formas de solicitar un apoyo, de cuidar una dependencia. Además, nos han invitado a comercializar.

Por último, uno de los socios de “Vitamoril” (localizada en el estado de Puebla) comenta que:

Por parte de Rendrus se recibió apoyo para participar en una feria en Chiapas y en Baja California. Se obtuvo también el contacto con productores de la semilla de moringa de Tamaulipas, con quienes se intercambiaron información respecto al precio del aceite de moringa; pero después de la reunión anual ya no se ha tenido contacto con la gente de Rendrus.

A partir de estas respuestas, puede señalarse que en algunas de las empresas que han participado en la Rendrus, se observan beneficios como apoyos financieros para el intercambio de experiencias,

la participación en ferias, las cuales —a la vez que constituyen un espacio para la promoción de sus productos— también les permiten establecer contactos con proveedores y con otros empresarios. Sin embargo, tales resultados han sido logrados por muy pocas empresas; la mayor parte de ellas sólo ha llegado al concurso estatal, regional o nacional, y —como señala uno de los empresarios— nunca volvieron a tener algún tipo de seguimiento.

Un concentrado numérico de las respuestas de los empresarios sobre las tres áreas formuladas, se muestra en la tabla siguiente.

CUADRO 3
PERCEPCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA RENDRUS

Zonas	Preguntas		
	¿Sabe usted para qué sirve la Rendrus?	¿Qué esperaba al participar en la Rendrus?	¿Participar en la Rendrus ha significado cambios en su empresa?
Norte (Chihuahua, Coahuila, Hermosillo y Jalisco): 16 empresas	Una empresa: difusión Una empresa: hacer concursos	Una empresa: difusión Dos empresas: apoyos financieros Dos empresas: diversos apoyos	Una empresa: difusión Una empresa: comercialización Una empresa: contactos con otros productores
	Dos empresas: intercambio de experiencias	Una empresa: ganar el concurso Una empresa: no esperaba nada	Una empresa: retroalimentación Una empresa: manejo de personal
	12 empresas no sabían	Nueve empresas no respondieron	11 empresas no han tenido cambios
Centro (D. F., Guanajuato, Morelos y Puebla): 25 empresas	Una empresa: difusión	Una empresa: intercambio de experiencias	Dos empresas: intercambio de experiencias
	Dos empresas realizan concursos	Una empresa: difusión Tres empresas: nada	Dos empresas: retroalimentación Una empresa: documentar
	22 empresas no sabían	20 empresas no respondieron	20 empresas no han experimentado cambios

Zonas	Preguntas		
	¿Sabe usted para qué sirve la Rendrus?	¿Qué esperaba al participar en la Rendrus?	¿Participar en la Rendrus ha significado cambios en su empresa?
Sur (Michoacán, Oaxaca y Veracruz): 13 empresas	Una empresa: difusión	Una empresa: difusión	Una empresa: intercambios de experiencias
	Sólo dos empresas respondieron "Sí sé"	Una empresa: financiamiento Una empresa: nada	Una empresa: cambios en la comercialización
	10 empresas no sabían	10 empresas no respondieron	11 empresas no han tenido cambios

FUENTE: Elaboración propia con datos de las 54 entrevistas a profundidad.

Como se ha visto a lo largo del apartado —por tratarse de una red institucional para la transmisión de conocimiento en un espacio y en un tiempo determinados—, dicha red presenta varios problemas que van desde la imprecisión que entraña su significado para los productores que participan y han participado en ella, pasando por la poca importancia que le atribuyen y la falta de resultados que puedan concretizarse en beneficios para las empresas; ello sin dejar de señalar la falta de claridad en los mecanismos de difusión y evaluación para compartir sus experiencias. Otro factor que puede contribuir a tal desconocimiento y poca importancia que los empresarios atribuyen a la Rendrus, consiste en que dicha red ha trabajado más para presentar estadísticas y cubrir cuotas anuales, que para afirmar el propósito de apoyar al sector empresarial rural.

Por otra parte, pese a que la Rendrus tiene casi dos décadas de existencia, y ha realizado una buena cantidad de concursos, éstos no han desarrollado una metodología para crear un ambiente de igualdad de condiciones para todos los concursantes, que permita ir más allá de la simple participación de los empresarios en el concurso estatal, regional o nacional y su respectiva evaluación. Tampoco se ha dado un seguimiento para evaluar

hasta qué punto esta experiencia fue positiva; pero sobre todo, que permita proporcionar un apoyo de más largo aliento a las empresas participantes.

VI. LA RENDRUS DESDE LA LUPA DE SUS USUARIOS

Muy importante —sin duda— es la presencia de una institución que organice las interacciones entre los microempresarios rurales que han tenido éxito en la gestión y desarrollo de su empresa. De hecho, para la Rendrus la experiencia constituye un elemento fundamental en la formación de empresarios exitosos. Sin embargo, la acumulación de experiencia es evidentemente un proceso muy lento, y las modificaciones del entorno hacen que mucha de esa experiencia acumulada caduque con rapidez; por ello, el intercambio de experiencias con otros empresarios rurales representa una oportunidad para adquirir experiencia vigente que haya sido probada de manera exhaustiva (Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable, 2013). En este sentido, se manifiesta que el propósito de la red consiste en constituirse en un instrumento para que los empresarios rurales aprendan de modo sistemático a partir de los aciertos y errores de otros empresarios; sobre todo, para que reflexionen sobre su propia experiencia e identifiquen procesos de mejora (*Op. cit.*).

A lo largo del trabajo de campo, encontramos que este propósito todavía no queda claro para los microempresarios que participan en las reuniones: no conocen los objetivos de la red, ni la mecánica, ni los beneficios que acarrea el hecho de participar en ella. Lo anterior puede apreciarse en las respuestas que obtuvimos en varias de las entrevistas efectuadas. Como ejemplo citamos las siguientes:

Es que a mí me dijeron: “Vente. Hay un evento de la Sagarpa aquí en el hotel. Ven a exponer tu producto”. Y gané. Yo no sabía que había ganado; sólo sabía que me iba tal fecha a Guadalajara

y que iba a decir lo mismo que ya había presentado. La verdad es que no me explicaron mucho (“Maxes”, Hermosillo).

La declaración anterior constituye un ejemplo de la confusión que se crea en las empresas respecto de lo que es la Rendrus desde el momento mismo de la invitación. Lo anterior se comprobó en la reunión de Jalisco de 2013, a la cual se había invitado a empresas que ya habían participado en la red y —sin embargo— no sabían a ciencia cierta cuál sería la dinámica de la reunión. Otro ejemplo de la falta de claridad sobre los eventos, sus objetivos, razón de ser, misión, visión, son los siguientes:

Mmmh. . . pues, yo me imagino que Rendrus junto con Sagarpa. ¿O algo así? (“Procesadora Pecanera”, Chihuahua).

Me suena. ¿Qué es? [...] me invitaron hace tiempo: hace unos cinco o seis años, o más. Era una como de microempresas exitosas; y fuimos a Chiapas y a Oaxaca. Allí íbamos a exponer los tres mejores casos de todo México; y se daba una plática y todos la escuchábamos. Era muy bonito (“Pico Largo”, Chihuahua).

La falta de conocimiento de los objetivos y dinámica de la red prevalece en las empresas que han asistido a distintas reuniones, para las cuales lo más importante es participar en la feria que se organiza, pues en ella pueden vender sus productos e intercambiar experiencias con otros productores. Lo anterior se registra en varias de las entrevistas, en las cuales los productores otorgan más peso a la feria que al intercambio de experiencias en las aulas donde se hacen las presentaciones, como se muestra en la cita siguiente:

Los productores en sí no entienden la finalidad del programa, porque al menos en lo personal yo. . . pues para mí era ir a presentar tu producto; cuando se supone que es para que compartas experiencias, si tuviste un problema o si has batallado y qué es lo que has hecho para salir de ello, y cómo llegaste al punto en que te encuentras. Cómo hiciste para solucionarlo; si ya lo hiciste o no lo

has hecho. Eso es lo que considera que falta: que a los integrantes se les explique de qué se trata (Sotol “La Promesa”, Chihuahua).

Otro aspecto problemático para los productores, es el proceso de evaluación. Éste suele resultar complicado porque los empresarios no saben bajo qué criterios evaluar; no comprenden los mecanismos técnicos de la evaluación; también porque consideran que el nivel de las empresas es diferente y no pueden compararse. Por otro lado, las empresas tienen ideas qué aportar a la evaluación. Las siguientes citas dan cuenta de lo anterior:

Para empezar hay productores de diferentes niveles que acaban de iniciar. No se fijan que tengan permiso de salubridad; si es bebidas alcohólicas. Considero ilógico que el gobierno apoye en las expos a microempresas que no tienen permisos de salubridad ni de bebidas alcohólicas. Oye, si yo vendo, me van a multar o confiscar (Sotol “La Promesa”, Chihuahua).

Que hubiera un jurado y que los puntos a evaluar fueran innovación, capacidad productiva, organización, administración, impacto social, ecología, sustentabilidad y capacitación. A lo mejor la presentación no llenaba lo que quería reflejar; por eso la calificación que nos ponían no nos agradaba (“Flor”, Michoacán).

[...] habría que ver categorías de empresas y con jurados externos. De hecho aquí hacemos ese tipo de actividades: con el equipo “Innova”, con los tecnológicos, con las universidades. Cada año hay concurso de actividad de innovación, pero es por categorías; incluso hay una categoría libre: ahí cualquier persona puede participar; pero sí, el jurado es escogido de gente que sabe (“Provnopal”, Guanajuato).

Una productora de Guanajuato considera, además, la pertinencia de un jurado “real” externo a los productores, pues entre ellos “se ponen el pie” para que una empresa no logre ganar. Para ella los jurados deben ser:

[...] gente externa que no tenga nada que ver con las empresas; o bueno, que no tenga nada que ver con nosotros. O sea: que no seamos los mismos participantes; que sean profesores [...]. Se trata de promover las empresas; de que la gente los conozca y compre sus productos. O sea, de eso se trata: que eso tenga un fin, y que no nomás sea a puerta cerrada (“Xomex”, Guanajuato).

Otro problema consiste en que los empresarios no entienden los criterios de clasificación. Las empresarias de “Conservas Santa Rosa”, de Guanajuato, comentan que la Sagarpa fue quien las invitó a participar en la Rendrus, pero no ganaron el evento nacional: lo ganó “Guanajuato”, un grupo que fabrica pantalones de mezclilla. Al mezclarlas con esta y otras empresas de distintos ramos, encuentran que la competencia fue desigual. No consideran adecuado que las evalúen otros productores, ya que plantean:

Porque si fuera algo similar a lo mío, sí; pero cuando no es algo similar a lo tuyo, pues realmente no me gusta que me evalúen otros productores, porque yo no tengo nada que ver con su cosecha de vino, con su exportación. A mí, media cosecha; y aún no exporto.

Por su parte, el ingeniero de “Pinesque”, en Chihuahua, plantea en ese mismo sentido lo siguiente: “Pero incluso lo que se evalúa, yo me preguntaría si los que evalúan van y entienden todo lo que se evalúa. Y si lo que se evalúa es lo más importante”.

Otro aspecto relacionado con los problemas técnicos de evaluación es que muchos de los empresarios no tienen formación en administración y, por tanto, no entienden los conceptos de la disciplina. Como se muestra en la siguiente cita:

[...] tenemos dificultad o diferente concepto de algo que utilizamos todos los días. No me acuerdo bien los conceptos que se evalúan en Rendrus; pero, vamos a suponer, *estrategia*. Qué entienden algunos por “estrategia”; qué entienden otros por “estrategia” si fuera eso lo que se evaluara; y no hay significados compartidos. Entonces sí creo que hay dos cosas ahí interesantes a fortalecer: uno es que conceptos que se evalúan, se compartan en su significado;

y número dos: hagamos un examen un año antes. Díganos cómo están. Pregúntenos cómo estamos. Y, luego, en base a esto, que establezcamos un plan de trabajo; y luego que vayamos y presentemos lo que hicimos (“Bodegas Pinesque”, Chihuahua).

Algunos empresarios ven oportunidades de mejora en los procesos de evaluación de la Rendrus. Su propuesta en lo referente a no tener significados compartidos respecto de lo que va a evaluarse, consiste en incorporar a personas expertas en las áreas del grupo calificador.

Por otro lado se encuentran aquellos empresarios que dicen sí entender el propósito de la Rendrus; sin embargo, al analizar sus respuestas, descubrimos que sus expectativas no se ligaban a los propósitos de la red, en la medida en que ésta no es una red de comercialización sino de transmisión de conocimientos. “Para mí fue pérdida de tiempo. No pude aplicar las experiencias de otros en mi negocio porque somos una empresa diferente. Ni participaría de nuevo en Rendrus ni recomendaría a otros que participaran” (“Regant”, Michoacán).

Si lo ponemos en la balanza, es más desgaste de tiempo. Nunca hubo un seguimiento. Yo les decía que si pasábamos al concurso distrital, que nos viera la gente que era un producto bueno, porque había competido; y que si pasó era porque tenía ventajas sobre otros; y que si había apoyo económico era justamente para fortalecerlo. Y pues no les gustó mi comentario (“Mezcal Don Mateo”, Michoacán).

Empresas como “Vitamoril”, de Puebla, tienen muy claro que por parte de la Rendrus recibió apoyo para participar en una feria en Chiapas y en otra en Baja California, ya que “Vitamoril” participa en el fondo PYME con la Secretaría de Desarrollo Económico (Sedeco), en Apoyos y Servicios de Comercialización Agropecuaria (Aserca) con las ferias; en logística de exportación e inocuidad de alimentos, en la Sagarpa. Es importante señalar que —a partir de la participación en la Rendrus— se formó una

red de microempresarios poblanos, la cual sirve como medio de información para dar a conocer los eventos donde pueden participar y las asociaciones de las que pueden obtener apoyos; en ese sentido, comentan: “Nos hemos enterado de las ferias y de los organismos por medio de los productores. Entre nosotros nos vamos avisando, así como en las ferias, donde la información se comparte a través de los delegados de las Secretarías” (“Vitamoril”, de Puebla).

Los microempresarios se comunican entre sí y se avisan acerca de las fechas en que van a realizarse eventos, cursos, capacitaciones, entre otros. Al respecto, leamos lo que un microproductor señala:

Para el negocio, tuvimos una capacitación por parte de un programa que había en Sagarpa. No me acuerdo ahorita muy bien del nombre, pero dan capacitación. Entonces nosotros nos agregamos a un grupo que ya tenía esos beneficios; cuando nos dijeron que iba a haber curso, nosotros fuimos de colados. La información nos la pasó un grupo de personas que tenían otro proyecto e iban a ser capacitados y nos pasaron el chisme; y pues nosotros fuimos de colados, fuimos de agregados. A lo mejor no muy deseados, pero, bueno; pues llegamos y aprovechamos la capacitación, y pues nos sirvió porque en la realidad generamos una serie de controles de los que no teníamos conocimiento práctico. Pues sí agarramos libros; pero los libros, si no tienes un acercamiento humano que te saque de dudas y todo eso, a veces se quedan con cositas. Y esa capacitación fue muy importante para arrancar bien el proyecto (“Tercer Milenio”, Coahuila).

Por otra parte, la mayoría de los microempresarios consideró que, al haberse relacionado con otras personas, aprendieron acerca de mercados nuevos o lograron entrar en ellos. Tal es el caso de “Agroindustrias Valle Viejo”, de Chihuahua:

Rendus me sirvió para relacionarme con otra gente. No de forma directa, pero se da cuenta de otras formas. Pues bien, no más que ahí había otros proyectos de este tipo: apícolas; de manera que hice

contactos con otras personas que producen miel, y con posibles compradores de material y de equipo apícola, cuando participé en Baja California.

Este empresario considera que si le diesen la oportunidad, volvería a participar en la Rendrus; además, lo recomendaría a otros compañeros. En la empresa “Procesadora Pecanera” de Chihuahua, consideran que participar en la Rendrus les ha servido porque:

[...] nos han proyectado a llevar el producto a otras partes del estado para buscar comercializar. Ganamos acá en Chihuahua; y mi esposo se fue a Tijuana por medio de Rendrus; y yo en otra ocasión me fui a la Paz. Por eso le digo que sí ha habido algo positivo: se consiguieron mercados en Tijuana y Guadalajara.

“Invernadero Plateros” del Distrito Federal, considera que a partir de su participación en la Rendrus hubo ciertos cambios en su organización, como:

[...] por ejemplo, la meta de hacerlo más *plus*: seguirlo posicionando y que la gente realmente nos conozca. Nos tienen como prototipo; por ejemplo, en la delegación saben que hay un huerto y que es una unidad complicada. Entonces dijimos: “¿Sabes qué? Vamos a seguir siendo un modelo”; pero a seguir realmente, ¿no? A trabajarlo para que vean que sí se puede producir a pesar de todos los problemas; y que esto nos sirva para seguirnos posicionando.

En cuanto a la empresa “Nanines”, el arquitecto considera que la Rendrus le sirvió:

[...] porque hice muchos contactos, sí. Y de ahí yo tengo dos contactos: uno hace mango deshidratado. Bueno, son tres: uno hace mango deshidratado. Ellos lo maquilan y lo mandan a granel a Estados Unidos. Viene un gringo muy listo. Está bien: es inversión; es un visionario, ¿verdad? Vino: “¿Qué necesitan?”. Él les puso la maquinaria. Todos recogen el mango. Ahorita hay dos comunidades que viven de eso: exportan a granel y el gringo lo que hace: lo

empaca. Batalla menos porque, como no está terminado el proceso, él no batalla para la exportación.

A partir de los datos anteriores, descubrimos que los empresarios que participan en las reuniones de la red, lo hacen con entusiasmo, aunque deben sortear muchas dificultades para evaluar y no acaban de entender ni los mecanismos de evaluación ni la razón por la que ellos resultaron o no ganadores de la etapa en la que participaron. Lo interesante de ello es que se resalta que en las reuniones estatales —y aun en las nacionales— las empresas establecen contactos que les ayudan a resolver algunos problemas; aunque muchas veces no estén muy conscientes de ello. En tal sentido, las reuniones de la Rendrus son un mecanismo más, como las ferias, las reuniones sectoriales o de las Cámaras, donde los empresarios socializan sus problemas y a veces encuentran soluciones *pegajosas* que pueden llevar consigo a sus empresas. Ello se resume en el cuadro 4.

Cuadro 4
OPINIONES DE LOS PRODUCTORES PARTICIPANTES EN LA RENDRUS

	<i>Rendrus</i>	<i>Productores</i>
Objetivos Rendrus	Aprender de los aciertos y errores de los otros, para que mejoren sobre su propia experiencia e identifiquen procesos de mejora	Falta de claridad en los objetivos: están implícitos y no les son explicados Confusión entre una red de conocimientos y una comercial
Dinámica de la red	Organización en las mesas, criterios y evaluación	Falta de claridad en la organización y la dinámica de los trabajos: — Criterios sobre los distintos niveles de desarrollo de las empresas que participan — División por grandes ramas de actividad — Problemas de comunicación sobre los conceptos de evaluación utilizados — Ventajas de salir ganador en los concursos

Resultados de la red	Han logrado promover las interacciones entre las microempresas rurales	<ul style="list-style-type: none"> — Les ha sido útil para hacer contactos — Para proyectar a las empresas — Para la comercialización y encontrar mercados — Socialización de conocimientos; sobre todo cuando se comparte una región o se hace referencia a una experiencia que pueda ser útil para la empresa — Aprendizaje y <i>benchmarking</i>
----------------------	--	--

FUENTE: Elaboración propia con datos de las 54 entrevistas (a profundidad) practicadas a los participantes.

VII. APRENDIZAJES Y *BENCHMARKING*

A PARTIR DE SU PARTICIPACIÓN EN LA RENDRUS

La labor de *benchmarking* implica un estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras, con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización. El *benchmarking* no es sólo un estudio comparativo de datos; sus alcances son más extensos: apuntan al mejoramiento de la organización, de la estructura productiva o de las políticas internas para lograr ventajas competitivas, a partir de la adopción de las mejores prácticas y de innovaciones (Boxwell, 1995). Las comparaciones de las microempresas se establecen considerando lo que están haciendo los otros; tratando de incorporar conocimiento útil; ubicándose en qué aspectos se hallan mejor que otros; y encontrando oportunidades para lograr mejores aprendizajes.

Los empresarios conocen sus procesos productivos, así como algunos de ellos, la manera como llevan el negocio. De tal suerte que —al participar en las reuniones de evaluación de las empresas exitosas que organiza la Rendrus— pueden adquirir conocimientos sobre lo que está funcionando en otros emprendimientos, al tiempo que pueden compararse con ellos. En este sentido, se puede decir que realizan *benchmarking*. Al respecto, se citan

los comentarios vertidos por tres microempresarios en relación con su aprendizaje y el modo como se compararon con otros emprendimientos.

[...] yo aprendí ahí primero que no soy el único que anda batallando. Que hay gente que está en peores condiciones; en peor situación; que están luchándole fuerte y que —como digo yo de los discapacitados— nos dan una lección muy grande que tenemos que aprender; y que no tenemos que estarnos queje y queje. Aprendí también hay [*sic*] algunas cuestiones que ahorita no sé describir específicamente, pero que están haciendo otros y que nosotros así vamos incorporando. Por ejemplo: acercarme a los conocimientos del cliente, pues el cliente es importante (“Bodegas Pinesque”, Chihuahua).

[...] me sirvió primeramente ver igual los eventos por los que habían pasado las empresas con las que me tocó estar en las mesas. Por qué batallan; cuáles son sus pros y sus contras (“Nanines”, Chihuahua).

A mí la verdad me interesó mucho lo de Rendrus: viendo la experiencia de otros compañeros que están más adelantados que nosotros. Nos ha dado idea de los pasos a seguir; de los trámites del código de barras. Buscar ellos con quién han mandado a hacer algunas cosas de diseño de empaque, etc. De hecho allí mi mamá contactó a uno que hace mermeladas de Milpa Alta; dónde adquiere sus envases. Y resulta que la persona que les provee de envases está aquí cerquita de nosotros (“Dulfimex”, Distrito Federal).

Estas experiencias refieren adquisición de conocimiento y la realización del *benchmarking*, que les permite compararse con otras empresas y solicitarles apoyo para lograr posicionar la suya en un mejor lugar. Por otro lado, empresas como “Lácteos Conchos de Chihuahua”, no consideran de utilidad su participación en la Rendrus porque su comparación con otras empresas no les aportó nada, pues —a su juicio— ellos estaban en un mejor nivel. Al respecto señala:

No hemos obtenido apoyo, información o beneficio de otras empresas; ni hemos contactado a otras empresas. Ni nuevos clientes ni instituciones gubernamentales ni proveedores. Participamos sólo en una reunión y —con los que se intercambió— no significó cambios para la empresa. Al observar las otras exposiciones, me da cuenta que mi empresa está más adelante que las otras empresas.

Por el contrario, hay empresas que al compararse con otras y encontrarse más adelantadas que ellas, se sienten alentadas a participar en la Rendrus en la medida en que están dispuestas a apoyar a otros empresarios. Tal es el caso de “Nature In” de Guanajuato, que comenta que en la reunión a la que asistió:

Me llenó ver las ganas de gente de comunidades o ciudades más pequeñas. A nosotros nos tocó ayudar incluso a otros. A mis contactos de la carretera me ha tocado ayudarlos con asesoría: a quienes van empezando. De hecho volvería a participar en Rendrus, ya más entrenado; y, por supuesto, recomendaría a otros empresarios a participar (“Nature In”, Guanajuato).

VIII. LAS EMPRESAS QUE SE QUEDARON EN EL CAMINO

La idea que la Rendrus adoptó en 2013 —en la que se propone dar seguimiento a las empresas que han participado en sus eventos—, se convierte en una oportunidad para analizar los problemas enfrentados por las que se quedaron en el camino, pese a que sus proyectos cumplían con los requerimientos de convocatorias previas.

Algunas de las razones por las que las microempresas rurales desaparecen o no pueden consolidarse, se condensan en la tabla siguiente:

CUADRO 5
DIFICULTADES DE LAS EMPRESAS

Débil capacidad de gestión administrativa	Carecen de estructura orgánica No cuentan con un área contable Falta de un plan de negocios
Registros legales ficticios o inexistentes	Carecen de acta de constitución sobre el tipo de sociedad Falta de formalización tributaria
Capacidad productiva insuficiente	Volumen de producción variable Inexistencia en el cálculo del costo de los productos
Dependencia económica para sobrevivir	Falta de dedicación exclusiva
Débil desarrollo y crecimiento esporádico	Falta de conocimiento y estrategias de mercado Desconocimiento de las regulaciones, normas y especificaciones del conjunto del proceso
Recurrencia en el apoyo de proyectos a fondos perdidos	Proyectos sin planificación Pérdidas financieras y equipos en desuso Falta de seguimiento
Fallas o rupturas en las relaciones sociales: alteración de la confianza y la reciprocidad	Dificultades para organizarse colectivamente
Incompatibilidad con opciones de financiamiento gubernamentales en relación con la realidad de las empresas	Incapacidad financiera y moral para solicitar créditos

FUENTE: Elaboración propia con datos obtenidos de las 54 entrevistas (a profundidad) realizadas a los participantes.

En términos generales, hay coincidencia en lo referente a las causas de fracaso que la literatura especializada señala. Sin embargo, es menester hacer hincapié en estos aspectos mediante una revisión de los datos. En primer lugar, la debilidad para realizar la gestión administrativa se encuentra vinculada con las iniciativas de las empresas familiares mexicanas: las personas se involucran en una

actividad empresarial básicamente porque despertó su interés; o no tienen empleo o consideran que su idea puede convertirse en negocio, sin hacer previamente un análisis o una planeación de la viabilidad que el proyecto pudiera tener.

Tal es el caso de la empresa “To Tochilt” (dedicada a la venta de carne de conejo, ubicada en la ciudad de Veracruz y fundada hace aproximadamente 15 años), debido a la inquietud de uno de los hijos menores del señor Alfredo García. El joven quería tener una granja; su progenitor le dijo: “Si quieres, adelante [...]”.

Cuando la empresa acudió al llamado de las convocatorias anuales de la Rendrus, tenía ciertos proyectos de cómo operarían legalmente; incluso registros oficiales en los que participaban algunos miembros de la familia que en la práctica fueron sustituidos, pero no resultaron. Por ello se creó una situación confusa pues no todos los que están registrados participan en la empresa; ello constituye una limitante. Casos como los de “To Tochilt” indican que los proyectos que no alcanzan a consolidarse en el ingreso principal para los empresarios, se constituyen en un ingreso secundario (a veces esporádico) o bien en un “negocio” que demanda mucha inversión en tiempo y dinero.

Una muestra de las empresas como actividades secundarias generadoras de recursos para los proyectos familiares es el caso de “El Paraíso del Salmoral” de Veracruz, dedicada a la cría, engorda y venta de la mojarra tilapia, creada aproximadamente en 2008 por un empresario que se dedica al cultivo de la caña como actividad principal. En tanto, su hijo (uno de los principales apoyos del empresario) trabaja para una empresa privada, y en sus ratos libres apoya al negocio familiar. Sin embargo, “[...] hasta el momento no hemos tenido ganancias [...]”: todo se ha invertido”, comenta el señor Raymundo. En esta empresa (como en el caso de “To Tochilt”), los integrantes tienen otras fuentes de ingresos: el dueño se dedica a la venta de seguros y su hija trabaja como demostradora en tiendas comerciales; además, sus otros hijos tienen diversos trabajos, por lo cual dedican el tiempo libre a ejercer la

administración en la empresa. Lo más importante: no dependen de los ingresos de ésta.

Otro caso que ilustra dicha situación, donde los proyectos o empresas que se presentan en las reuniones de la Rendrus no necesariamente constituyen una fuente de ingreso importante para los emprendedores, es el que ocurre en una unidad habitacional del Distrito Federal donde se cultivan legumbres para los socios. Una de las cooperativistas señaló lo siguiente:

[...] los vecinos piensan que sacamos las grandes cantidades de dinero de la composta; cuando al contrario: nosotros tenemos que invertir, y a veces no sacamos ni lo que invertimos. Es decir, no vivimos de hacer esto. No. Así que me puedo ya dar el lujo: no. Cada quien tiene sus actividades aparte; y pues esto, aparte. A lo mejor sí se pudiera si tuviéramos todas las condiciones. Por ejemplo, vender lombricomposta sí se puede; pero luego no se tiene las situaciones: los elementos. Entonces dices: “Bueno, de aquí a que produzco, si voy a sacar mi producción en un mes, ¿de qué voy a vivir en ese inter?” [...] entonces tenemos que trabajar por otro lado [...] (Unidad Habitacional “Lomas de Plateros”, Distrito Federal).

Los casos anteriores muestran que tales proyectos no constituyen la fuente principal de recursos; por ello los participantes deben contar con otras entradas que —en muchos casos— son las que aportan el mantenimiento de la familia y, por tanto, no se presta mucha atención al desarrollo del proyecto. En ocasiones causa pérdidas; en otras, inversiones redituables sólo a muy largo plazo. Además, dentro de los proyectos que participaron en la Rendrus, se observan diferentes niveles de consolidación que dependen de los apoyos (a menudo gubernamentales) que los empresarios lograron conseguir para desarrollar la infraestructura de su empresa. Algunos no resultaban candidatos debido a lo poco desarrollado del proyecto, porque no llenaban el perfil (el gobierno no suele apoyar empresas más consolidadas) o simplemente por no contar con las relaciones adecuadas.

Para mostrar la importancia que cobra contar con una relación entablada con instituciones gubernamentales, tomemos el caso de dos empresas veracruzanas. La primera: “El Paraíso del Salmoral”, donde sus integrantes aseguran que una relación de este tipo “[...] sirve de mucho [...]”; para este negocio, necesita tener uno muchos amigos, amistades [...]”. En concreto, recibieron un apoyo de la Sagarpa con el objetivo de dar inicio a la microempresa, debido a una amistad que tenían en el gobierno. Mientras que, para el proyecto “To Tochilt”, sus integrantes señalaron: “[...] nunca hemos recibido apoyo económico [...]”; por tanto su crecimiento se ha visto detenido, y han sufrido altas y bajas durante su trayectoria. Continúan en el negocio por lo que ellos llaman “el aprecio emocional”.

Otra situación que hace que los proyectos se queden en el camino, se vincula con las fallas o rupturas (o ambas) en las relaciones sociales clave, debidas a la alteración de la confianza y la reciprocidad establecida. Se ha señalado la importancia que cobran las relaciones de amistad para la asignación de recursos; empero, también podemos citar como recurso social importante, los lazos que se generan para construir alianzas. Aunque algunas veces no resultan benéficas para los proyectos empresariales, debido a que algunas de las personas que llegan a la asociación, simplemente aprovechan la oportunidad para traicionar la confianza de los empresarios.

Es el caso del proyecto “To Tochilt”, en el que intentaron crear una asociación en el nivel estatal de productores cunícolas, para exportar carne a Estados Unidos y Europa, donde el consumo es alto. Habían reunido a casi 20 productores de diversas partes del estado, por iniciativa de una amistad del dueño. Sin embargo, algunas personas aprovecharon la oportunidad para crecer ellos de manera personal y tomar el poder, sin importarles la constitución de una sociedad en beneficio de todos los productores.

Tenemos otro ejemplo en el proyecto “El paraíso del Salmoral”, cuyos integrantes tenían el propósito de formar un sociedad de productores de mojarras. Diversas personas que tenían la inten-

ción de apoyar la sociedad, al final se quedaron con parte de los conocimientos y contactos e iniciaron sus propios proyectos.

Los dos casos anteriores, evidencian rupturas en las relaciones sociales clave, por afectación a la confianza y la reciprocidad establecidas; señalan asimismo la falta de compromiso que muestran algunas personas que buscan un beneficio propio y abusan de la confianza depositada en ellas; rompen lazos de armonía y de ese modo el capital social que pudiera acumularse, el cual más adelante podría haber servido para intercambiar conocimientos y crear nuevas técnicas para la producción.

En algunos casos, las alianzas no logran consolidarse, como en el de la unidad habitacional del Distrito Federal. En él sus integrantes recibieron capacitación durante medio año; pero de los 15 vecinos que comenzaron, terminaron cuatro. A pesar de ello, llegaron a producir cerca de una tonelada de composta; los mismos capacitadores les comentaron: “[...] ¿Y por qué no hacer un pequeño huerto? [...]”. Uno de los vecinos señaló:

[...] aquí en esta parte no teníamos nada construido. Empezamos a poner llantas. Nos empezaron a enseñar todo lo que era el orgánopónico y a utilizar todo lo de la composta. Entonces ya fue tomando más en forma el producir y ya tenemos 20 produciendo: que el cilantro, acelgas, la lechuguita y de ahí la misma gente nos canaliza con la Secretaría de Desarrollo Social. Ajá, sí: la Sederec, para que nosotros metamos nuestro proyecto y podamos obtener un recurso [...] se logró armar el proyecto [...] (Unidad Habitacional “Lomas de Plateros”, Distrito Federal).

Incluso cuando ya se había conseguido el recurso, surgieron las trabas entre los socios:

[...] el proyecto original —le decía— iban a ser en esa plancha: iban a ser 12 camas de cultivo de 12 metros de largo; o sea, iba a ser un súper huerto realmente. Desgraciadamente los intereses de otros vecinos y otras gentes que dijeron: “[...] aquí, no. . . : te vas a hacer rica con esto [...]”. Y mil peros; y para no perder porque ya teníamos

el recurso, tuvimos que modificarlo totalmente. De las 12 camas que íbamos a terminar, terminamos con una y media si sumamos las tres: es una y media en total [...] (Unidad Habitacional “Lomas de Plateros”, Distrito Federal).

Para conseguir financiamiento, a menudo hay que tener conexiones en el gobierno, tal como lo manifiesta un integrante del proyecto “Meganopal” en Milpa Alta:

[...]. Yo fui a hablar directamente con la secretaria: le presenté mis productos y le interesó. Me preguntó sobre mi proyecto. Le dije que ya estaba el proyecto en el Comité. Luego se comunicó con su representante ahí en el Comité Técnico, el cual es un comité que está integrado con gente de Sagarpa y de Sederec, al cual le comenté sobre mi proyecto y le dijo que quería que lo apoyaran. Ella fue la que dio la instrucción y fue como salió mi proyecto. El proyecto que me autorizaron costó \$1 200 000.00. Yo al poner el 30% me quedé sin dinero. Por eso es que no funcionan nuestros proyectos: sólo dan un apoyo y ahí se quedan truncados todos [...].

Las declaraciones anteriores muestran lo siguiente: el hecho de que una empresa o proyecto sea seleccionado para participar en las reuniones de la Rendrus, no significa que éste vaya a ser exitoso. Es muy claro; sobre todo a partir de 2013, cuando al cambiarse las políticas operativas de la red, se buscó invitar a empresas que ya habían participado, para apoyarlas con los conocimientos que necesitaban para constituirse de manera formal, así como para tener acceso a los mercados. La búsqueda resultó muy complicada. En el caso concreto de Jalisco, “batallaron” para juntar las 20 empresas que se necesitaban (incluso a la reunión final, sólo llegaron 10). Lo mismo ocurrió en otros estados.

IX. ETNOGRAFÍA DE LA XVII REUNIÓN DE RENDRUS
EN EL DISTRITO FEDERAL EN 2012

Una parte de la investigación de campo que se realizó para dar seguimiento a la Rendrus, consistió en participar activamente en las reuniones de los estados reseñados (Chihuahua, Coahuila, Distrito Federal, Michoacán, Puebla, Jalisco Querétaro y Veracruz) y en tres reuniones nacionales. A lo largo de ellas, se hizo observación y breves entrevistas a los distintos actores que participaban: productores, funcionarios, técnicos, observadores. Lo anterior nos permitió construir diarios de campo que daban cuenta de lo ocurrido en la reunión. El presente apartado se armó a manera de uno de tales diarios. Se pensó incluirlo porque muestra el modo como operan las reuniones que —a su vez— constituyen la base para la constitución de la red. Decidimos presentar la reunión del Distrito Federal de 2012 porque es una de las más completas, pues con ayuda de nuestros alumnos de servicio social, cubrimos la discusión de todas las mesas que sesionaron al mismo tiempo.

Llegamos a la reunión a las 7:30 de la mañana, en las instalaciones que la Sagarpa tiene en el Bosque de Nativitas en Xochimilco. Se esperaba que acudieran 45 productores: llegaron alrededor de 40, quienes fueron convocados por la Sederec del Distrito Federal y por los Cader de la Sagarpa. Se calcula que hay alrededor de 2 000 productores rurales en el Distrito Federal. Los que se presentaron hoy, acuden principalmente en búsqueda de mercado. Para elaborar sus presentaciones, cuentan con el apoyo de los PSP, según nos platicó el subdelegado de Planeación y Desarrollo Rural de la Sagarpa en el Distrito Federal. La convocatoria fue abierta, nos comenta el funcionario: admitieron sólo 45 proyectos de todos los que llegaron; podrían haber recibido más —agrega—, pero seleccionaron a los mejores. De dicha reunión saldrán dos para el encuentro nacional que será en Cancún, Quintana Roo. A juicio del funcionario, éste es el incentivo para los produc-

tores; no tanto porque se vayan a pasear —nos comenta—, sino por la oportunidad de ingresar a nuevos mercados.

Damos una vuelta por la exposición: hay productores de frambuesas, de prendas de lana, de quesos; una cooperativa de mujeres que hace bordados. A todos les preguntamos acerca de sus estrategias de comercialización, y nos comentan que venden en ferias o en el lugar de producción. La productora de frambuesas hace gelatinas y mermeladas que trae. La de los quesos, vende en el mismo pueblo a gente de otros lugares que va por ellos. Después llegan los del mole “Don Luis”, que venden en tiendas *gourmet*, en “La Europea” y en “Liverpool”. Esta última empresa forma parte de la “Ruta del nopal: sabores y colores de Milpa Alta”, donde se encuentran desde empresas productoras de alimentos procesados hasta empresas editoriales y de servicios turísticos. A las 9:30 tiene lugar la inauguración.

El primero en hablar y quien dio la bienvenida fue el MVZ Carlos José Arroyo Santisteban (delegado de la Sagarpa en el Distrito Federal), quien declaró que es importante el cómo, el qué, y con qué calidad se está produciendo en esa entidad federativa. Además, declaró estar en contra de privilegiar la exportación, pues considera: hay que “[...] producir los mejores alimentos para nosotros, quedando en el país lo mejor”. En todo caso, los que deberían exportarse son los excedentes. Le siguió la licenciada Margarita García, subdirectora de Proyectos Especiales y Vinculación Comercial de la Secretaría para el Desarrollo Rural y Equidad de las Comunidades del Distrito Federal. Deseó que el evento fuera exitoso.

Al final, el ingeniero José Benito Sergio Ibarra Mendoza, subdirector de Proyectos Exitosos, se encargó de dar las indicaciones para el desarrollo de actividades durante el día. Inició señalando la importancia de la reunión y comentó que hace 17 años —debido al trabajo conjunto entre la Sagarpa, los gobiernos de los estados y el Colegio de Posgraduados, entre otras organizaciones— han logrado organizar este tipo de eventos, lo cual ha permitido vivir las experiencias que están desarrollándose en

el campo, para que los productores compitan no por una remuneración económica sino para que los dos mejores productores asistan como representantes a la reunión nacional. Subraya: “[...] lo que se llevan es simplemente conocimiento, experiencia [...]”; y si éstos son aplicados a sus proyectos, el éxito llegará de manera más rápida, lo cual los invita a que los “compartan”.

Terminada la inauguración, los productores se dividen en cuatro mesas de trabajo. En cada una había un coordinador, auxiliado por dos o tres personas para pasar las presentaciones elaboradas por los productores, llevar el tiempo de exposición, así como apoyar en la entrega y evaluación de las cédulas.

En las cuatro mesas da inicio la sesión, aun cuando en algunas falten productores que se habían inscrito. El coordinador expone ante los productores cuáles son las reglas de participación, la mecánica de exposición y los tiempos asignados a preguntas, cómo debe responderse en el ejercicio de evaluación (con el formato que comprende reactivos que van de “positivo” a “muy negativo”), cómo se realiza el conteo. Finalmente, anuncia que en la sesión plenaria se darían a conocer los resultados de los dos mejores productores que acudirían después a la reunión nacional.

A continuación presentamos algunos casos de las exposiciones y preguntas que se formularon en las mesas de trabajo.

A. Mesa de transformación y comercialización de producción primaria

A las 11:15 expone Emma en nombre de la empresa “Cunicultura Integral, Fuerza y Voluntad 2001”. La expositora comenta que su presentación no se proyecta muy bien porque en la carpa hay demasiada luz. El grupo está formado por esposas de campesinos de la misma comunidad, quienes iniciaron actividades porque tenían ganas de trabajar; así que se asociaron, y —auxiliadas por técnicos— empezaron a capacitarse: aprendieron a coser y a confeccionar, además de conocer acerca de la cría del conejo. Han

ido a otros estados. Para la constitución formal de la organización, quedaron nueve personas. Recibieron el apoyo de la Sagarpa para comprar láminas y mejorar las instalaciones. Muestra imágenes de su “conejal” y platica sobre lo precario de sus instalaciones. Ya cuentan con cursos para aprovechar el conejo completo, hacer compostas, y cocinarlos de diversas maneras. Explican el proceso de producción, incluido cómo se realiza el sacrificio del animal. El grupo se encuentra organizado alrededor de las familias: en la comercialización, venta y sacrificio, participan cuatro personas.

Anteriormente, cosían su artesanía a mano; ahora ya cuentan con un taller. Aunque algunas siguen cosiendo a mano, reconocen que las herramientas con las que cuentan les fueron entregadas gracias a la Sagarpa. La expositora trae consigo muestras de los productos que se elaboran con la piel del conejo. Tienen clientes; van a delegaciones y escuelas primarias. Entre sus metas contemplan llegar a tener un mercado más grande.

Durante la sesión de preguntas, un productor inquiriere qué se hace con los residuos del conejo; Emma responde que en la producción tratan de no usar productos químicos, aunque para el curtido de las pieles de conejo utilizan un poco de “cromosal”. Desechan las aguas residuales, y la persona que preguntó recomienda contactar empresas dedicadas a la recolección de residuos. Otro productor plantea dos preguntas: si dispone tanto de los valores de la orina como del excremento del conejo y qué hace con estos desperdicios. Le responden que la orina tiene amoníaco y que la utilizan como abono. El productor comenta que estaría interesado en comprarla para después volverla composta y no aplicarla de manera directa, como sostiene la señora. Se agota el tiempo, y el coordinador indica que ya no pueden formularse más preguntas.

El siguiente productor también cría conejos; su nombre es Manuel Vega Rodríguez. El proyecto está localizado en el pueblo de San Cruz, delegación Xochimilco. Entre sus antecedentes, destaca que tenían interés en la producción de conejos, por lo que pidieron un apoyo al Programa para el Mejoramiento de

Traspatios, ya que ellos los tenían en una semicasita tapada con lona y a la intemperie: en jaulas prefabricadas. Con un apoyo de 15 000 pesos, lograron comprar láminas y mejorar su estructura, además de comprar más conejos. Reciben una capacitación de una MVZ, para practicar la mejora genética, la alimentación, e incrementar la sanidad. Puesto que acaban de tomar el curso, apenas están comenzando a usar el curtido. Su negocio inició con 15 hembras y cinco machos; actualmente cuentan con 75 conejos.

La comercialización se realiza en el mercado y en carnicerías, ya que su consumo no es frecuente dentro de la comunidad, pues le han hecho el comentario de “[...] ¿me vas a vender un conejo o me vas a vender un gato?”. Señala que hay personas que han pasado por esta experiencia. Por ello la gente prefiere ir a las carnicerías. Su estrategia de ventas es difundir el valor nutrimental que contiene la carne de conejo y su fácil preparación. Es responsabilidad de todos los integrantes de la familia el proceso de la producción, además de que dependen de este ingreso. Sus metas son el mejoramiento y tecnificación de su proceso; preparar embutidos. Sin embargo, para ello deben capacitarse. Uno de los factores adversos a los que hacen frente es que en México se consume poco la carne de conejo; por ese motivo enfrentan un mercado limitado, además de que desconocen sus modos de preparación.

La primera pregunta que les hicieron fue “¿Con qué los alimentan?”. Contestó que con alimento procesado; de cuando en cuando, con alfalfa. Por ello considera que no pueden contaminarse porque no la consumen diario; además de que la vida del conejo es breve. Le preguntan cuán caro es el alimento; responde que acaban de aumentar el precio. Un productor desea saber si no han procurado alimentarlo de manera más orgánica (pasto, alfalfa); contesta que es complicado, pues el nivel nutrimental variaría.

Otro productor agrega que la alfalfa que llega del Estado de Hidalgo viene contaminada; señala que debe ser desinfectada. También participa otro productor quien comenta que si se alimenta orgánicamente a un cerdo criollo, su carne resulta más saludable que la de un pollo que ha sido alimentado con “pellet”.

Ello rompe el mito de que la carne de cerdo es dañina, además de dejar en claro que hay comida que contiene altas cantidades de hormona. Al respecto, la primera expositora comenta que si alimentara a los conejos de manera orgánica, tardarían más tiempo en sacarlos; además, se percató de que si se les da alfalfa contaminada, se les mancha el hígado.

B. Mesa de industria rural

Los trabajos de esta mesa iniciaron con la intervención del ingeniero Alberto Reyes, quien hizo una breve descripción acerca de cómo se encuentra organizado “Apiarios Tepenahuac” y sus antecedentes como empresa: están conformados por nueve agricultores, de los cuales cinco son mujeres y cuatro, hombres. La empresa tiene antecedentes desde 1964 con su tío, y en 2007 decide retomar el proyecto, a partir de establecer convenios en los ámbitos de producción, investigación y comercio, así como también aumentar el consumo de miel orgánica y mejorar la calidad en sus prácticas de sanidad. Su lema: “El desarrollo de nuevas técnicas ayuda a eficientar la producción apícola”; en cuanto al desarrollo del mercado, ha percibido que hay una tendencia que intenta velar por el bienestar del consumidor; por ello procuran que sus productos sean más naturales.

Asimismo, señaló que han logrado alianzas estratégicas con Diproansa, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Centro Educativo, productores de dulces de Tulyehualco, la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y el Instituto Tecnológico de Milpa Alta. Actualmente constituyen una cooperativa de responsabilidad limitada. Han obtenido asistencia técnica de las instituciones antes mencionadas para capacitación y servicio social, así como del Centro Ambiental Anexcomatl para buenas prácticas, ubicación del apiario, manejo de las colonias y cosechas. Utilizan de tres a 12 jornaleros como mano de obra en la temporada de otoño e invierno. Sólo hubo un

productor que los interrogó sobre si se habían acercado a otras organizaciones de apiarios de la zona y respondieron que ello no era posible por problemas de confianza. Han recibido financiamiento de la Sagarpa, de la Sederec y de la delegación de Milpa Alta.

Posteriormente, en los cinco minutos de preguntas, el representante de la “Ruta del Nopal, sabores y colores” quiso saber cuál era la relación que sostenían con los otros núcleos productivos de los demás apiarios de la delegación Milpa Alta, y si se encontraba afiliado a alguna red o asociación. El ingeniero respondió que han intentado acercarse con las demás sociedades; sin embargo —debido a los conflictos que privan dentro de las mismas—, se han desanimado porque (al ser ellos un grupo nuevo y las sociedades, muy viejas) no se les ha permitido interactuar de manera adecuada. Su juventud y el egoísmo de los otros han sido motivo de desconfianza en el intercambio de experiencias.

Otra presentación fue realizada por Isabel Valdés (tesorera del proyecto Mujeres de la Tercera Edad “El Telar de Guadalupe”, de Producción Rural de Responsabilidad Limitada), localizado en San Miguel Topilejo, en el kilómetro 28 de la carretera federal. El proyecto nació en el año 2000 con la finalidad de ayudar al adulto mayor; está constituido sólo por mujeres. Uno de los factores que llevó al establecimiento de la organización, fue la necesidad de crear una opción de empleo para las mujeres de la tercera edad, ya que el trabajo del campo les resultaba muy pesado. Al percatarse de que en la comunidad lo que más había eran borregos y lana, la representante de la organización (madre de la expositora) propuso a los miembros de los Bienes Comunes la creación de un proyecto de telares para ocupar la lana que se tiraba. Al inicio eran 10 mujeres, de las que sobreviven sólo seis. En el año 2000 se organizaron y hasta la fecha cuentan con cinco telares. Para evitar el intermediarismo, ellas mismas realizan la venta, y ofrecen sus prendas tejidas de lana en el mercado de Topilejo, en ferias de la Ciudad de México y San Luis Tlaxiatenlco. Han tenido apoyo de la Sagarpa y actualmente cuentan con instalaciones propias en un terreno de 722 m². Han

obtenido el premio de redes productivas de la Organización de las Naciones Unidas por medio de Banamex, así como la certificación de sus productos. Han recibido capacitación para la elaboración de prendas, cambio de puntadas, proceso de lavado de lana y comercialización. Dicho proyecto no recibió ningún comentario o pregunta de parte de los productores de la mesa.

C. Mesa de producción primaria

La presentación del grupo de trabajo “Bioculturalidad de Tláhuac” es realizada por un biólogo experimental, encargado del laboratorio de la empresa, cuyos integrantes son todos biólogos o ingenieros agrónomos. El proyecto va dirigido al rescate y conservación de la flora medicinal; por ello, apoya a productores de estas plantas. Su proceso comienza con los recorridos etnobotánicos; recupera experiencias que son difundidas por medio de publicaciones técnicas al alcance de los productores. Después, mejoran las técnicas de cultivo en laboratorio; también procuran hacerlas sustentables y se las devuelven a los productores, con la idea de que los cultivos sean más racionales y los hábitats naturales se conserven. El apoyo de la Sederec les sirvió para la iluminación y acondicionamiento del laboratorio. Han establecido algunas alianzas con universidades como la UNAM, la UAM y la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM); cuentan con alumnos que cumplen ahí su servicio social. En el intervalo de las preguntas, los felicita otro productor de hierbas medicinales y les pregunta si podrían llevar a cabo una caminata para reforestar y sembrar plantas medicinales (con las dos empresas en colaboración), además de interrogarlos sobre cómo lograron hacer participar a la comunidad y cómo iniciaron los contactos con los agricultores.

Seguimos con la presentación de “Herbolaria Medicina Milenaria”. La productora no entiende ni cómo ni a quién evaluar; además, no trae su presentación y tiene que salir a buscarla. Mien-

tras llega, la productora de “Dulfimex” y la de “Lombricomposta” entran en contacto. La segunda le pregunta si usa pectinas para sus dulces y trata de venderle sus peras. También el funcionario de la Sagarpa pregunta a la productora de quesos sobre sus precios. Pasan las hojas de evaluación. La productora de lácteos y la de café “Charlie” se comunican para entender cuál proyecto están evaluando, pues no les queda claro cuál de todos los relacionados con hierbas medicinales acaba de pasar. Otra productora de la mesa, la de “Chocoamaranto”, pregunta a la de “Dulfimex” si no le interesaría vender sus calaveras de camote junto con las suyas de amaranto.

Continúan las exposiciones. La empresaria de “Herbolaria Medicinal” empezó con el negocio después de atravesar por una fuerte depresión hace 15 años; llevaba yerbas y tés a los compañeros del grupo de ayuda contra la depresión. Recupera los conocimientos de su familia y comunidad. Su hijo trabaja en la delegación y “curiosamente” la invitó a vender sus pomadas y plantas en las ferias delegacionales. Su presentación no coincide con lo que expone. Compra en el zócalo las plantas que constituyen los insumos de sus medicinas. Ella es la encargada y trabaja con su esposo jubilado. Él la lleva a las ferias, que es donde vende; dice que ha curado a gente de piedras, quistes y problemas de mala circulación con microdosis de sus medicamentos y pomadas. Una profesora la capacita en el uso de hierbas medicinales. Ha ido a cursos de herbolaria en Sederec. “Alianza para el Campo” le dio dinero para su laboratorio; la han apoyado Sederec y otras instituciones cuyo nombre ni siquiera recuerda.

Termina antes de tiempo su exposición, y —ante la insistencia del moderador para que siga hablando— no sabe qué decir: no encuentra los términos. Se nota que le hicieron la presentación. Cuando llega el tiempo de las preguntas: “¿Siembras las hierbas?”. “No siembro: recolecto y compro; la mayor parte son recolectadas”. Describe cómo su maestra le enseñó el uso de las hierbas. “¿Estaría dispuesta a encontrar sus insumos con otros proyectos de producción para que use lo que nosotros hacemos o lo que

hace Anselmo?”, pregunta el de San Andrés; ella comenta que ya han hecho recorridos con el biólogo (Anselmo) y con el ingeniero Daniel (ambos asesores de la empresa anterior).

Pareciera que la empresa del biólogo tiene más arraigo entre quienes comienzan con el negocio de la herbolaria y no tanto entre los productores tradicionales. Después de su intervención, se reparten las cédulas de evaluación y repiten el nombre de las empresas que hay que evaluar.

Una vez concluidas las cuatro mesas, se recogen las cédulas de evaluación; se hace el conteo; y se las llevan para que se decidan las dos empresas ganadoras que acudirán por el Distrito Federal a la reunión nacional. Después hay una comida para los productores, donde vuelven a hablar de la importancia de la red.

El diario anterior fue construido con fragmentos de lo registrado en tres de las cuatro mesas que sesionaron en la reunión, con el propósito de mostrar la dinámica de la exposición; pero —sobre todo— de proyectar la manera como ocurren los primeros acercamientos entre las empresas.

CONCLUSIONES

La descripción realizada en este capítulo, da cuenta del papel que desempeña la Rendrus, en tanto instrumento que contribuye a la socialización del conocimiento. A diferencia de otras en las que participan las microempresas, dicha red es interinstitucional, formalizada y estructurada por la Sagarpa; en muchos casos, los empresarios llegan a ella por intermediarios que los conminan a participar. Tales intermediarios pueden ser desde los distintos funcionarios que conocen a los empresarios porque se han acercado a pedir algún tipo de apoyo, hasta empresarios de la región que recomiendan la participación en la red, pasando por los PSP y los funcionarios de los gobiernos locales. Llama la atención que ninguno de los empresarios entrevistados dijo haber participado en la Rendrus por iniciativa propia.

El problema de la Rendrus radica en que —en la mayor parte de los casos— los contactos sólo se establecen de manera temporal (en ocasiones reducidos a la duración del evento). Eso significa que las empresas no se aglutinan ni se integran; mucho menos comparten referencias con otras empresas que participan del evento. Lo anterior se refuerza con el hecho de que una buena cantidad de las personas entrevistadas no sabían lo que era la Rendrus, a pesar de haber sido finalistas en los eventos estatales, incluso nacionales.

El esquema de un evento para compartir conocimientos es poco familiar para los participantes; menos aún si están acostumbrados a participar en otros eventos en sus localidades. Las personas que forman parte de la Rendrus están acostumbradas a asistir a los eventos organizados por el gobierno para vender productos; para obtener información, buscan otros medios como los cursos o talleres (o los dos). Si bien los empresarios obtienen información y conocimientos de sus pares por otros medios, no están familiarizados con eventos organizados por el gobierno para intercambiar experiencias.

La variedad en cuanto a formalización, tipo de productos, estilos de producción y problemática de las empresas que participan en los eventos, es otro elemento que impide que ellas compartan o asimilen (o las dos) conocimientos útiles para los negocios que se pactan en las reuniones. Quizás esto cambie con el nuevo formato de la red, donde se pretende acompañar a las empresas durante un periodo de al menos un año, para fortalecerlas en asuntos como planeación estratégica, especificación de los procesos productivos, comerciales, de formalización y mercadotecnia, fundamentales para ubicar las capacidades y potencialidades de la labor de la red entre las empresas participantes.

Capítulo 3

¿Cuánto contribuyen las redes sociales al desempeño y desarrollo de las microempresas rurales?

Rebeca de Gortari

En México, las pequeñas empresas operan en un contexto caracterizado por conocimientos e información incompletos y fragmentados, limitados por los mercados, la tecnología, así como las políticas y los programas públicos. Para las pequeñas y medianas empresas —sobre todo en las localizadas en las áreas rurales— estos problemas son más agudos. Además, en el contexto de apertura, globalización y retiro del Estado, se hace más difícil para tales empresas insertarse y aprovechar las oportunidades que pueden presentar los mercados locales y nacionales, más el internacional. A ello se suma la imperfección de los mercados y la carencia de conocimientos e información sobre ellos.

Los productores no desconocen los procesos de la cadena de valor donde se hallan ubicados, generalmente controlada por los intermediarios, y cada vez más por las comercializadoras o cadenas de supermercados (o por las dos). También tienen que hacer frente a otros factores, que van desde conseguir insumos de diverso tipo, aplicar normas, regulaciones, certificaciones, pasando por la adquisición y transformación de diferentes procesos de producción, hasta formas de envasado, empaçado y distribución, cuya información y conocimientos no siempre pueden obtener de manera directa. Además, cuando se dispone de sistemas

de comercialización, ellos son azarosos y están manejados por agentes externos; en general resultan inaccesibles para los pequeños empresarios.

Así pues, para los empresarios rurales, la información y los conocimientos son básicos para la creación, crecimiento y supervivencia de su empresa; de igual manera que las relaciones sociales mediante las cuales pueden adquirirlos y afectar los resultados de su desarrollo. Por ello, las redes constituyen un componente de las interacciones personales de los empresarios que influye directamente en el rendimiento de las empresas desde su inicio, al generar información y conocimientos por medio de la tecnología y los mercados, entre otros. La información y los conocimientos adquiridos pueden ser utilizados para mejorar la productividad de las empresas, las ganancias y su participación en el mercado.

Las empresas locales dedicadas a actividades tradicionales que se asocian en redes de solidaridad, comparten información, conocimientos, conductas e intenciones; su función principal es reducir los riesgos e incertidumbre de manera colectiva. Las redes sociales son las que capturan el conocimiento local y que circula dentro de las comunidades, el cual muchas veces es adoptado, adaptado y enriquecido por las microempresas. Ello introduce innovaciones que pueden ser facilitadas por la propia identificación de sistemas tradicionales de comunicación mediante los que los miembros de la comunidad adquieren y difunden su conocimiento, actitudes y prácticas.

Diversos estudios señalan que hay muy pocos mecanismos formales que soportan el flujo e intercambio de información y conocimientos en el sector empresarial pequeño, donde la debilidad del soporte institucional constituye una de las mayores restricciones para el flujo e intercambio, además de la ausencia de organizaciones formales, donde las redes pueden desempeñar un papel de sustitución. Por ello, las fuentes personales e informales son las más utilizadas; las menos empleadas son las que ofrece el mercado, como un consultor, en virtud de que la información y la transmisión del conocimiento pueden tener un costo. Ello sobre

todo debido a que los pequeños productores están muy ocupados en el proceso de producción y no tienen tiempo para dejar su trabajo, salvo para adquirir sus materias primas o cuando sienten que van a asegurar su mercado; tampoco cuentan con los recursos para obtener la información que les cuesta adquirir.

Los pequeños empresarios no siempre saben dónde obtener información apropiada; cuando llegan a ella, deben pagar un costo social o económico. Por ello, las redes actúan como canales mediante los cuales fluye la información; son importantes porque facilitan conocimiento intangible, así como *tips* tanto para distribuir como para adquirir bienes y servicios. La confianza y la reciprocidad son fundamentales para el pequeño sector productivo; a partir de ellas se logra la asistencia mutua entre los miembros de la familia, con conocidos y con asociaciones, para compartir la información y conocimientos que los negocios requieren. Respecto del financiamiento, las pequeñas empresas en general tienen mayores problemas, por lo que los contactos y redes resultan de vital importancia. También necesitan conocer las políticas gubernamentales, la tecnología y los insumos.

En este capítulo nos interesa analizar el papel que desempeñan las redes sociales en diferentes contextos rurales y periurbanos del país: no sólo como generadoras de información y conocimiento para el desarrollo de las microempresas rurales, sino sobre todo para su transformación en diferentes etapas. Es decir, como proveedoras de recursos intangibles, conocimiento e información: factores que pueden brindarles una serie de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Para ello, partimos del supuesto de que los empresarios —al estar involucrados y ser parte de un contexto social dado— tienen y desarrollan una posición en estas redes que pueden utilizar en provecho de su negocio, en varios sentidos: mediante una relación de transacción que puede dar paso a la transferencia de información, de conocimientos y recursos; al intercambio de bienes y servicios, así como de conductas y prácticas de comportamiento (Ripollés Mellá, y Blesa Pérez, 2006).

Con el propósito de dar cuenta del papel que desempeñan las redes sociales, dividimos el capítulo en varias secciones. En primer término, hacemos un breve recuento de dicho rol, sobre todo para las microempresas rurales; en el segundo apartado, nos referimos a la importancia que cobran las redes en las decisiones económicas y la conducta de los pequeños empresarios. Un tercer apartado elabora sobre el papel esencial que las redes desempeñan en la creación de las empresas. En el cuarto se aborda el estudio de quienes entablan los contactos y las relaciones en búsqueda de orientación, descubrimiento, oportunidades, acceso a otros recursos tangibles e intangibles y para resolver sus problemas. El quinto apartado está dedicado a analizar el lugar que ocupan las redes informales.

Como parte del análisis de las redes, hacemos referencia a la intensidad y fuerza de las relaciones, así como a los efectos que producen en el desarrollo de los negocios. Continuamos con su repercusión sobre actividades como la innovación y algunas estrategias de las empresas. El tipo de recursos que se intercambian constituye también objeto de análisis. Finalmente, el capítulo cierra con las capacidades de apropiación de los recursos y la calidad de éstos, como resultado de las relaciones sociales en las que los empresarios se encuentran insertados.

I. LA IMPORTANCIA DE LAS REDES EN LAS MICROEMPRESAS RURALES

Los estudios sobre los empresarios han reflejado que los emprendedores y las nuevas empresas participan en redes para sobrevivir (Aldrich, y Zimmer, 1986; Hansen, 1995; Curran, Jarvis, Blackburn, y Black, 1993; Anderson, y Jack, 2002). También es aceptado que el clima socioeconómico en el que operan varía respecto de su habilidad para “capturar los beneficios de la eficiencia económica” y otros elementos que las redes les facilitan; de ahí que los emprendedores que están ubicados en conjuntos

más innovadores, son más exitosos en la construcción de redes mediante ligas diádicas individuales e inmersos en un amplio contexto de redes. Este último se refiere al amplio rango de ligas que un empresario posee como resultado de sus relaciones sociales, de tipo profesional (Huggins, 2000).

En el caso de las comunidades rurales, aun con las desventajas de las que padecen en términos de bajos niveles de educación y capacitación del trabajo, falta de negocios, pericia tecnológica y limitado financiamiento (en general, baja infraestructura institucional), cuentan —no obstante— con algunas ventajas, como lo señalan algunos autores. Es decir, de una diversidad de relaciones sociales interconectadas para el desarrollo de la colaboración de diferentes grupos de una comunidad y el aprovechamiento individual que pueden obtener de las oportunidades surgidas a partir de dicha relación (Ring, Peredo, y Chrisman, 2010). Ellas pueden llegar a ser un atributo de las estructuras sociales donde se hallan insertos algunos emprendedores, pues ofrecen múltiples oportunidades para la superación de la escala y límites de las capacidades inherentes a las empresas rurales (*Op. cit.*, 2010). En ese sentido, como señalan Aldrich, y Zimmer (1986), el capital social puede constituirse en fuente de impulso para el desarrollo de las empresas. Para lograrlo, es preciso que haya o se desarrollen los estímulos adecuados en una comunidad, para que despunte la actividad empresarial y, las empresas que se creen, sean sustantivas y logren sobrevivir. De otra manera, el capital social puede traer consigo efectos contrarios (Kjeldsen, y Svensen, 2011).

II. LAS REDES

Desde hace ya más de dos décadas, la situación de muchas regiones en nuestro país es cada vez más compleja, a consecuencia de los cambios ocurridos en la agricultura, la transformación de los agentes gubernamentales en el campo y la aparición de nuevos actores, así como el papel que comunidades, emprendedores y

pequeñas empresas están desempeñando en el desarrollo rural y periurbano. En muchas de ellas, los empresarios ayudan a sostener o recuperar regionalmente habilidades, tradiciones, prácticas de negocios y estructuras organizativas. Es el caso de los productos con denominación de origen que han impulsado varias comunidades en diferentes zonas del país, mediante productos como el tequila y los quesos. De igual manera que en algunas zonas, la región puede servir de marco a esta nueva lógica y racionalidad empresarial (García Villaverde, y Valencia de Lara, 2009) donde los empresarios pueden cumplir funciones de actores-puente tanto entre los sistemas socioeconómicos globales y los locales como en los regionales, complementando y respondiendo a normas y prácticas entre ambos sistemas. Es el caso de regiones como la del aguacate y la zarzamora en Michoacán, por señalar algunas; o los proyectos ecoturísticos en áreas protegidas y de conservación a lo largo del país.

Se reconoce ampliamente que las decisiones económicas y la conducta de los empresarios, pequeños negocios, y aun las grandes firmas multinacionales, están influidas por relaciones sociales (Aldrich, y Zimmer, 1986; Uzzi, 1997); de manera que incluso las acciones económicas más complejas a menudo están motivadas y estructuradas por consideraciones no mercantiles como las relaciones personales y obligaciones de diverso tipo, inscritas en un contexto social dado. Así, las redes sociales, familiares y personales tienen efectos complejos y diversos tanto en los negocios como en el desarrollo empresarial.

Nos referimos a la habilidad de quienes toman las decisiones (sean empresarios o emprendedores) de echar mano de sus recursos por medio de sus relaciones, como señala Porter (1998); o de la capacidad para utilizar sus recursos como resultado del intercambio social. De tal manera, las redes sociales, las relaciones sociales y los valores, acaso se basen en diferentes relaciones y lazos que pueden ser complementarios y a veces competitivos; incluyen a la familia, la comunidad y otras redes como las de negocios, las profesionales y aun las institucionales.

Las redes sociales y las relaciones personales desempeñan un papel importante en la estructura de las actividades de las empresas. Desde su constitución y a lo largo del desarrollo de sus diferentes etapas, se lleva a cabo un trabajo relacional de movilización y articulación de recursos sociotécnicos necesarios para la actividad comercial, además del apoyo que aportan organismos y herramientas de ayuda (Giraudeau, 2007). El acceso a los recursos varía: algunos están al alcance del empresario (como los bienes personales y otros); sin estar disponibles, se encuentran próximos, y pertenecen a redes que es necesario activar: el entorno familiar, de amistad y profesional, entre otros.

Un emprendedor se enfrenta a múltiples obstáculos para desarrollar sus iniciativas. Uno de los más difíciles es la obtención de los recursos necesarios, los cuales incluyen desde información, conocimientos y capital financiero, hasta el respaldo simbólico que otorga la legitimación social en su comunidad. Obtener dichos recursos dependerá de la habilidad del emprendedor para crear relaciones sostenibles de intercambio con las fuentes de recursos; tal hecho exige que el emprendedor tenga una naturaleza relacional; además del económico, otorga un carácter social al proceso de emprendimiento (Herrera Echeverría, 2009: 21).

[...] la perspectiva relacional se ocupa del contenido y la naturaleza de las relaciones personales directas, que el emprendedor construye a través de la historia de sus interacciones. La fortaleza de un lazo es el producto de la combinación entre el tiempo de duración, la intensidad emocional, la intimidad y la reciprocidad involucrada en la relación (Rowley, Behrens, y Krackhardt, 2000).

III. LAS REDES EN LA FORMACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las redes sociales son elementos esenciales en el proceso de creación de las empresas; de acuerdo con Leitão (2004), ellas entrañan un conjunto de elementos que resultan clave. Como por

ejemplo en el caso de la empresa “Vitamoril” de Puebla, que elabora productos cosméticos a partir de aceite de moringa. Si bien quienes iniciaron el negocio tenían conocimientos sobre las propiedades de la semilla y comenzaron sembrándola después de haberla importado de Asia, no fue sino hasta que mediante las relaciones de amistad del hijo —quien integra a un amigo con estudios de agronomía y maestría en ciencias ambientales—, obtienen la primera cosecha y elaboran el primer producto resultado de una tesis. Es decir, dicha relación fue una fuente de información y de aprendizaje clave para el inicio y desarrollo de la empresa; a partir de ella han seguido investigando y elaborando productos cosméticos.

Un ejemplo de cómo los empresarios pueden aprovechar sus relaciones sociopolíticas (conservando su independencia y legitimando sus acciones) es la empresa “Alimentos Chilcui”, de salsas deshidratadas de Guanajuato, cuya dueña ha sabido aprovechar todo tipo de relaciones: “[...] no sabes: me meto en todos los chiles que no me importan. De hecho iba a ser candidata a la presidencia de Comonfort este año, pero desistí [...]” y ha impulsado varios proyectos en la región. Su producto, además de novedoso, emplea a jóvenes con capacidades diferentes, los cuales son preparados por una persona que conoció mediante un funcionario público. De tal manera que la empresa —además de ser reconocida socialmente— ha logrado desarrollar un nicho de mercado por las propiedades naturales y de conservación del producto y por el sector al que está dirigido.

El apoyo en las redes personales y familiares que se observa en muchas de las pequeñas empresas, da lugar a nuevas oportunidades potencialmente creadoras de ideas y proyectos, como fue el caso de “Nature In”, empresa familiar de conservas de Guanajuato. En sus inicios, cuando uno de los dueños concluyó sus estudios profesionales, se asoció con un compañero; empero, cuando empezó a tener problemas con él, su papá propuso que montaran el negocio en familia. La mamá comenzó a vender cremas para financiarlos, y consultaron a un amigo para formular el

nombre de la empresa. En cuanto a los productos, el cacahuete en vinagre (tradición de la familia) fue el primero; actualmente ya cuentan con siete productos que provienen de la tradición veracruzana del padre. Otros han sido ideas de los clientes y de amigos de la familia, así como la inclusión de productos de la región; por ejemplo, los pimientos morrones. Los conocimientos han sido obtenidos de libros y de los profesores pues el dueño estudió Ingeniería de Alimentos en el Instituto de Ciencias Agrícolas (ICA) de la Universidad de Guanajuato. Vendieron los primeros productos a conocidos, y por medio de un amigo del padre —que tiene vinaterías—, hicieron el primer contacto. Posteriormente se dedicaron a vender en otros negocios semejantes, como “La Europea”.

De igual manera, tal tipo de redes permiten que el empresario vaya adquiriendo seguridad y confianza en la empresa a la cual da inicio, y cuyos resultados lo conducen a pasar a la práctica, como narró uno de los dueños de “Provnopal” en Guanajuato. Uno de los propietarios es ingeniero agrónomo y maestro en Administración en Mercadotecnia y Gestión Empresarial. Desde que estudiaba, se percató de cómo comenzó la siembra del nopal en dicha zona; cómo se desperdiciaba y de los primeros intentos para procesarlo.

Sin embargo, no fue sino hasta 1996 cuando lo convencieron para hacer un proyecto y se acercó con un grupo de amigos a la Fundación “Produce” para elaborar un plan de negocios. A él correspondió elaborarlo y hacer la gestión de los grupos de productores para establecer la cadena productiva. Tuvieron que echar mano de todas sus redes políticas y sociales, entre ellas la del director de Fundación “Produce” (“un señor que lo conocía desde chico”) para que aprobara el proyecto. Se asesoraron con gente de la universidad para el montaje de la línea del proceso. Uno de los socios diseñó la nave; se la dieron a uno de sus cuñados y

[...] fueron a Irapuato con un señor que tiene una empresa que le trabaja a las empacadoras, y le dijeron que querían tal modelo; y éste se encargó de hacerlo; y lograron un buen ahorro [un centro público de investigación les cobraba 1 500 000 pesos]; y el equipo de cocción les salió en 400 000 pesos. Para el montaje de la planta también se contrató a un conocido de alguno de los socios.

Las redes sociales también permiten el acceso a diferentes tipos de recursos, como fue el caso de “Manzanas Nanines” de Chihuahua, que —al igual que otras empresas— inició con apoyos familiares y del socio, así como para las fórmulas y la maquinaria. Desde el principio acude a sus múltiples contactos personales, como a un ingeniero de la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH), a quien le habla y puede preguntarle, por ejemplo, “Voy a deshidratar calabaza. Cómo le hago para que no se me oxide; cómo le hago para esto; [...] a puros *tips* y preguntas, sacamos las dudas que voy teniendo”. La mayor parte de la maquinaria, en cambio, ha sido desarrollada en Chihuahua y la adquirió tocando puertas.

[...] primeramente, quien tiene para deshidratar, con los que hacen carne seca, pidiéndoles a los productores, hasta llegar con una persona que ha hecho crematorios para animales; hornos deshidratadores de madera. Y él me hizo el primer horno; pero fue de aprendizaje, porque posteriormente investigué en la UACH, en el Departamento de Alimentos de Química; ya hicieron otro horno de acero inoxidable. Contraté a la persona que lo hizo con el doctor que está encargado del horno [...].

De manera paralela a la consecución de los recursos, las relaciones que los empresarios entablan, les permiten integrar una oferta profesional, de modo de aprovechar las sinergias que van haciendo convenir a partir de la integración y construcción de la empresa, como bien lo describió la persona que inició el negocio de “Frescos y Procesados Orgánicos” de Puebla, en su búsqueda por completar el proceso del producto para su comercialización. Fue en una institución de educación superior donde encontró a

sus dos socias: una ingeniera en alimentos y una odontóloga con quienes no tenía vínculo, pero habían trabajado juntas en “La Artesa”, franquicia que elabora pan.

Finalmente (como señala Leitão, 2004), en la creación y conformación de las empresas, las redes resultan clave pues también incluyen códigos, comportamientos y valores, los cuales tendrán un peso muy importante en el desenvolvimiento de las empresas, como lo señala la encargada de “Grelpa”, una de las organizaciones que —como otras tantas— forma parte de “Impulsa” (Integradora de organizaciones de productores de café de varias zonas de Oaxaca, salvo la de los Valles Centrales). A diferencia de otros grupos indígenas productores de café orgánico que exportan su producto y están certificados —en los cuales dichas tareas se encuentran a cargo de intermediarios como organizaciones religiosas u ONG—, en ésta los propios productores se encargan de llevar a efecto el proceso completo, que va desde la siembra hasta la comercialización. Para ello han organizado a cada grupo de productores, donde ellos mismos nombran a su acopiador, de acuerdo con un perfil establecido por los propios productores: individuos que manejen operaciones aritméticas y que sepan leer y escribir; así como al equipo que se encarga de supervisar las tareas necesarias para la certificación y la trazabilidad, de manera que ellos lleven una bitácora de las actividades.

Los equipos están conformados por un acopiador, un técnico comunitario, un inspector y un subinspector; varios de ellos se hallan integrados sólo por mujeres. A su vez, se nombra un comité con un supervisor que se encarga de llevar a cabo la vigilancia de tales trabajos. Una vez que se han constituido todos los equipos, se reúne a las 50 organizaciones y se les capacita.

Las prácticas se realizan en las parcelas: certificación, administración, y tareas impartidas en lenguas indígenas. En general, las reuniones se efectúan al aire libre; aunque cada vez más, la mayor parte de las organizaciones que integran el grupo cuentan con bodegas para el acopio del café en las distintas localidades. Ello ha sido posible mediante la alfabetización de los productores,

para que tengan mayores posibilidades de participación; aunque el problema de la diversidad de las lenguas indígenas sigue constituyendo un problema que habrá que resolver. Dados los costos tan elevados de las certificadoras extranjeras, la capacitación se ha resuelto contratando a uno o dos técnicos; y ellos han capacitado al conjunto. “Grelpa” agrupa 50 organizaciones; para el financiamiento y la maquinaria —así como para el conjunto de recursos y documentación que necesita cada organización: registro público, comercialización, y otros—, también funcionan de manera grupal. Actualmente, “Grelpa” se encarga de integrar los expedientes de cada una de las organizaciones para presentar un solo proyecto ante FIRA y Financiera Rural.

Como se observa, en la creación de las empresas se requiere del soporte emocional, económico (o los dos) de otros individuos; por ello, se necesita del apoyo de las redes sociales, las cuales constituyen relaciones que establecen los empresarios con personas ajenas a la nueva empresa, como clientes, proveedores, competidores, instituciones financieras, administraciones públicas, organizaciones de profesionales, centros de información, asociaciones empresariales, entre otras. Se trata de relaciones de carácter personal e informal; para acceder a los recursos, utilizan la información y el apoyo social orientados hacia la creación, supervivencia y crecimiento de la empresa.

En general, priva una tendencia a buscar el apoyo en personas con caracteres afines: género, edad, educación o experiencia, o también con quienes comparten valores, creencias o normas. Cuentan asimismo los lazos familiares; más allá de los biológicos, como los nexos preexistentes formados mediante el trabajo y la familia. En muchas ocasiones, las redes sociales se basan en amistades o relaciones personales, así como favores que unen al empresario con otros individuos.

Para autores como Craig, y Lindsay (2001), los empresarios confían en su red de contactos, pues los consideran una fuente de oportunidad; y el consejo de expertos, como una fuente de ideas. En el caso del empresario de “Nonimex” de Puebla —en una

visita que realizó a Yucatán—, tuvo oportunidad de conocer el noni, que le sirvió como fuente de ideas y de oportunidades para establecer su empresa. Un caso diferente es el de “Costa Marina”, en Puebla, dedicada a la cría de langosta. A partir de la inscripción de la empresa en un Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica en la Universidad Tecnológica de Puebla, le abrió tanto los contactos para financiar el negocio como la vinculación con expertos para comenzar a producir la especie.

Otros autores como Chrisman, y McMullan (2000) argumentan que durante el proceso de creación de una empresa, la ayuda de consejeros profesionales contribuye a incrementar las habilidades del empresario para competir con éxito en el mercado durante las fases posteriores a la creación del negocio. “Conservas Santa Rosa”, de Guanajuato, puede ser una muestra: apoyados por una asociación civil norteamericana que llegó a la comunidad a fomentar proyectos para que aprovecharan los recursos naturales silvestres (pera, manzana, ciruela), los capacitaron para producir licores y mermeladas. Del conjunto que participaron, sólo quedaron seis mujeres que en el año 2000 constituyeron la empresa. Durante el tiempo que la asociación se mantuvo vigente, las apoyaron en el transporte y la producción dos estudiantes del ICA de la Universidad de Guanajuato; además, las dotaron de los enseres mínimos para producir.

Conforme iban avanzando, empezaron a llevarlas a las ferias del Estado y así fueron conociendo a gente que las apoyó. Actualmente cuentan con una tienda, y desde 2006 son proveedoras de Tocks, una cadena de restaurantes de nivel nacional. En este sentido, Aldrich, Carter, y Ruef (2002) señalan que cuando los equipos fundadores están integrándose, evitan a los extraños y buscan asociarse con quienes creen compartir afinidades o lazos anteriores. También corroboran que los resultados del equipo fundador pueden ser mejores si los miembros del mismo poseen características complementarias, y algunas otras como simpatía, cercanía afectiva o geográfica y oportunidad para actuar, como lo muestra “AgroProducción

Hernández”, de Coahuila: “[...] los conocimientos los adquirí en mi familia: mi esposa es técnica contadora; mi papá es ingeniero agrónomo. En la familia hay de todo un poco, y nos hemos basado en lo que sabe mi esposa, mi tío, mi papá: hemos conjuntado todo en familia”.

Chandler, y Lyon (2001) agregan que en la conformación de los equipos fundadores, el interés común que une a sus miembros está relacionado con el producto o la tecnología, así como con el deseo de obtener beneficios económicos. Como se mostraba en el caso de la empresa de conservas “Nature In”, donde después de la crisis de 1984 la familia se unió para elaborar “[...] algo que tuviera que ver con un proceso natural y [...] un nombre corto, pegajoso y que transmita la idea [...]”, les propusieron “Natur”; pero como tenían la idea de exportar, lo cambiaron a “Nature In”.

IV. QUIÉN ENTABLA LAS RELACIONES

Una empresa como “Inalim”, de Oaxaca, viene bien al punto. Su producto es el chapulín deshidratado y una docena de salsas tradicionales a las que se les agrega el primero. Es resultado del proyecto de dos jóvenes ingenieros en alimentos de la Universidad Tecnológica de Oaxaca, que trabajaban en una empresa comunitaria de frutas deshidratadas y dieron inicio a su empresa al participar en ferias; ahí consiguieron sus primeros contactos para obtener financiamiento, además del apoyo que recibieron de familiares y amigos. A partir de esto empezaron a rodearse de diversos asesores: uno de ellos, el director del Centro Regional de Competitividad Empresarial (Crece), al que conocen porque uno de sus hermanos trabajó en dicho organismo cuando hacía prácticas. Él los ha auxiliado en la elaboración de proyectos ejecutivos y actualmente es uno de sus consultores. El gerente de ventas es al mismo tiempo empleado de “Herdez” (importante empresa agroindustrial de alimentos), en Oaxaca.

Desde el principio lograron el contacto por medio de un tío que labora en dicha empresa: el subgerente de proyectos, persona que conocieron en la Unión de Productores de la CNC; se lo llevaron para que los apoyara porque conoce a mucha gente relacionada con el medio político. En lo referente a los equipos, algunos los han hecho especiales, como el “molcajetote” para las salsas; para ello cuentan con un ingeniero jubilado de la Ford, quien llegó a los pueblos mancomunados de los Valles de Oaxaca a ofrecer sus servicios; él se encarga del mantenimiento del equipo. En lo tocante a la parte electrónica, han contratado a un joven de la Universidad Tecnológica de la Mixteca (Utem).

Para Padgett, y Powell (2011), las relaciones siempre son multidimensionales, ya que contribuyen no sólo al desarrollo económico y social de las empresas, sino también a posibilitar que se comparta el conocimiento, se desarrollen nuevas relaciones entre actores y se generen otros contactos o redes. En particular, las relaciones sociales y personales incrementan los flujos de información dentro de las redes. Para Lincoln, Gerlach, y Takahashi (1992), las relaciones personales son las que producen “relaciones de confianza, obligación y costumbre”; es decir, al basarse tanto en la confianza como en las obligaciones mutuas, cuentan con el arraigo personal entre los actores y van más allá de la ganancia económica inmediata. Mientras tanto, las relaciones profesionales se identifican como las que pueden dar lugar a varias conexiones que permiten conjuntar a personas con el propósito de hacer negocios y perseguir objetivos económicos comunes.

Uno de los socios de “Lácteos San Bernabé”, en Contreras (Distrito Federal), ha logrado conjuntar tanto sus relaciones personales como las profesionales para sacar adelante la empresa. Como egresado de Medicina Veterinaria de la UAM Xochimilco, unos amigos lo invitaron a trabajar con cabras en Guanajuato, donde su socia ofrecía asesoría médica. Le gustó la especie; entonces, en el terreno que había heredado del papá, empezaron a criar cabras y a producir quesos. La idea era elaborar productos lo más naturales posibles; por tanto alimentaban a las

cabras con los residuos de una expendedora de jugos cercana, así como con la pastura de las zonas rurales de la ciudad y de los vecinos. Para ello se han capacitado en Sagarpa; han tomado cursos en Celaya por medio de su socia que trabajaba en unas instalaciones de Modelo Grupos Ganaderos de Validación y Transferencia de Tecnología (Ggavatt)¹ del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (Inifap), que organizaban los cursos para elaborar quesos.

Además, continúan manteniendo relaciones mediante la venta de leche y queso, el intercambio de sementales y la ayuda en las granjas. En dicha zona, estudiantes de servicio social de la UNAM se han acercado; vienen a practicar a la pequeña empresa, donde algunos han adquirido cabras y han puesto pequeñas granjas, con las cuales mantienen diversos intercambios, así como con los dueños de las tierras cercanas de la misma delegación, pues a cambio de abono le proporcionan el zacate que les sobra, así como maíz; también le prestan terrenos para que las cabras pasten.

Como hemos observado en varios de los casos analizados, los diferentes empresarios no sólo requieren apoyarse en sus redes; lograr que sus negocios avancen, en gran medida tiene que ver con la manera como las construyen y articulan. Los ejemplos señalados hablan de ello. De ahí que las relaciones personales sean tan importantes en términos de la confianza y las obligaciones mutuas que entrañan, de la misma manera que las relaciones profesionales dan lugar a otras ligas que permiten perseguir objetivos económicos comunes.

¹ Esquema de trabajo para productores pecuarios que pone al alcance los conocimientos tecnológicos generados en campos experimentales del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (Inifap) para aumentar la producción. Intervienen grupos de ganaderos organizados con fines de producción similares para el incremento de la producción y la productividad. Reciben asesoría profesional directa de asesores para orientar y auxiliar a los productores.

V. TIPOS DE RELACIONES

Cuando se hace referencia a una red personal, para Ripollés Mellá, y Blesa Pérez (2006), ésta consiste en un conjunto de relaciones directas entre el empresario y distintas personas en su entorno socioeconómico y familiar; por lo general, producto de los intercambios del empresario que dan pie a una relación originada en un evento social o de negocios, planificado o casual. La empresa “Xomex”, de Guanajuato —que elabora productos a base de xocostle—, nació a partir de que la empresaria obtuvo el primer lugar nacional en creatividad después de haber presentado una investigación escolar sobre frutos mexicanos y exóticos, donde seleccionó dicho cactus para industrializarlo y comercializarlo. Para aprender a procesar la fresa (cristalización, licor, jaleas), contó con el auxilio de unos amigos, así como con el apoyo de un maestro del Tecnológico de Celaya —donde estudiaba— y con el de sus padres. A partir de la venta de su producto en una feria a la que fue invitada, comenzó el *boom* de pedidos de su mercancía.

Dentro de las relaciones personales, se pueden distinguir las familiares y de amistad; las geográficas y otras relaciones basadas en la confianza. Las familiares y amistosas se caracterizan por constituir relaciones anteriormente desarrolladas y cercanas entre individuos. En el primer caso, se trata generalmente de vínculos familiares, padrino, matrimonio, y relaciones afines. En el de relaciones de amistad, pueden deberse a vecindad, militancia, o pertenencia a asociaciones, grupos políticos, y otros. Como parte de estas últimas, nació la empresa “Granut” de la Ciudad de México, que procesa diferentes semillas y granos como botanas. Un día, en sus reuniones para leer la Biblia, al llegar

[...] al salmo 31, el cual habla sobre la mujer virtuosa, que acarrea su pan que lo trae de lejos [...] [se pusieron a reflexionar sobre la necesidad de [...] que su familia siempre va a estar cubierta, protegida. Entonces, pues empezamos así. ¿Por qué no hacemos algo? No, pues sí. Gaby tiene muchos conocimientos sobre alimentación:

ha tomado cursos sobre el amaranto y la soya. Y es ahí en donde comenzamos nuestro proyecto: ensayo y error [...].

La proximidad geográfica permite el desarrollo de relaciones personales desde una situación muchas veces de reciprocidad entre los miembros de una red, que trabajan en una misma área geográfica, o en el espacio más cercano (como la comunidad), que permite el progreso de relaciones que no se encuentran exclusivamente ligadas con la dimensión profesional.

La historia de “Pico Largo”, de Chihuahua —que trabaja con manzana, durazno y chile, entre otros—, dio inicio cuando el papá (quien tenía huertas de manzana por darles un valor agregado) empezó a hacer los orejones de manzana secados al sol: antigua forma de conservación para la alimentación de las familias de la región.

[...] pero el papá fue el pionero en eso de dar el brinco de las manzanas a mayor volumen y secarlas al sol; y después un tío que trabajaba para Productos Forestales de la Tarahumara (Profortarah), donde secaban madera. Con ayuda de unos ingenieros, construyó un túnel pequeño, al que agregaron posteriormente dos túneles de una compañía americana de muchos socios americanos que deshidrataban jalapeño y quebraron; y los dejaron abandonados. Y poco a poco va uno tejiendo aquí y allá; platicando y oyendo y yendo a exposiciones de maquinaria y de otros productos.

Como puede observarse, el desarrollo de relaciones personales no es posible sólo por la cercanía geográfica; también puede ocurrir por la proximidad en el conocimiento, la cual aporta oportunidades para seguir mejorando (Boschma, 2005), ya que llevan consigo confianza e intercambio de conocimiento tácito.

Varias de las empresas que hemos referido han echado mano de sus relaciones personales y profesionales. Es el caso de “Belaplant”, empresa productora de plantas de ornato del Distrito Federal; mientras estudiaba, uno de los ahora dueños elaboró dos tesis que le fueron de utilidad para la empresa: la de licenciatura

consistió en un estudio de factibilidad para ampliar un invernadero de plantas de ornato; la de maestría fue una propuesta de comercialización de plantas ornamentales en la Delegación Xochimilco. Ellas han constituido el punto de partida para continuar con sus relaciones e intercambio de conocimientos para la empresa.

Las relaciones profesionales generalmente traen consigo intercambio de conocimiento y (de acuerdo con Lincoln, Gerlach, y Takahashi, 1992) son fomentadas principalmente por el objetivo principal de la empresa: la gestión de las principales actividades del negocio. Dos ejemplos (uno de Coahuila y otro de Nuevo León) muestran cómo la proximidad desempeña un papel importante para fomentar relaciones que permiten establecer negocios. “AgroProducción Hernández”, localizada en un ejido, es una empresa que adquirió la figura de “Sociedad de Solidaridad Social” y experimentó una reconversión: de producir algodón pasó a sembrar hortalizas, principalmente chile jalapeño. Para ello se asoció con una comercializadora a la que se acercó para que le concediera crédito, a partir del cual —con la infraestructura que tenían, el capital ahorrado y un crédito compartido con Sagarpa— iniciaron actividades conjuntas. Esta última se encarga de distribuir todo lo que producen; hay comunicación constante e intercambio entre ellas, lo cual permite seguir utilizando el trabajo tradicional de los productores y las innovaciones en el riego introducidas por la comercializadora. De tal manera, el producto se vende en el nivel local, regional, y se exporta a los Estados Unidos.

El otro ejemplo es la “Sociedad Cooperativa Unidad Amiga SCRL” (transformadora y comercializadora de fibra espiga), constituida por familiares de un ejido. Por medio de sus contactos en Cadereyta (Nuevo León), se organizaron para comprar espiga, administrados por la gente de aquel lugar. El negocio inició originalmente con familiares y amigos. Después se ha ampliado a otros grupos de ejidatarios para que produzcan fibra de escoba; también les suministra refacciones y —con la maquinaria que han logrado adquirir— la procesan y la envían a Cadereyta. La fibra se

utiliza para hacer escobas y para exportarla a los Estados Unidos, pues se mezcla con silicón para impermeabilizar la madera de los barcos.

Entre otras relaciones basadas en la confianza, las relaciones políticas también pueden identificarse como categoría importante. Están basadas en vínculos que van más allá de reglas codificadas y formales; asimismo, aseguran la velocidad y la calidad del conocimiento compartido entre los miembros de la red (Edquist, 1997). Además, la presencia de relaciones estables con las autoridades públicas locales constituye un importante marco tanto para las actividades económicas como para las sociales: los contactos personales con miembros de instituciones locales favorecen la creación de nuevas dimensiones en las redes. Prácticamente en todas las empresas analizadas, los contactos y relaciones personales con las autoridades de diversos niveles han resultado clave en múltiples dimensiones. No sólo para las redes, también para las empresas: asesorías de diverso tipo, financiamientos, logísticas de exportación e inocuidad de alimentos, constitución como sociedades o grupos, comercialización, ejecución de proyectos, obtención de permisos y etiquetas, búsqueda de clientes, y así por el estilo.

VI. REDES INFORMALES

La mayor parte de las relaciones personales corresponden a redes informales, en la medida en que están basadas en una experiencia compartida, como la pertenencia a la misma comunidad donde una materia prima puede dar lugar a varias recetas, pero sólo a una o dos empresas; o en un ejido, donde los productos que se cultivan son semejantes. Un tipo de ligas preexistentes pueden ser las que se establecen en la escuela; como ejemplos podemos citar a varios empresarios que —después de estudiar juntos— decidieron unir esfuerzos y establecer su empresa, como la de chapulines o las de nopales. También hay lazos de parentesco,

amistad y profesionales que unen a dos o más actores, como se mostró en el caso de diversos productos lácteos. De ahí surgen relaciones de intercambios repetidos, que evolucionan en el tiempo, y donde hay un rol tanto compensatorio como de “lubricación” de los efectos que puedan tener los lazos informales. En ellos el peso de la reciprocidad desempeña un papel muy importante. Un ejemplo representativo puede ser “Pinesque”, productores de vino tinto de Chihuahua, que comenzó de manera informal a partir de un grupo de familias que se reunían para producirlo alrededor de la tradición heredada de un pariente de una de ellas, pero que en el momento de plantearse la posibilidad de hacerlo de manera comercial, invitó como socio al hijo de la persona que inició la producción de vino. A partir de entonces, se constituyó como sociedad rural.

La ayuda de los contactos informales para hacer frente a los retos de mercado, no es sólo un recurso de contextos premodernos. Se utiliza también en los mercados de valores al instrumentalizar lazos con otros participantes para evaluar y triangular tanto información como rumores. Las redes informales no son establecidas sólo para interpretar información y movilizar fuentes colectivas de reciprocidad en los ajustes del mercado; dada su informalidad, pueden también deformar o manipular la información. Como sucede con la empresa “Mezcal don Mateo”, de Michoacán. Nos relató lo siguiente:

Los años de 2006 a 2008 (cuando se constituyeron formalmente) fueron muy difíciles: hubo muchos errores; por ejemplo, para conocer gente: de repente hacían un diseño y tardaban mucho tiempo para entregarnos algo. Fue un desgaste de años. Por ejemplo, ahorita ya conozco diseñadores; vino uno y salió de “Se exporta” y, al otro día, ya tenía el diseño que necesitaba. En un principio no conocía empresas serias para la imprenta, para los colores del vidrio que utilizamos para ponerle mezcal; ahora ya tengo proveedores confiables. Y si alguno me falla, tengo otro que me está ofreciendo trabajo. Esos tropezones, errores, los seguimos dando pero en menor cantidad. El producto lo distribuyen en el Distrito Federal,

Guadalajara, Puebla, Colima; lo metieron a exportación hace como dos años y vimos que debemos tener más bases. Es seguir aprendiendo, capitalizando. Me pueden decir “Necesito 2 contenedores”. Y cómo le hago. No podría llenar dos contenedores porque lo hago de manera artesanal.

Además, las redes informales comprenden a personas conectadas que se representan a ellas mismas. En la medida en que los individuos son empleados de personas o instituciones, las ligas extendidas entre ellos relacionan indirectamente a las instituciones. En este caso, las personas individuales proporcionan un conducto informal para que la información fluya. Es el caso de muchas de las empresas de las cuales hemos referido que —mediante sus excompañeros de estudio, profesores, antiguos trabajos, parientes y otros— se han acercado o se siguen contactando tanto con instituciones educativas como con agencias gubernamentales y otras, para que les construyan alguna maquinaria especial. Como la empresa “Tercer Milenio”, que produce *blocks* para construcción. Quienes la integran entraron en contacto —mediante una persona— con la Cámara Nacional de la Vivienda (Canadevi), para ver si el material podía ser utilizado. Otro caso es el de “Nopal Mexica”, de Xochimilco, que para solicitar el equipo que requerían:

[...] llevaron a una persona que tenía experiencia, que contactaron por Internet. Para darle valor agregado, contrataron a un químico en alimentos de “La Costeña”, que hizo la instalación eléctrica y parte de la fórmula. Lo contactaron a través de la persona de las máquinas, que resultó ser su amigo; pero lo que les dio certeza fue la parte del currículum: es una persona muy formal, y desde entonces los apoya para tener un producto de calidad.

Las redes informales también pueden evolucionar hacia otras o hacia una actividad de negocios formal. La evolución de “Florecitas Rojas”, de productos de la jamaica (Distrito Federal) lo ilustra. Desde el año 2000, la madre de las socias —con la idea de ayudar a su pueblo (Tecoanapa, Guerrero), y aconsejada por amigos—,

empezó a pensar en un proyecto productivo que estuviera vinculado y arraigado con un producto de la región como la jamaica. Mientras las dos hijas estaban estudiando en la Universidad de Chapingo (Zootecnia y Fitotecnia), les encargó investigar sobre dicha flor: descubrieron que en otros países se hacían jaleas, mermeladas y dulce. Con las pruebas y resultados obtenidos, se trasladaron al pueblo con la idea de incentivar a los productores mediante la organización de talleres para impulsar la transformación de la jamaica. Este proyecto prácticamente fracasó y sólo algunos productores se apropiaron de él, como es el caso de las panaderas del pueblo. En la actualidad la empresa ya se encuentra constituida formalmente, y continúa con su proyecto de fortalecer la cadena de producción, sobre todo con mujeres en esa región de Guerrero y mediante dos familiares que producen y se encargan de acopiar la flor, se la envían, la procesan y producen mermeladas y dulce que comercializan en el Distrito Federal.

Como hemos visto hasta ahora, en el caso de las micro y pequeñas empresas rurales, las redes informales pueden facilitar a los empresarios el acceso a una amplia variedad de recursos como información, ideas, conocimientos, mercados, actividades y habilidades financieras, así como soporte material, incluso social. En algunos contextos, son más importantes porque compensan la debilidad de los recursos internos de las firmas; pero también influye la falta de infraestructura tanto institucional como de mercado. Sobre este último aspecto, haciendo una revisión de buena parte de las empresas analizadas, no encontramos grandes diferencias en la mayoría de las entidades en relación —por ejemplo— con la manera como establecen los contactos para la comercialización. La mayor parte de ellas los establecen en las diversas ferias y exposiciones a las que asisten, de las cuales se enteran mediante otros productores o gente conocida que van avisándoles mediante las agencias gubernamentales, en el caso de empresas que han recibido algún apoyo bien sea financiero o de capacitación.

Por otra parte, en tales eventos la mayor parte de los contactos son informales y, por intermedio de ellos, las empresas pueden

llegar a tener clientes potenciales, proveedores de algún programa local o delegacional, para programas de diverso tipo. Por ejemplo, también pueden captar “clientes importantes”. En general —por medio de familiares, conocidos, y otros contactos tanto personales como profesionales—, la mayor parte de las empresas analizadas pueden construir el acceso a los mercados. En el proceso, el uso de la *web* constituye un recurso que empieza a tener difusión entre las pequeñas empresas rurales. En tal sentido —y como se verá en el siguiente capítulo—, los intermediarios que participan en las redes para la comercialización les sirven de enlace o de punto de partida para diseñar las estructuras de mercadeo; en ocasiones, también para hacer llegar sus productos al consumidor.

Las redes que establecen los empresarios son relaciones sociales; por medio de ellas se transmiten recursos esenciales para la explotación de su actividad; son utilizadas en busca de orientación, descubrimiento de oportunidades, acceso a recursos tangibles e intangibles y solución de problemas.

VII. LA FORTALEZA O INTENSIDAD DE LA RELACIÓN

De acuerdo con Granovetter (1973), en las redes sociales puede variar la fuerza del lazo o la relación que se establece, definida como la combinación de un lapso de tiempo, la intensidad emocional, la confianza que se logre establecer y los servicios mutuos que se fijan en ella. Al respecto, señala que hay lazos o relaciones fuertes y débiles. Las primeras generalmente crean redes cerradas; en cambio, las débiles permiten el acceso a otros circuitos más allá del actor con el que se estableció. Por ello pueden ser decisivas en la circulación y el acceso a la información, y —por ende— tener efectos importantes sobre el comportamiento de la empresa. No obstante, se ha visto que al inicio de muchas de las pequeñas empresas, el papel de los lazos fuertes —en general de parientes— resulta clave, como puede observarse en la mayor parte de las empresas analizadas. Los empresarios acudieron a sus familiares

por diversas vías: en muchas de ellas, con el apoyo directo de la familia. Sus socios fueron padres e hijos, madre e hijos, hermanos; empero, también de manera indirecta, recurrieron al sostén filial en el uso de terrenos, locales, maquinaria, capitales; incluso de conocimientos, sobre todo tácitos.

Cuando se hace referencia a los lazos, también deben tomarse en consideración otras dimensiones. Por una parte, el papel social que desempeñan —por ejemplo— vecinos, parientes y las relaciones de negocios; por otra, la transacción o contenido del intercambio. Es decir, los recursos transmitidos por la relación. Dos ejemplos contrapunteados son las empresas de Coahuila que, en el caso de “AgroProducción Hernández”, han logrado integrar a una cantidad mayor de familias. Los objetivos son un cultivo de todo el año y no utilizar mucha agua (riego por goteo); o de la “Sociedad Cooperativa Unidad Amiga SCLR”, que ha ido incorporando a una cifra mayor de ejidatarios, a quienes proporciona refacciones y les ofrece servicios de administración para el cultivo de la fibra de espiga. Ellas se colocan frente a la productora de mermeladas “Santa Rosa”, cuyo éxito en la comunidad no ha sido bien visto por los vecinos. Desde el principio no quisieron apoyarlas. Incluso tuvieron problemas con los caciques del pueblo sobre el terreno donde laboraban, pues las amenazaron con vender el terreno, el cual finalmente pudieron negociar a un precio mayor, pues —según comentaron las socias— “la comunidad es muy egoísta”.

Los lazos se pueden diferenciar por la intensidad de un contacto, que en ocasiones resulta más importante que la frecuencia de las relaciones. En este sentido (como señalan Aldrich, y Zimmer, 1986), las redes de relaciones de las que dispone un actor según el grado de confianza y de reciprocidad que priva en ellas, pueden ser fundamentales para obtener conocimientos. “Dulfimex”, empresa que elabora dulces tradicionales en Xochimilco, ha basado prácticamente su desarrollo en ellas. El negocio empezó hace 20 años en la cocina de la casa de los propietarios, utilizando las ollas de la comida donde la dueña aprendió a fabricar los dulces

con el padre, aunque todo el conocimiento viene del abuelo. Anteriormente, molían las pulpas de la fruta en un cernidor manual; cuando hicimos la entrevista, estaban por entregarles una máquina para despulpar, que mandaron a hacer con un mecánico industrial contactado mediante la persona que les vende los cazos de cobre. Para el conservador, anteriormente utilizaban uno de origen chino. Un amigo de una comercializadora les ofreció uno de origen alemán, que decidieron cambiar; a partir de ello, los productos son de mejor calidad y tienen mayor duración.

De acuerdo con Granovetter (1973), los contactos relacionados exclusivamente con el trabajo, resultan lazos débiles, difusos en gran cantidad de personas, que atraviesan distancias sociales en términos de intensidad emocional y confidencialidad mutua, entre otros. Los contactos familiares y de amistad —en cambio— suelen desempeñar roles fundamentales para nuestras empresas, sobre todo en las primeras fases de difusión de la información y para la innovación. Así, la sobrevivencia de una empresa, depende de una combinación de arraigo y de la duración de sus lazos. Un ejemplo es “Productos del Campo Itzcóatl”, que empezó vendiendo productos de amaranto en la calle, mercancía que toda la familia (incluidos los abuelos) elaboraba en el patio de la casa; la empresa ha sobrevivido y evolucionado gracias tanto al involucramiento constante de sus miembros y de las nuevas generaciones, como a la durabilidad de sus lazos.

Así, no fue sino hasta 2010 cuando pudieron construir una nave en el terreno que heredaron de los papás, aprovechando los programas de la Sagarpa. Sin embargo, los productos siguen siendo los tradicionales, pero constantemente innovan acudiendo mediante conocidos a diferentes instituciones como el Instituto Politécnico Nacional (IPN), el Instituto de Ciencia y Tecnología del Distrito Federal y la Universidad Autónoma Metropolitana. No obstante, al mismo tiempo sigue participando la familia: padres, hijos y nueras; entre ellos platican las fórmulas o las obtienen por recomendaciones de clientes o bien por ideas de otros amigos. Su mercado es el mercado solidario en diferentes partes de los

pueblos de alrededor y en varias cooperativas. Por ello algunos autores hacen referencia a que en el caso de los grupos de parentesco como la familia, los amigos cercanos y vecinos, el capital social sirve de enlace en las relaciones: es el que mantiene o establece la relación entre las personas; mientras que con otros grupos más heterogéneos, actúa como puente, como elemento de comunicación entre personas mediante conexiones y lazos débiles.

La empresa de cacahuates garapiñados “Maxes”, de Hermosillo (Sonora), comenzó como un proyecto para dar valor agregado a la cosecha del cacahuete, que la familia siempre ha tenido. La hija lo desarrolló como proyecto en la universidad y a partir de él comenzó a tocar puertas para armar el plan de negocios de la empresa, estrategia que ha seguido hasta el presente. Es decir, estableciendo muy diferentes tipos de contactos de acuerdo con las necesidades que ha tenido la empresa. Primero, contactando al Centro de Juventud Hermosillense para un préstamo del gobierno; después, para el examen de la información nutricional del producto, acudió al Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C. (CIAD). En la Secretaría de Economía, le recomendaron a un asesor financiero que la apoyó; a partir de las amistades de éste —que era conocido del gerente de compras de “Casa Ley”, cadena de supermercados del noreste de México—, pudo ingresar a vender su producto en el nivel local.

La intensidad de las relaciones puede tener efectos importantes en el comportamiento de las empresas. Si bien los lazos fuertes representados por la familia son muy importantes en el origen de la mayor parte de los pequeños negocios y aun en muchos de ellos a lo largo de su trayectoria, durante su crecimiento los lazos débiles han resultado ser decisivos en la circulación y transmisión de conocimientos.

VIII. UN MEDIO PARA FACILITAR DIVERSOS TIPOS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Como hemos visto a lo largo del capítulo —además de los diferentes tipos de redes—, las múltiples relaciones de los individuos, constituyen un medio que facilita el desarrollo de las actividades económicas de las empresas: para la innovación, las estrategias de comercialización y su operación. La primera se presenta en productos y procesos, arreglos organizativos, y se refuerza con la introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Así, vimos cómo algunas empresas tuvieron acceso a un nuevo tipo de maquinaria para el proceso y producción de dulces, jugos, pastas, salsas, extractos y hasta cultivos; otras más, para efectuar modificaciones a los productos, al empaque, la etiqueta y los registros nutrimentales.

Las redes contribuyen, también, en la constitución legal de las empresas, así como en utilizar las nuevas herramientas de información y comunicación, que van desde el uso del celular, Internet, hasta tener una página *web*, el correo electrónico, *twitter* y *Facebook*. Sobre éstas, las socias de Santa Rosa en Guanajuato comentaban que también venden por Internet y que fue mediante “[...] un señor de Guanajuato que quién sabe cómo le hizo que les da la clave de celular y pueden entrar a Internet y pueden vender sus productos y enviarlos por Multipack y Fedex”. El segundo tipo de actividades se encuentra relacionado con las estrategias de las empresas; su crecimiento está vinculado con actividades de comercialización y con el apoyo de un marco referencial compartido.

“Grelpa” (S de SS productores de café orgánico) constituye un claro ejemplo de cómo muchas de las redes y relaciones que las apoyan, no sólo han permitido impulsar la comercialización entre los cafecultores —mediante el establecimiento de una Integradora—, sino también impulsado un conjunto de actividades que han contribuido a generar un marco que los socios comparten. Un ejemplo de lo anterior, es que para el financiamiento y la

maquinaria, así como también para el conjunto de recursos y la documentación que necesita cada uno de los productores (por ejemplo, registro público), también funcionan de manera colectiva —al igual que lo han hecho para la certificación— mediante la contratación de ingenieros que los han capacitado y ellos —a su vez— lo han hecho con el grupo; los organizan para que ellos mismos se hagan cargo de la supervisión, la certificación y la trazabilidad, actividad en la cual las mujeres desempeñan un papel cada vez más central.

Finalmente, dentro de las actividades operativas estarían el presupuesto y la planeación, el diseño e ingeniería, así como las compras y ventas (Larson, 1992). En la mayor parte de las empresas analizadas, han ido resolviendo este tipo de actividades conforme van creciendo. Por ejemplo “Regant”, de Michoacán —que produce cosméticos a partir del aguacate—, después de operar varios años como persona física, se transformó en personal moral, a sugerencia de su contador, quien mediante sus redes lo contactó con cadenas comerciales como “Liverpool” y “Walmart”. Para “Mezcal San Mateo”, de Michoacán —como se señaló anteriormente—, el trayecto resultó muy costoso; y —como ellos señalaban— con muchos errores cometidos para conocer gente, que incluso los llevó a plantearse exportar, aunque no contaran con la capacidad instalada para hacerlo.

En el caso de empresas iniciadas por jóvenes universitarios, algunos de los proyectos son resultado del trabajo de una materia escolar en la que les pidieron elaborar un plan de negocios a partir de un producto de la región o bien de un cultivo familiar; o se trata asimismo de profesionales que aprovechan sus redes y conocimientos para iniciar, planificar y diseñar la empresa. El dueño de “Mezcal Los Embajadores”, de Oaxaca, trabajó durante una década en la refinería de Salina Cruz como jefe de producción. Con sus ahorros, empezó a cultivar el maguey, del cual tenía antecedentes por el abuelo. Para ello, se puso a estudiar los componentes de la planta en el laboratorio de la refinería; antes de salir de ahí y obtener una liquidación, ya tenía 30 000 matas de agave.

Además, aprovechando sus relaciones sociales en la comunidad de Etlá, organizó una beneficiadora de mezcal con productores de varias comunidades; sin embargo, el proyecto fracasó, por lo que decidió conformar una sociedad de responsabilidad microindustrial con su esposa y su hermana, a partir de la cual produce mezcal de calidad y garantiza cero aliento alcohólico. Adquirió este conocimiento como jefe de control de producción; para la calidad, se apoyó en los manuales que tenían en Pemex para certificarse. Muchas de las actividades que había aprendido y realizado anteriormente, las puso en práctica cuando participaba con los productores de la región.

IX. TIPO DE RECURSOS QUE INTERCAMBIAN

Hasta ahora hemos visto cómo las redes sociales (personales, profesionales o geográficas) desempeñan un papel muy importante tanto en el inicio como en el desenvolvimiento de las microempresas rurales, a las que nos hemos referido a lo largo del capítulo. Sin embargo, no nos hemos detenido en el tipo de recursos que intercambian y que nos parecen importantes en la medida en que pueden ejercer influencia importante en ellas. De acuerdo con algunos autores, se pueden distinguir varios tipos de intercambio de recursos. En primer término, consejos, información e ideas que en algunas empresas como “Vitamoril”, productora de cosméticos, fueron clave para el desarrollo de sus productos, a partir de la asociación con un amigo con estudios de agronomía; caso muy diferente pero también muy útil, fue el intercambio de ideas e información en que se apoyó la dueña de “Frescos y Procesados Orgánicos”, de Puebla, con personas que la contactaron con un laboratorio de la Universidad de las Américas (UDLA). Primero para mejorar el proceso productivo de sus productos y, posteriormente, para el empaque, la etiqueta y el proceso de registro de marca.

Otro tipo de recursos son los que se derivan de las redes que ha establecido el dueño de “Regant”, productor también de cosmé-

ticos mediante la asistencia a congresos de la industria aceitera y de químicos, a partir de los cuales puede enterarse de los adelantos en productos, procesos y maquinaria; o también de las ideas que tienen amigos y parientes para desarrollar nuevas recetas de la empresa “Nature In”, de Guanajuato, al igual que “Izcóatl”, productora de amaranto, cuyas fórmulas provienen también de recomendaciones de clientes o de ideas de otros amigos; o de los mensajes por Internet y de texto por celular, donde se intercambia información con antiguas compañeras de escuela de datos y técnicas de producción para el diseño de modas de la dueña de la empresa “La Trinidad”, en Coahuila.

El soporte en la administración o en las relaciones burocráticas constituye otro tipo de intercambio importante en las redes. Un ejemplo de una empresa muy avanzada es “Inalim”, que tiene como subgerente de proyectos a una persona que contrataron “[...] porque conoce a mucha gente relacionada con el medio político, para que los apoye”, quien se ha encargado de establecer relaciones con los diputados “[...] porque aquí, con que conozcan las comisiones. . . , para que cuando se quiera el apoyo, se sepa de quién se trata. Ése es mi papel de vinculo y gestión”.

En “Mezcal Los Embajadores” —en cambio—, la estrategia que ha seguido el dueño es “ser perseverante, haciendo relaciones públicas y amistad en las dependencias”. A partir de ello, pueden agilizar los trámites y obtener favores. “Belaplant”, productora de plantas ornamentales de Xochimilco, para hacer ingresar un proyecto con el propósito de solicitar financiamiento, tuvo que acudir a una serie de contactos en varias agencias gubernamentales que le fueron abriendo el camino para que el proyecto pasara por las diversas instancias, de modo que pudiera ser considerado.

Otro ejemplo es el de “Provnopal”, donde uno de los socios tiene muchas redes entre sus alumnos —quienes se encuentran colocados en distintas oficinas gubernamentales del estado— y entre su familia, que también lo apoya; los otros productores, asimismo, son amigos y parientes de funcionarios y empresarios locales. Con los proveedores se da también contacto e in-

tercambio constante de recursos, como el caso de “Dulfimex”, productora de dulces tradicionales de Xochimilco, que ha conseguido una buena parte de su maquinaria especializada o ha sido fabricada por recomendación de ellos. Semejante es el caso de Manzanas “Nanines”, cuyo dueño acudió a diversos proveedores para conseguir los primeros equipos de la empresa. Otro ejemplo es “Provnopal”, que mediante las redes de los socios pudieron obtener la mayor parte de la maquinaria fabricada especialmente por pedido, al acudir a solicitarla a proveedores locales.

El intercambio de cooperación o asociación entre empresarios para apoyarse en diversos fines, se encuentra presente también en las redes informales. Una buena parte de las empresas comparten información sobre el tipo de cursos de capacitación impartidos por agencias gubernamentales y acerca de las ferias, de manera de promover la venta de sus productos. Otras más, para la comercialización de ellos, como “Vitamoril”, que ha establecido alianzas con comunidades de artesanos o con un grupo de madres solteras, para comercializar conjuntamente sus mercancías.

Otros recursos que se intercambian se refieren a clientes, apoyo financiero y contactos para reclutamiento de mano de obra, los cuales en general se dan con menos frecuencia, dado el tamaño de las empresas.

X. CAPACIDAD DE APROPIACIÓN Y CALIDAD DE LAS RELACIONES

Una dimensión que no debe soslayarse en el análisis de las redes (además de la dimensión de los recursos que se intercambian o la cantidad de contactos con que se cuenta), consiste —por una parte— en considerar la capacidad de apropiación que logra el empresario; es decir, los recursos acumulados dentro de cada campo en lo referente a capital, talentos, destrezas, relaciones, prestigio, y otros. Por otra parte, la calidad de los recursos que se traducen en coordinación, cooperación, organización y com-

plementariedad entre ellos (Reygadas, 2004). En conjunto, influyen en las capacidades colectivas de las empresas y en su desarrollo; en otras palabras: en su aprovechamiento, expresado tanto en su capacidad de innovación y de flexibilidad en un ambiente de constante cambio, así como también en los efectos nocivos que pueden tener algunas relaciones en las empresas.

Sobre el primer aspecto, dos ejemplos pueden ser ilustrativos de lo anterior. “Nature In” produce conservas en Guanajuato; “Lácteos Conchos” elabora quesos. La primera es una empresa familiar, establecida recién pasada la crisis de 1994 en el país, cuyo propósito fue hacer algo que tuviera que ver con un proceso natural. Las ideas que les han aportado los clientes, los han impulsado para desarrollar algunos productos; también han promovido los productos de la región (adaptados a los gustos de dicha zona), así como readecuado las recetas elaboradas por los amigos. Han obtenido conocimientos a partir de consultar libros, del conocimiento de los profesores del emprendedor que estudió Ingeniería en Alimentos, además de lo que han podido hallar en Internet. Para la comercialización, acudieron primero a conocidos, a vinateras mediante amigos del papá; posteriormente se fueron extendiendo a otras tiendas ya no sólo de la región sino en el nivel nacional.

Lácteos “Conchos de Chihuahua” surge a partir de los excedentes de leche de una granja que abastecía a Alpura, por lo que decidieron hacer la quesería. Nació con recursos de la familia y se establecieron en una planta que había dejado una cooperativa, la cual han ido adecuando en buenas prácticas y en búsqueda de la certificación HACCP. También han mejorado su imagen mediante la asesoría de personas especializadas y acudieron a un centro de investigación para formular las tablas nutrimentales. Obtuvieron experiencia a partir del trabajo anterior y, para desarrollar los quesos, recurrieron a la orientación de expertos. Actualmente, para la comercialización y por ser ya socio de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Cana-cintra), participa en ferias y ha contactado clientes como centros comerciales, cadenas o restaurantes y mediante una página *web*.

En las empresas, varios ejemplos nos fueron narrados sobre cómo algunas relaciones tanto personales como profesionales, fueron afectadas de manera negativa; tienen que ver con problemas de confianza, por una parte, pero también sobre la calidad de dichas relaciones.

CONCLUSIONES

Como se pudo observar a lo largo del capítulo, las redes constituyen un componente muy importante entre los empresarios analizados; ellas influyen directamente en la competitividad de sus empresas desde su creación, al generar información y conocimientos útiles. También, como se pudo comprobar, la mayor parte de los flujos e intercambio de conocimientos y recursos entre las pequeñas empresas, tiene lugar mediante las fuentes personales y las informales. Es decir, de relaciones personales, familiares, políticas, profesionales, que aprovechan para tener acceso a nuevas oportunidades, diferentes tipos de recursos, establecer vínculos con diversos actores, así como entablar contactos. Ello sin dejar de señalar que las redes también transfieren códigos, comportamientos y valores locales, sobre todo en las comunidades rurales.

Como hemos observado, no basta con apoyarse sólo en las redes, sino que —para que los negocios avancen— también influye la manera como las construyen y articulan. Es de esperarse que recurrir a las relaciones personales (como las profesionales y de otro tipo), los contactos y relaciones en búsqueda de orientación, descubrimiento de oportunidades, acceso a otros recursos tangibles e intangibles y para resolver problemas de las empresas, conduzca a resultados benéficos e innovadores; aunque como se señalaba al inicio del capítulo, tales relaciones pueden traer consigo efectos desfavorables.

Como parte de las relaciones personales, se pueden distinguir las familiares y de amistad; las geográficas, y otras basadas en la confianza. En el caso de varias de nuestras empresas estudiadas,

se desarrollan como resultado tanto de la proximidad en el conocimiento como de la cercanía geográfica, pues ambas entrañan confianza e intercambio de conocimiento tácito.

Las relaciones profesionales entabladas por varias de las pequeñas empresas, acarrear generalmente intercambio de conocimientos con profesionales o instituciones de educación superior, con objetivos y actividades muy precisos.

Otras relaciones basadas en la confianza son las políticas. Prácticamente en todas las empresas analizadas, los contactos y relaciones personales con autoridades de diversos niveles han resultado clave en múltiples dimensiones no sólo para las redes, también para las empresas: asesorías de diverso tipo, financiamiento, logísticas de exportación e inocuidad de alimentos, constitución como sociedades o grupos, comercialización, ejecución de proyectos, obtención de permisos y etiquetas, búsqueda de clientes.

En general, la mayor parte de las relaciones personales de las pequeñas empresas corresponden a redes informales, que —en muchos casos— comprenden a personas conectadas que se representan a ellas mismas. Es decir, personas o instituciones que a su vez relacionan a los empresarios con otras personas o instituciones que los ligan indirectamente y por medio de los cuales fluye la información y el conocimiento. También encontramos ejemplos en que las redes informales pueden evolucionar hacia otras o hacia una actividad de negocios más formal.

Además, las redes informales pueden facilitar el acceso a una amplia variedad de recursos como información, ideas, conocimientos, al igual que a soporte material y aun social. En algunos contextos, son más importantes porque compensan la debilidad de los recursos internos de las firmas, pero también la falta de infraestructura tanto institucional como de mercado.

En las redes sociales, puede variar la intensidad de las relaciones y ello ejerce efectos importantes en el comportamiento de las empresas. En general, las fuertes crean redes cerradas y tienen que ver con el entorno cercano, como vecinos y fami-

liares; las débiles, en cambio, permiten el acceso a otros circuitos y pueden resultar clave en la circulación y acceso a la información y el conocimiento. Varias de las pequeñas empresas que han logrado avanzar constituyen un ejemplo de estas últimas. En ellas, además del contenido del intercambio, intervienen otros factores. Por un lado, las capacidades que tiene cada empresario para apropiarse de los recursos acumulados, resultado de sus redes y del intercambio tanto de recursos como de flujo de conocimientos para integrarlos a su empresa.

Las capacidades se pueden observar si hacemos una comparación de sus alcances y avances, al igual que si observamos las diferencias que se pueden encontrar entre los negocios, en términos de la calidad de los recursos que obtienen de las redes y de hasta dónde se traducen en capacidades de innovación y flexibilidad en un ambiente de constante cambio.

Capítulo 4

Las redes y su función en la transferencia de conocimiento

María Josefa Santos

Ana María Arras

El proceso de difusión y transferencia de conocimiento resulta fundamental para la supervivencia de las empresas. En el presente capítulo pretendemos abordar el análisis de dichos procesos desde la óptica de los actores que conforman la red, visión generalmente poco considerada en los estudios de innovación, que suelen centrarse en el tipo de relaciones que ocurren entre quienes ofrecen conocimiento (generalmente instituciones de educación superior y —en ciertos casos— empresas que desarrollan tecnología), así como en las empresas que los demandan.

Además, pretendemos rescatar la manera como se transfieren conocimientos menos “refinados” tales como las pequeñas rutinas de trabajo, cambios sencillos en los procesos de producción o administración (o en los dos), nuevos productos cuyos nichos son a veces muy localizados, cambios o mejoras (o los dos) en los procesos de distribución. En suma, pequeños detalles casi imperceptibles que quienes estudian patentes o grandes procesos de vinculación, suelen desdeñar. Nos interesa, además, describir la manera como esto ocurre, al igual que los mecanismos de transmisión. En tal sentido, analizar las redes que pueden establecer las microempresas, especialmente los empresarios fundadores, son referencia obligada, pues éstas constituyen una fuente de conocimientos por dos razones; primero, por la información misma que

tienen los actores que se encuentran en la red; en segundo lugar, porque quienes se ubican en una red son más cercanos en tanto tienen las mismas referencias y a veces los mismos problemas.

Partimos, además, de analizar esta transferencia desde una perspectiva no lineal, multidisciplinaria y multivariada en la que la difusión de los saberes se acerca más a lo señalado por Gibbons, *et al.* (1994) sobre el Modo 2 de producción¹ de conocimiento. Lo primero que se establece en dicho modelo, es una diferencia clara entre ciencia y conocimientos, que supone que estos últimos se desarrollan fuera de estructuras conceptuales; pueden existir y estar subutilizados; tienen que ser aplicados para resolver un problema en un contexto; y son transdisciplinarios.

Además, bajo tal modelo, los conocimientos deben estar distribuidos socialmente; ello significa que son producidos y distribuidos por individuos y grupos que interactúan en un espectro social determinado. Por ello, la comunicación y participación de los distintos actores resulta de vital importancia, sobre todo si consideramos que los conocimientos producidos pueden tener distintos contextos de aplicación y uso (*Op. cit.*, 1994). Si pensamos en los conocimientos tácitos incorporados en los individuos (que suelen ser los más útiles para nuestras empresas), las formas

¹De acuerdo con el modelo planteado en el Modo 2 de producción, el conocimiento se genera en un *contexto de aplicación*. Es decir, la solución potencial entraña la integración de diferentes habilidades y la construcción de marcos de conocimiento que van más allá de los campos disciplinarios. En este punto se hace hincapié en que el logro o la solución final irá más allá de una sola disciplina. Por ello será transdisciplinario; en tal modalidad se trabaja con redes de colaboración de distintos actores y especialistas tanto en la generación como en la producción de conocimiento. Además, las personas proporcionan sus competencias y experiencias en un entorno flexible, a diferencia del Modo 1, que se caracteriza fundamentalmente por la investigación disciplinaria y por estar institucionalizado ampliamente en las universidades. Es decir, este modelo hace una distinción entre lo que resulta fundamental y lo que es aplicado; ello entraña una distinción operacional entre el núcleo teórico y otras áreas del conocimiento tales como las ciencias de la ingeniería, donde las ideas teóricas se traducen en aplicaciones (Gibbons, *et al.*, 1994).

de interacción social son tan importantes como los conocimientos que se comparten.

El concepto *redes de conocimiento* planteado por Casas (2003), nos ayuda a entender tanto las estructuras como los mecanismos de producción y difusión de saberes, en la medida en que se centra en el estudio de las relaciones entre los diferentes actores que intervienen en el proceso de generación e intercambio de conocimientos, para un propósito específico, sea este científico, de desarrollo tecnológico o de mejoramiento de procesos productivos (*Op. cit.*). El conocimiento que suele intercambiarse en tal tipo de estructuras es tácito; en muchas ocasiones no entraña un proceso de compra-venta, pero sí un fuerte esfuerzo de decodificación a partir de marcos referenciales comunes entre los actores que participan del intercambio. Ello es así porque el conocimiento tácito no está disponible en forma de texto y debe ser observado como el que reside en las personas que trabajan en empresas, instituciones gubernamentales, talleres técnicos, o personificado en un contexto organizativo particular (*Op. cit.*). Es aquel contenido en habilidades y que, por tanto, puede ser copiado; su transmisión trae consigo un proceso de aprendizaje continuo por parte de los individuos y las empresas, así como un proceso de generación de confianza entre ellos.

Las relaciones comienzan por entretenerse con los contactos más cercanos: familiares, amigos, conocidos, mercados o instituciones de la región. Los programas institucionales pueden comenzar a formar parte del grupo de referencia, cuando se gestan ciertos acuerdos e incluso se comienza a participar en ellos; participación que suele iniciarse con algún actor “conocido” que trabaja en dichas instituciones y que o difunde el apoyo, o bien el empresario se acerca a consultarlo. Puede afirmarse que las redes en los negocios suelen ser concéntricas, y normalmente se establecen entre los dirigentes que reconocen las actividades de cooperación interempresarial como una ventaja competitiva.

Para analizar las redes de transferencia de conocimientos, es necesario señalar que una red se distingue de contactos ocasio-

nales, cuando los marcos de referencia que guían las acciones de los actores son distintos de los que tendría cada uno en su espacio organizacional (Mitchell, 1969). Tales marcos de referencia y las acciones mismas de los actores son resultado de una negociación entre ellos.

Además, las redes pueden ser formales “duras” o informales “blandas”. Las primeras se establecen cuando las empresas producen o comercializan en conjunto o cooperan en el mercado; mientras que las informales “blandas” son suaves y se refieren a las que se forman debido a los intereses sociales de los participantes. En este sentido, el mejor apoyo para las redes lo tienen aquellos intermediarios que pueden combinar y traslapar el negocio “duro” con los intereses sociales “blandos” de los participantes (Huggins, 2000).

La perspectiva de redes coincide con el enfoque sistémico de las organizaciones, pues éste concibe el sistema conformado por subsistemas que reconocen la importancia de la interacción y de la interdependencia no sólo entre sus partes, sino con el entorno (o subsistema mayor), compuesto —a su vez— por factores y elementos con los cuales el sistema interactúa para realizar sus funciones en la cadena de comercialización de bienes y servicios. Al mismo tiempo, pueden apoyarse en organismos tanto públicos como privados, al igual que en instituciones de educación² para obtener asesoría o financiamiento que les permitan mejorar sus procesos de producción y ser competitivas; al hacerlo, se introducen en una red mediante la cual pueden intercambiar conocimiento y experiencia, mientras que adquieren capital social: “[...] el agregado de recursos reales y potenciales que están vinculados con una red permanente de relaciones más o menos institucionalizadas de mutua aceptación y reconocimiento” (Bourdieu, 1985;

² Las universidades diseñan estrategias de vinculación en el marco de las cuales se generan flujos de conocimiento mediante estructuras formales e informales; asimismo, buscan oportunidades para influir en la competitividad de las empresas y del sector productivo en general (Casas, Luna Ledesma, y Santos Corral, 2001).

Bourdieu, 1991). Este capital —expresa el autor— se compone de la confianza y las relaciones sociales que permiten a los individuos acceder a los recursos y a la calidad de éstos.

Las redes contribuyen a la creación del capital social al estar sustentadas en vínculos mediante los cuales se intercambian, desarrollan, producen y distribuyen bienes y servicios, donde sus relaciones se pueden describir al realizar el análisis de la dinámica de la red, el cual se genera al considerar los siguientes atributos: *a)* qué se intercambia; *b)* formas de intercambio; *c)* frecuencia de la interacción; y *d)* durabilidad e intensidad de la relación (De Gortari, y Vera, 2007).

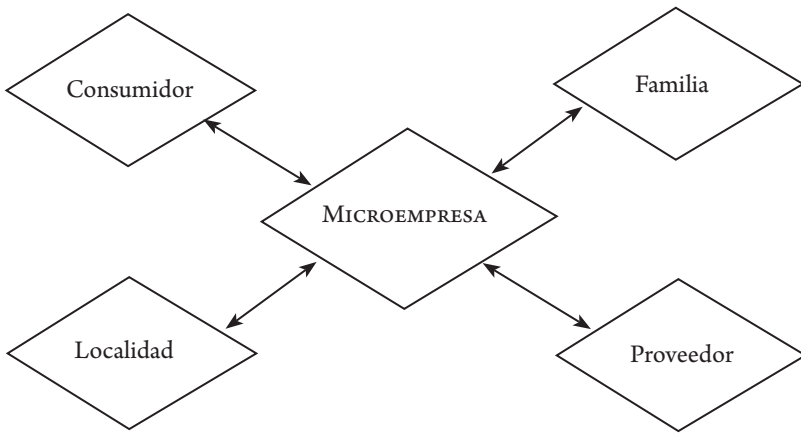
En los próximos apartados, presentaremos los tipos de redes y los conocimientos que se transfieren entre las empresas que participan en la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (Rendrus).

I. REDES O ENCADENAMIENTOS EMPRESARIALES

Desde la perspectiva del *management* y la teoría clásica de la empresa, al decidir elaborar su producto, las empresas toman la decisión sobre la base de un estudio de mercado, lo que implica la presencia de una red con proveedores de materias primas y con consumidores o mercados donde posiblemente comercializarán sus productos, lo cual les permite subsistir al insertarse en una cadena de valor. Desde la perspectiva de otros enfoques como el sociopolítico, el estudio de las organizaciones se basa en analizarlas como sistemas sociales, con mecanismos que sostienen sus continuidades, haciendo hincapié en sus reglas específicas y no en el deber ser marcado por otro tipo de estructuras. Si miramos la primera red que se desarrolla para iniciar el negocio en nuestras microempresas, encontramos que ella se da con familiares y amigos o con personas de la localidad —quienes producen parte de la materia prima— y con otros proveedores de insumos, así como con el mercado que está dispuesto a adquirir lo que

ellos generan. Esto significa que, al decidir elaborar su producto, no lo hacen en función de un estudio de mercado, sino a partir de la materia prima de que disponen y de lo que saben hacer; en ese sentido, construyen sus entornos al generar mercados para sus productos.

FIGURA 1
RED EN FORMA DE ESTRELLA CUANDO SE INICIA EL NEGOCIO



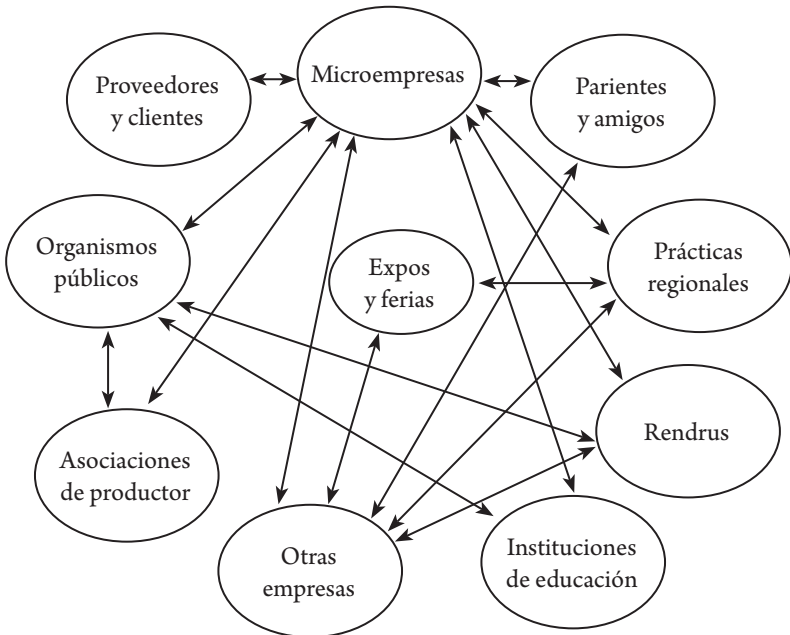
FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en los casos analizados.

Esta red primaria que se gesta al iniciar el negocio, va creciendo al incorporar en ella no sólo los saberes de los miembros de la familia —quienes contribuyen con sus capacidades para lograr un producto que dé valor agregado al sector primario—, sino también los actores que establecen ligas débiles con los microempresarios; por ejemplo, instituciones gubernamentales, instituciones de educación superior, otros empresarios. . . , que pueden proveer de conocimientos, financiamiento, mercado. . .

Tal tipo de red corresponde con lo que se plantea en el primer capítulo del libro, donde se establece que las microempresas (cuyas redes de relaciones son más amplias, es decir: cuentan con un conjunto de actores que —además de proveer materia prima y adquirir los productos que elaboran— se fortalecen con otro tipo de recursos como conocimiento especializado, capital

social y alianzas estratégicas) tienen mayores posibilidades de sobrevivir. En este sentido, la participación en programas institucionales como Rendrus (cuyo propósito estriba en identificar, sistematizar e intercambiar las experiencias empresariales exitosas que se están desarrollando en todo el país: Rendrus, 2003), ayuda a “entrenar” a los empresarios en el intercambio de conocimientos, como se muestra en el capítulo 2. Ello en la medida en que, en las reuniones, en las pláticas informales y en el propio proceso de evaluación que supone la red, se trata de lograr una sinergia a partir de compartir las experiencias de cada uno de los negocios que a juicio de los organizadores pueden considerarse “de éxito”. La siguiente figura muestra la estructura de una red amplia de una microempresa.

Figura 2
RED REDUNDANTE DE UNA EMPRESA MÁS ESTABLE



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los casos analizados.

Lo importante de ubicarse en este tipo de redes de iniciativa institucional, es que pueden constituirse en un mecanismo que clarifique el valor de traducir y difundir el conocimiento tácito, para que —bien sea de esta manera o codificado— se haga accesible para otros empresarios y pueda compartirse con quienes forman parte del negocio o con otros emprendedores que están iniciando uno.

Los conocimientos que se comparten en las redes a las que pertenecen las microempresas objeto de estudio, pueden caracterizarse en principio como “conocimientos útiles”; a veces de manera inmediata, para resolver un problema de producción, administración o comercialización, y en ocasiones para un proceso futuro. Suelen ser también tácitos: incorporados en los individuos que pertenecen a la red, bien sea empresarios, agentes gubernamentales, y asesores o consultores (o los dos). No obstante, lo más importante es que dichos conocimientos son *pegajosos*, en el sentido en que lo señala Asheim (2007); esto es: que se transfieren bajo el soporte de códigos locales que facilitan su comprensión.

Cuatro son los tipos de conocimientos a los que haremos referencia en este primer apartado del capítulo: financieros, técnicos, de producción y administrativos.

A. *Conocimientos financieros*

Ellos están relacionados con los que necesitan los microempresarios para arrancar o hacer crecer una empresa (o los dos casos). Abarcan desde saber dónde puede obtenerse financiamiento y el costo de éste, hasta conocer los distintos tipos de subsidios y la manera de acceder a ellos. Obtener financiamiento constituye uno de los retos más frecuentes al inicio de la microempresa; de allí la importancia de contar con diversos soportes que permitan acceder a él, bien sea en la familia, con los amigos, los organismos gubernamentales o de la sociedad civil.

El de Productos “Nanines”, de Chihuahua, comenta que —en un principio— vendió su auto para echar a andar su empresa; posteriormente:

[...] el único apoyo que tuve fue al inicio, con Desarrollo de Microempresas (“Demix”). Se encuentra aquí cerca, en la avenida de las industrias; [...] es una asociación civil, pero parte iba encaminada por Fomento Social del municipio; pero te piden garantías. Yo dejé las garantías del carro de mi papá, para que me prestaran en primera instancia 25 000 pesos porque yo ya había vendido mi carro (“Nanines”, Chihuahua).

Por otra parte, los emprendedores buscan apoyo en diversos organismos; de hecho, como se refiere en el capítulo sobre Rendrus, muchas de las empresas que participan en ésta, son contactadas por haber solicitado un apoyo financiero a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa); la Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades (Sederec) en el caso del Distrito Federal; o el Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (Fonaes), de la Secretaría de Economía. Los conocimientos para obtener tales financiamientos, suelen encontrarse entre los prestadores de servicios profesionales (PSP), acreditados por las instituciones de apoyo, las cuales los ayudan con el llenado de formatos, así como con la constitución y formalización de la empresa, condiciones sin las cuales resulta imposible obtener un financiamiento.

Muchos de los fundadores de las empresas son profesionales que conocen las distintas alternativas de financiamiento público y privado; otros incluso son exfuncionarios gubernamentales que siguen teniendo “contactos” con los funcionarios actuales, quienes les pasan los *tips* acerca de cómo acceder a los financiamientos. Además, en algunos casos los hijos de los empresarios buscan una formación profesional en áreas del conocimiento, que contribuya al crecimiento de la empresa; ello ocurre principalmente en el área administrativa, aunque algunos se preparan en el aspecto técnico. Un ejemplo de cómo el hijo que es profesional

puede aportar sus conocimientos para obtener un financiamiento gubernamental, es el siguiente:

[...] tramitamos un financiamiento. Hubo apoyo en Sagarpa, en el que el proyecto lo hice completamente yo: incluía una serie de equipos; varias cosas. . . ya no me acuerdo. Lo que me acuerdo más o menos era el monto: en ese tiempo era de 200 y algo; entonces Sagarpa apoyó con el 70%; y el 30%, nosotros. Eso fue en 2008. Para completar nuestra aportación, tramitamos un financiamiento con el Fondo de Desarrollo Social (Fondeso) del Distrito Federal; ése era el crédito. Entonces lo mezclamos con Fondeso. Con el subsidio de Sagarpa, completamos todo y pudimos comprar; y seguir trabajando en eso. El hecho de que tuviéramos el apoyo o no, no dependía de que no siguiéramos; sí íbamos a seguir. Los apoyos eran para crecer; para simplificar el trabajo. Me acuerdo que eran unos molinos: eran unas aspersoras (“Belaplant”, Xochimilco).

Además del capital que se necesita para la fundación y equipamiento de la empresa, también se requiere financiamiento como capital de trabajo; sobre todo cuando se vende a cadenas comerciales que determinan los pagos en plazos que los microempresarios difícilmente pueden considerar. La siguiente cita da cuenta de ello:

Nacional Financiera está apoyando con cadenas productivas para pequeños empresarios; que ya Ley pagaba a los 60 días a Coca-Cola; tal vez empresas grandes. Pues ahora a ti, pequeño empresario, te voy a ayudar: yo gobierno, por medio de Nacional Financiera, por medio de factoraje; y te sale el pago a los tres días, con un interés de no más de 1%. De Nafinsa me enteré por medio de un asesor financiero que me lo recomendaron en Secretaría de Economía (“Maxes”, Hermosillo, Sonora).

La confianza que fluye en las redes familiares es un elemento básico en el asunto financiero de las empresas, al menos por tres razones. Los recursos familiares suelen ser los primeros en los que se apoyan los microempresarios para construir su negocio. Tales

recursos provienen de padres, hijos, hermanos, abuelos o tíos. . . He aquí dos casos:

[...] con patrocinio de la familia, compré las cosas, porque en el concurso tienes que tener producto físico y darlo a probar; y pues en la etapa de estudiante apenas sacas para la semana (“Xomex”, Guanajuato).

Empezando en 1995. Los primeros cinco años del negocio fueron muy intensos. Fue una etapa difícil. Mi madre se puso a vender cremas. Ella a veces ganaba más que nosotros. Ella a veces nos financiaba para poder nosotros seguir avanzando. Después de esos choques, como familia nos unimos más; y así empezamos a levantar (“Nature in”, Guanajuato).

En segundo lugar, porque los familiares pueden estar en algún trabajo que les permita saber de oportunidades de financiamiento, bien sea porque ellos también tienen microempresas o porque se encuentran en algún puesto como funcionarios o empleados gubernamentales.

Desarrollo Agropecuario nos dijo: “Mira: cítalos a todos y expónles el proyecto, y cada quien dirá qué va a tomar del proyecto”. Nos lo vamos a repartir; pero esa parte que iniciamos, el plan de negocios, y hasta la gestión, implicó invitar al presidente municipal de Salamanca como tres reuniones y comidas. Al gobernador de Guanajuato también, para que creyeran; al secretario de Agricultura del estado, como otras tantas veces, para que nos conociera. Entonces nos hacían todas las preguntas: “¿Dónde producen? ¿Cómo producen? ¿Por qué producen? ¿Dónde comercializan?”. En fin: nos confesaron. Hasta que por fin me dice el director de fundación “Produce” (que era un señor que me conocía a mí desde chiquillo), dice: “José Luis: ya nos convenciste. ¿Dónde te firmamos?”. En ese momento, el proyecto se autoriza; pero nos dice Desarrollo Agropecuario: “Yo les doy 700 000 pesos para iniciar el proyecto”. En noviembre dice Desarrollo Social: “Yo les apporto 550 000 pesos para que hagan los centros de desespinado”. La presidencia muni-

cial nos dice: “Yo no tengo recursos, pero ahí está la maquinaria” (“Provnopal”, Guanajuato).

Por último, porque pueden asociarse con los microempresarios para formar cooperativas, sociedades de producción rural y otras figuras jurídicas que son sujeto de subsidios. Podemos encontrar un ejemplo de esto en la cita siguiente:

Con ayuda de mi familia, formamos una sociedad cooperativa: la constituimos ante Hacienda, ante el Registro Público de la Propiedad, y de esa manera hemos tratado de buscar apoyos gubernamentales; pero no hemos podido: se han cerrado las puertas. Sólo se ha recibido apoyo de Fonaes (“Sociedad Cooperativa Unidad Amiga”, Coahuila).

Los conocimientos para obtener financiamiento también pueden hallarse entre los proveedores. Si el proveedor —especialmente los de maquinaria y equipo— forma parte de la red del microempresario (esto es, se tienen confianza), entonces suele apoyarlo en la búsqueda del financiamiento. A partir de las redes, los empresarios también pueden encontrarse con proveedores de maquinaria y equipo, quienes les ayudan también con el financiamiento de éste.

En la empresa “Triple S Manuel Murua”, esa empresa tiene ingeniería; o sea, estaba muy avanzada. Ahí nos apoyamos con ellos: ellos fueron los que nos capacitaron en todo tipo de campo y nos están dando el crédito (“Agroproducción Hernández”, Coahuila).

B. Conocimientos técnicos

Tan importante como obtener el capital, conocer el proceso productivo y el producto mismo, resulta indispensable para la formación de una empresa. Una de las fortalezas de las empresas que analizamos, suele ser el conocimiento técnico del producto. En varias reuniones de formación empresarial a las que asistimos

(incluyendo las de Rendrus), los expositores suelen subrayar este hecho; señalan que algunos microempresarios producen lo que aprendieron a hacer sin darse cuenta de hasta dónde el producto que ellos califican de “bueno” o novedoso va a poder venderse. Una frase común de los expositores, asesores —pero especialmente de los comercializadores—, es “Estos microempresarios producen lo que conocen y no lo que se vende”. Tal hecho es una de las preocupaciones más importantes que tienen los organizadores de Rendrus. Trataron de subsanarla aplicando una nueva estrategia para el trabajo de la red que —como se ve en el capítulo correspondiente— se basa en dos pilares: apoyos para la formalización de las empresas y para la comercialización de sus productos.

Sin embargo, los conocimientos técnicos no se reducen a las recetas, fórmulas o procesos que los empresarios suelen diseñar con lo que encuentran a la mano: pequeños talleres de producción de herramientas, ollas de su cocina, mesas de su casa y otros; también incluimos aquí los que se necesitan para mejorar los productos, los procesos y todo lo que se requiere para crecer. Como por ejemplo maquinaria más eficiente, nuevos *lay outs*; incluso nuevas fórmulas que permitan que los productos puedan escalar a un nivel industrial más amplio para satisfacer nuevas o mayores demandas del mercado: bien sea para entrar a nuevos nichos, bien debido al aumento de la demanda o simplemente para bajar los costos de producción.

Los empresarios suelen adquirir conocimientos técnicos de manera tácita,³ aunque también pueden acceder a los que se en-

³ El conocimiento explícito es el que está expresado de manera formal y sistemática, es objetivo, racional y está codificado. Por el contrario, el conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal (valores y creencias) dentro de un determinado contexto. Se refiere al conocimiento que únicamente la persona conoce y que es difícil explicar a otra persona (Polanyi, 1943). Asimismo, al conceptualarlo, exteriorizarlo y articularlo en procesos de colaboración, una proporción del conocimiento tácito de la persona puede ser capturado de manera clara (Marwick, 2001). Y el conocimiento explícito se vuelve tácito al internalizarlo y tener la po-

cuentran en documentos como revistas técnicas o en el Internet. Tenemos que recordar aquí que muchos de nuestros empresarios tienen alguna formación profesional, por lo que están familiarizados con dicha vía de adquisición de conocimientos. En cuanto a las fuentes de conocimientos, ellas van desde las visitas a otras empresas, reuniones sectoriales, cursos, asistencia a ferias y diplomados, hasta la formación profesional técnica de alguno de los integrantes de la familia o socios de la empresa (o los dos).

Nuevamente, la familia resulta fuente importante de conocimientos técnicos: un hermano ingeniero, un primo administrador o un tío en un taller, suelen significar la diferencia para comprar el equipo adecuado o diseñar un proceso de producción que siempre acaba siendo “novedoso”. Muchas veces las recetas familiares para hacer dulces, cajetas, mermeladas u otro tipo de alimentos, constituyen un conocimiento técnico valioso.

Una de las pautas que observamos en la adquisición de conocimientos técnicos entre los microempresarios —que más tarde les permiten integrar procesos productivos más eficientes—, consiste en que suelen ser “hechizos”: armados a manera de rompecabezas; cada pieza es tomada del proceso de una empresa a la que se visitó, de aquella donde trabaja un pariente, de la recomendación de un mecánico que tiene un taller de maquinado, de algún curso o de una recomendación de un cliente o proveedor que a su vez la vio en otra empresa. . . La experiencia laboral anterior y la formación escolar del empresario constituyen fuente de conocimiento técnico en dos sentidos: por el aprendizaje mismo de una carrera técnica, administrativa, una fórmula que permite replicar el proceso de cierto producto; también porque muchas veces dicha experiencia brinda las bases para poder decodificar la información.

sibilidad de actuar informados con los saberes que requiere la producción y creación de bienes; dicho proceso involucra al aprendizaje tecnológico, el cual se concibe como la acumulación de experiencias de apropiación, diseño y mejora de la tecnología en las empresas (Villavicencio, y Arvanitis, 1994).

A continuación, mostramos algunos ejemplos de cómo los microempresarios reportan la manera como las redes integradas por parientes, amigos, técnicos e instituciones locales contribuyen al incremento de los conocimientos técnicos con los que trabaja la empresa.

“Juvelin”, de Chihuahua, reivindica la importancia de los cursos a los que tiene acceso, gracias a que pertenece a una fuerte red local integrada por empresas, instituciones gubernamentales, parientes y amigos. Además, combina los conocimientos técnicos obtenidos en los cursos, con las recetas de su abuela, que fueron la base para el surgimiento de la empresa. La siguiente cita de la empresaria fundadora, da cuenta de la diversidad de fuentes de conocimientos que nutren la elaboración de sus productos, así como del papel que desempeña su red en el diseño y mejora de éstos.

He sacado algunos productos nuevos porque voy a cursos de Conade. Estuve en la feria de Zapopan en herbolaria; me quedé a tomar esos cursos nada más tres días porque ya eran muchos días que estaba afuera. También fui a la feria de Chapingo otros tres días. Si yo me voy a tomar cursos [es] porque me interesa. Para iniciar la empresa dije: “Qué voy hacer: voy intentar lo que mi abuela me heredó”. Y empecé con el jabón. Lo [que] quería hacer era champú y empecé hacer muchos descubrimientos, hasta que ya me decidí y tomé cursos. Yo quería saber la consistencia: con eso me arranqué y aprendí otros procesos. He corrido con suerte y para que me diera apoyo el gobierno, tenía que hacer una asociación cooperativa; y la hice. Estamos constituidas: son mis hijas, mi nuera y yo. Qué mejor que la familia porque son los mismos intereses: son hijos de todos (“Juvelin”, Chihuahua).

Como se señaló anteriormente, los parientes suelen apoyar a los empresarios capitalizando —para el crecimiento de sus microempresas— la experiencia de trabajos anteriores. En la siguiente cita, el empresario de “Pico Largo” nos narra cómo los conocimientos de un tío, lo llevaron a encontrar a un buen proveedor de herramientas que le permitió hacer más eficiente su proceso

productivo, y con ello aumentar el volumen de sus productos al realizar transferencia de tecnología y adaptarla del secado de madera al de frutales.

Mi tío Saúl, que había trabajado en Profortarah (allí secaban la madera), conoció a unos ingenieros que él había traído del Sur para hacer unos túneles de secado de madera. Un día fue al negocio y me dijo: “Oye, yo conozco unos ingenieros. Déjame, te los mando para que a lo mejor te ayuden con un tunelito para que le hagas un poquito más”. Y nos lo mandó; entonces fue cuando empezamos a hacer un tunelito chiquito ayudados con él y ya dimos un paso más a la industrialización (“Pico Largo”, Chihuahua).

Uno de los problemas más frecuentes entre los microempresarios es que no cuentan con los conocimientos técnicos para elaborar un proyecto; la constitución de éste resulta vital para poder acceder al financiamiento, para cambiar el proceso productivo y tener acceso a otros mercados. A veces en los propios municipios ayudan a los productores en la elaboración de dichos proyectos, como sucedió en la empresa “Tercer Milenio”, de Coahuila.

Cuando iniciamos nosotros este proyecto, platicamos con la gente del municipio: los que estaban encargados del Departamento de Desarrollo Rural, y ellos nos dieron asistencia para armar el proyecto, para gestionarlo ante el programa municipal. Más bien de recursos municipalizados de la Sagarpa. La ayuda fue técnica; en ese momento para la elaboración del proyecto y, bueno, para hacer la gestoría (“Tercer Milenio”, Coahuila).

Las universidades de las que son egresados algunos de los microempresarios, resultan asimismo muy importantes para asesorarlos en su proceso productivo. Varios de los egresados de la Universidad Autónoma de Chihuahua recurren a ésta para obtener conocimientos administrativos. También los alumnos de Chapingo siguen en contacto con su universidad, como sucedió con la empresaria de “Florecitas Rojas”, quien armó una microempresa con productores de Guerrero, para dar valor agregado a un

producto de la región: la jamaica; ello con la ayuda de sus maestros y del mismo rector de la Universidad de Chapingo.

Tuvimos ayuda de Chapingo cuando iniciamos. En el 2000 metimos igual proyectos [que] eran un poco de investigación; de verdad se nos facilitó un poco porque el rector en ese entonces era de Guerrero. Fue un poco más sencillo que los proyectos que fueran de la región, pues eran más fácilmente interesantes para los profesores por el rector. Yo me imagino para traerlos y hacer investigaciones; entonces ahí nos ayuda un poquito a mejorar las fórmulas aunque no fue así como ya algo que haya quedado estandarizado, digamos, pero sí por parte de Chapingo recibimos esa ayuda (“Florecitas Rojas”, Distrito Federal).

Otra fuente de conocimientos técnicos para el producto es el Internet, como se muestra en los dos casos siguientes:

Por ejemplo, ahorita que hicimos el pimiento morrón, le soy honesto: la ventaja ahorita con el acceso a la información es tanta que, por ejemplo, este adobo lo desarrollamos a “Su Sazón”. ¿Qué hice? Me metí a una página de un buscador; le puse: “recetas de adobo al pastor”, y me aventó un titipuchal; entonces lo que hice nada más fue hacer una tabla de los ingredientes más comunes. A partir de los ingredientes, definir qué es lo que más se adaptaba, incluso a la región. Y me di cuenta que variaban las recetas del Norte al centro del país; entonces usé una receta del centro, que es lo que la gente está acostumbrada. Y le dimos nuestro toque; entonces así fue como desarrollamos este producto (“Nature Inn”, Guanajuato).

En un fin de semana me puse a investigar todos los frutos mexicanos y exóticos que pudiera haber en México. Me salieron más de 100 productos que podían industrializarse; pero habían unos de los que no podía hacer uso, por lo que fui descartando. Hasta [que] me quedé como con 30. Y ya de ahí fui investigando sus propiedades: si se podían procesar, hasta que me encontré en esa búsqueda una convocatoria de gobierno que decía que entráramos al Programa de Industrialización y Comercialización del nopal tuna, como le conocen en México (“Xomex”, Guanajuato).

C. Conocimientos para la producción

Los conocimientos para producir se encuentran íntimamente ligados a los técnicos; nuevamente, tienen que ver con recetas, fórmulas y herramientas. Los empresarios suelen comenzar sus procesos con herramientas caseras, ollas, palas; incluso en sus casas. Y poco a poco van haciendo crecer su proceso, hasta que logran sacarlo de éstas.

Las recetas suelen comenzar con las que conoce la familia, como se muestra en el caso de estas cuatro empresas:

Yo aprendí de mi abuela. Mi abuela hacía jabón; pero con las plantas que yo uso para evitar la caída del pelo, yo empecé a hacer talcos con todos los productos que hacía mi abuela. Yo los hago, pero transformados, y también he sacado algunos productos (“Productos Juvelin”, Chihuahua).

Todos sabíamos hacer el dulce: mi papá sabía. Aquí en la casa no nos dedicábamos a ese tipo de trabajo, hasta que yo —como mamá soltera— me quedé con mis dos hijos; con todo y que me casé con una persona que tenía fábricas de dulces y todo, pero se separó el matrimonio con mis dos hijos. Y yo le decía a mi papá: “¿Por qué no me enseñas? Te vas a llevar los secretos a la tumba”. Y ahí fue como yo empecé, dije: “Yo voy a traer mi fruta”. Y así de piñitas, naranjitas, porque hacemos toda la fruta, el xoconoxtle, la pera, la manzana: toda la fruta, cristalizada. Con un proceso que él me enseñó es parecido en toda la fruta; decía ésta es la receta de tal fruta y luego me enseñaba otra; por decir, el chilacayote: ese es diferente. “Entonces te voy a enseñar cómo es del chilacayote; y como es el chilacayote, se hace la piña.” Ésos tiene que ir con azúcar refinada; no con morena ni nada porque la fruta debe quedar del color natural (“Dulfimex”, México).

Pues es que esto de los orejones es muy regional, muy cultural. Yo creo las abuelas —sobre todo en los ranchos, usaban mucho eso— para almacenar las frutas. No había luz, no había electricidad; entonces hacían esto. Muchas veces los sacaban y les daban

una secada, y los metían a unos como botes y allí los apretaban y los conservaban año tras año: lo que eran los duraznos, los chabacanos, que se cosechaban allí mismo. Entonces desde allá vino, obviamente como medio de conservación para la alimentación de las familias (“Pico Largo”, Chihuahua).

Mi mamá, en un cazo, hacía cacahuates garapiñados. Así empezamos: a distribuirlos en poquito. Para esto, yo ya tenía mi etiqueta y el diseño. Mi mamá, por ejemplo, me enseñó todo. Le costó mucho a ella, porque no le salía la receta como ella quería; pero ella me lo transmitió a mí (“Maxes”, Hermosillo).

Otra fuente para diseñar el proceso productivo, son los distintos cursos donde obtienen dos tipos de asesorías. La primera, de los propios expositores que les dan *tips* acerca de cómo mejorar el producto, y los ponen en contacto con las nuevas máquinas y herramientas. La segunda, las propias empresas que acuden a los cursos y que comparten sus experiencias en cuanto a resolver ciertos problemas en el proceso de producción: experiencias que suelen ser comunes a todas. Tenemos que recordar además que muchos de estos microempresarios son profesionales y regresan a sus universidades para que les ayuden a mejorar un proceso productivo o en la instalación de una nueva máquina. En ocasiones, los cursos son también financiados por instancias gubernamentales para empresarios que no conocen el sector en el que van a incursionar, o que quieren incrementar sus conocimientos. Veamos lo que nos dice la empresa “Lácteos de Conchos” al respecto:

Para desarrollar los quesos, se acudió a expertos que desarrollan programas para la elaboración de quesos, que contactamos por la Secretaría de Desarrollo Industrial, los cuales nos capacitaron y habilitaron en la elaboración de los diferentes tipos de quesos (“Lácteos de Conchos”, Chihuahua).

Las socias de mermeladas “Santa Rosa”, en Guanajuato, recorrieron un largo camino: primero las capacitó una Organización No

Gubernamental (ONG) norteamericana: Cuerpos de Conservación. Después, el Instituto de Ciencia Agrícola de la Universidad de Guanajuato las ayudó a constituirse y bajar un subsidio que les permitió integrar su primer proceso de producción, con mesas, ollas, estufas y palas que compraron gracias al citado subsidio. A lo largo de su historia, han recibido apoyos, especialmente en capacitación, para innovar en lo referente a los productos; pero el proceso de producción ha sido financiado reinvertiendo sus ganancias.

Sí, empezamos a vender pero muy poquito; pero eso era para invertir. De hecho, desde el 98 al 2006 nosotros, en vez de ganar, todo lo reinvertíamos. A partir de entonces, nos hemos hecho de nuestros espacios. Recibíamos apoyo del gobierno en cuanto a capacitación; pero nosotros teníamos que poner la materia prima. Empezamos a producir la mermelada de pera, que es fruta de la región; pero después empezamos a innovar con otras frutas de fuera. El proceso fue innovar, innovar, innovar (“Santa Rosa”, Guanajuato).

En Guanajuato encontramos una de las plantas mejor instaladas de las que hemos visto en el trabajo de campo con microempresas. Para diseñar la nave, el equipo y sobre todo hacer el *lay out* del proceso productivo, tuvieron financiamiento de la Sagarpa, asesoría de un centro tecnológico: el Centro de Tecnología Avanzada de Querétaro (Ciateq), complementado con la asesoría familiar —que siempre es importante— y que les ayudó a disminuir los costos para montar la planta. Sin embargo, lo más notable es que en Irapuato encontraron un taller que les diseñó un equipo mucho más barato que el que vendían los fabricantes tradicionales.

[...] y fuimos a Irapuato con un señor que tiene una empresa que le trabaja a las empacadoras; y le dijimos: “Oiga, queremos este modelo”. “Sí, yo se los hago.” “Pero lo queremos de una dimensión exagerada.” “Sí, no hay problema; yo se los hago.” Para no hacerte el cuento largo, la estructura nos ahorramos un tanto y el equipo de cocción: de 1 490 000, nos salió en 400 000 pesos (“Provnopal”, Guanajuato).

Frente a la compra de equipo con grandes proveedores tecnológicos, este diseño de equipo a la medida del cliente en pequeños talleres, es muy común en nuestras microempresas. Al hacer trabajo de campo, vimos varios equipos hechizos; incluso en nuestra visita a la empresa “Granut”, del Distrito Federal, encontramos a un mecánico que diseñaba una secadora para el proceso de la pequeña y en apariencia caótica empresa que industrializa semillas. Varios productores nos contaban orgullosos cómo habían conseguido que les diseñaran equipo de acuerdo con sus necesidades; algunos que contaban con formación técnica, lo habían diseñado ellos mismos. Por último, un conocimiento muy importante para el proceso es el que consigue que la producción sea estable y estandarizada; ello les permite ampliar los volúmenes de producción y trasladarse a equipos más robustos: marmitas en lugar de ollas, estufas industriales y así por el estilo. En “Florecitas Rojas”, lograron estandarizar el proceso de producción y cambiarse de la casa familiar a una nave industrial, de la siguiente manera:

[...] estuvimos trabajando con una chica que recién egresó de Ingeniería en Alimentos de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Ella nos estandarizó la mermelada y el dulce, que cuando regrese, veremos si ya quedó. Y [nos hizo] estandarizar el costo, para que lo hagamos en grande. Por otro lado, ya estamos en el proceso de los estudios nutrimentales (“Florecitas Rojas”, Distrito Federal).

Finalmente, hemos de señalar que aunque muchas empresas procuran ocultarlo, están enviando a maquilar su producto, porque sus volúmenes de venta superan su capacidad productiva y no cuentan con el capital para terminar o montar una nave industrial más grande. Es el caso de una empresa de conservas y salsas de Guanajuato, así como de una productora de jugo de nopal del Distrito Federal. Lo anterior supone una capacidad distinta para organizar el proceso productivo fuera de las paredes de la empresa, al igual que contar con una red confiable de productores asociados que sigan al pie de la letra las instrucciones para elaborar

el producto. También hay empresas (como las nopaleras en el Distrito Federal, pero incluso la de Valtierrilla, Guanajuato) que, a pesar de tener naves industriales más o menos formalizadas (en el caso de la de Valtierrilla, se trata de una muy grande y estructurada), mandan maquilar parte de su proceso (el desespinado del nopal) entre la gente de la zona, como estrategia para bajar costos de producción y captar subsidios, con el propósito de generar empleos en la comunidad.

D. Conocimientos administrativos

Comienzan con los que se necesitan para obtener el costo mínimo del producto; transitan por la separación entre los costos de producción y los de mantenimiento de la familia, hasta llegar a la formalización del negocio; ello entraña, además, cierta capacidad de gestión para hacer trámites legales. Estos saberes involucran las áreas de la administración: finanzas, producción, mercadotecnia y personal. En el caso de las microempresas, se refiere a proceso productivo, costos fijos y variables en que se incurre al generar un producto, del que forma parte la materia prima, la etiqueta, así como la promoción y su distribución; además de los pagos a los empleados (si se cuenta con ellos), renta de local, teléfono y servicios, más el establecimiento de las utilidades.

Por otro lado, el desarrollo del proyecto productivo trae consigo la planeación a corto, mediano y largo plazos; además de organización, dirección y control. Para las microempresas, esto se realiza de manera sencilla; empero, es requisito contar con dicho proyecto, que entraña el proceso administrativo para tener acceso a recursos gubernamentales.

Algunos de los microempresarios que han egresado de Administración, han desarrollado sus proyectos como parte del currículo de la profesión. Tal es el caso de la empresaria de “Maxes”, cacahuates garapiñados:

Yo estaba estudiando Administración y me tocó una materia de Proyectos; así que desarrollé todo el proyecto con el maestro. Me enfoqué en el gobierno: en el Centro de Juventud Hermosillense. Y luego hice otro proyecto para solicitar un préstamo al gobierno. La Sagarpa me apoyó con la primera máquina y, para la construcción del taller, fue un apoyo de 100 000 pesos (“Maxes”, Sonora).

El caso de “Nopalmex” del Distrito Federal, plantea la contratación de un especialista en el área de producción, además de contar con capacitación por parte de la red institucional, con el fin de diversificar e innovar sus productos:

Para el desarrollo del producto en salmuera, contratamos los servicios de un ingeniero que había trabajado en “La Costeña”, lo cual dio el soporte y confianza para el desarrollo de nuestro proceso productivo. Posteriormente, para el nopal deshidratado y enchilado, recibimos capacitación de una ingeniera en Alimentos, quien desarrolló un producto innovador y alto en fibra. Esta capacitación nos fue otorgada por la Sederec (“Nopalmex”, Distrito Federal).

Dicha empresa, constituida como sociedad cooperativa de producción, cuenta con conocimientos administrativos que pueden apreciarse en su organización y descripción de puestos. Lo anterior fue posible porque sus principales socios son egresados de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Por otra parte, la red de los familiares y amigos también es de gran utilidad para que las microempresas puedan comercializar sus productos; en dicha red se intercambia conocimiento útil sobre las maneras como se puede realizar la comercialización:

Mi papá toda la vida había sembrado cacahuete; entonces empezamos a darnos cuenta que dándole un valor agregado a la cosecha, se podía incrementar mucho su valor y la utilidad. Y nosotros tenemos tíos aquí que tienen sus negocios de tortillería; y otros que trabajan en el gobierno. Entonces mi mamá empezó a hacerlos en un cazo a mano. Dijimos: “A ver qué sale”. Y con ellos los distribuíamos (“Maxes cacahuates”, Hermosillo).

Otra parte del proceso administrativo se encuentra ubicada en el desarrollo de la imagen y el diseño de etiqueta del producto, lo que los apoyará para lograr mayor penetración en el mercado:

[...] fuimos con otro amigo que estudiaba mercadotecnia, que nos dijo que tenía que ser un nombre corto, pegajoso, y que transmita tu idea. Entonces de ahí nace “Nature In”. Entonces, originalmente fue “Naturein”, sin la separación de “Nature In”; pero como teníamos la meta de exportar, entonces alguien nos dijo que un nombre que se entienda tanto allá como acá. Entonces ya quedó “Nature In” [...] (“Nature In”, Guanajuato).

Una de las metas de todos los microempresarios (muy citada en las reuniones a las que asistimos), es la elaboración de un plan de negocios que les permita ubicar la posición de la empresa en el mercado, al igual que sus ventajas competitivas y comparativas. Además, la elaboración de un plan, constituye el primer escalón para conseguir financiamiento, ya sea público o privado.

Una de las fuentes de conocimiento más comunes para adquirir todas esas habilidades, son los cursos de formación empresarial, que suelen ofrecerse en las Cámaras o en las oficinas locales de las dependencias gubernamentales. A veces son gratuitos; a veces cuestan un poco. Los cursos y la propia formación administrativa son también *intermediarios* a la manera de Callon (1998): circulan entre las redes que se integran para apoyar la actividad empresarial. Un ejemplo de cómo los contactos —que a la postre pueden transformarse en redes— operan en el desarrollo de la empresa, es el que nos narra el empresario de “Nanines”, en Chihuahua:

Comencé a pagarme cursos de escuela de empresarios, este, aquí en Canacintra. Los tomé en el 2009; también comencé a ir a todos los cursos que dan la Cámara y procuré estar presente para conocer a los productores en las ferias, en las expos; ir al gobierno del estado, ir a tocar puertas. O sea: necesita uno dejar todo para volverse uno empresario (“Nanines”, Chihuahua).

Nuevamente (como en el caso de los conocimientos técnicos y de proceso), contar con un hijo, familiar o socio con saberes en administración, puede ser la diferencia para formalizar y expandir la empresa. Casi todos los entrevistados procuran hacerse de un administrador de tiempo completo: primero para hacer arrancar la empresa; después para su formalización; y, por último, para su expansión. Algunos ejemplos al respecto son los siguientes:

[...] hubo una parte en la carrera que era Gestión de Negocios que me llamó la atención: empezar a echar andar negocios. Ya estaba medio perdido. Seguía eso ya los últimos semestres de la carrera: sexto semestre; la carrera, de ocho. Desde entonces me dediqué a buscar fuentes de financiamiento: cómo utilizar eso que había aprendido en la escuela para presentarlo (“Belaplant”, México).

En “Lácteos de Conchos”, en Chihuahua, una hermana del empresario es la contadora y otro hermano se encarga de los asuntos jurídicos. Cuentan con registro de marca y todos los aspectos legales, así como registro de los procesos de producción y perfiles de puesto para los recursos humanos. En la empresa “Miacocina”, de Puebla, una amiga de la propietaria realiza las labores de contadora; lleva todo el proceso administrativo y elaboró un plan de negocio. También en Puebla, en la empresa “Calvariotitla”, S. de R. L., uno de los socios se ocupa de la administración. La familia política también participa en la integración de los proyectos y planes de negocio en “Procesadora Pecanera de Chihuahua”, donde el yerno los ayudó a generar el proyecto. En las empresas formadas por uniones de ejidatarios, alguno de los hijos de éstos —que tienen la especialidad en Administración— es el que se encarga de esta función. Cuando las empresas son de padres e hijos, uno de ellos suele hacer las funciones de contabilidad y administración.

Aunque muchas veces la necesidad de conocimientos en administración es menos evidente para los empresarios que la técnica, tener una administración clara y una visión de negocio a largo plazo resulta fundamental para la marcha de la empresa. En este

sentido, además de la contabilidad y la administración, una parte importante en la consolidación de un negocio consiste en establecer planes anuales de operación: su misión y su visión. En estos puntos se enfoca la nueva intervención de la Rendrus, la cual se propone ayudar a la constitución de la empresa, su formalización y su posterior crecimiento.

II. ACTORES EN LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

De acuerdo con Luna Ledesma (2002), las redes —en tanto forma de coordinación económica— muestran las siguientes características: su estructura de organización es semiformal y operan con base en intercambios bilaterales o multilaterales; en cuanto a sus reglas de intercambio, son voluntarias y temporales; por último, los mecanismos individuales de acatamiento son los contratos y la dependencia de recursos.

En el presente apartado nos interesa abundar en un aspecto fundamental para este tipo de coordinación económica: la manera como los empresarios y su entorno se transforman de conocidos, amigos, familiares, disposiciones legales, programas o agencias, en actor de una red que —además— tiene un propósito concreto: la transferencia de conocimiento. Para ello consideramos aquí como actor a aquel individuo, institución, disposición, programa o ley que tiene la capacidad de relacionar elementos heterogéneos para redefinir o transformar situaciones en un tiempo determinado y con un propósito específico. En este sentido, un actor puede ser humano o no humano ya que su rol como actor se encuentra mediado por la capacidad de influir en los conocimientos que necesita una microempresa para iniciar o desarrollarse (o las dos).

A lo largo de nuestro trabajo de campo, en las empresas que formaron parte de la iniciativa de la Rendrus, encontramos diversos actores que ejercieron influencia en la integración de capacidades para la creación y consolidación de tales microempresas. Den-

tro de los actores humanos, encontramos en primer lugar a los amigos y parientes; pero también a los consultores independientes, prestadores de servicio social, técnicos vinculados con la Sagarpa, y ONG. Además, están los proveedores y clientes, quienes ayudan con suministrar información para obtener financiamiento, mejorar un proceso o bien acercarse al mercado.

Entre los actores no humanos, los más importantes son las prácticas regionales, el aprendizaje en la escuela y las instituciones políticas. Las primeras tienen la ventaja de que se generan en un marco de referencia compartido. El aprendizaje escolar y el proceso mismo de socialización en la escuela, suelen ser instrumentos poderosos en la decodificación del conocimiento; actúan a su vez como marco de confianza en la relación que se establece entre los empresarios. En cuanto a las instituciones gubernamentales, ellas se enganchan en la red en la medida en que logran integrarse en las referencias comunes de los actores. El proceso de integración de éstas a veces resulta muy prolongado, y un leve desliz puede acabar con la confianza acumulada.

A continuación presentamos la manera como los distintos tipos de actores influyen en la integración de las redes de conocimiento.

A. Parientes y amigos

Las empresas que analizamos se hallan ligadas a la familia. Ésta se encuentra presente desde el grupo que la constituye, que puede ser sociedad anónima, sociedad de producción rural o simplemente un grupo establecido para integrarla. A partir del núcleo familiar más cercano, se establece la idea del negocio, y ahí se encuentran los conocimientos con los que la empresa inicia. Son también los padres, abuelos, hermanos o hijos quienes —además de brindar sus propios conocimientos— ponen al servicio sus redes, para enriquecer los saberes del negocio, resolver algún problema, encontrar mejores mercados. . .

Algunos de tales parientes ya no están: migraron o murieron. Sin embargo, sus conocimientos fueron inspiración para integrar la microempresa, en el sentido en que sus descendientes sabían que contaban con una buena receta o una buena idea con la que podían montar un negocio. Ejemplos del modo como los antepasados contribuyeron con sus conocimientos para el arranque, son las empresas siguientes, en las cuales se muestra —además— cómo dichos conocimientos familiares se enriquecen mediante las prácticas locales y la oferta de información que circula en Internet.

Mi abuelo fabricaba sotol hace muchos años, sí; pero nosotros dentro de la familia nunca se le dio seguimiento ni se llevó un proceso, ¿verdad? Todo nada más se hacía en las vacaciones; es como me familiaricé y conocí el proceso [...]. Con el tiempo, me estuve capacitando: estuve asistiendo a diferentes cursos. Es decir, me especialicé en bebidas alcohólicas, al grado de que yo comencé a fabricar primero para mí, hasta que llegué a un nivel que dije: “Éste es el nivel que yo quiero” (“Vinata de don Felix”, Chihuahua).

En “Pinesque”:

[...] empezamos haciendo vino familiar. Quizás por ascendencia, tenemos mucho enfoque al vino, unas especies europeas. Y hace alrededor de 18 años (19 ya van a ser), aprendimos de un italiano a hacer vino. Y durante muchos años lo hicimos en forma familiar, involucrando a otras familias. Hasta que en una ocasión un amigo nos dijo que otra persona tenía una plantación, un viñedo, y que quería ver si le hacíamos su vino; y entonces le dijimos: “Bueno, si quieren nosotros le enseñamos lo poco que sabemos”, y fue así que fuimos, hicimos, un primer año de vino fuera de la casa (“Pinesque”, Chihuahua).

Otro ejemplo son las tradiciones familiares ligadas a la localidad. Encontramos esto en las nueces y orejones en Chihuahua; los nopales en Xochimilco y Valtierra, Guanajuato; el sotol también en Chihuahua. Tales tradiciones son heredadas a las nuevas

generaciones, quienes con sus saberes universitarios ayudan en la consolidación de la empresa; incluso se forman generaciones de profesionales vinculados con estas prácticas locales.

Aquí hay toda una tradición de ingenieros agrícolas. Entonces —te decía—, siempre nos hemos dedicado a esto. A mi hijo le llamó la atención; se quiso ir a estudiar lo mismo: lo que veía allá en la escuela o cosas así le llamaba la atención y venía: experimentaba acá o hacía alguna que otra cosa aquí. Entonces él nos ayuda en gran parte a eso en ese sentido [...] (“Belaplant”, Xochimilco).

Como señalamos anteriormente, a veces los hermanos y parientes que se unen para formar una empresa, integran a ésta sus capacidades para fortalecerla. Un ejemplo es la empresa “AgroProducción Hernández”, de Coahuila, en la que la esposa es técnica contadora; el papá, ingeniero agrónomo; y todos los parientes tienen algo que aportar a la empresa. En la cremería “Diana”, de Veracruz, las hermanas sumaron fuerzas, como lo refiere la siguiente cita:

Como inicialmente les dije, éramos un grupo de cinco hermanos; cada quien con sus conocimientos, su experiencia que cada uno teníamos. Les comento: fuimos inculcados al comercio y, en base a eso, nos fuimos apoyando uno con otro. Hoy en día cada quien tiene diferentes actividades, tanto en la producción como en la venta. Entonces actualmente somos una empresa unida. De una manera contamos con uno de nuestros apoyos que es un hermano, que él hace la producción del producto y nosotros lo comercializamos. Entonces más que nada el apoyo ha sido en equipo (“Cremería Diana”, Veracruz).

Los amigos y vecinos son también actores importantes en las redes de conocimiento. Las redes de amigos comienzan a tejerse en la escuela, secundaria o prepa; también en la universidad. La principal ventaja de los amigos es el capital social, acumulado a lo largo de la relación que funciona como una suerte de recomendación, de modo que se pueda “echar mano de ellos” con el fin de

resolver un problema, aunque a veces no sean ellos quienes conozcan más del asunto. Así pues, encontramos que para resolver un problema, resulta más importante compartir marcos de referencia que contar con los conocimientos técnicos de la persona. “Nature In” combina los conocimientos familiares con los de los amigos para hacer arrancar la empresa; incluso para formalizar parte de sus operaciones:

Iniciamos operaciones en 1997, produciendo chipotles en vinagre con una receta de la abuela de Norma. Posteriormente, a sugerencia de una amiga —quien nos proporciona la receta—, empezamos a producir verduras: papas cambray, jícama, cebolla cambray, zanahoria en vinagre y rajas de chile cuaresmeño. Sin embargo, la producción se realizaba en pequeñas cantidades y de manera muy irregular [...] (“Nature In”, Guanajuato).

Como último ejemplo citamos un caso en el que las referencias tejidas en las redes de los amigos, posibilitan obtener información de procesos productivos, diseñados para empresas de productos distintos del de la empresa que los adopta. Hemos encontrado esta práctica en empresas de diferentes tamaños y recursos: “Cemex”, “Texel” (productora de telas para automóviles), “Mosaicos Venecianos” y otros. Se trata de una de las fuentes más recurrentes de innovación en proceso.

[...] aprendí a deshidratar a través de amigos, pidiéndoles a los productores la oportunidad de ver su maquinaria. Para que te den acceso a veces es difícil, porque ve uno unos procesos limpios y unos procesos sucios. Empecé por ahí; luego llegué con una persona que es un ingeniero loco que vivía aquí cerquita, en San Felipe. Ha hecho crematorios para animales, hornos deshidratadores de madera; hizo los deshidratadores de carne “La Picosita”. Y él me hizo el primer horno que me costó bien caro, el horno, pero fue de aprendizaje, porque pues no había gente porque ya después yo investigué en la UACH. En el Departamento de Alimentos de Química tienen hornos deshidratadores [...] (“Nanines”, Chihuahua).

B. Consultores independientes

Se trata de un rubro que ha cobrado importancia en la nueva actividad de la Rendrus, en el sentido en que la nueva estrategia consiste en seleccionar empresas que tienen problemas, de manera de darles seguimiento. Para ello, se tiene planeado ofertar los conocimientos de consultores independientes, instituciones de formación, universidades y tecnológicos, los cuales podrían ayudar para resolver los problemas detectados por los mismos empresarios. Dicha práctica es común entre instituciones gubernamentales: Fonaes o la Sederec del Distrito Federal, que financian la capacitación para elaborar o mejorar un producto, como se describe en el caso siguiente:

Una vez que nos llevaron por medio de Fonaes a unos cursos, la profesora nos dijo que, para empezar ese negocio, debíamos haber hecho un estudio de mercado; ver lo que tenían que hacer: sus objetivos, su misión, su visión y no sé qué tanto [...]; por eso las muchachas nos dicen que empezamos al revés (“Leo Bananas”, Jalisco).

También se contrata a consultores independientes con experiencia en otras empresas; ello con el propósito de diseñar procesos o maquinaria. Tales consultores a veces son contactados a partir de las redes que el empresario ha tendido con otras empresas, donde han probado que el tipo de maquinaria o proceso que diseñan es eficiente. En los siguientes casos, se muestra cómo los conocimientos “pegajosos” (Asheim, 2007) resultan de lo más importantes para la transferencia de tecnología en las empresas.

Tenemos una máquina que también fue un *plus* porque es una innovación: es una freidora para facilitar el proceso de freír los plátanos. Todo empezó en Autlán, cuando nos contrata una que hace tostadas de la Huerta Jalisco. Como a él le surtíamos plátano, vimos la máquina: una freidora que un muchacho le había hecho; y entonces nos dijimos: “Si ese muchacho ya hizo esa freidora, seguro

puede hacer una para hacer plátanos”, porque era un poco diferente a la que vimos; la encargamos; nos dijo que sí. Pasó mucho tiempo pero sí la llevó (“Leo Bananas”, Jalisco).

[...] para desarrollar la fórmula, contratamos a un químico en alimentos que es de “La Costeña”, quien además hizo la instalación eléctrica. Lo contactamos porque era amigo de la persona de las máquinas; y nos dice: “Yo estoy en ‘La Costeña’”. Eso fue parte del currículum; bastante a su favor, claro (“Nopal Mexica”, Distrito Federal).

C. Proveedores y clientes

Los proveedores de materia prima e insumos —quienes a su vez se hallan ligados con otras empresas—, son actores importantes en la red de conocimientos de los microempresarios. La ventaja de los proveedores: se sitúan en una posición cercana a distintos microempresarios y a la vez mantienen ligas con muchos de ellos; eso les facilita establecer comparaciones de sus procesos productivos, recetas y productos que a veces comparten con otros de sus clientes. Muchas veces tales proveedores también venden asesoría técnica para mejorar los procesos de las empresas; por ejemplo, en la empresa “Belaplant”, los mismos proveedores de plántula de Noche Buena dan asesoría.

[...] tenemos mucho contacto, en Morelos, con productores. Mi hermano estudió allá. Ya sabíamos que “Floraplant” está en Morelos: está en Tetecalite. Aparte, conocemos un invernadero grande que es internacional, que antes estuvo en Tepoztlán y ahora está en Cuautla. Entonces, son dos de los grandes que nos surten a todos [...]. Los ingenieros de producción de “Floraplant” dan un servicio extra: asesoría técnica gratis, porque nos vendió. En ciertos periodos del año, vino el ingeniero de “Floraplant”; da su diagnóstico de cómo está nuestra Noche Buena, y da su recomendación y asesoría [...] (“Belaplant”, Xochimilco).

En el caso de “Dulfimex”, la venta de un nuevo conservador a partir del consejo de un amigo-proveedor, cambió la calidad del producto:

[...] con el conservador, porque el que estábamos utilizando era chino y no nos duraba el producto: se nos echaba a perder rapidísimo. Es que el camote es uno de los productos que a nada aquí se le pone conservador; un poco, a la jalea. Entonces yo tenía un amigo que tenía una comercializadora y él fue quien me está vendiendo el conservador alemán de mucho más calidad; y no tiene ningún mal sabor. En los conservadores sí tenemos mucho cuidado (“Dulfimex”, Xochimilco).

Además de la asesoría técnica, los proveedores dan asesoría financiera para “bajar los recursos” que se necesitan para diseñar un nuevo proceso productivo o comprar una nueva maquinaria. En las reuniones de la Rendrus, los empresarios refieren continuamente esta práctica. Un ejemplo de ello apareció en la empresa veracruzana “Tóchitl”, donde

Nuestros proveedores nos dan créditos. Son los que tienen la experiencia con los créditos que dice: “Lo vas a comprar tú directamente o va a hacer a través de un crédito o un fondo que te van a bajar”. Varía el costo para uno o para otro. Si lo vas a comprar tú directamente, puedes hacer una negociación. Vaya, ya ves: nosotros compramos equipo a crédito; pero fue negociado directamente con el distribuidor porque es más práctico.

Los clientes directos, consolidadores, *brokers*⁴ y las mismas ferias, “inspiran” a los microempresarios a mejorar un proceso o un producto; copian lo que hacen otros proveedores de sus clientes o bien elaboran a partir de las demandas y exigencias de su mercado. La empresa “Provnopal” (Valtierrilla, Guanajuato) ha tenido que combinar avanzados sistemas de empaque y conservación con

⁴ Los *brokers* o intermediarios son individuos encargados de arreglar las transacciones entre compradores y vendedores.

técnicas de producción intensivas en mano de obra, para poder exportar a Alemania. Por su parte, los empresarios de “Leo Bananas” han aprendido a cobrar vía factoraje al vender sus productos en las tiendas OXXO de Jalisco y Colima.

La posibilidad de incursionar en mercados nuevos y más lucrativos constituye también un aliciente para innovar en productos y procesos:

[...] Entonces, si nosotros pensamos en la empresa del dulce para diabético, pues imagínese [...]: esto fue iniciativa de los productores, con apoyo de la Sederec. Los productores se conocieron en Rendrus. Sí, de varios conocidos, porque varios de los que estuvimos en el evento, estamos en la agrupación de Sederec; incluso el apoyo que me dieron fue financiado: por una parte, Sederec; y otra parte, Sagarpa (“Dulfimex”, Xochimilco).

La cita anterior también da cuenta de la importancia que cobran las relaciones que se establecen en las ferias y reuniones en las que participan las empresas.

D. Las prácticas regionales

Como se ha señalado antes, hay una serie de factores y situaciones que pueden convertirse en actores de una red, en la medida en que su aparición cambia el comportamiento de otros actores y —en el caso que nos ocupa— el proceso mismo de adquisición de conocimientos. Estos actores (conocidos en la literatura especializada como “actores no humanos”) aportan conocimiento útil para la creación y desarrollo de las empresas de la Rendrus. El actor no humano que presentamos en el presente apartado son las prácticas regionales. Conocer el contexto regional de una empresa e incluirlo dentro de la red del empresario, puede constituir un elemento que represente una ventaja competitiva; en el sentido en que ahí puede ubicarse su primera posibilidad de mercado, lo cual representa un entrenamiento para la comercialización. Además, es

la región donde se ubica una serie de prácticas que pueden transformarse en conocimientos útiles en tanto que son pegajosos, y con ello cambiar el rumbo de las microempresas.

En el contexto regional se ubican también tradiciones productivas; por ejemplo la del cultivo de plantas en Xochimilco; los quesos en los altos de Jalisco; las frutillas en Guanajuato; o las artesanías de madera en Paracho, Michoacán. Cámaras industriales y sectoriales donde los socios asistieron juntos a la escuela y se conocen a veces de varias generaciones atrás. Hay también tradiciones de consumo, que representan el primer mercado para estas microempresas; incluso en la región. Si se cuenta con los códigos, se abre la posibilidad de integrarse a cadenas de valor.

Las tradiciones productivas locales constituyen un marco de referencia en el que se apoyan muchos de estos microemprendimientos. Primero porque de la localidad se aprovechan ciertos conocimientos y procesos; esto sucede muy claramente en las distintas zonas apícolas o cafetaleras del país, donde los productores deciden unirse, para dar un valor agregado a su producto, en sociedades de producción rural o en uniones de ejidatarios; para mejorar la calidad de su café o procesarlo de un nuevo modo. En el caso de los apicultores, comienzan a aprovechar la miel para producir jabones, propóleo, dulces. . .

En segundo lugar, porque se “imitan” los servicios o productos que se encuentran en la región; sobre todo cuando hay una demanda muy grande de ellos, ya sea porque los consumidores acuden a la zona en busca de dichos bienes o servicios, porque los recursos regionales permiten el desarrollo de tales procesos, o por ambos motivos. Un ejemplo de lo anterior es lo que ocurre con los servicios de turismo de aventura de un ejido en el estado de Jalisco.

[...] pero ya había un par de *tours* parecidos en Vallarta: de tirolesa. Cuando yo estaba más chico, se juntaron y vieron un video. De ahí nació la inquietud. ¿Cuántos ejidatarios son? Se inscribió

un grupo de 60 ejidatarios en este proyecto; pero al final quedamos nada más 36 (“Unión Ejidal del Joruyo”, Jalisco).

Tercero, porque nuevamente los marcos de referencia compartidos a lo largo del tiempo por los habitantes, permiten conocer a productores con los que pueden integrarse en cadenas productivas, lo cual redundará en enriquecer la oferta de bienes y servicios regionales. Por ejemplo, la empresa ecoturística del Joruyo ofrece degustación de tequila de la zona. Las cooperativistas de “Santa Rosa”, Guanajuato, tienen un convenio con una empresa turística para que paren en su tienda como parte de los *tours* que se ofrecen. Por otro lado, tenemos el ejemplo del estado de Querétaro, donde se integraron a la región de la siguiente manera:

“Saiko” viene a dar una solución a una problemática en el sector agropecuario que tenían los productores, tanto ganaderos como agrícolas. Los ganaderos no saben qué hacer con los estiércoles; y los agrícolas no sabían qué hacer con los fertilizantes agroquímicos. Entonces surge “Saiko”, con la idea de empezar a reunir productores para poder llevar a cabo este proyecto: organizando tanto al sector agropecuario como al sector agrícola. Entonces se forma la empresa (“Saiko”, Querétaro).

Por último, porque se recuperan las tradiciones artesanales de la localidad que en ocasiones se han establecido desde hace varias generaciones. En Michoacán encontramos lo siguiente:

No tanto mi abuelo: un tío (un hermano de la mamá de mi papá) era artesano y él lo enseñó a trabajar; y mi papá me enseñó a mí, pues aquí el pueblo Paracho es artesanal 100%: en todas las familias hay artesanos. Cada quien en sus diferentes ramos; y en mi ramo en sí, no sé la cantidad, pero hay una gran variedad de artesanos (“Paracho Artesanos”, Michoacán).

E. Instituciones gubernamentales y de educación superior

El apoyo financiero que brindan las instituciones gubernamentales o el hecho mismo de establecer un convenio con una institución de educación superior (IES), entraña un nuevo aprendizaje para las empresas. Primero, porque para acceder a un subsidio es necesaria la formalización de la empresa. Segundo, porque se requiere un plan de negocio, que la mayor parte de las veces implica un rediseño de proceso, para atender un mercado más grande o bien una variación o mejora de los productos. En estas dos últimas cuestiones, los apoyos de las instituciones de educación superior están muy vinculados, pues los subsidios suelen ligarse a procesos de capacitación. Por el lado de la transferencia de conocimientos de las IES, lograr definir una manera de apoyo, detectar necesidades y problemas así como documentarlas en un convenio, entraña al menos una reflexión seria sobre el proceso productivo y —en algunos casos— un cuestionamiento a éste.

Las instituciones gubernamentales y las IES, por tanto, se constituyen en actores no sólo porque aportan conocimientos a la red, sino también porque suelen redefinir el rumbo de las empresas. El primer contacto que se establece con las secretarías de Estado o sus delegaciones locales y regionales, comienza siempre con la solicitud de un apoyo económico. Las cámaras locales o los empresarios de la región suelen ser los transmisores de la buena nueva: “Te pueden apoyar con esto”, se dicen unos a otros. Al llegar a las delegaciones, se dan cuenta de que los apoyos financieros —sobre todo los de fondo perdido— comprenden (entre otros aspectos) una ubicación de su mercado, codificar el proceso productivo y otra serie de aspectos administrativo-técnicos englobados en el plan de negocios, que puede ser una de las mayores preocupaciones de las microempresas.

La ventana de entrada en el mundo de los apoyos que reciben muchas de las microempresas contactadas, suele ser Fonaes, que les ofrece de manera sencilla aportaciones que van desde la integración del negocio hasta dinero para equipamiento del proceso.

El atractivo de Fonaes era además participar en su feria (un muy buen punto de venta al menudeo), así como de socialización de experiencias emprendedoras. En la cita siguiente se relata la experiencia de participación de una empresa muy exitosa en el Distrito Federal.

Sí, pues después de que empezamos esto, empezamos a ver qué había para nosotros como emprendedores, porque ni Pymes éramos. Y, bueno, yo llegué a Fonaes, y me di cuenta que había varios cursos. Ahí conocí a una persona de Economía; a esta persona de Economía le platicamos el proyecto y me dijo: “Vete a una incubadora. Tienen que revisarte costos; tienes que hacer una marca”, y todo. Porque nuestra marca era un curril, un moñito, y ahí está. Entonces me acerqué a Proempleo. Proempleo me acoge y empezamos a trabajar todas las áreas; sobre todo costos, administración, y un poco de producción también. Si compras un costal, cuánta botana vas a transformar. Ahí estuvimos un año. Después de que Gaby (una de mis socias) se va, una de mis hijas empieza a involucrarse conmigo. Ahorita ella estudia Mercadotecnia, y esto empieza a tomar otro rumbo diferente. En fin, concluyó el curso de “Proempleo”, en donde era lo de la incubadora; después yo me sigo involucrando: me meto al Internet, me apoyó mucho la Sederec; incluso por parte de ellos yo fui a la Rendrus, porque ellos nos apoyan con un tostador, una mesa, un refrigerador, para empezar a trabajar ya en forma. En 2011, yo me empiezo a capacitar. Ese año con Turismo, tomamos el distintivo M, procesos de producción. Y, bueno, también en Economía he trabajado matemáticas para Pymes: estar revisando costos. Y tengo una sobrina con la que trabajo costos. Y es así como nosotros nos hemos ido apoyando (“Granut”, Distrito Federal).

El ejemplo anterior nos muestra la manera como distintas instituciones gubernamentales se involucran: una cadena de apoyos económicos y de conocimientos. Es una práctica común en las microempresas analizadas.

Para el inicio de operaciones de una empresa productora de quesos del Distrito Federal, la Sagarpa también fue un actor importante. Esta Secretaría los financió y los apoyó con la capacita-

ción para hacer sus primeros quesos mediante el financiamiento de un curso que tomaron en Celaya (Guanajuato), en coordinación con el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP). Los empresarios valoran la capacitación que les ofrecen, pues muchas veces el acceso a ella es básico para el arranque del negocio, y cuando el emprendimiento se atora, suele significar la diferencia entre seguir o desaparecer.

Nos hemos capacitado con Secretaría de Economía, Secretaría de Desarrollo Rural, Secretaría de Desarrollo Económico, Sagarpa y Rendrus. La verdad es que la capacitación gubernamental es básica. Hemos tomado cursos de Inocuidad de Alimentos, que está muy de moda. Todo eso de la inocuidad —que es realmente que el alimento no te haga daño—, que no traiga un tornillo, un cabello. . . ; también hemos tomado cursos de administración, finanzas y ventas. Desde que estaba estudiando en el Tecnológico de Monterrey, ya existían los grupos de emprendedores, aunque en ese momento no me interesó. Mis socias ya habían trabajado juntas en una franquicia de la Artesa, y yo vengo de una familia de empresarios (“Frescos y Procesados Orgánicos, S. P. R. de R. L.”, Michoacán).

La liga con las IES se da también a partir de los contactos que logra establecer el empresario con las universidades o escuelas técnicas a las que asistió. En este sentido, recordemos que muchas de nuestras microempresas —acaso porque la mayoría ha tenido apoyos gubernamentales— cuentan con algún profesional entre sus socios. El apoyo va desde contactos esporádicos con los profesores hasta lo que encontramos en Guanajuato, donde una empresa surgió a partir de un proyecto escolar, el cual se constituyó en el actor, en tanto que movió la vida de la empresaria y marcó el inicio de la empresa.

Un ejemplo de cómo los contactos que se establecen en la escuela pueden seguir siendo fuente de conocimientos cuando se constituyen en ligas débiles, es lo que ocurre con el empresario de “Belaplant”, quien sigue manteniendo contacto con el lugar donde estudió para que lo ayuden con una parte del proceso.

[...] sigo manteniendo el contacto con ellos. Después de un tiempo, la doctora que me dirigió la tesis de la maestría tenía un proyecto con la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), y con Chapinigo, y con la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administración (Upiicsa) del Instituto Politécnico Nacional (IPN), para composta. Estaban analizando la viabilidad de composta en Cuemanco, donde tiene instalaciones el Poli; entonces allá hicieron una planta experimental. A la profesora le faltaba insumos, materiales, personal, equipo: todo ese tipo de cosas. Entonces yo le ayudaba: aparte de la tarea que le tenía que ayudar, le tenía que ayudar a coordinar; todo digamos ya para realizarlo; y aparte ella ya quería su composta ya hecha: la quería venir a meter acá (“Belaplant”, Distrito Federal).

F. Otras empresas

La confianza que se genera a partir del proceso de interacción con los actores que participan en la red de los empresarios y que, por tanto, comparten marcos de referencia, posibilita una socialización del conocimiento, de manera que los empresarios que van adelante pueden apoyar a quienes están en etapas más tempranas a reducir la curva de aprendizaje. Así, encontramos a empresarios que buscan aprender los procesos e invitan a quienes los conocen a participar con ellos en cursos, con el objetivo de ganar-ganar, ya que uno aprende y, al final, puede comercializar el producto en sociedad. Además, también enseñan a otros a partir de su experiencia. Asimismo, el proceso de aprendizaje de las personas que ingresan a laborar en la empresa, se da sobre la marcha y colocan a la persona que inicia con otro que domina el proceso y tiene las competencias para hacerlo. La cita siguiente da cuenta de ello:

Hemos conocido personas en el trayecto de estos años que se dedican a lo mismo. Al igual que nosotros, hemos tenido la oportunidad de enseñar a otras personas sobre lo que hemos obtenido con la experiencia (“Cremería Diana”, Veracruz).

Lo anterior muestra cómo en algunos momentos, unos empresarios empujan a otros y a veces los jalan, para que se animen a participar y a lograr lo que se han propuesto. Además, al participar en las ferias, también se logran contactos con otros empresarios, ya sea para que compren sus productos o para que actúen como proveedores de materia prima. En el primer caso, se tiene la empresa “Procesadora Pecanera”, que vende nuez descascarada de Chihuahua y encontró clientes para su producto en Tijuana y en Guadalajara. Además, al estar en contacto los microempresarios y participar en asociaciones o grupos, se informan de los eventos que se avecinan y en los que pueden participar: “Nos vamos avisando sobre los fondos Pyme, Aserca y Sagarpa; y la información de las ferias se dan con los delegados de las Secretarías” (“Frescos y Procesados Orgánicos”, Puebla).

Los ejemplos anteriores permiten visualizar la importancia que cobran las relaciones entre los empresarios y las estrategias para conocer los recursos, productos y procesos de los otros. La ventaja de la transmisión de conocimiento entre pares, consiste en que adquieren un valor especial al ver que las ideas funcionan y resultan productivas en alguna empresa.

Una forma específica de alianzas entre empresas, se da entre las que comparten un mismo proceso productivo. Tal es el caso de “Pinesque” y “Sotol La Promesa”, en Chihuahua; este último destila lo que queda de la uva después de procesar el vino. Establecen una alianza que permite a ambos microempresarios apoyarse y dar mayor uso a la materia prima de “Pinesque” y al equipo de “Sotol La Promesa”. En el proceso ambos intercambiaron conocimientos: uno respecto de los aspectos vinculados con la destilación de la uva ya procesada; el otro, al destilar el producto en sus instalaciones.

Por último, citamos los casos de microempresarios que —bien sea mediante la Cámara local o constituyéndose en redes informales— pretenden desde desarrollar un *cluster* de alimentos hasta apoyarse para gestionar ante organismos públicos y privados la participación en expos locales y nacionales, gestionar recursos

comunes, conseguir conocimiento sobre la administración de los emprendimientos.

III. ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA RELACIÓN ENTRE REDES Y CONOCIMIENTO

Las microempresas se encuentran en constante interacción con otros actores e insertas en un contexto que les proporciona el conocimiento para seguir adelante. Los conocimientos que los microempresarios necesitan, se hallan contenidos en pequeños cambios en las rutinas de producción, mejoras a los productos, empaques, etiquetas; y suelen partir de los actores más próximos a ellos: parientes, amigos, profesores, otras empresas o IES muy arraigadas y preocupadas por la problemática de la región, que comparten marcos de referencia que guían sus acciones (Mitchell, 1969). En el caso que nos ocupa, las redes en las que participan nuestros microempresarios rurales, incorporan en sus relaciones las prácticas regionales y las tradiciones productivas locales, reflejadas en que los productos que las empresas elaboran, se basan en el aprovechamiento de los procesos productivos locales.

Es importante hacer notar que el conocimiento que se comparte al participar de estas redes es fundamentalmente tácito: contenido en habilidades, el *know how* de los actores y su transmisión, entraña un aprendizaje continuo, que se busca sea simétrico para que todos los participantes se beneficien, desde las instituciones gubernamentales que buscan “colocar un recurso”, hasta las IES que —en ocasiones— pueden conseguir financiamiento a partir de cursos o asesorías a estos microempresarios, además de legitimarse en la región. Por otro lado, se encuentra la red de familiares y amigos, de gran utilidad para que las microempresas puedan comercializar sus productos, ya que ellos los pueden recomendar o, si tienen negocios, prestarles el punto de venta para que se den a conocer en la comunidad. También pueden ayudar con

una recomendación o como aval de los productos que generan las empresas que inician operaciones.

Otro aspecto importante es el relacionado con los conocimientos que se intercambian en la red social, en tanto son útiles para resolver problemas específicos de las empresas en las áreas de finanzas, producción, administración y mercadotecnia, así como para la construcción de atajos que permitan dar un salto en el conocimiento y reducir la brecha para obtener de manera eficaz financiamientos o mejorar aspectos productivos (o ambos). Además, el trabajo en red permite lograr apoyos para formalizar las empresas a partir de la asesoría de las instituciones gubernamentales y de educación superior, así como para comercializar sus productos.

Algunos de los actores relevantes en la transferencia del conocimiento son:

- a) La propia interacción social en tanto fuente de conocimiento, ya que facilita la transferencia del conocimiento tácito.
- b) Los consultores y prestadores de servicios profesionales, así como diversas instancias gubernamentales. Estos actores facilitan el logro de financiamiento; además, otorgan asesoría para la comercialización de los productos y mejora de los procesos. Ponen en contacto a las empresas y las ayudan con asuntos de mercadotecnia.
- c) Las IES ofrecen los conocimientos para mejorar el proceso productivo, así como asesoría para llevar a buen puerto los proyectos de la empresa. Los consultores, los prestadores de servicio social, así como las instancias gubernamentales junto con las IES, orientan a los microempresarios para que logren gestionar recursos y apoyo, debido a que conocen los programas y las bolsas destinadas para las microempresas.
- d) Las reuniones empresariales y las ferias. En estos espacios que construyen las instancias gubernamentales y las Cámaras de Comercio y de la industria, los empresarios están en

- contacto con sus pares y en posibilidad de aprender de ellos —de acuerdo con sus experiencias y conocimiento—, al tiempo que les permite encontrar proveedores y mercados, lo cual fortalece a la microempresa.
- e) Los proveedores y clientes intercambian conocimientos sobre nuevas tecnologías e información al presentar los productos nuevos y diferentes, que se han generado a partir de la investigación. Mientras tanto, los consumidores —al plantear sus necesidades y demandas—, fuerzan la innovación y el cambio.
 - f) Las prácticas regionales se derivan de una cultura compartida y posibilitan marcos de referencia comunes. Esto facilita la incorporación de procesos industriales regionales, así como la integración de cadenas productivas.
 - g) Los familiares y amigos. Estos actores, al tiempo que proporcionan recursos financieros (muchas veces para iniciar; otras, para que el negocio permanezca), por lo general son fuente del conocimiento del proceso de producción y del producto, a partir de una receta de familia, del amigo o la amiga. También les proporcionan valor al recomendarlos o cuando les prestan el punto de venta que ellos han logrado para sus empresas, mientras se dan a conocer en la comunidad.

Tenemos pues que las redes pueden visualizarse como un espacio que facilita la transferencia del conocimiento, en tanto que los actores ponen en común sus experiencias, las características de los procesos administrativos y de producción, mercados, puntos de venta, formas de financiamiento, tradiciones productivas, espacios de encuentro, capacitaciones y objetos conocidos que permiten a los integrantes de la red, avanzar tanto en el conocimiento como en el desarrollo y permanencia de sus microempresas.

Capítulo 5

Las redes para la comercialización

Gerardo Vera
Montserrat Vera
Carlos Torres

El objetivo de este capítulo consiste en indagar sobre las formas en que las micro, pequeñas y medianas empresas rurales llevan a cabo el mercadeo, la comercialización de sus productos y lo que algunos autores como Mouzas (2005) llaman “la acción de mercadotecnia”, así como averiguar hasta qué punto han servido para cumplir estos propósitos las redes sociales en que participan las empresas.

El capítulo inicia con una discusión conceptual sobre lo que se entiende por “mercadeo”, “comercialización” y “acción de mercadotecnia”. Posteriormente, a partir de un conjunto de evidencias empíricas, se van analizando y discutiendo las características que se observan sobre el mercadeo, la comercialización y la acción de la mercadotecnia en el sector de empresas referido. Dicho análisis finaliza con el planteamiento de que las mipymes de la Rendrus utilizan sus redes sociales sobre todo en aspectos relacionados con el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos, la adquisición de insumos de mejor calidad, la información sobre mercados potenciales y la promoción de sus productos; pero muy poco en lo que se refiere a los aspectos logísticos de la comercialización.

I. MERCADEO, COMERCIALIZACIÓN Y ACCIONES DE MERCADOTECNIA

Uno de los aspectos decisivos que cualquier tipo de empresa debe tener en cuenta es lo que algunos denominan “mercadeo”. Según Caracciolo de Basco (1993), significa cualquier acción dirigida a influir o intervenir en los mercados; asimismo, constituye la aplicación de técnicas que permiten identificar y generar mercados para los productos. Cumple el doble objetivo de satisfacer las necesidades de los demandantes y al propio tiempo hacerlo de manera rentable para las unidades de producción. En tanto, la “comercialización” puede considerarse como una parte del concepto global de *mercadeo*; aquélla abarca el proceso por el cual los bienes son trasladados desde los productores a los consumidores intermedios o finales.

De acuerdo con Bucklin, Ramaswamy, y Majumdar (1996), la estructura del canal de comercialización tiene dos grandes componentes: el sector comercial (el que es distribuidor o redes de intermediación) y el de consumo final. Los mismos autores plantean que los servicios de distribución producidos por el canal pueden dividirse en dos grandes clases de servicios: logísticos y de información. Los primeros son los que se ocupan de colocar el producto a disposición del cliente final en condiciones de accesibilidad, inmediatez, fraccionamiento, surtido. Los segundos son los que proporcionan flujo de información en el canal tanto hacia abajo: del fabricante a los distribuidores y usuarios finales, como hacia arriba: del usuario final a los distribuidores y fabricantes.

Uno de los problemas principales que se encuentran al analizar las estructuras de los canales de comercialización es el papel que desempeña el entorno en su proceso de estructuración. ¿Por qué una empresa que opera en distintos mercados con un mismo producto, utiliza o diseña canales distintos en cada uno de ellos? En un mercado abierto y competitivo, lo que determinará la supervivencia del canal de comercialización será su eficiencia al producir los servicios de distribución deseados.

Tal variable resulta muy importante para las empresas rurales, ya que éstas se mueven en un entorno que —en general— se distingue por la escasez de recursos de todo tipo; por ello, las dificultades de mercadeo a las que hacen frente (específicamente, de la comercialización de sus productos) resultan aún mayores. En dichas condiciones, es frecuente encontrar que las empresas (como se señala en el capítulo anterior) recurran a intermediarios; sobre todo a diversos agentes como instituciones de gobierno, amigos, familiares u organizaciones no gubernamentales (ONG) —incluso a la *web*—, para que les proporcionen información para identificar y generar mercados, para influir en ellos y que —sin convertirse precisamente en un canal de comercialización— les sirvan de enlace o punto de partida para diseñar las estructuras de estos canales y, así, hacer llegar sus productos al consumidor final. En otras palabras, los citados emprendimientos recurren a sus relaciones para llevar a cabo sus actividades de mercadeo.

Por otra parte, el motor que inicia y mantiene el proceso de estructuración de los canales, es la búsqueda de la ventaja competitiva. Dicho factor ejerce una influencia clave en los procesos de integración vertical y de la estabilización de las relaciones dentro del canal. Asimismo, ayuda a explicar por qué en algunos mercados prevalecen los canales indirectos, mientras que en otros prevalecen los integrados.

A su vez, Nevin (1995) señala que las formas en que las empresas se relacionan entre sí en un canal de distribución son muy variadas y complejas. Hasta el punto que indica que la separación tradicional entre proveedores, vendedores, intermediarios y clientes, puede dejar de existir en un futuro muy próximo.

Esta visión es consecuencia de utilizar el concepto de *cadena de valor* y el de las *redes de empresas* que lo integran, con la idea de que ha de ser diseñado como un proceso de producción-distribución sin solución de continuidad. Cada vez más, las empresas se involucran en desarrollar relaciones estables con sus proveedores y clientes. Como consecuencia de ello, surge el concepto del *marketing* de relaciones: “[...] todas aquellas actividades de

marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener relaciones de intercambio exitosas” (Morgan, y Hunt, 1994). Uno de los pilares sobre los que descansa este concepto es la búsqueda de la eficiencia. La diferencia consiste en que por tratarse de una relación entre dos organizaciones independientes, la búsqueda de la eficiencia debe beneficiar a las dos partes. El resultado de establecer, desarrollar y mantener las relaciones, debe proporcionar una ventaja competitiva a las dos partes.

Si bien es cierto que —de manera general— se puede estar de acuerdo con dicho planteamiento, consideramos necesario matizarlo. Volviendo a las empresas rurales, las relaciones que establecen (incluidas las de comercialización) no tienen que ver exclusivamente con organizaciones (éstas incluyen a diferentes actores); como ya se señaló, se trata de familiares, amigos, clientes, colegas, y otros. Por ello, algunas de tales relaciones no tienen como punto de referencia la búsqueda de una ventaja competitiva, sino —en muchos casos— de colaboración.

Precisamente en este sentido, en el caso específico de la mercadotecnia o del mercadeo, Mouzas (*Op. cit.*) llama la atención sobre la necesidad de cambiar el enfoque sobre la manera de ver y analizar lo que él denomina la “acción de mercadotecnia”, la cual comprende actividades como desarrollo de nuevos productos, lanzamiento de una marca nueva, penetración de las marcas existentes en nuevos mercados, o bien compra de productos y servicios; también puede involucrar la cooperación con proveedores para mejorar la calidad del producto, la disponibilidad del producto o la cooperación con clientes para obtener una lista de nuevos productos o apoyos promocionales. La propuesta es hacer el análisis ya no desde el enfoque de competencia y de la rivalidad entre empresas, sino mediante un enfoque de colaboración; para ello, aplica el enfoque de redes interorganizacionales de colaboración y hace hincapié en las capacidades de mercadotecnia que es posible desarrollar a partir de relaciones diádicas.

II. EL MERCADEO DE LOS MICRO Y PEQUEÑOS PRODUCTORES EN MÉXICO

A. *El mercado*

Actualmente en México, las tiendas de autoservicio, las tiendas departamentales y los supermercados se han apoderado de 53% del mercado de alimentos, bebidas y productos básicos de primera necesidad; pero también en buena medida del mercado de ropa, calzado, muebles, electrodomésticos, ferretería y papelería. El porcentaje restante (es decir, aproximadamente 47%) está integrado por pequeños comercios. Las tiendas departamentales y los supermercados están enfocados al abasto de la población de ingresos medios y altos. Se observa una marcada concentración en la zona metropolitana y los estados del Norte, que se caracterizan por una gran parte de su población que obtiene un ingreso por arriba del promedio nacional; además, en el caso de estos últimos, por la influencia de los patrones de compra de la Unión Americana (Schwentenius, y Gómez, 2006).

Ante tal escenario, se puede presumir que la participación de las mipymes rurales en el mercado de consumo de la población de ingresos medios y altos resulta bastante limitada. No obstante, hay evidencias empíricas de algunas pequeñas empresas, como lo señala Caracciolo de Basco (*Op. cit.*), que han logrado identificar algunos nichos de mercado y generar espacios para colocar sus productos. Ése ha sido el caso de los tianguis de productos orgánicos.

Por otro lado, no hay que olvidarse del mercado constituido mayormente por la población de bajos recursos. Muchas mipymes participan en él; con estrategias pertinentes, podrían llegar a obtener buenas rentas. Algunas empresas grandes han sabido aprovechar este mercado. Reorientando sus estrategias de negocios, han logrado identificar dentro de la población de bajos recursos, espacios para colocar sus productos. En México, empresas como “Cemex” y “Elektra” dan cuenta de la importancia de

participar en mercados aparentemente poco atractivos. “Cemex” mediante el programa “Patrimonio Hoy”, que en términos muy generales consiste en dar apoyo financiero a mujeres para que adquieran materiales de construcción. “Elektra” ofrece bienes de consumo y electrónicos vía los microcréditos (Budnich, 2005).

Atendiendo a las referencias mencionadas, para algunas microempresas mexicanas ha quedado claro que su participación en el mercado puede ser como proveedores de las grandes comercializadoras, de los supermercados o de las tiendas departamentales, ya sea vendiendo sus productos con marca propia o vía la maquila.

Al respecto, veamos el caso de la empresa “Conservas Santa Rosa”. Una de sus propietarias comenta:

Nuestra empresa está localizada en la Sierra de Santa Rosa, en el estado de Guanajuato. Se constituyó en 1998, con apoyo de una ONG. Ellos nos capacitaron para que elaboráramos licores y mermeladas con frutas silvestres de la región (pera, manzana, ciruela, durazno, entre otras frutas). La empresa se dio a conocer en el año 2000, cuando participamos en una expo en Guanajuato, con motivo del día internacional de la mujer. A partir de este momento, empezamos a tener algunas ganancias que reinvertíamos en la empresa. Fue hasta el año 2006 cuando empezamos a tener mayores ganancias. En ese año tuvimos la oportunidad de colocar nuestra mermelada de fresa en los restaurantes “Toks”. Ellos, los de “Toks”, nos conocieron en una expo en Chiapas. Se acercaron a nosotros, probaron nuestro producto y nos hicieron un pedido de 20 000 frascos, proporcionándonos los frascos y las etiquetas. De ese momento hasta la fecha, es nuestro cliente principal.

Otra empresa que vende a una tienda departamental es “Maxes”; su propietaria comenta:

La empresa está localizada en Hermosillo, Sonora; comenzamos operaciones en el año 2010. Sembramos cacahuete semiorgánico [le llama así porque —pese a ser producido de manera orgánica— no cuenta con la certificación], que posteriormente se procesa

para convertirlo en cacahuete garapiñado. La empresa empezó produciendo en muy pequeñas cantidades; y en 2010, cuando mediante un asesor financiero que me recomendaron en la Secretaría de Economía, [fue] que empecé a venderle a “Casa Ley”. Desde un principio, el enfoque fue venderle a las tiendas grandes de auto-servicio y supermercados.

Se trata de dos empresas que comercializan sus productos en las grandes tiendas departamentales o en las grandes cadenas nacionales, aunque cada una lo logra a partir de circunstancias diferentes. “Conservas Santa Rosa”, a partir de su participación en una expo, lugar que la mayor parte de los microempresarios aprovechan para vender sus productos y utilizan como ventana de oportunidad para darse a conocer; “Maxes”, por su parte —desde que realizó su proyecto—, tenía un mercado bien identificado, y el trabajo de su propietaria consistió en generar un espacio en dicho mercado. En ambos casos hemos de resaltar que los productos se comercializan con marca propia.

La otra posibilidad que tienen las microempresas rurales mexicanas es participar en el mercado local, regional, nacional (incluso internacional), ya sea por intermediarios como las centrales de abasto, intermediarios menores como pequeñas tiendas (misceláneas), o colocando sus productos de manera directa. Sobre esta última posibilidad, destaca la capacidad del empresario para influir en el mercado; en otras palabras: lograr seducir mercados.

Un ejemplo de ello es la empresa “Dulfimex”. Una de sus propietarias comenta:

Nuestra empresa está localizada aquí en el D. F.; tenemos con ella más de 20 años. Empezamos haciendo dulce cristalizado de chilacayote, de calabaza y de camote. Posteriormente incorporamos naranja, pera, xoconostle, manzana, higo y piña, así como dulce de amaranto, dulce de coco, garapiñados y jaleas. Nuestros productos los vendemos principalmente en el mercado de La Merced, la Central de Abastos y en las dulcerías de Santa Cruz Acapixtla.

Se trata de una empresa que, desde que inició, ha vendido su producción en el mercado local. Destaca la capacidad de sus dueños para mantenerse en este mercado tan competido. Al respecto, la dueña señala: “Acá por el rumbo de Santa Cruz Acapixtla hay muchas dulcerías que elaboran dulce cristalizado, pero no producen dulce de pasta de camote; nosotros sí. Este dulce es nuestra fortaleza en este mercado”.

Otro ejemplo que muestra la importancia del mercado local es “Vitamoril”. Uno de sus propietarios comenta al respecto:

La empresa inició operaciones en el año 2006. Está localizada en el municipio de San Gabriel Chilac, Puebla. Producimos un complemento alimenticio y cosmético que tienen como base el aceite de moringa oleífera. Nuestros productos los vendemos sobre todo en el mercado local, de manera directa, a través de dos puntos de venta: uno en Tehuacán y otro en Cholula; ambos municipios, del estado de Puebla. Igualmente, vendemos en el mercado nacional o internacional a través de nuestra página *web*. Sin embargo, en estos mercados nuestra participación es aún muy reducida.

Otro ejemplo de participación en el mercado local, influyendo en él mediante la generación de un espacio para sus productos, es “Toritos La Chata”:

La empresa tiene sus orígenes en el municipio de Boca del Río, Veracruz, alrededor del año 1925. Inicia como una cantina de raya; es decir, una tienda donde los pescadores después de recibir su raya [dinero devengado por el trabajo realizado], pagaban por los productos que previamente habían consumido: alcohol, cerveza, arroz, maíz, frijol, etcétera. En esos años, mi abuelo y mi tío preparaban licor de menta, de jobo y de nanche. Posteriormente, incorporarían los sabores de cacahuete, fresa, guanábana y coco. Esta bebida se fue popularizando en la región y no fue sino hasta hace más o menos 20 años que se decidió registrar la marca, envasarlo y etiquetarlo. Actualmente se ha logrado mantener el gusto por esta bebida, el “torito”, vendiéndose de manera directa, sin ningún

intermediario y en el mismo lugar donde se vendía hace 88 años: en Boca del Río Veracruz.¹

En este caso se trata de un producto que no obstante su larga historia —y al que no se le han realizado cambios significativos—, se ha logrado mantener en el gusto del consumidor. Ha logrado permanecer en el mercado local durante casi 90 años.

Los casos anteriores muestran la capacidad de estos empresarios para crear la necesidad de consumo para sus productos, así como la dificultad que hallan para participar en mercados nacionales o internacionales; no por falta de calidad, sino por no cumplir con las certificaciones de inocuidad y de producción orgánica.

Otro ejemplo es la empresa “Maxes”. Al respecto, la dueña explica:

El cacahuete que cosechamos, lo producimos sin hacer uso de químicos ni fungicidas; sin embargo, no tenemos la certificación: es carísima y lleva mucho tiempo. Y ahorita no estoy enfocada a ese pequeño sector del mercado, que es muy chico: solamente 2 o 3% del mercado te podrá consumir y pagar un producto orgánico.

Los largos plazos de financiamiento que les imponen las tiendas departamentales, los supermercados o las tiendas de autoservicio, suelen ser un obstáculo más que estas empresas deben enfrentar cuando intentan colocar sus productos.

Al respecto, el dueño de “Pinesque” señala:

En algún momento intentamos colocar nuestro producto en “Sorrana”; sin embargo, se nos dijo que no era conocido y que tenía un precio muy alto (alrededor de \$300/botella) en comparación con otros vinos extranjeros cuyo precio no llega a los \$100/botella.

¹ Hay que tener en cuenta que se trata de un producto de consumo inmediato y con una vida de anaquel muy reducida; aun cuando se vende embotellado, se recomienda mantenerlo en refrigeración y consumirlo a la brevedad, pues no se le agrega ningún tipo de conservadores.

Adicionalmente, nos exigían esperar un periodo de 120 días para liquidarnos.

De acuerdo con las evidencias descritas, se puede afirmar que estas empresas participan sobre todo en el mercado local; presumiblemente porque —dada su escasez de recursos— es en él donde tienen una mayor capacidad para influir y generar espacios para sus productos. Participar en los mercados nacionales e internacionales exige mayores recursos: desde aspectos logísticos o requisitos como la certificación orgánica y de inocuidad que muchas empresas no pueden cumplir; no por falta de calidad, sino por el costo que tiene que pagarse a las certificadoras.

Otro factor que obra recurrentemente en contra de la participación de las mipymes, es la incapacidad para cumplir con ciertos volúmenes de producción. Igualmente, se puede decir que si bien es cierto que algunas de las empresas han logrado insertarse como proveedoras de las tiendas departamentales, de autoservicio, de los supermercados o de las grandes cadenas nacionales, la mayor parte no lo tiene como objetivo principal; entre otras razones por los largos plazos de financiamiento que les exigen estas tiendas, y que para una empresa micro, pequeña o mediana, le significa quedarse sin capital de trabajo.² Aunque se ha descubierto que algunas participan en los dos ambientes: las tiendas grandes para volumen; los mercados locales, para obtener liquidez.

También las evidencias presentadas muestran que —en general— para colocar sus productos en los mercados mencionados, estas organizaciones lo hacen de modo directo: ellas mismas buscan las maneras de convencer al cliente de la necesidad de que consuma sus productos, sin recurrir a ningún tipo de apoyo. En

²Es importante señalar que para evitar que las mipymes se queden sin liquidez debido a los largos plazos de financiamiento que les imponen las tiendas departamentales o las tiendas de autoservicio, Nacional Financiera (Nafinsa) ha creado una suerte de factoraje con un costo mínimo. “Maxes” ha recurrido a este tipo de apoyo.

otras palabras, en su mayor parte, dichas empresas —tal como lo plantea Caracciolo de Basco, *Op. cit.*— han desarrollado ciertas herramientas para influir en el mercado local.

B. La comercialización

En lo que respecta a la comercialización (retomando la propuesta de Bucklin, Ramaswamy, y Majumdar, *Op. cit.*), el análisis se hará a partir de la identificación de los aspectos logísticos: accesibilidad, inmediatez, fraccionamiento y surtido. En lo referente a lo que él denomina “los aspectos informáticos” (información hacia arriba y hacia abajo del canal de comercialización), ellos serán incluidos en el análisis de las acciones de mercadotecnia, dado que en el presente trabajo se considera que tales acciones los incluyen.

Por lo general —y como descubrimos entre nuestros pequeños productores—, una manera de comercializar sus productos: de ponerlos a disposición del cliente final de un modo accesible, inmediato, fraccionado y con un surtido suficiente, ha sido la venta directa del productor al consumidor; ésta resulta posiblemente una de las más socorridas. También, algunas empresas han establecido alianzas con distintas instituciones de gobierno para vender directamente en sus respectivas tiendas, o bien para mejorar su infraestructura de comercialización. Otras más han aplicado el desarrollo de “cadenas cortas”; esto es, con la venta en mercados locales, tianguis, por medio de los vecinos y la promoción del “Sello de Pequeños Productores” (para el caso de las certificaciones). Últimamente recurren a las redes sociales: páginas *web* y *Facebook*, principalmente; de tal modo han logrado una mayor accesibilidad para sus productos, sin importar las distancias. Aunque en este caso no es posible que el cliente pueda disponer del producto de manera inmediata.

En el rubro del surtido, es pertinente indicar que —en general— la mayor parte de las mipymes carecen de una línea amplia

de productos, pues muchas de ellas se hallan en un proceso de consolidación; por lo mismo, no disponen de los recursos suficientes para diversificar sus productos. En consecuencia, se enfocan en los artículos con los que lograron posicionarse en algún mercado. No obstante, se dan ciertas excepciones. Hay empresas que tienen como objetivo estratégico precisamente desarrollar de manera sostenida nuevos productos.

Retomando el caso de “Conservas Santa Rosa”, su propietaria comenta:

Vendemos de manera directa, en nuestra tienda, a través de Internet y de la cadena de restaurantes “Toks”. También tenemos convenios con “Mutipack” y con “Fedex”, lo que nos permite mandar nuestros productos a través de este servicio de mensajería a diferentes lugares de la república. Sin embargo, es necesario aclarar que con “Toks” solamente se vende mermelada de fresa y miel de abeja.

En la comercialización de los productos de esta empresa, se observa el uso de diferentes canales para lograr la accesibilidad, inmediatez y fraccionamiento de sus productos. Sin embargo, el surtido es limitado. Particularmente en el caso de “Toks”, donde sólo se comercializa mermelada de fresa y miel de abeja; no obstante que el surtido de mermeladas incluye sabores de pera, manzana, ciruela y durazno.

En lo que concierne a “Maxes”, su propietaria señala: “El gapañado lo comercializo de manera directa con ‘Casa Ley’. El contacto con esta empresa fue posible gracias a las amistades de un asesor financiero que me recomendaron en la Secretaría de Economía”.

A diferencia de la anterior, en esta empresa se observa el uso de un solo canal para comercializar su producto; es decir, por medio de “Casa Ley”.

En el caso de “Dulfimex”, la dueña explica: “De nuestra producción, una parte la comercializamos de manera directa. El resto, la vendemos al menudeo en las dulcerías de Santa Cruz Acapixtla y en el mercado de La Merced. En la Central de Abastos les vende-

mos a granel”. En este caso, se puede decir que “Dulfimex” emplea dos canales para la comercialización de sus productos: la venta directa y los intermediarios; las dulcerías, la Central de Abastos y el mercado de La Merced.

En lo que respecta a “Vitamoril”, uno de los socios señala:

Nuestros productos los colocamos de manera directa, a través de dos puntos de venta: uno en Tehuacán y otro en Cholula; ambos, municipios del estado de Puebla. Igualmente, vendemos en el mercado nacional o internacional a través de nuestra página *web*. En el caso del punto de venta de Cholula, este espacio lo conseguimos a través de una alianza con Cinia (empresa que se distingue por dar trabajo únicamente a personas con alguna discapacidad).

En “Vitamoril” se utilizan tres canales de comercialización: la venta directa, un intermediario y la *web*. Cuando la venta es directa y por vía del intermediario, se logra la accesibilidad, la inmediatez, el fraccionamiento y el surtido de sus productos. Sin embargo, cuando la venta tiene lugar por medio de su página *web* (<www.vitamoril.com>), es necesario subrayar que aunque la accesibilidad de sus productos crece ampliamente, la inmediatez se ve limitada, sobre todo cuando la venta se realiza en el mercado nacional o internacional.

Continuamos con “Toritos La Chata”. Su propietario señala: “La comercialización del ‘torito’ se hace al menudeo, de manera directa en el punto de venta en Boca del Río Veracruz, sin ningún intermediario”. A diferencia de las empresas anteriores, “Toritos La Chata” utiliza un canal de distribución: la venta directa en un solo punto, sin intermediarios. Esta decisión favorece la inmediatez, el surtido y el fraccionamiento del producto; empero, limita sensiblemente la accesibilidad.

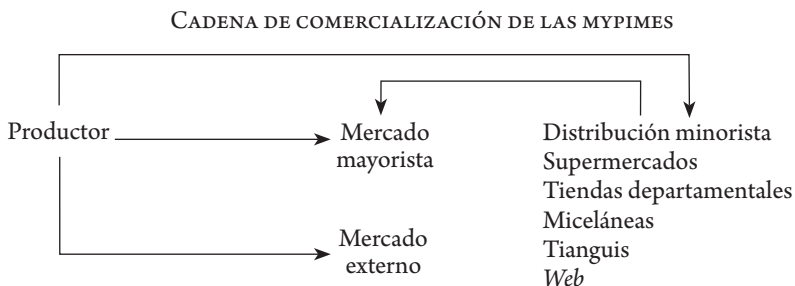
En el caso de “Pinesque”, uno de los socios explica: “La colocación del producto en el mercado local, en los supers ‘Gelos’ y ‘Santa Fe’ ha sido por gestiones directas de un servidor. Prácticamente de ir a tocar a su puerta”. Ha de utilizarse sólo un canal de comercialización, con lo cual se puede decir que logra la inmedia-

tez, el fraccionamiento y el surtido para su producto; no obstante, con una accesibilidad que se limita al mercado local.

Con estas referencias, se muestra que las empresas recurren a la venta directa y por intermediarios, como las tiendas departamentales, algunas cadenas de restaurantes, las centrales de abastos y tiendas especializadas para la comercialización. En menor medida, hacen uso de la *web*. En algunos casos, cuando el pedido tiene que entregarse lejos del punto de venta, se hace uso de los servicios de mensajería. Es importante tener en cuenta que estas empresas disponen de recursos escasos; ello les impide tener acceso a equipo de transporte (ya sea propio o en renta) para llevar sus productos a mercados distantes. Mediante tales canales de comercialización, intentan que sus productos logren accesibilidad, inmediatez, fraccionamiento y surtido que exige el consumidor final.

Hemos de señalar que cada una de las empresas indicadas sigue una estrategia de comercialización específica, que desde luego obedece al tipo de productos que elaboran, al mercado en donde pretenden colocar sus productos; pero, sobre todo, al entorno que las rodea y a las capacidades de gestión de sus propietarios.

Asimismo, en las empresas analizadas se observa una cadena de comercialización corta. De modo general se puede esquematizar de la siguiente manera.



FUENTE: Elaboración propia.

Se trata de una cadena de comercialización, cuya estructura busca (dentro de las circunstancias propias en que las empresas analizadas se encuentran, como escasez de recursos, volúmenes de producción reducidos y participación en mercados locales) proporcionarles una ventaja competitiva y la máxima eficiencia posible en los servicios de distribución. Es decir, la elección del canal de comercialización en lo que a logística se refiere, está en función de minimizar los costos de distribución y que el cliente pueda tener acceso a los productos de dichas empresas, en el menor tiempo posible y en la cantidad y surtido requerido.

III. LAS ACCIONES DE MERCADOTECNIA

De acuerdo con las evidencias empíricas descritas sobre el mercado y el aspecto logístico de la comercialización, para desarrollar estas tareas los empresarios utilizan sus relaciones o contactos. Como se verá a continuación, en lo referente a los aspectos de información tanto hacia arriba como hacia abajo del canal de comercialización, quedan incluidos en lo que Mouzas (*Op. cit.*) denomina “la acción de la mercadotecnia”, de igual manera que para establecer el primer contacto o enlace con algún cliente potencial, las empresas recurren a sus redes y buscan con frecuencia el apoyo de diferentes agentes que van desde amigos, instituciones de gobierno, instituciones de educación superior, ONG, y otras.

Retomando el planteamiento de Ripollés Mellá, y Blesa Pérez (2006), estas redes en que se apoyan las empresas para realizar las acciones de mercadotecnia, son conjuntos de relaciones directas entre el empresario y distintas personas en su entorno socioeconómico y familiar.

Para explicar el funcionamiento de ellas (como ya se discutió en el capítulo 1), se puede recurrir a las propuestas de autores como Mitchell (1969), Granovetter (1985), Huggins (2000), Aldrich, y Zimmer (1986), así como González Gómez, y Basaldúa Hernández (2007). En el presente apartado, retomaremos la idea

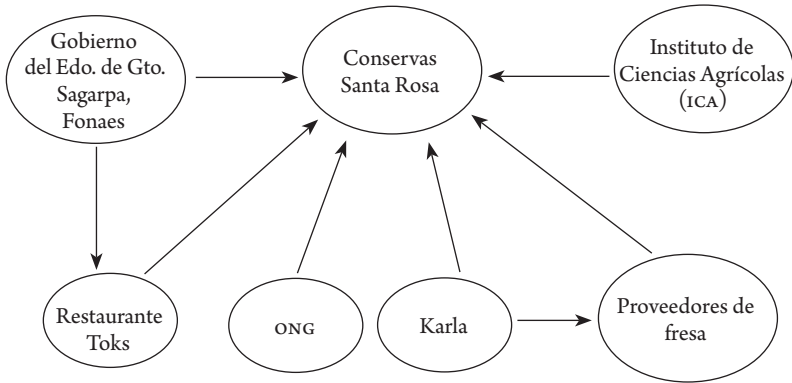
de Mitchell, quien propone para el análisis cuatro variables: contenido de la relación, direccionalidad de los vínculos, la duración del contacto y la intensidad.

Respecto del contenido de la relación, señala que es el propósito que vincula a los actores; para el caso de las empresas, puede ser conseguir financiamiento, ubicar conocimientos, compartir experiencias, tener acceso a mejores materias primas, diversificar mercados, y así por el estilo.

Sobre la direccionalidad de los vínculos, propone que —en el mejor de los casos— debe de ser recíproca y horizontal; sin embargo, con mucha frecuencia se observa que los vínculos entre los actores resultan unidireccionales y que no necesariamente exigen reciprocidad.

En cuanto a la duración del contacto, la red existirá siempre y cuando el conjunto de actores que participan de ella, sigan interactuando para alcanzar determinados objetivos; en el caso de nuestras microempresas, pueden ser la obtención de bienes, servicios, materias primas, equipo, conocimiento, mercados. . . Todo lo cual se puede sintetizar de la siguiente manera: el contacto se mantendrá en la medida en que haya necesidad de comunicar algo.

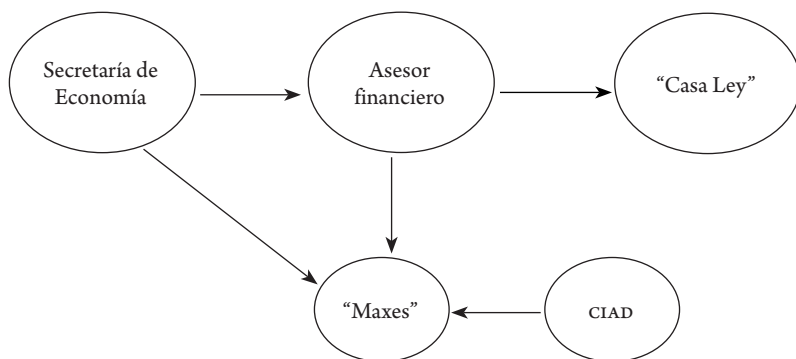
Por último, en cuanto a la intensidad, ella puede entenderse como el nivel de inclusión de los actores vinculados entre sí. Es decir, el grado de influencia que sobre el comportamiento de un actor, tienen los demás actores con los que se encuentra vinculado en la red. Así, por ejemplo, un empresario estará probablemente más influido por sus proveedores o clientes que por sus vecinos empresarios. Tomando en cuenta las variables mencionadas sobre el funcionamiento de la red, en seguida señalaremos algunas evidencias empíricas sobre las características de las redes que han servido de apoyo para la ejecución de las acciones de mercadotecnia. Para llevar a cabo sus acciones de mercadotecnia, la red de “Conservas Santa Rosa” puede representarse de la siguiente manera:



Se trata de una red donde la presencia de la variable contenido (el propósito que permitió vincular a sus actores) fue el interés de las propietarias para adquirir el conocimiento que les permitiera desarrollar sus productos, capacitarse, conocer nuevos mercados, así como disponer de materias primas a buen precio y con la calidad requerida. En el caso de los proveedores de fresa y de “Toks”, se puede decir que el propósito de establecer una relación con esta empresa fue de negocios. Con gobierno del estado, de la ONG y del Instituto de Ciencias Agrícolas (ICA), predominó un propósito de transferencia de conocimientos. La de “Santa Rosa” es una red en la que se observan vínculos unidireccionales, sin reciprocidad. Con ICA resulta complicado pronosticar cuánto va a durar la relación. Es posible que se mantenga en la medida en que la empresa requiera ampliar y mejorar su *know how* tecnológico. Finalmente, es una relación donde no se observa una influencia notable de un actor respecto de otro.

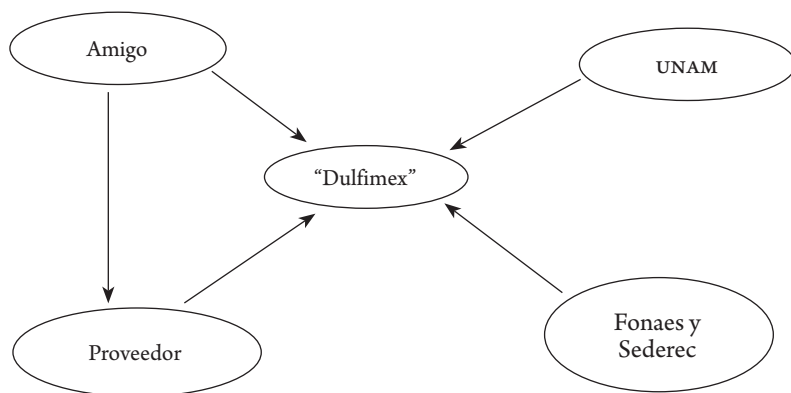
La red de “Maxes” para llevar a cabo sus acciones de mercadotecnia, puede representarse como sigue:

En este caso, se tiene una red donde —de manera semejante a la red de “Conservas Santa Rosa”— el propósito principal que vinculó a sus actores fue la colaboración, el flujo de conocimientos y experiencias. También es una red donde los vínculos muestran un comportamiento esencialmente unidireccional y carente de reciprocidad. Con una duración que —al igual que en el caso



de “Conservas Santa Rosa”— perdurará en la medida en que haya un interés económico común entre “Maxes”, “Casa Ley” y el asesor financiero. Con el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD) y con las instituciones de gobierno, la duración estará determinada por los motivos que ya fueron comentados para el caso anterior. Al igual que con la red de “Conservas Santa Rosa”, tampoco se observa una influencia muy definida de un actor sobre otro.

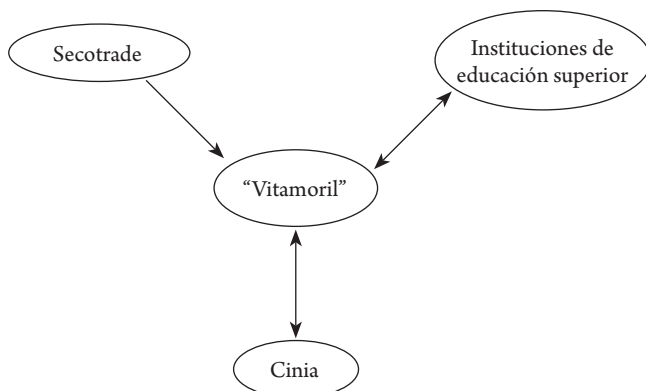
La red de en la que se ha apoyado “Dulfimex” para realizar algunas acciones de mercadotecnia, puede representarse como sigue:



Se trata de una red cuyo contenido está definido por el interés del propietario de la firma para mejorar sus productos, capacitarse en aspectos administrativos, conocer nuevos mercados y conseguir materias primas de mejor calidad. Así como por el interés

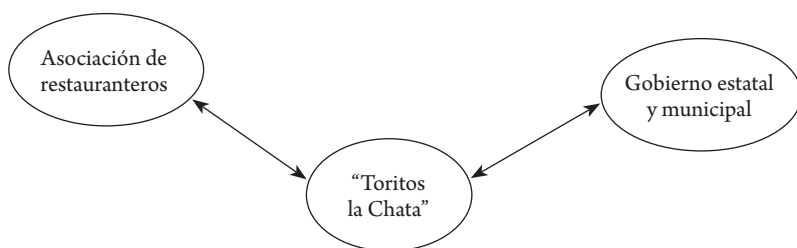
en colaborar con estas tareas por parte de las instituciones de gobierno, de las instituciones de educación superior y del amigo. En el caso del proveedor, el interés es de negocio. Igualmente, los vínculos son unidireccionales: sin reciprocidad. Debido a los factores ya expuestos para las empresas anteriores, no resulta fácil precisar la duración. En el caso de esta empresa, posiblemente la excepción sea la relación con el amigo mencionado, la cual se espera tenga una duración de largo plazo. Es una red donde tampoco se tiene una influencia de alguno de los actores sobre el comportamiento de los otros.

La red de las acciones de mercadotecnia de “Vitamoril” puede representarse de la siguiente manera:



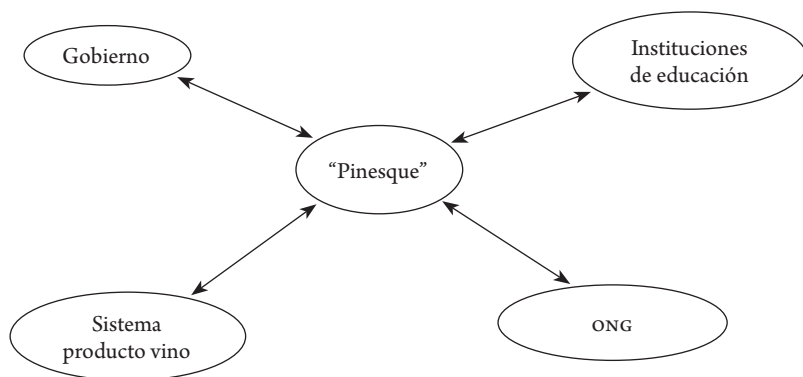
En este caso se tiene una red con características un tanto distintas de las redes de las empresas anteriores, pues se observa que el vínculo entre los actores desde luego es el intercambio de conocimientos, así como lograr acceso a otros mercados; mas no está determinado por un objetivo de corto plazo, particularmente con las Instituciones de Educación Superior y con Cinia. Por ello, es una red donde se observan vínculos horizontales y recíprocos entre “Vitamoril”, las instituciones de educación superior y Cinia, con una duración de largo plazo. Y donde, una vez más, no hay alguna influencia contundente de alguno de los actores sobre el resto.

La red de las acciones de mercadotecnia de “Toritos La Chata” es la siguiente:



Es una red conformada únicamente por tres actores. Al igual que en el caso de las empresas anteriores, el propósito que mantiene cohesionada a esta red, vuelve a ser el intercambio de experiencias y conocimientos, la posibilidad de conseguir acceso a nuevos mercados; además, algunos otros intereses que tienen que ver con aspectos culturales, de confianza y reciprocidad. En el caso de la asociación de restauranteros, entre algunos de sus integrantes hay una relación de muchos años. Se tiene entonces una red donde la relación entre la empresa y la sociedad de restauranteros ha sido de largo plazo. Algo similar ocurre con el gobierno del estado; por ello —a diferencia de las redes anteriores— se observa claramente la reciprocidad entre sus integrantes.

La red “Pinesque” puede representarse como sigue:



Se trata de una red en la que el propósito principal que vincula a sus integrantes es la colaboración para intercambiar experiencias y conocimientos, el mejoramiento de los productos de “Pinesque” y de todos aquellos que forman parte del “Sistema Producto Vino”, así como la posibilidad de explorar nuevos mercados.

Como ocurre con la empresa anterior, se observa la reciprocidad entre los integrantes del “Sistema Producto Vino” y el dueño de “Pinesque”, lo cual ha permitido que al menos esta relación haya perdurado. No ocurre lo mismo con las relaciones establecidas con el resto de los integrantes de la red. La duración de las relaciones con las instituciones de gobierno, con las ONG y con las instituciones de educación superior, ha seguido un derrotero similar al de las redes anteriores. En cuanto a la intensidad, hay evidencias de esta variable en la influencia que el “Sistema Producto Vino” tiene con sus integrantes. Al respecto, el dueño de “Pinesque” comenta:

El “Sistema Producto Vino” trata de aglutinar a todos los productores de vino de Chihuahua. Tiene como objetivo sumar el esfuerzo de los productores y fortalecerlos. [A] Quienes lo integramos —además de las relaciones de negocios— también nos unen relaciones de amistad. Por ejemplo, este “mes” acabamos de iniciar un curso con la Universidad de Tarragona, España.

Como puede percibirse, en las diferentes acciones de mercadotecnia que realizan las empresas analizadas, son variados los apoyos recibidos. Y ciertamente, recurren a una serie de agentes para desarrollo del producto: su mejoramiento, para capacitarse, promocionar la empresa y sus productos, así como para conseguir insumos de mejor calidad con sus proveedores. Es decir, ante la escasez de recursos —que en el caso de las empresas analizadas es cotidiano—, la interacción de recursos con otros actores se vuelve fundamental (Aarikka-Atenroos, y Sandberg, 2012).

Son relaciones diádicas que están construidas sobre la base de un interés económico; pero igualmente (como lo señala Mouzas,

Op. cit.), por un interés de colaboración. Llama la atención que en ninguno de los esquemas anteriores aparece algún agente relacionado con la familia. Además, se puede agregar que se trata de relaciones que en su mayor parte han sido originadas en eventos económicos, planificados y no casuales.

En suma, sobre las acciones de mercadotecnia y las redes en las que participa el empresario respecto del *contenido de la red*, en la mayor parte de las redes mencionadas dos propósitos sirvieron de vínculo entre sus actores: el de negocios y el de colaboración. El primero se manifestó primordialmente por parte del empresario y de algunos otros agentes, como las tiendas departamentales, los proveedores y los consultores. Todos ellos buscando obtener una ganancia por la compra-venta de sus productos. El interés de colaboración se manifestó principalmente por el lado de las instituciones de educación superior, las instituciones de gobierno, las ONG, las asociaciones de empresarios y algunos amigos. El motivo principal de la colaboración fue el intercambio de experiencias y conocimientos; en algunos casos, la solidaridad.

Atendiendo al factor de la *direccionalidad* de los vínculos —que en el mejor de los casos debe de ser recíproca y horizontal—, en las redes descritas se observa que los vínculos entre los diferentes actores son unidireccionales. En la mayor parte de los casos, sólo hay un flujo de información, de conocimientos, de experiencias, y de beneficios de los diferentes actores de la red hacia el empresario. Por ello no se puede hablar de “reciprocidad”. Aunque, desde luego, se tienen algunas excepciones. Es el caso de la Asociación de Restauranteros (donde participa el dueño de “Toritos la Chata”), el “Sistema Producto Vino” (donde participa uno de los socios de “Pinesque”), así como la alianza con Cinia y con algunas instituciones de educación superior que tiene “Vitamoril”.

Duración del contacto. En este sentido, señala Requena (1989): las redes (como cualquier otro grupo social) tienen un lapso de vida, además de un ciclo que permite que se expandan o contraigan. Hemos de recordar que la red seguirá vigente siempre y

cuando el conjunto de actores que participan de ella continúen interactuando para alcanzar determinados objetivos, que en el caso de nuestras microempresas pueden ser la obtención de servicios, materias primas, conocimiento, mercados, y así por el estilo. Específicamente para las redes analizadas, la duración de los contactos ha sido muy variable, pues el contacto del dueño de “Toritos La Chata” con la Asociación de Restauranteros, el sostenido por el socio de “Pinesque” con el “Sistema Producto Vino”, o de “Vitamoril” con Cinia, han sido de largo aliento. Por el contrario, en las relaciones que se mantienen con algunas ONG, instituciones de gobierno o instituciones de educación superior, el contacto es de corto plazo. Sólo se mantiene mientras se lleva a cabo la capacitación o se gestionan los apoyos para participar en ferias y exposiciones.

Por último, citamos la *intensidad*. En este aspecto —una vez más de manera general—, en las redes mostradas en párrafos anteriores la intensidad es mínima. Posiblemente donde haya un mayor grado de intensidad sea sólo en el caso de “Toritos La Chata” y la Asociación de Restauranteros. Así como en el caso de “Pinesque” y el “Sistema Producto Vino”. En ambos se puede decir que por la manera como se dice, están organizados; las dos agrupaciones pueden influir para bien o para mal en algunos de los comportamientos de los dueños de las empresas respectivas. Presumiblemente, en el caso de “Toritos La Chata”: en algunos aspectos de promoción y de imagen. En el caso de “Pinesque”: en aspectos sobre capacitación, en la calidad de los insumos o del producto final.

Por último, es pertinente señalar que las redes de las empresas analizadas constituyen una mezcla de relaciones personales y relaciones institucionales; por ello, más que hablar de una “red personal”, el empresario se desplaza en una red cuasiinstitucional, al menos en las redes descritas. No obstante esta característica, se observa una amplia autonomía por parte del empresario; aunque, desde luego, una marcada asimetría respecto de los recursos que se manejan: conocimientos en el caso de Instituciones de Educa-

ción Superior y dinero en el caso de las instituciones de gobierno y de las ONG. Además, siguiendo a Johannison (2006), estamos ante redes de segundo orden que se caracterizan por relaciones empresariales con instituciones sociales y económicas.

ALGUNAS CONCLUSIONES

De acuerdo con las evidencias presentadas —y al menos para las empresas que han sido analizadas en este capítulo—, para efectos de definir en qué mercados participarán y cómo harán llegar sus productos, los empresarios acuden a ciertos contactos. Retomando la propuesta de Caracciolo de Basco (*Op. cit.*), los empresarios por lo general deciden enfocarse al mercado local y participar en él, con lo cual generan la necesidad sobre sus productos. Desde luego que esta opción —como ya se señaló— es la única para dicho sector de empresas, dada su escasez de recursos, la cual limita sus posibilidades de crear mercados en el espacio nacional o internacional para sus productos. Algunas otras empresas deciden participar como proveedoras de las tiendas departamentales, supermercados o tiendas de conveniencia, con la intención de poder “garantizar” volúmenes de compra elevados para sus productos. Esto exige tener que cumplir con una capacidad de producción que permita satisfacer los volúmenes de compra referidos; “aguantar” prolongados periodos para recibir el pago; y en ocasiones tener que cumplir con certificaciones tanto de producción orgánica como de inocuidad.

En lo referente a la comercialización en su aspecto logístico: lo que permite que un producto sea accesible para el cliente, pueda adquirirlo de manera inmediata, con el surtido y con el fraccionamiento requerido (Bucklin, Ramaswamy, y Majumdar, *Op. cit.*), las empresas analizadas han optado por una cadena de comercialización corta. Ello como resultado de que esencialmente participan en el mercado local, y de que la mayoría comercializa sus productos de manera directa.

Solamente en algunos casos se observa la presencia de algún intermediario antes de que el producto llegara al consumidor final. También se observa en otros casos y cada vez de manera más recurrente el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como correo electrónico, *Facebook* o páginas *web*, para recibir pedidos de sus clientes. Llama la atención en este punto una empresa que ha realizado convenios con “Multi-pack” y “Fedex” para por esta vía enviar sus productos.

Finalmente, en lo que respecta a las acciones de mercadotecnia, se observa de manera contundente que el apoyo que las redes sociales en las que se halla inserto el empresario le han permitido —entre otras ventajas— conseguir mejores insumos, desarrollar y mejorar sus productos, capacitarse en diversos aspectos administrativos, desde luego en aspectos de mercadotecnia; pero sobre todo, le han servido para promocionar sus productos mediante su participación en exposiciones.

Se trata de redes que, en términos esenciales, se caracterizan por ser unidireccionales y carentes de reciprocidad; por haber sido construidas a partir de un objetivo de negocios y donde los agentes buscan obtener alguna ventaja competitiva, como resultado de su pertenencia a estas redes. Sin embargo, también se observan dentro de ellas, relaciones donde prevalece una intención solidaria, que da por resultado (como lo señala Mouzas, *Op. cit.*) el desarrollo de ciertas capacidades de mercadotecnia a partir de un enfoque de colaboración.

Capítulo 6

El papel de los empresarios en la operación de las redes

Yesmín Israde
Héctor Carmona

El objetivo de este capítulo consiste en describir los diferentes roles que desempeña el empresario; asimismo, en qué medida las acciones que realiza dentro de una red de organizaciones, influyen de manera directa o indirecta en el crecimiento de las empresas rurales que revisamos a lo largo del estudio. Para ello, analizaremos las características de las agrupaciones empresariales, las actividades de los empresarios en la creación e integración de redes exitosas, así como las variables más importantes entre las empresas (nacionales e internacionales) que participan en la Rendrus, en relación con las que no pertenecen a dicha red.

Abordaremos el estudio a partir del marco conceptual de redes, ya que se trata de una herramienta que permite comprender cómo se entablan las conexiones entre todas las personas o actores que participan en la empresa: familiares, amigos, clientes, proveedores de materias primas, instancias de gobierno, agrupaciones empresariales, intermediarios, prácticas culturales de las comunidades. . . En este sentido, “Con las redes podemos observar interacciones institucionalizadas (procesos de negociación, cooperación, subordinación) así como develar conflictos, manifestaciones culturales y estrategias de solidaridad, amistad y familiares, en el marco de estructuras sociales diferenciadas que los influyen,

condicionan o permiten” (Lugo-Morín, 2011: 131). La mayoría de estos actores precisa un análisis, donde las redes personales se convierten —en casi todas las empresas que revisamos para este libro— en un factor importante dentro de la organización. Los empresarios hacen uso de su capital social no sólo para construir su firma: también para posicionarla en mercados locales, nacionales e internacionales.

Al respecto, Ripollés Mellá, y Blesa Pérez (2006), analizan la influencia que ejercen las redes personales del empresario en el desarrollo de su empresa. Además, proponen estudiar el papel que desempeñan las redes personales como proveedoras de recursos intangibles y capacidades especiales, para brindar una serie de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. En su opinión, las redes personales no sólo se deben estudiar como generadoras de información: también se ha de tomar en cuenta en qué medida esa información ayuda en el desarrollo del conocimiento en las nuevas empresas.

Una red personal es “[...] un conjunto de relaciones directas entre el empresario y distintas personas de su entorno socio-económico y familiar” (Ripollés Mellá, y Blesa Pérez, 2006: 77). Además, los autores argumentan que se considera una red personal porque: los intercambios del empresario tienen una dimensión tanto social como de negocios; y las relaciones se originan en un evento social o de negocios, planificados o casuales. Se puede establecer la red personal con tres actores: amigos, clientes y proveedores e instituciones de investigación, asociaciones empresariales o asesorías (o las dos). A estos actores consideramos que falta sumar las instituciones gubernamentales como la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa), la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (Rendrus), el Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (Fonaes), el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Pyme). Se trata de actores que funcionan como facilitadores para estructurar redes más complejas. En el caso de nuestra investigación, la mayor parte

de las empresas han incursionado tanto en concursos como en ferias locales, regionales y nacionales mediante la Rendrus; por lo tanto, la participación del gobierno se convierte en un nodo más de la red personal de los empresarios.

Es claro identificar en el trabajo de campo realizado en estados como Coahuila, Chihuahua, Distrito Federal, Guanajuato, Michoacán, Morelos, Oaxaca, Puebla, Sonora y Veracruz, que la mayor parte de las empresas tiene repercusión directa en las comunidades de origen. Al respecto, Ripollés Mellá, y Blesa Pérez (2006), recurren a la metáfora del arraigamiento social al afirmar que cuanto más reconocimiento y credibilidad obtenga el empresario entre los miembros de su localidad, más crecerá su empresa. La legitimidad y la aceptación del producto o servicio dentro de su red personal, le dará mayor seguridad y certeza sobre el futuro de su negocio. Es decir, las empresas se encuentran unidas mediante vínculos empresariales con sus localidades de origen y poseen un fuerte contenido de valor; ello porque las relaciones en una comunidad no sólo se establecen sino que guardan información, valores y normas de comportamiento. Por ejemplo, la empresa “Provnopal” (Valtierrilla, Guanajuato) tiene prestigio ante los habitantes de la comunidad: no sólo porque ha conferido valor agregado a los nopales de la región, sino también porque fomenta ferias, exposiciones y concursos de este producto en la comunidad; además, emplea a muchas mujeres como “desespadoras” de la cactácea.

Las redes personales no son el único elemento útil para el crecimiento y éxito de una empresa; influye también la habilidad del empresario en asuntos como la calidad de su producto o servicio, la creatividad para diversificar sus productos o servicios, conocer los mecanismos gubernamentales para acceder a fondos de inversión, diseño de la marca, y así por el estilo. A continuación revisaremos el papel que desempeña el empresario como miembro de una red.

I. EL PAPEL DEL EMPRESARIO COMO MIEMBRO DE UNA RED

De acuerdo con Zontanos, y Anderson (2004), las redes funcionan como una liga activa inmersa en las estructuras sociales. Es decir, dicha liga va a estirar o aflojar según los requerimientos tanto de las empresas como de las distintas sociedades donde se encuentren operando. Sin embargo, en algunas ocasiones el hecho de que la liga se mantenga activa, depende de los empresarios, de sus competencias para llevar a efecto los procesos de negociación y de su capital social. Un empresario es un diseñador que hace una combinación nueva, innovadora —en función del producto o servicio— de la materia prima, de los bienes intermedios, de los métodos de producción, de la accesibilidad de los mercados o de la organización de la producción. Es creativo, tiene visión y carácter (Giraudeau, 2007).

A partir de 54 entrevistas realizadas a los pequeños empresarios participantes en la Rendrus en los estados de Coahuila, Chihuahua, Distrito Federal, Guanajuato, Michoacán, Morelos, Oaxaca, Puebla, Sonora y Veracruz, se determinan los siguientes roles o funciones que contribuyen de manera positiva al desarrollo de su negocio.

TABLA
ROLES Y FUNCIONES DEL EMPRESARIO DENTRO DE LA RENDRUS

Capacitador
Enlace
Estratega
Motivador
Garante
Organizador
Traductor
Punto de referencia
Comercializador

FUENTE: Elaboración propia a partir de las entrevistas de campo.

- *Estratega*: El empresario marca el rumbo y las oportunidades del negocio; busca aprovechar dichas oportunidades en la localidad. A partir de una idea, genera un emprendimiento que tiene que moldear de acuerdo con los requerimientos del entorno, con el propósito de mejorar su empresa.
- *Capacitador*: Procura la mejora y el cambio en sus procesos productivos, mediante la capacitación que brinda a sus trabajadores a partir de la identificación de nichos de mercado. Procura que sus obreros adquieran nuevos conocimientos y habilidades.
- *Enlace*: Opera como vínculo con otras empresas, organizaciones gubernamentales, educativas, y miembros de su familia, proveedores y clientes con los cuales intercambia información, insumos, productos, capacidades, capacitación, financiamiento y conocimiento.
- *Motivador*: En ocasiones impulsa su propio proyecto de negocio; en otras, el que echó a andar la empresa fue alguno de sus familiares.
- *Garante*: Es el responsable de la empresa cuando se trata de realizar trámites gubernamentales y de financiamiento, así como de procesos de certificación.
- *Representante*: Forma parte de agrupaciones y asociaciones que —percibe— contribuirán al desarrollo de su negocio; además, establece vínculos con otros actores que son relevantes para su sector.
- *Organizador*: Tiende a generar estructuras para posibilitar el desarrollo de actividades productivas, que permitan no sólo su supervivencia, sino el desarrollo de la empresa.
- *Traductor*: Al ser parte de redes integradas por otras empresas, organizaciones gubernamentales, educativas, miembros de su familia, proveedores y clientes, el empresario encuentra información que puede ser útil para el desarrollo de su negocio.
- *Punto de referencia*: Al estar en contacto con el mercado, tiene una idea clara de las oportunidades de mejora así como de

los nichos que convienen a sus productos; ello le permite mejorarlos.

- *Comercializador*: El empresario mismo es tanto vendedor como desarrollador de la estrategia de mercadeo y publicidad que sigue la empresa. Ello, en la medida en que es necesario que desarrolle el registro de marca, selección de envase, etiquetas, así como de canales de venta para la comercialización de sus productos.

Durante el trabajo de campo que realizamos para el presente libro, cuando preguntamos a los empresarios o a los encargados de la empresa: ¿Qué hicieron para formar su empresa y comercializar su producto?, la respuesta generalizada fue buscar a sus familiares, amigos, empresarios, personas conocidas que trabajaban en el gobierno. . . Es decir, tuvieron que hacer uso de sus “contactos” tanto en las diversas etapas del proceso de producción como en la comercialización de sus productos. De acuerdo con las entrevistas realizadas para esta investigación, 94% de las empresas se construye con los familiares; el otro 6% se compone de firmas en las que se han asociado amigos o vecinos de la comunidad.

En el trabajo de campo que realizamos, encontramos que la mayoría de los empresarios son proactivos para sacar adelante su negocio, ya sea para buscar a los proveedores de sus materias primas, invitar a posibles clientes y —sobre todo— conseguir la comercialización de sus productos. Es decir, son dinámicos y se caracterizan por su autonomía; por su capacidad para aprovechar los lazos de confianza y cooperación. Por ejemplo, la mayoría de los empresarios que participó en la Rendrus lo hizo por una invitación directa de un amigo de confianza o por la de un funcionario de la Sagarpa. Así, aunque algunos no sabían cuáles eran las implicaciones que traía consigo estar incluidos en dicha red, participaron mediante el voto de confianza de quien los invitó. En este punto, actores como amigos, personas de gobierno, posibles clientes, proveedores y otros, se re-significan a partir del capital social que el empresario detenta.

El capital social es un conjunto de recursos tangibles y virtuales para que los actores —mediante la estructura social— alcancen sus metas. El capital social actúa de dos maneras: como pegamento para formar las redes, y —al mismo tiempo— como lubricante para facilitar los intercambios de información que circulan entre los diversos actores. Las redes sociales no están predeterminadas: se dan en diferentes contextos de negocios y se activan según las necesidades que presenten cada una de las organizaciones (Zontanos, y Anderson, 2004). Desde una perspectiva local, el concepto *capital social* resulta muy importante; aún más que el capital económico y humano. Es decir, “El capital social asume dos formas: una corresponde a los lazos internos, en el interior de un lugar/comunidad (*bonding capital*); la otra discurre de las conexiones con el exterior, entre lugares/comunidades (*bridging capital*)” (Putnam, 2001: 18-24).

No obstante, resulta fundamental incluir en el concepto *capital social* la noción de *red* en relación con otros dos aspectos: la pertenencia a localidades donde las relaciones de proximidad generan redes sociales más fuertes, así como la importancia de la innovación (Bærenhold, y Aarsæther, 2002). Estos dos puntos se vinculan muy bien con lo que revisamos anteriormente. Por un lado, la aceptación y legitimación del producto por los miembros de la comunidad, dará mayor proyección a la empresa hacia el exterior; por el otro, cuando vimos el término *orientación emprendedora*, en el cual la innovación constituye una característica fundamental con la que deben contar todos los empresarios.

Para Miller (1983), la innovación no sólo se refiere a la creación de un nuevo recurso: también abarca las innovaciones menores que resultan de formas nuevas de combinar los recursos de que ya se dispone. En el *Manual de Oslo* (Comunidad de Madrid, Consejería de Educación, Dirección General de Universidades y Educación, 2007) se explican los tipos de innovación (producto, proceso comercial y organizativo), los cuales sirven como marco de referencia para comprender con mayor claridad los cambios o transformaciones (menores) de los productos o servicios.

Aspecto importante para identificar la innovación emprendedora, es que suponga la búsqueda de relaciones nuevas entre los productos o los recursos existentes, o los dos (Ripollés Mellá, y Blesa Pérez, 2006). Otras acciones que se insertan en la innovación, pueden ser las modificaciones en la gama de productos o servicios ofrecidos, en los precios o en las técnicas de ventas (ofrecer muestras del producto) y comercialización (Giraudeau, 2007). La mayoría de los empresarios entrevistados para el estudio, menciona el término *innovación* como una ventaja competitiva de su producto. Michael Porter (1985) resalta esta idea precisamente porque señala que la única ventaja competitiva con la que cuentan actualmente las empresas es la innovación.

Dentro de la Rendrus, encontramos prácticas de innovación en la empresa “Xomex” en Guanajuato, la cual produce el xoconostle cristalizado, proyecto que surge de un concurso de creatividad en el Tecnológico de Celaya. La empresaria desarrolla también el xoconostle enchilado, crema de xoconostle, dulces y mermeladas de la misma fruta. Otra empresa es “Nanines” en Chihuahua, la cual —para contrarrestar la comida chatarra que se vende en las escuelas— introduce las manzanas deshidratadas, las cuales han tenido mucho éxito en la región. Se vende en algunas tiendas “OXXO” y establecimientos en algunas partes de México. Otra más es la “Industria Alimentaria Inalim”, la cual produce sal de chapulín, chapulín botanero y sazónador de chapulín.

Huggins (2000) refuerza la perspectiva de redes en la explicación del rol social que desempeña el empresario y la relevancia de su involucramiento en el contexto social. Es decir, el dueño de la empresa participa en la red para acceder a la asistencia financiera y a la posibilidad de comercializar sus productos o servicios con otras personas, para aprender las acciones rudimentarias en la administración empresarial, extender contactos con otras empresas locales, intercambiar el conocimiento y la información, ganar nuevos contratos con empresas o instituciones. . . En concreto, el estudio de las empresas a partir de la metodología de

redes, favorece el desarrollo económico al facilitar la información, transferencia de conocimientos y conductas de comportamiento.

Como hemos visto anteriormente, los empresarios son actores que se ubican dentro de una red más compleja donde —además de los clientes, los proveedores, así como las instituciones gubernamentales y no gubernamentales— se encuentran las agrupaciones empresariales, las cuales fortalecen los lazos de comunicación y el intercambio de información entre las firmas participantes. He aquí sus rasgos más notables.

II. LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS AGRUPACIONES EMPRESARIALES

Cuando dentro de la teoría de redes nos referimos a las “agrupaciones empresariales”, no sólo aludimos a la red del empresario, sino a los lazos que se generan entre las redes de los demás dueños de las firmas. En este sentido, “[...] en el análisis de las redes, no se presta tanta atención a los atributos de los actores que están en la red, como a los vínculos que relacionan a unos con otros, para dar una posible explicación de la conducta de los actores implicados” (Mitchell, 1969).

En nuestro trabajo de investigación, 34% de las empresas estudiadas pertenece a una asociación o agrupación empresarial. Por ejemplo, en la empresa “Don Mateo de la Sierra”, en Michoacán, el hijo del dueño (quien ahora lleva la administración de la empresa) —mediante los contactos con otras que se dedican a la destilación del agave (mezcal)—, organizó y formalizó la Unión de Mezcaleros de Michoacán, la cual está conformada por 200 empresarios, aproximadamente. Al respecto, comenta: “[...] fui fundador de la Unión ya que vimos que necesitábamos formarla porque teníamos un tema importante que es la denominación de origen, y vimos que la única manera [de lograrlo] era organizarnos los productores; y parece que eso ha sido la clave del éxito. Ya está

por publicarse [la denominación de origen]”.³ Otros ejemplos son la empresa “Pinesque”, en Chihuahua, la cual pertenece a una agrupación de productores de vinos; mediante ésta abastecen los pedidos que tienen del producto; la empresa “Peces de Ornato”, en Morelos, está conformada por 39 socios y opera como una franquicia con un fondo revolvente para contingencias; “Rancho El Paraíso”, en Puebla, pertenece a la Asociación Ganadera de Tenanpulco, la cual le ha servido para organizar a los ganaderos en un tema de suma importancia: la realización de un proyecto sobre la cuenca lechera de la región. Otro ejemplo: la empresa “Regant, S. A de C. V.”, en Michoacán, donde el dueño de la empresa pertenece a la asociación de aguacateros de Michoacán (se surte de materia prima para sus productos), y desde 1974 pertenece a la Asociación Americana de Químicos de Aceite. Mediante esta última asociación, el empresario comenta: “Asistí a congresos mundiales y tuve la oportunidad de relacionarme con personas que tenían mucha experiencia. Pude platicar y convivir con ellos para aprender [...]”.

A partir de las experiencias narradas por los empresarios (quienes pertenecen a una organización empresarial), observamos que el motivo fundamental para agruparse es “tener presencia o poder” ante las autoridades gubernamentales, empresariales y los miembros de las localidades para —de tal manera— alcanzar sus objetivos y metas.

Las agrupaciones empresariales constituyen un vínculo entre la red de los empresarios que integran una asociación, y los demás actores necesarios para que esta red funcione. De acuerdo con el

³ Los empaques de los productos destilados del maguey de todos los empresarios, no pueden llevar escrito el término “mezcal”, pues tiene denominación de origen en el estado de Jalisco. Por ello, el grupo de empresarios realizó una petición formal para que dicho término también pueda aparecer en los empaques en Michoacán. Dos o tres meses después de la entrevista, lograron la aprobación por parte del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial; no obstante, al poco tiempo la rechazaron. A la fecha, el proceso sigue en curso.

trabajo de campo que realizamos, dichas agrupaciones se caracterizan principalmente por:

- Lograr un sentido de “pertenencia e identidad” entre los miembros de esta nueva red.
- Construir objetivos a corto, mediano y largo plazo para el beneficio común.
- Generar una dinámica de apoyo entre los actores de la red.
- Participar en la toma de decisiones en las localidades.
- Solicitar cursos de capacitación a las autoridades gubernamentales, los centros de investigación y las universidades.
- Innovar en sus procesos productivos.
- Transferir el conocimiento entre los miembros de la red.

De los puntos anteriores, uno de los aspectos reiterativos en las empresas que investigamos, fue la búsqueda de capacitación tanto para los empresarios como para sus empleados. Algunos actores que han hecho las veces de capacitadores han sido la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa), la Secretaría de Desarrollo Económico (Sedeco), el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), la empresa “Manuel Morúa”, el Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (Fonaes), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), la Universidad Autónoma de Puebla (UAP), la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM, Oaxaca), Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (Aserca), la Universidad Tecnológica de Puebla (UTPuebla), la Universidad de las Américas (UDLA), la Secretaría de Economía (SE), la Secretaría de Desarrollo Rural (Seder), el Fideicomiso de Riesgo Compartido (Firc); la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (Certimex), la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), el Colegio de Posgraduados (Colpos), entre otros.

Los empresarios muestran una actitud proactiva y aprovechan su flexibilidad en beneficio de la adquisición de capacidades. En primer lugar, han buscado la capacitación para profundizar sus conocimientos sobre los procesos de las empresas (finanzas, comercialización, mercadotecnia, elaboración de un proyecto productivo para presentar ante organismos gubernamentales, exportación de productos. . .), así como para capacitar a sus empleados. En segundo lugar (como agrupación empresarial), han logrado acceder a cursos especializados de acuerdo con la rama productiva de su firma. Por ejemplo, el caso de las empresas “Regant S. A. de C. V.”, “Don Mateo de la Sierra”, “Rancho El Paraíso”, “Toritos La Chata” en Veracruz, entre otros.

En relación con la Rendrus, 64% de las empresas estudiadas comenta que sí ha recibido capacitación para su empresa; en especial en lo relacionado con la elaboración del proyecto productivo y con la presentación en *Power Point* que debían realizar para participar en dicha red. Además —como veremos en el siguiente apartado—, mediante las ferias y los eventos que organiza esta red, los empresarios han podido ampliar su capital social al vincularse con otros actores en el nivel regional, nacional e internacional.

Otra característica importante de las agrupaciones empresariales es la innovación que realizan en sus procesos productivos, como el caso de la empresa “Procesadora Pecanera”, en Chihuahua. En un inicio, conformó un grupo llamado “Unidos por Allende”, el cual después se desintegró y tuvieron que buscar otras opciones. Así surgió la idea (innovadora) de emplear a adultos mayores para pelar la nuez. Participan alrededor de 30 familias. Lo interesante es que la empresa quiebra las nueces con unas máquinas y luego las lleva a las casas de las personas mayores, quienes las pelan; después, los empleados de la empresa las recogen. Además de lograr su objetivo (tener las nueces peladas), la empresa está realizando una labor social notable. “Dulfimex” es otra empresa que pertenece a una red de cooperativas en cuatro zonas rurales del Distrito Federal: Milpa Alta, Tláhuac, Xochimilco y

Contreras; se dedica a la producción de dulces, principalmente de camote. Sus productos más rentables (o como ellos los denominan, sus “productos estrellas”) son las calaveritas de calabaza. La empresaria señala como innovación la fabricación de dulces para diabéticos. Sabe que se trata de un proceso de difícil manufactura, pero lo describe como un nicho de mercado muy interesante para diversificar su firma.

Otra empresa innovadora es “Producto Nopal de México”, en el Distrito Federal; también pertenece a la red de cooperativas antes mencionada. Además, está certificada por “México Calidad Suprema”. Es una empresa familiar donde colaboran alrededor de 20-22 personas. Se dedican a vender el nopal por cajas; al percatarse de que muchos de ellos se desperdiciaban, decidieron hacer jugo de nopal. Se han puesto en contacto con una empresa en los Estados Unidos, a la que le interesa mucho este último producto, y están viendo la posibilidad de exportarlo. El empresario ha debido conseguir capacitación para poder lograrlo. En Veracruz, “Toritos La Chata” pertenece a una Asociación de Restauranteros. El dueño es el presidente de la asociación y señala que han logrado intercambios culturales-gastronómicos con otros países como Francia, España y los Estados Unidos. Tiene presencia en diversas redes sociales electrónicas como *Facebook*, *Twitter*, y una página en Internet. La innovación de la empresa consiste en que crea la identidad de marca, pues los procesos de elaboración de las comidas son artesanales; ofrece la bebida: “el torito”, con las diversas combinaciones de platillos.

La labor fundamental de una red se basa en buscar que sus agremiados se vuelvan más competitivos. En ocasiones, tal competitividad se construye mediante agrupaciones empresariales que permiten a una región destacar en una actividad; los esfuerzos individuales aislados difícilmente generan una ventaja competitiva regional o nacional. La Rendrus ha desempeñado un papel relevante en poner en contacto a las empresas. Es importante porque invita a las empresas a participar en ferias y eventos institucionales para dar a conocer sus productos.

Sin embargo esto no ha cuajado en la articulación de redes empresariales. Por ello un grupo de empresas (18%) ha manifestado que no ha tenido apoyo de la Rendrus y no recomendaría a ninguna otra empresa participar en dicha red. Otro 18% de las empresas no aclara si recibió apoyo de la Rendrus. Algunas de las razones por las cuales los empresarios no recomiendan participar en dicha red son:

- a) Para participar en las ferias, los participantes deben pagar sus viáticos, transporte, hotel y alimentos.
- b) Producen artículos distintos y no pueden apoyarse entre ellos. Por ejemplo, en el caso de Michoacán, hay una empresa que produce flores y granos. Además, vende toros para engorda. Otra se dedica al reciclaje de PET. Otra elabora productos con el aguacate. Otra realiza artesanías con madera, hojas de maíz, bordados. Otra más produce destilado del agave. Cuatro de los empresarios michoacanos comentaron que —antes de hacer las invitaciones a las empresas— la Rendrus debería confirmar las áreas de producción de cada una para prever el apoyo o ayuda que pudieran brindarse entre sí, pese a que les quedaba claro que en las ferias o eventos debe haber empresas representativas de cada estado y que posiblemente por ese motivo los habían seleccionado.
- c) Sienten que es una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo.

Hicieron una recomendación para la Rendrus: que hubiera empresas que pudieran complementarse ya sea con la producción de materias primas, o con los procesos de fabricación o comercialización de los productos. De tal manera, es posible aprovechar la red, ampliar los “contactos” y por tanto incrementar su capital social. Al respecto, Aldrich, y Zimmer (1986), introducen el término *brockers* para referirse a los actores cuya función es ligar a personas con intereses complementarios; con ello transfieren información y facilitan los intereses de personas que no se encuentran directamente conectadas entre sí.

III. LAS REUNIONES INSTITUCIONALES Y SOCIALES COMO INTEGRADORAS DE REDES

Una red puede considerarse como un tipo de relación específica que vincula a un grupo de personas, acontecimientos y objetos; tales relaciones engloban procesos sociales en torno de la relación comercial (Szarka, 1990). El empresario busca conocer y dominar las relaciones externas de su organización; por ello, los estudios sobre *entrepreneurship* (“emprendimiento”), deben diferenciar las redes de contactos personales de las redes de empresas o interinstitucionales (Ripollés Mellá, y Blesa Pérez, 2006). Para propósitos de nuestro análisis, los resultados obtenidos se centran en ambos aspectos: tanto en su componente social como en su aspecto interinstitucional.

En términos de Requena (1989), las redes se construyen por medio de diversos actores individuales o colectivos, los cuales nos permiten realizar el análisis. Cuando hicimos referencia a la red personal del empresario y su capital social, repasamos el grupo de los actores individuales. Ahora es el turno de los actores colectivos, entendidos en este apartado como las instituciones sociales y gubernamentales necesarias para que la dinámica entre los actores de la Rendrus se ligue mediante los nodos. Burt ha observado que “[...] el emprendimiento involucra tres tipos de capital durante el proceso de conformación de una organización: recursos financieros, habilidades personales, y capital relacional” (1992). Ya comentamos el tema de los recursos personales cuando expusimos que la mayor parte de las empresas son familiares y por tanto han tenido el capital económico para iniciar su empresa; asimismo, abordamos las habilidades personales cuando analizamos el rol que desempeña el empresario dentro de la red y los recursos sociales. Son los que vamos a revisar con más detalle en esta sección.

Mediante las reuniones institucionales y sociales, la Rendrus promueve el aprendizaje y la capacitación en torno a los procesos productivos innovadores en el desarrollo rural; de tal modo

articula la estrategia del desarrollo empresarial así como el desarrollo humano en las zonas rurales del país. Además, incentiva a los empresarios para que den a conocer sus productos a otros mercados; por otro lado, promueve el intercambio de experiencias (aunque las empresas correspondan a ramas distintas) y genera transferencia de conocimientos aplicables para el desarrollo rural sustentable. A continuación presentaremos algunos comentarios emitidos por los empresarios en torno a su participación en los eventos organizados por la Sagarpa: unos mediante la Rendrus y otros actores gubernamentales.

- “Nanines”, Chihuahua: “A mí me sirvió [participar en la Rendrus] porque hice muchos contactos; además, pude conocer cómo les había ido a otras empresas: cuáles eran sus pros y sus contras en torno a la comercialización”.
- “Procesadora Pecanera”, Chihuahua: “La Rendrus me dio la oportunidad de conocer muchos lugares; les dieron pláticas y les gustó mucho”.
- “AgroProducción Hernández”, Coahuila: “Me ha servido participar [Rendrus] para intercambiar información y tener *tips*”.
- “Nature In”, Guanajuato: “Me ayudó a conocer a otros empresarios. Me gustaría volver a participar [en la Rendrus]”.
- “Xomex”, Guanajuato: “Me gusta participar en las ferias porque puedo compartir mis experiencias con otras personas”.
- “Vitamoril”, Puebla: “Participamos en una feria en Chiapas y otra en Baja California. Tuvimos contacto con otros productores de la semilla de moringa, con quienes [tuvimos] intercambio [de] información”.
- “Dulces Don Juan”, Puebla: “Es muy importante tener toda la documentación de manera clara. La capacitación es otro aspecto vital para la empresa”.
- Granja “Mojarras Paraíso de Sal Moral”, Veracruz: “A través de la Sagarpa nos dieron un curso de acuacultura. El gobierno nos apoyó para la construcción de tanques para los peces”.

- “Dulfimex”, Distrito Federal: “Nosotros vamos a las ferias porque la Sagarpa nos invita. También han participado en eventos de la Fonaes y Sederec [Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades]”.
- “Florecitas Rojas”, Distrito Federal: “Nos han invitado a ferias, principalmente la Sederec. Son ferias culturales y artesanales. En el D. F. hubo una feria que se llamó ‘La feria del color, sabor y semillas’, o algo así; allí conocí a un distribuidor. Al otro distribuidor lo encontré en Fonaes a través de otra entidad de gobierno. Yo todavía no entro a Fonaes; piden muchos requisitos”.
- “Granut”, Distrito Federal: “La que nos apoyó fue la Sagarpa del D. F.: ellos tienen un programa de comercialización; entonces nos han invitado a ferias, a exposiciones muy importantes como ExpoRestaurantes, Abastur. Desde que llegué a Aserca nos fue mucho mejor”.
- “Invernaderos de Plateros”, Distrito Federal: “Hemos participado en ferias y expos, principalmente; ofrecemos productos elaborados con las plantas: por ejemplo, la planta ‘Vaporub’, y otras más”.
- “Regant, S. A. de C. V.”, Michoacán: “He participado en muchas ferias locales, nacionales e internacionales. Este año [2012] participaré en una feria de Fonaes en el D. F. He tenido el apoyo de Fonaes, de la Sagarpa y de la Sedru [Secretaría de Desarrollo Rural]”.
- “Copuflor”, Michoacán: “Hemos participado en ferias y expos donde hemos conocido a varias personas y les hemos ayudado a resolver dudas”.

Los ejemplos anteriores son una muestra que nos permite obtener una perspectiva más amplia sobre la importancia de las ferias y exposiciones en la conformación de las redes de los empresarios y en el incremento del capital social de las empresas. En el estudio que realizamos, las empresas que pertenecen a la Rendrus han acudido a eventos —dentro y fuera de sus localidades—, prin-

cialmente para dar a conocer sus productos, tener capacitación sobre procesos vinculados con sus actividades empresariales (productivos, innovación, comercialización, exportación, registro de la marca, propiedad industrial, transferencia de tecnología, y demás), así como establecer lazos de comunicación e intercambio de información con otras personas, entre otros.

Los empresarios constituyen uno de los actores más importantes en la construcción de las redes. He aquí las acciones que ellos realizan y que repercuten directamente en sus empresas.

IV. LAS ACCIONES DE LOS EMPRESARIOS EN LA INTEGRACIÓN DE REDES

En México, los productores rurales han tenido que diseñar estrategias, capacidades y relaciones con los actores del entorno para echar a andar y mantener sus negocios. Ripollés Mellá, y Blesa Pérez (2006), señalan que dicho conjunto de relaciones facilita el intercambio de diferentes tipos de recursos que el empresario puede utilizar en beneficio de su empresa; por ello constituye uno de los activos más preciados: su capital social.

Dickson, y Hadjimanolis (1998) afirman que —para prevalecer en el mercado— las empresas deben ser innovadoras: considerar no sólo el lanzamiento de nuevos productos, sino generar o adoptar mejoras en los procesos. Para ello se requieren individuos dispuestos a invertir en la solución de problemas, así como en el incremento de las capacidades y calidad de su producción, elementos que repercutirán en la producción de bienes y servicios.

Para establecer el papel que desempeña el empresario en las redes en México, se evaluaron (como indicamos anteriormente) alrededor de 50 empresas en las áreas rurales o conurbadas de los estados de Chihuahua, Coahuila, Distrito Federal, Guanajuato, Michoacán, Morelos; Oaxaca, Puebla y Veracruz. Identificamos las actividades que los empresarios comparten para tomar las

decisiones empresariales, al igual que las promotoras de la competitividad, las cuales a continuación se enlistan:

- Priva un sentido de pertenencia y responsabilidad con la comunidad. El empresario está consciente de la importancia que su empresa ejerce en la comunidad así como de la de brindar empleo a las familias, sobre todo a las mujeres.
- Desarrollo de un modelo de negocio estandarizado, que propicia la optimización de recursos. El empresario reconoce que ello favorece la disminución de sus costos. En este aspecto, vale la pena resaltar que cuando conoce el proceso productivo, el empresario puede volverlo más eficiente.
- El empresario sabe que requiere de asesoría técnica, y procura fortalecer el vínculo tanto con instituciones educativas como con centros de investigación.
- Participación en ferias nacionales e internacionales. Una vez consolidado su producto en la localidad, el empresario busca apoyos para participar en ferias y exposiciones.
- Reconoce la importancia de las certificaciones y el cumplimiento de normas, de modo de contar con condiciones para poder integrarse a las grandes cadenas de comercialización.
- Identifica las promociones como un mecanismo eventual para lograr participación de mercado, pero sin sacrificar el precio al cobrar consciencia de la calidad de su producto.
- Realiza un análisis comparativo de la competencia *benchmarking*. El empresario ha identificado quiénes son sus competidores.
- Diversifica su producto. El empresario trata de obtener la mayor cantidad de subproductos y productos relacionados con el bien central que comercializa.
- Reconoce la importancia de establecer vínculos con instituciones gubernamentales, educativas, centros de investigación, amigos y familiares, ya que ello le permite adquirir conocimientos y habilidades.

- Ocurre una transferencia del conocimiento entre familiares de diferentes generaciones, en la que los hijos van aprendiendo los aspectos esenciales del negocio y proponen propuestas de mejora.
- El trato con clientes y proveedores generalmente es directo, lo cual le brinda la capacidad de entender las necesidades del cliente, así como de obtener algún crédito por parte del proveedor.

Con base en lo anterior, observamos que el papel que desempeña el empresario, resulta importante para que las empresas se consoliden. Desde la perspectiva de la Rendrus, las empresas que han logrado sobrevivir son las que pueden gestionarse por sí mismas; es decir, pueden manejar sus recursos de manera eficiente, más que por la dotación de activos. En otras palabras, la clave para el desarrollo de una empresa se halla en contar con las capacidades, conocimientos, redes y contactos que le permitan hacer el mejor uso posible de sus recursos. Por ello hemos seleccionado empresas que cumplen con este requisito de eficiencia en la administración de sus recursos; que son ejemplo de modelos de negocios centrados en la aplicación y generación de capacidades e innovaciones empresariales por parte de sus propietarios y empresarios que les permiten aprovechar las oportunidades del mercado. A continuación se enlistan algunas de las acciones empresariales emprendidas por los propietarios, muestra de su innovación empresarial.

- Puebla: “Vitamoril”

Empresa que inicia operaciones en 2008, dedicada a la elaboración de productos cosméticos con aceite de moringa. El producto surge a partir de una tesis. Se trata de un “complemento alimenticio” que se ofrece en dos presentaciones: polvo y cápsulas. Sus principales clientes se encuentran en Tamaulipas y Guadalajara; también cuenta con compra-

dores en los Estados Unidos de América. Antes de realizar cualquier actividad de ventas, el personal es capacitado en el manejo y propiedades de los productos. La organización ha desarrollado redes para la comercialización y cuenta con una estructura bien definida.

- Guanajuato: “Nature In”

Inició operaciones en 1995 con tres productos: cacahuete en vinagre, ajo picado y chiles morrones en conserva; posteriormente incursionó en la elaboración de salsas en aceites. El propietario estudió Ingeniería en Alimentos. Actualmente la empresa cuenta con 11 empleados; tiene presencia en el Distrito Federal, Monterrey, Querétaro y Guanajuato.

- Chihuahua: “Lácteos Conchos”

Es una empresa familiar que comenzó sus operaciones en 2001. La organización “Granja Claudia” surtía leche para la empresa “Alpura”; sin embargo, había ocasiones que se quedaban con producción excedente, por lo que dieron inicio a la elaboración de quesos. La inversión inicial se realizó con recursos propios. La Secretaría de Desarrollo Industrial les brindó capacitación inicial para elaborar diferentes tipos de quesos. La organización vende sus productos en el estado de Chihuahua: tanto en el mercado formal en cadenas comerciales y supermercados, como a compradores independientes.

- Oaxaca: “Inalim Comercializadora”

Se trata de una empresa oaxaqueña dedicada a estudiar, aprovechar, producir y comercializar productos alimenticios basados en la gastronomía local; tiene como objetivo apoyar y promover el desarrollo integral de las poblaciones indígenas del estado. El proyecto de la empresa surgió en el año 2000 a partir del desarrollo de nuevos productos, como frituras de

chapulín. La organización se dedica a la venta de sal de chapulín, chapulín botanero y sazónador de chapulín; atiende el estrato del mercado *gourmet*. Uno de los grandes logros que ha conseguido es colocar sus productos en las tiendas de autoservicio “Walmart” (“Bodega Aurrerá”, “Bodega Aurrerá Express”). “Inalim” vende cerca de 20 953 kilos anuales de botanas llamadas “Chapurrín”, así como 31 139 kilos de sal de chapulín, que se denomina “Salpulín”. Los productos se comercializan en Chiapas, Guadalajara, Querétaro, Huatulco, Puerto Vallarta, Distrito Federal y Oaxaca; además, exporta parte de su producción a los Estados Unidos de América, Holanda e Italia.

- Michoacán: “Huertas de Aguacates Loma Teñida y Ario de Rosales”

Miembro de la Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de Michoacán, A. C. (APEAM, A. C.), fundada en 1997; se encuentra organizada por municipios; la integran más de 6 800 productores y 34 emparadoras exportadoras certificadas tanto por las autoridades mexicanas como por las de los Estados Unidos de América. Las “Huertas Loma Teñida y Ario de Rosales” se encuentran registradas en dicha agrupación, pues para poder vender el fruto con calidad de exportación deben estar certificadas y, de tal modo, cumplir con las normas mexicanas y del United States Department of Agriculture (USDA). Así pues, cada propietario de huerta, contrata agrónomos para que les brinden asesoría en cuanto al manejo del fruto. Como gremio, celebran juntas de sanidad vegetal y monitorean los insecticidas permitidos. APEAM exporta aguacates a los Estados Unidos, Canadá y Japón.

V. ANÁLISIS COMPARATIVO: LA RENDRUS *VERSUS* OTRAS REDES

Una red puede tener diferentes propósitos: compartir información, interrelacionarse con otras personas, descubrir e integrar información, acceder a ideas innovadoras, integrarse mediante la creación de nuevos negocios, entre otros. Las personas que se involucran en una red, deben establecer qué desean obtener de su participación en ella, qué patrones y niveles de conectividad seguir, así como evaluar si esta red es la que se adapta mejor a sus propósitos. Las redes deben ayudarlas a reconocer oportunidades y a coordinar respuestas apropiadas a los cambios del entorno:

[...] los emprendedores deben ser conscientes de que su participación en redes personales, lejos de ser una pérdida de tiempo, constituye una fuente de recursos muy valiosos para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, que a su vez se traducen en el crecimiento de sus empresas (Ripollés Mellá, y Blesa Pérez, 2006: 89).

Es importante hacer hincapié en lo siguiente: para que una red contribuya a la competitividad, debe procurar beneficios que alcancen a todos sus agremiados o participantes. La creación de redes constituye una estrategia que resulta de una cooperación o coalición de empresas en función de un objetivo común, en la que cada participante mantiene independencia tanto jurídica como gerencial y en la que se buscará el beneficio para todos los miembros involucrados en la red. Gulati, Lavie, y Madhavan (2011) señalan que los elementos de una red que explican el eficiente desempeño de éstas son tres; *alcance*: cuán diversa es y hasta qué distancia permite establecer conectividad; *riqueza*: cuán valiosos son los recursos que ofrece; y *receptividad*: la cantidad de mecanismos o canales que brinda para establecer comunicación.

Así, los productores rurales y los propietarios de agronegocios en México, se integran en diferentes redes que fomentan su competitividad y que les permiten acceder a beneficios que resultan

en ventajas comparativas de corto plazo. El objetivo del presente apartado es establecer los beneficios obtenidos por siete empresas de los estados de Guanajuato, Michoacán, Puebla y Veracruz, que participan en redes distintas de la Rendrus.

Puebla: “Miacocina”

Surge en 1997, dedicada a la venta de chipotles en vinagre, gracias a una receta de la abuela de uno de los propietarios. Esta organización nace ante la necesidad de la propietaria (licenciada en Turismo) de obtener una fuente de ingresos, ya que su esposo se había quedado sin trabajo.

Veracruz: “Toritos La Chata”

Registrada como “pequeño contribuyente”, se dedica a la venta de cerveza y la bebida denominada “torito”. Su propietario es licenciado en Administración de Empresas; es el actual presidente de la Asociación de Restauranteros del Estado de Veracruz. La organización surge en 1925 como la primera cantina de raya en el pueblo de la ciudad de Boca del Río. Sus principales mecanismos de penetración y desarrollo de mercado son muestras gastronómicas en Europa: en restaurantes de Francia y España, así como en los Estados Unidos de América. Además, ha vinculado la bebida “torito” con las fiestas de la comunidad de Santa Ana. La organización cuenta con el distintivo “M” (“Moderniza”).

Michoacán: “Huertas de Aguacates Loma Teñida y Ario de Rosales”

Miembro de la Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de Michoacán, A. C. (APEAM, A. C.), es fundada en 1997. Está organizada por municipios; la integran más de 6 800 productores y 34 empacadoras exportadoras certificadas tanto por las autoridades mexicanas como por las de los Estados Unidos de América. Las “Huer-

tas Loma Teñida y Ario de Rosales” se encuentran registradas en dicha agrupación, pues deben estar certificadas para poder vender el fruto con calidad de exportación, de manera de cumplir con las normas mexicanas y del USDA. Cada propietario de huerta, contrata agrónomos para que le brinden asesoría en cuanto al manejo del fruto; como gremio, celebran juntas de sanidad vegetal y monitorean los insecticidas permitidos. APEAM exporta aguacates a los Estados Unidos, Canadá y Japón.

Guanajuato: “Grupo NU3”

La organización fue fundada en 1951; su principal giro son las granjas de cerdo. Ubicado en la comunidad de Santa Ana Pacueco (municipio de Pénjamo, Guanajuato), Grupo NU3 se distingue como una organización diversificada a partir de su producto principal: el cerdo, por lo que completa la cadena de valor con la producción de semillas, agroquímicos, alimento para vacas y cerdos; carnicerías, rastro, alimento y tiendas para mascotas. Sus servicios financieros son suministrados mediante Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (Sofom). Sus productos se venden en tiendas de autoservicio del grupo Walmart y en comercios al detalle en los estados de Michoacán, Jalisco y Guanajuato.

Michoacán: “Los Ángeles Plastics”

Surge en 2008 y cuenta con 60 empleados. Se dedica a procesar el plástico a partir de polipropileno (PET). El PET llega en pacas de los diferentes estados de la República Mexicana, para —una vez convertido en plástico— ser exportado a los Estados Unidos de América y China por el puerto de “Lázaro Cárdenas”.

Michoacán: Artesano de juguete tradicional de la comunidad de Paracho

Fue fundada por un artesano de juguete tradicional de la comunidad de Paracho, quien fabrica trompos, yo-yos y perinolas. Ha ganado concursos de la Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán. Los artesanos se han agrupado en la Unión de Artesanos de Michoacán (Uniamich), que el gobierno del estado maneja; empero, la comercialización no ha sido grupal, sino de manera individual. Por ello dependen de los precios que les fija la Casa de las Artesanías o los dirigentes de las tiendas a las que venden de manera individual.

CONCLUSIONES

A continuación se presenta un cuadro que muestra las ventajas de la Rendrus en comparación con las redes de las siete empresas antes descritas.

<i>Red</i>	<i>Ventajas</i>
Rendrus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilita aprender de las experiencias de otros participantes. 2. Permite conocer otros proyectos de inversión. 3. Facilita identificar las etapas del ciclo de vida de las organizaciones participantes. 4. Los eventos sirven de vínculo entre las empresas y la Sagarpa. 5. Contribuye a la transferencia de conocimiento. 6. En la última etapa, se está capacitando a los participantes.

<i>Red</i>	<i>Ventajas</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transferencia del conocimiento, habilidades y oficio de una generación a otra (herencia familiar). 2. Generación de planes de negocios e innovaciones en procesos productivos mediante el vínculo con universidades y centros de investigación. 3. Capacidad de incrementar el poder de negociación en los procesos de compra-venta por volumen. 4. Obtención de capacitación y asesoría de instituciones tanto privadas como gubernamentales. 5. Vínculos con medios de comunicación: radio y televisión.
Otras redes	<ol style="list-style-type: none"> 6. Participación en cámaras de comercio y asociaciones gremiales. 7. Capacidad para obtener financiamiento mediante la banca privada y la de desarrollo. 8. Fortalecimiento en la integración de cadenas de valor y unidades de negocio concéntricas. 9. Vínculos con organismos certificadores. 10. Integración de actividades de logística y comercialización. 11. Participación y organización de ferias, exposiciones y concursos.

FUENTE: Elaboración propia.

Un elemento muy importante en las redes es la flexibilidad, ya que las empresas pueden conectarse o desconectarse de otras, de acuerdo con sus necesidades de aprendizaje e innovación. Por ello, un empresario permanecerá en una red, siempre y cuando ella le permita obtener un beneficio para su negocio. Ése es el reto a que la Rendrus hace frente: brindar un servicio que sobrepase el de un concurso. Al respecto (según afirma Huggins, 2000), para que haya un intercambio y proceso de interacción valioso en una red, debe prevalecer una relación de confianza y un deseo de pertenencia basado en elementos formales; a ello se suma la mecánica de los grupos informales. Con base en el comparativo entre la Rendrus y otras redes, se establecen los siguientes retos:

- Generar un plan de trabajo con los participantes, que les permita acrecentar sus lazos y vínculos tanto con universidades como con centros de investigación, para establecer un plan de negocio.
- Contribuir a acrecentar el poder de negociación de sus participantes, ya que ello repercute en el precio del bien y, por lo consiguiente, en el nivel competitivo de las empresas.
- Generar un directorio de asesores e instructores de capacitación que fortalezcan sus áreas de conocimientos, habilidades y de procesos endebles.
- Brindar asesoría y apoyo en la evaluación de opciones de financiamiento en la banca privada y en la de desarrollo.
- Fortalecer la integración de cadenas de valor y procesos de diversificación que fortalezcan la diversidad de unidades de negocio.

En el desarrollo del presente capítulo, hemos podido definir que el empresario desempeña un papel importante en las redes; asimismo, asume varias funciones: capacitador, enlace, estrategia, motivador, garante, organizador, punto de referencia y comercializador. Mostramos también que los contactos iniciales se centran en familiares y amigos o vecinos, mediante los cuales se acumula cierto capital social que —ante la carencia de recursos— se vuelve una herramienta fundamental de competitividad. Observamos además que uno de los mayores retos que enfrenta la Rendrus cuando se compara con otras redes, es generar un sentido de pertenencia entre sus participantes, en el que se busque brindar beneficios a todos, superando el nivel de concurso, para consolidarse en una fuente de desarrollo de capacidades, vínculos, integraciones de cadenas productivas, así como de proveedores de conocimiento y asesorías en un plan de trabajo de largo plazo al que se le brinde seguimiento, para posteriormente realizar ejercicios longitudinales comparativos en el transcurso del tiempo.

Conclusiones

El establecimiento de redes sociales con familiares, amigos y conocidos en el ámbito rural y fuera de él —al igual que la creación de micronegocios—, constituyen las estrategias más importantes a las que recurre una cantidad cada vez mayor de pobladores de las zonas rurales; ello con el propósito de mejorar tanto sus ingresos como su calidad de vida.

Al inicio del proyecto nos propusimos entender la manera como las redes sociales contribuyen al desarrollo y consolidación de las microempresas rurales en México. Las redes son importantes, ya que permiten el acceso a los recursos, proveen de información importante, son fuente de competitividad, permiten la entrada en los mercados, pueden constituir una fuente de legitimidad así como constituirse en espacios de intercambio y transferencia de conocimiento.

Los empresarios necesitan una serie de recursos para el crecimiento y desarrollo de sus empresas: desde información y capital financiero hasta respaldo social. En ocasiones, la obtención de los recursos depende de sus habilidades para crear relaciones sostenibles de intercambio. Las relaciones sociales que los empresarios conforman, son los medios por vía de los cuales acceden a los recursos que otros actores les proporcionan, con quienes en ocasiones establecen lazos que se constituyen en redes. En nuestro trabajo, nos enfocamos en el contenido y la naturaleza de las relaciones personales; de tal modo, encontramos que el empresa-

rio construye sus redes mediante la historia de sus interacciones. En ellas, la fortaleza de los lazos es producto del intercambio, la intensidad y la reciprocidad. ¿Cómo? A partir de que se genera confianza, lo que facilita flujos de información y conocimiento.

En el devenir de la trayectoria de las empresas, se dan intercambios que varían en su duración. Algunos resultan sólo temporales y se establecen para aprovechar oportunidades específicas de mercado. Lo anterior ocurre, por ejemplo, en el caso de la red que hemos analizado a lo largo de los distintos capítulos: la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (Rendrus), la cual pretende ser interinstitucional pero al final sólo resulta en un evento donde tienen lugar contactos temporales con el propósito de intercambiar conocimientos. Sin embargo, lo que ocurre en la Rendrus y el seguimiento de las empresas que participan en ella, nos permitió analizar el tipo de redes que dichas empresas han establecido.

Dentro de las redes, también analizamos las familiares y las que han sido tendidas con otros actores. Las primeras resultaron clave para el inicio de las microempresas rurales y estuvieron constituidas alrededor del contexto familiar y local. Las otras redes son las profesionales, las productivas, y otras que posibilitan mecanismos dirigidos a mejorar las ventajas competitivas de una empresa.

En relación con la formalidad e informalidad de las redes, entre los productores rurales predominan las segundas. Ello sin dejar de señalar que las redes formales que encontramos, les han servido para establecer contactos de carácter informal, como la Rendrus.

Al analizar la diversidad y fortaleza de las relaciones dentro de las redes, sobre la primera debemos hacer notar que —pese a las limitaciones de que adolece el medio rural en cuanto a infraestructura física e institucional— la transformación que ha experimentado el sector agrícola en algunas localidades ha logrado que los pequeños empresarios se relacionen con un rango cada vez más amplio de actores. Respecto del nivel de intensidad, en la práctica acompaña a la diversidad, y van cambiando con el tiempo; aunque —como se observa en varios capítulos— las re-

laciones que muestran alto nivel de fortaleza son las que revisten mayor importancia para el empresario.

I. REDES PARA EMPRESAS RURALES

La movilización de las relaciones sociales en las que se encuentra inmerso el empresario rural, posibilitan el acceso a los recursos que les son necesarios desde el momento de la creación de su empresa y durante el desarrollo de ella. Para ubicar lo anterior, se identificaron diferentes modos de acceso, el tipo de relaciones, así como el apoyo en diferentes intermediarios, proveedores y comerciantes o actores institucionales: redes formales y redes informales donde se intercambia conocimiento, con el propósito de mejorar la infraestructura comercial y organizacional, además de ampliar las fuentes de recursos.

Si bien las relaciones personales del empresario son importantes, se dispone de otros mecanismos para obtener recursos; de acuerdo con Granovetter (1983), se definen como un conjunto de dispositivos de mediación que estructuran el mercado y permiten establecer intercambios, en los que no siempre resulta indispensable que priven las relaciones estrechas. Lo anterior ocurre en situaciones como en la consulta a un especialista para formalizar la empresa, o en la búsqueda de una materia prima para completar el proceso de un producto. En el primer caso, localizar a un especialista puede ser resultado de la relación indirecta establecida mediante otra relación; ello exige que la movilización para obtener el recurso se efectúe por medio de las ligas débiles del empresario. En lo que respecta a la materia prima, ésta podría haberse seleccionado mediante un catálogo o por Internet; en tal caso, se trata de un dispositivo de mediación que permite el acceso al recurso. Otro tipo de dispositivos de mediación (Grossetti, 2006) se ubica en los procesos de movilización de las relaciones sociales para acceder —también de manera indirecta— a diversas instituciones: estatales, educativas o de otro tipo.

Por otro lado, se indagó cómo en un contexto en que las instituciones estatales se han retirado, las relaciones interpersonales desempeñan un papel importante en la dinámica de las micro y pequeñas empresas, que les permiten y facilitan el acceso a una variedad de recursos, tangibles e intangibles: conocimiento, sostén financiero, clientela. . . En la mayor parte de nuestras empresas, los contactos y relaciones con autoridades de diversos niveles resultaron muy importantes no sólo para el fortalecimiento de las redes, sino también para el desarrollo de las empresas en actividades como asesorías de diverso tipo, financiamiento, logísticas de exportación e inocuidad de alimentos, constitución como sociedades o grupos, comercialización, ejecución de proyectos, obtención de permisos y etiquetas, búsqueda de clientes.

El hecho de contar con diversas relaciones no basta: el avance de las empresas depende también de la manera como éstas se construyen y articulan. Si bien se espera que las relaciones personales, las profesionales y de otro tipo, posibiliten el descubrimiento de oportunidades, para acceder a recursos tangibles e intangibles y para resolver problemas de las empresas, se busca también que conduzcan a resultados benéficos e innovadores. Para lograr lo anterior, deben establecerse vínculos basados en la confianza, que permitan intercambios de información que conduzca a la generación de conocimientos útiles, aplicables a las necesidades de las empresas.

A partir de las ligas que se establecen en las redes, también se transfieren códigos, comportamientos y valores locales, sobre todo en las comunidades rurales. En el caso de varias de nuestras empresas, dicha transmisión ocurre como resultado tanto de la proximidad en el conocimiento como de la cercanía geográfica, que involucran confianza e intercambio de conocimiento tácito.

II. LA MOVILIZACIÓN DE LAS RELACIONES SOCIALES PARA ACCEDER A LOS RECURSOS

El acceso a los recursos siempre se basa en relaciones económicas y sociales, que pueden incluir relaciones de producción, de género, etnicidad, entre otras. Además, los recursos no se encuentran extendidos uniformemente; por ello pueden tener dimensiones espaciales, políticas y económicas.

En las zonas rurales —como resultado de su trayectoria de desarrollo distinto del de las urbanas—, enfrentan más desventajas comparativas en el contexto de la competencia cada vez mayor que plantea el mercado, la cual tiene su origen en tres fuentes principales. En primer lugar, en el escaso desarrollo de las infraestructuras, que acarrea como resultado un intercambio y comunicación limitado entre personas, productos, dinero e información. Nos referimos tanto a la deficiente infraestructura física: carreteras, telecomunicaciones, escuelas —que limita y restringe la circulación de las personas, los bienes y la información—, como a la falta o limitación de la infraestructura blanda. Esto es: los servicios comerciales y financieros así como las instituciones educativas, que limitan tanto el movimiento de inversiones como el acceso a los recursos financieros y al conocimiento y la información. En segundo lugar, una limitada disponibilidad y acceso a recursos para producir bienes y servicios en el mercado. El tercer tipo de carencias se debe a la escasez de instituciones públicas, de grupos organizados y de una variedad de agencias y organizaciones que agrupan a las asociaciones civiles, agencias de desarrollo y muchas veces incluso la representación de los diferentes órganos de gobierno.

Por ello, en las zonas rurales —en la medida en que una parte de la producción primaria ha perdido peso y de que, en otras, ha sido necesario establecer nuevas bases económicas— se puede explicar cómo las redes y las relaciones permiten el surgimiento de los microempresarios rurales. Gracias a tal recurso relacional, está contribuyéndose a reconvertir y a veces a reconfigurar los

viejos recursos rurales como la tierra, los ecosistemas, el paisaje, los animales y las artesanías, en activos para establecer un negocio.

Es decir —mediante el conocimiento e información adquiridos como producto de sus relaciones—, los empresarios tienen la posibilidad de transferir sus recursos de las viejas actividades a las nuevas —sobre todo por el dominio de las nuevas tecnologías de producción—, en ocasiones combinando los nuevos conocimientos con los valores rurales. Se incluyen los ecológicos: el medio ambiente, la biodiversidad, la posibilidad de producir alimentos limpios y saludables, así como en buenas condiciones productivas y de calidad; los culturales: los productos locales específicos y los métodos de producción, así como los valores de la comunidad, las relaciones de parentesco y la confianza. En ese sentido, las redes también contribuyen a distribuir la información para que los pequeños empresarios conozcan los códigos, comportamientos y valores locales que guían los procesos económicos y sociales de las comunidades rurales en las que establecen sus empresas.

Por otro lado, debe considerarse que las redes no son necesariamente horizontales, y que —en específico— en las redes empresariales la posición del emprendedor en las mismas, delimita la cantidad y la calidad de recursos que pueden obtenerse. Así, lo importante es que los empresarios tengan posiciones centrales en una red de gran tamaño; por ello quienes se encuentran dirigiendo una empresa, suelen dedicar un buen tiempo a atender a sus contactos. Además, las relaciones personales que se establecen como miembro de una red, constituyen un medio para encontrar la legitimidad, la aceptación y la credibilidad necesarias para desarrollar su negocio. Así, quienes comienzan un negocio deben establecer contactos con los que ocupan posiciones centrales en la red, para que sus empresas sean consideradas un proyecto viable (Ripollés Mellá, y Blesa Pérez, 2006).

III. LAS REDES Y LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las microempresas necesitan entablar una constante interacción con otros actores; además, mostrarse alertas al contexto en el que se ubican, de modo de obtener el conocimiento que les permita seguir adelante. Los microempresarios requieren conocimientos relativamente sencillos que permitan la realización de pequeños cambios en el proceso de producción; mejoras y generación de nuevos productos, empaques, etiquetas. Lo importante de los conocimientos consiste, finalmente, en que resulten útiles para resolver problemas específicos en cualquiera de las áreas de la empresa.

El conocimiento que se comparte al participar de las redes es sobre todo tácito, contenido en capacidades: el *know how* de los actores, que se busca sea equilibrado para que todos los participantes se beneficien de la misma manera: tanto las instituciones gubernamentales al “colocar un recurso” (lo que les permite cumplir con diferentes programas) como las instituciones de educación superior (IES) que consiguen financiamiento mediante los cursos o asesorías que imparten a los empresarios. También están las redes de familiares y amigos (útiles para la comercialización de los productos), ya que pueden ser puntos de venta o recomendación entre la comunidad.

Cuando definen sus mercados y la manera como harán llegar sus productos, los empresarios acuden a ciertos contactos. Comienzan por enfocarse al mercado local y participar en él, lo cual genera la necesidad de adquirir sus productos. Algunas empresas cuentan con los contactos para surtir a las tiendas departamentales, supermercados o tiendas de conveniencia. Para el desarrollo de estrategias de mercadotecnia, el apoyo aportado por las redes sociales en las que se hallan insertos los empresarios les ha permitido promocionar sus productos mediante su participación en exposiciones, mejorar sus empaques y desarrollar su presentación. Estas últimas redes son construidas a partir de un objetivo de negocios para obtener alguna ventaja competitiva.

Las nuevas condiciones del mercado han cambiado las formas de aprendizaje y de compartir el conocimiento. Las microempresas rurales establecen redes, muchas veces informales; sin embargo, no pueden permanecer aisladas de los proyectos de gestión pública del conocimiento, como la Rendrus. Pese a ser una red temporal, constituye un importante espacio de cooperación y comunicación, así como de intercambio de conocimiento e información.

En primer término, es una forma de adaptación a las nuevas necesidades y expectativas del sector rural como respuesta a los cambios del entorno. Es decir, un acercamiento de la Sagarpa a “[...] qué está pasando entre el sector de las microempresas rurales” y —a partir de ello— a emprender la modificación de sus políticas.

En segundo lugar, implica cierto movimiento hacia estructuras más horizontales, expresado por ejemplo en la mecánica de las reuniones, donde las decisiones sobre los mejores proyectos son tomadas por los propios productores. Un tercer aspecto tiene que ver con el portal en Internet y el uso de herramientas tecnológicas para documentar el estado de las empresas, que responde a las nuevas expectativas de los sectores y su relación con la administración.

Respecto de los microempresarios, el solo esfuerzo de participar ha traído consigo en principio el intercambio de conocimientos de diferentes tipos, que van desde cómo armar un organigrama para administrar su empresa (pasando por el ejemplo de alguna maquinaria que puede ser de utilidad o el conocimiento de nuevas materias primas) hasta la posibilidad de establecer contactos. En segundo lugar —aunque no menos importante—, el impulso entre los microempresarios a nuevas formas de participación y de interacción entre ellos y con las agencias gubernamentales, lo cual trae consigo compartir responsabilidades (no todas corresponden al gobierno); asimismo, el fomento a las capacidades, conocimientos y recursos sociales de los microempresarios. Que

los problemas de las empresas se resuelven no sólo mediante la asistencia financiera gubernamental.

Finalmente, el aprendizaje de 19 años que ha ganado la Rendrus desde 1996, ha conducido a que desde 2013 se haya iniciado la reformulación de la red, con el objetivo de dar seguimiento a las empresas, apoyada en una oferta de capacitación identificada en las reuniones de intercambio de conocimientos. Con ello, la red (como parte de las nuevas prácticas de la administración pública) intenta reinventar sus estructuras: establecer nuevas formas de relacionarse y brindar servicios para coadyuvar en la transformación del conocimiento de los productores rurales, en objetos, procesos productivos y formas de organización, mediante el hecho de atribuirles valor agregado.

Referencias

- AARIKKA-ATENROOS, Leena, y Birgitta Sandberg. "From New-product Development to Commercialization through Networks". *Journal of Business Research* 65, núm. 2 (2012): 198–206.
- ALDRICH, Howard E., y Catherine Zimmer. 1986. "Entrepreneurship through Social Networks". En *The Art and Science of Entrepreneurship*, compilado por Donald L. Sexton, y Raymond W. Smilor, 3-12. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- ALDRICH, Howard E.; Ben Rosen; y William Woodward. 1986. *A Social Role Perspective of Entrepreneurship: Preliminary Findings from an Empirical Study*. Chapel Hill: Department of Sociology, University of North Carolina at Chapel Hill.
- ALDRICH, Howard E.; Ben Rosen; y William Woodward. 1986. "Social Behavior and Entrepreneurial Networks". En *Frontiers of Entrepreneurship Research*, compilado por N. C. Churchill, John A. Hornaday, Bruce A. Kirchoff, O. J. Krasner, y Karl H. Vesper, 239-240. Wellesley, Massachusetts: Babson College-Center for Entrepreneurial Studies.
- _____. 1987. "The Impact of Social Networks on Business Foundings and Profit: A Longitudinal Study". En *Frontiers of Entrepreneurship Research*, compilado por N. C. Churchill, John A. Hornaday, Bruce A. Kirchoff, O. J. Krasner, y Karl H. Vesper, 154–168. Wellesley, Massachusetts: Babson College.
- ALDRICH, Howard E.; Nancy M. Carter; y Martin Ruef. 2002. "With very Little Help from their Friends: Gender and Relational Composition of Nascent Entrepreneurs' Startup

- Teams”. En *Frontiers of Entrepreneurship Research 2002: Proceedings of the Twenty-second Annual Entrepreneurship Research Conference*, compilado por William D. Bygrave. Wellesley, Massachusetts: “Arthur M. Black” Center for Entrepreneurship/Babson College.
- AMIN, Ash. “Moving on: Institutionalism in Economic Geography”. *Environment and Planning A* 33 (2001): 1237-1241.
- ANDERSON, Alistair R., y Sarah L. Jack. “The Articulation of Social Capital in Entrepreneurial Networks: A Glue or a Lubricant?” *Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal* 14, núm. 3 (2002): 193-210. Disponible en línea: <<http://dx.doi.org/10.1080/08985620110112079>>.
- ANDRÉ, Isabel, y Patricia Rego. “Redes y desarrollo local: la importancia del capital social y de la innovación”. *Boletín de la A.G.E.*, núm. 36 (2003): 117-127.
- ANUNZIATA, Vanina Luciana, y Viviana Macchialora. 2010. “Las redes de conocimiento desde una perspectiva comunicacional”. Ponencia presentada en la 14^o Jornada de Investigadores en Comunicación. Argentina: Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en línea: <http://www.redcomunicacion.org/memorias/pdf/2010ananunziata_vanina_luciana.pdf> [Consulta: 9 de diciembre, 2011].
- ARANDA GUTIÉRREZ, Heriberto; Nicolás Callejas Juárez; Mario Edgar Esparza Vela; y Javier Martínez Nevárez. “La Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (Rendrus) como estrategia para promover la ‘mejora continua’ de los agronegocios”. *Revista Mexicana de Agronegocios* 16, núm. 31, Sexta Época (julio-diciembre, 2012): 63-73.
- ARRAS VOTA, Ana María. 2010. *Comunicación organizacional*. Colección Textos Universitarios. 3a ed. Chihuahua, Chihuahua, México: Universidad Autónoma de Chihuahua.
- _____. 2012. “Lenguaje y construcción del conocimiento”. En *Lenguaje y comunicación*, compilado por Ana María Arras Vota, y Luz Ernestina Fierro Murga, 35-39. México: Universidad Autónoma de Chihuahua/McGraw-Hill-Interamericana.

- ASHEIM, Bjørn A. "Differentiated Knowledge Bases and Varieties of Regional Innovation Systems". *Innovation: The European Journal of Social Science Research* 20, núm. 3 (2007): 223-241.
- BÁEZ REYES, Andrea; Edit Hernández Flores; María Alejandra Cordero Lara; Gabriela Hernández Flores; Carlos Urbano Sánchez Sánchez; y Ángel Carrillo Rendón. "Impacto generado en las microempresas beneficiadas por el apoyo Formación Empresarial del FONAES en el Estado de Tlaxcala". *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional* 5, núm. (2009): 59-76.
- BARTRA, Agustí. "Huertas y mercados: alegrar la vista". *La Jornada del Campo*, núm. 69 (15 de junio, 2013). Suplemento informativo de *La Jornada*.
- BÆRENHOLDT, Jørgen Ohle, y Nils Aarsæther. "Coping Strategies, Social Capital and Space". *European Urban and Regional Studies* 9, núm. 2 (abril, 2002): 151-165.
- BOSCHMA, Ron A. "Proximity and Innovation: A Critical Assessment". *Regional Studies* 39, núm. 1 (febrero, 2005): 61-74.
- BOURDIEU, Pierre. "Le capital social: notes provisoires". *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 31 (1985): 2-3.
- _____. 1991. "The Forms of Capital". En *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, compilado por John G. Richardson, 241-258. Nueva York: Greenwood.
- BOXWELL, Robert J. 1994. *Benchmarking para competir con ventaja*. Serie McGraw-Hill de Management. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- BUCKLIN, Louis P.; Venkatram Ramaswamy; y Sumit K. Majumdar. "Analyzing Channel Structures of Business Markets Via the Structure-Output Paradigm". *International Journal of Research in Marketing* 13, núm. 1 (febrero, 1996): 73-87.
- BUDINICH, Maria Valeria. 2005. *Estrategias de mercado que benefician a poblaciones de bajos ingresos: un marco para la acción social y empresarial*. Una iniciativa global de Ashoka. Ciudadanía Económica para Todos. S. l.: Ashoka Emprendedores Sociales.

- BURT, R. "The Social Structure of Competition". En *Networks and Organization: Structure, Form and Action*, compilado por Nitin Nohria, y Robert G. Eccles, 57-91. Boston: Harvard Business School Press.
- BYGRAVE, William D., y Maria Minniti. "The Social Dynamics of Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice* 24, núm. 3 (2000): 25-36.
- CAILLÉ, Alain. 2000. *Anthropologie du don*. París: Desclée de Brouwer.
- CALLON, Michel. 1989. *La Science et ses réseaux: genèse et circulation des faits scientifiques*. Textes a l'Appui: Anthropologie des Sciences et des Techniques. París: Éditions La Découverte.
- _____. 1998. "El proceso de construcción de la sociedad. El estudio de la tecnología como herramienta para el análisis sociológico". En *Sociología simétrica: ensayos sobre ciencia, tecnología y sociedad*, compilado por Miguel Domenech, y Francisco J. Tirado, 143-170. Barcelona: Gedisa.
- CARACCILO DE BASCO, Mercedes. 1993. *Hacia una estrategia de desarrollo rural para la Argentina*. Programa III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural. Buenos Aires: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- CASAS, Rosalba. 2003. "Enfoque para el análisis de redes y flujos de conocimiento". En *Itinerarios del conocimiento: formas, dinámicas y contenido. Un enfoque de redes*, coordinado por Matilde Luna Ledesma, y Rosalba Casas, 19-50. Tecnología, Ciencia, Naturaleza y Sociedad, vol. 13. Barcelona/México: Anthropos Editorial/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales.
- CASAS, Rosalba; Matilde Luna Ledesma; y María Josefa Santos Corral. 2001. "Conclusiones generales". En *La formación de redes de conocimiento: una perspectiva regional desde México*, coordinado por Rosalba Casas, 355-373. Barcelona/México: Anthropos Editorial/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales.

- CASAS, Rosalba, coord. 2001. *La formación de redes de conocimiento: una perspectiva regional desde México*. Barcelona/México: Anthropos Editorial/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales.
- CASSON, Mark, y Marina della Giusta. "Entrepreneurship and Social Capital: Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective". *International Small Business Journal* 25, núm. 3 (2007): 220-244.
- CASTLE, Emery N. "Social Capital: An Interdisciplinary Concept". *Rural Sociology* 67, núm. 3 (2002): 331-349.
- CECI, Federica, Daniela Lubatti. "Personal Relationships and Innovation Diffusion in SME Networks: A Content Analysis Approach". *Research Policy* 41, núm. 3 (abril, 2012): 565-579. Elsevier.
- CHANDLER, Gaylen N., y Douglas W. Lyon. "Entrepreneurial Teams in New Ventures: Composition, Turnover and Performance". *Academy of Management Proceedings*, 1 de agosto, 2001, A1-A6.
- CHRISMAN, James J., y W. Ed McMullan. "A Preliminary Assessment of Outsider Assistance as a Knowledge Resource: The Longer Term Impact of New Venture Counseling". *Entrepreneurship Theory and Practice* 24, núm. 3 (2000): 37-53.
- COMUNIDAD DE MADRID/CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN/DIRECCIÓN GENERAL DE UNIVERSIDADES Y EDUCACIÓN. 2007. *Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. Versión en español. Madrid: Organisation for Economic Co-operation and Development/Eurostat, 49-54. Disponible en línea: <http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/palomas/Traduccion%20%20espanola%20del%20Manual%20de%20Oslo.pdf> [Consulta: 8 de octubre, 2013].
- CRAIG, Justin, y Noel Lindsay. 2001. "Quantifying 'Gut Feeling' in the Opportunity Recognition Process". *Frontiers for Entre-*

- preneurship Research 2001*. Disponible en línea: <<http://www.babson.edu/>> [Consulta: 23 de marzo, 2015].
- CROZIER, Michel, y Erhard Friedberg. 1990. *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- CURRAN, James; Robin Jarvis; Robert A. Blackburn; y Sharon Black. "Networks and Small Firms: Constructs, Methodological Strategies and some Findings". *International Small Business Journal* 11, núm. 2 (1993): 13-25.
- DALLO MOROS, José María. "Redes informales: una oportunidad en el diseño de los programas de protección social en Nicaragua". *Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural/ Journal of Depopulation and Rural Development Studies. Ager*, núm. 4 (2005): 27-61.
- DEBRESSON, Chris, y Fernand Ammesse. "Networks of Innovators: A Review and Introduction to the Issue". *Research Policy* 20, núm. 5 (1991): 363-379.
- DICKSON, Keith E., y Athanasios Hadjimanolis. "Innovation and Networking amongst Small Manufacturing Firms in Cyprus". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 4, núm. 1 (1998): 5-17.
- DI MAGGIO, Paul. 1992. "Nadel's Paradox Revisited: Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure". En *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, compilado por Nitin Nohria, y Robert G. Eccles, 118-142. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- EDQUIST, Charles. 1997. *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. Science, Technology and the International Political Economy Series. Londres: Pinter/Casell.
- EGERAAT, Chris van, y Declan Curran. "Social Networks and Actual Knowledge Flow in the Irish Biotech Industry". *European Planning Studies* 22, núm. 6 (2014): 1109-1126. DOI: 10.1080/096543113.2012.761746: 1-18.

- ELFRING, Tom, y Wim Hulsink. "Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology Firms". *Small Business Economics* 21, núm. 4 (2003): 409-422.
- FREEL, Mark. "External Linkages and Product Innovation in Small Manufacturing Firms". *Entrepreneurships & Regional Development: An International Journal* 12, núm. 3 (2000): 245-266.
- FREEMAN, Christopher. "Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues". *Research Policy* 20, núm. 5 (octubre, 1991): 363-514.
- GARCÍA VILLAVERDE, Miller del Pilar, y Pedro Manuel Valencia de Lara. "Factores de éxito del proceso de puesta en marcha de la empresa: valores culturales, redes sociales y ayudas públicas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 15, núm. 3 (septiembre-diciembre, 2009): 101-117. Vigo, Pontevedra, España: Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa.
- GIBBONS, Michael; Camille Limoges; Helga Nowotny; Simon Schwartzman; Peter Scott; y Martin Trow. 1994. *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. Londres/Thousand Oaks/Nueva Delhi: Sage Publications.
- GIRAUDEAU, Martin. "Le travail entrepreneurial, ou l'entrepreneur schumpetérien performé/Entrepreneurial Work, or the Performance of the Schumpeterian Entrepreneur". *Sociologie du Travail* 49, núm. 3 (2007): 330-350.
- GÓMEZ HERNÁNDEZ, Lizeth Daniza. "Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso". *Revista Estudios Agrarios* 47 (2011): 133-144.
- GONZÁLEZ GÓMEZ, Carmen Imelda, y Manuel Basaldúa Hernández. "La formación de redes sociales en el estudio de actores y familias. Perspectiva de estudio en historia y antropología".

- REDES. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales* 12, núm. 8 (junio, 2007).
- GORTARI, Rebeca de, y Gerardo Vera. 2007. "La dinámica de las redes sociales". México, inédito.
- GRANOVETTER, Mark S. "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology* 78, núm. 6 (1973): 1360-1380.
- _____. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology* 91, núm. 3 (1985): 481-510.
- GROSSETTI, Michel. "Réseaux sociaux et ressources de médiation dans l'activité économique". *Sciences de la Société* 73 (2006): 83-103. Presses Universitaires du Mirail.
- GULATI, Ranjay; Dovev Lavie; y Ravindranath Madhavan. "How Do Networks Matter? The Performance Effects of Interorganizational Networks". *Research in Organizational Behavior* 31 (2011): 207-224.
- HANSEN, Eric L. "Entrepreneurial Networks and New Organization Growth". *Entrepreneurship: Theory and Practice* 19, núm. 4 (verano, 1995): 7-14. Baylor University/Blackwell Publishing.
- _____. 2001. "Resource Acquisition as a Startup Process: Initial Stocks of Social Capital and Organizational Foundlings". Disponible en línea: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/IV/IVB/html/Iv-B.html>> [Consulta: 13 de noviembre, 2001].
- HANSEN, Eric L., y Kathleen R. Allen. "The Creation Corridor: Environmental Load and Pre-organization Information-processing Ability". *Entrepreneurship Theory and Practice* 17, núm. 1 (1992): 57-65.
- HAVNES, Pers-Anders, y Knut Senneseth. "A Panel Study of Firm Growth among SMSs in Networks". *Small Business Economics* 16 (2001): 293-302.
- HERRERA ECHEVERRI, Hernán. "Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura". *Revista Innovar Journal. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 19, núm. 33 (enero-abril, 2009): 19-33. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Dispo-

- nible en línea: <<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81819022003>> [Consulta: 3 de febrero, 2011].
- HUGGINS, Robert. "The Success and Failure of Policy-Implanted Inter-Firm Network Initiatives: Motivations, Processes and Structure". *Entrepreneurship and Regional Development* 12, núm. 2 (2000): 111-135. Disponible en línea: <<http://dx.doi.org/10.1080/08985620028303>> [Consulta: 3 de febrero, 2011].
- HUNG, Humphry. "Formation and Survival of New Ventures: A Path from Interpersonal to Interorganizational Networks". *International Small Business Journal* 24, núm. 4 (2006): 359-378.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA. 2011. *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estructuración de los establecimientos. Censos Económicos 2009*. Aguascalientes, Aguascalientes, México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- JOHANNISSON, Bengt. 2000. "Networking and Entrepreneurial Growth". En *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, compilado por Donald L. Sexton, y Hans Landström, 47-82. Oxford: Blackwell Publishers.
- _____. "El desarrollo regional mediante la red de contactos empresariales". *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, núm. 62 (2006): 220-239.
- KJELDSEN, Chris, y Gunnar Lind Haase Svensen. "Introduction: Networking Private Entrepreneurs in Rural Areas—Social Capital or Waste of Time?". *Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural/Journal of Depopulation and Rural Development Studies. Ager*, núm. 11 (octubre, 2011): 7-28.
- KNOKE, David. "Networks of Political Action: Toward Theory Construction". *Social Forces* 68, núm. 4 (junio, 1990): 1041-1063.
- KOSLOWSKY, Meni, y Shmuel Stashevsky. "Organizational Values and Social Power". *International Journal of Manpower* 26, núm. 1 (2005): 23-34.

- LARA RUÍZ, Juan José. “Modelos de redes de conocimiento”. Ponencia presentada al “Octavo Congreso Nacional y Cuarto Congreso Internacional de la Red de Investigación y Docencia sobre Innovación Tecnológica”. Tema VI: Relaciones nacionales e internacionales. Formación de redes. Culiacán, Sinaloa, México: 17-20 de abril, 2007. Disponible en línea: <<http://www.uasnet.mx/ridit/Congreso2007/m2p15.pdf>> [Consultas: 14 de diciembre, 2012; 24 de febrero, 2014].
- LARSON, Andrea. “Networks Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships”. *Administrative Science Quarterly* 37, núm. 1 (marzo, 1992): 76-104.
- LEITÃO, Antonio. “Empresarialidade em meios rurais e periféricos”. Tesis de Doctorado. Covilhã, Portugal: Universidade da Beira Interior, 2004.
- LINCOLN, James R.; Michael L. Gerlach; y Peggy Takahashi. “Keiretsu Networks in the Japanese Economy: A Dyad Analysis of Intercorporate Ties”. *American Sociological Review* 57 (octubre, 1992): 561-585.
- LONG, Norman. 2007. *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*. México: El Colegio de San Luis/Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- LUGO-MORIN, Diosey Ramón. “Análisis de redes sociales en el mundo rural: guía inicial”. *Revista de Estudios Sociales* 38 (enero, 2011): 129-142. Bogotá, Colombia.
- LUNA LEDESMA, Matilde. 2002. “La red como matriz de relaciones de intercambio”. *Cuadernos de Trabajo*, núm. 0. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales.
- MALECKI, Edward J., y Marlies E. Veldhoen. “Network Activities, Information and Competitiveness in Small Firms”. *Human Geography* 75, núm. 3 (1993): 131-147.
- MALEWICKI, Debra S. “Member Involvement in Entrepreneur Network Organizations: The Role of Commitment and Trust”. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 10, núm. 2 (agosto, 2005): 141-166.

- MARTIN, Joanne. 2002. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Foundations for Organizational Science Series. Thousand Oaks, California/Londres/Nueva Delhi: Sage Publications Inc.
- MARTINS, Paulo Henrique. "Redes sociales: un nuevo paradigma en el horizonte sociológico". *Cinta de Moebio*, núm. 35 (septiembre, 2009): 88-109. Santiago: Universidad de Chile. Disponible en línea: <www.moebio.uchile.cl/35/martins.html> [Consulta: 25 de marzo, 2015].
- MARWICK, A. D. "Knowledge Management Technology". *IBM Systems Journal* 40, núm. 4 (octubre, 2001): 814-830.
- MILLER, Danny. "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms". *Management Science* 29 (1983): 770-791.
- MITCHELL, James Clyde, comp. 1969. *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Towns*. Oxford: University of Manchester at the University Press.
- MORGAN, Kevin John. "The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal". *Regional Studies* 31, núm. 5 (1997): 491-503.
- MORGAN, Robert M., y Shelby D. Hunt. "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing* 58, núm. 3 (1994): 20-38.
- MOUZAS, Stefanos. "Marketing Action in Networks". *European Journal of Marketing* 40, núms. 11/12 (2005): 1271-1291. Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.
- MÚGICA GRIJALBA, José Miguel. "Procesos de integración vertical y de estabilización de las relaciones en los canales de comercialización". *Distribución y Consumo* (octubre-noviembre, 1996): 31-41.
- NEVIN, John R. "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues". *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, núm. 4 (otoño, 1995): 327-334.

- NONAKA, Ikujiro. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science* 5, núm. 1 (febrero, 1994): 14-31.
- NORIAH, Nitin. 1992. "Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of the 128 Venture Group". En *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, compilado por Nitin Noriah, y Robert G. Eccles, 240-261. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- NÚÑEZ ESPINOZA, Juan Felipe. "Exploración en la operación y modelización de redes sociales de comunicación para el desarrollo rural en zonas marginadas de Latinoamérica. Estudio de casos: Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (Rendrus) y Red Iniciativa de Nutrición Humana". Tesis de Doctorado. Barcelona: Cátedra Unesco de Sostenibilidad, 2008.
- NÚÑEZ, Juan Felipe, y L. Jiménez. "Borrador del proyecto de Evaluación de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (Rendrus) y su impacto socioeconómico en la integración y formación de capacidades para el desarrollo rural en México". Inédito, 2013.
- PADGETT, John F., y Walter W. Powell. 2012. *The Emergence of Organizations and Markets*. Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press.
- PECHLANER, Harald, y Monika Bachinger. "Knowledge Networks of Innovative Businesses: An Explorative Study in the Region of Ingolstadt". *The Service Industries Journal* 30, núm. 10 (2010): 1737-1756.
- PHELAN, Steven E.; Tevfik Dalgic; Dan Li; y Deepak Sethi. "The Development of Entrepreneurial Networks: A Necessary Condition for International New Ventures?" *Strategic Management Review* 0, núm. 1 (enero, 2007): 1-21. Disponible en línea: <<http://www.strategicmanagementreview.com/ojs/index.php/smr/article/view/1/9>> [Consulta: 25 de marzo, 2015].
- POLANYI, Michael. 1943. *The Tacit Dimension*. Gloucester, Massachusetts: Peter Smith.

- PORTER, Michael E. 1985. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental, S. A.
- _____. 1998. *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental, S. A.
- PORTES, Alejandro. "SOCIAL CAPITAL: Its Origins and Applications in Modern Sociology". *Annual Review of Sociology* 24 (agosto, 1998): 1-24.
- PRADA MADRID, Ennio. "Las redes de conocimiento y las organizaciones". *Revista Bibliotecas y Tecnologías de la Información* 2, núm. 4 (2005): 16-25.
- PREMARATNE, S. P. "Networks, Resources, and Small Business Growth: The Experience in Sri Lanka". *Journal of Small Business Management* 39, núm. 4 (2005): 363-371.
- PUTNAM, Robert D. 2001. *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. Nueva York: Touchstone Books by Simon and Schuster.
- SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA, Y ALIMENTACIÓN. 2003. *Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable*. Disponible en línea: <<http://www.rendrus.org/rendrus.html>> [Consulta: 17 de marzo, 2013].
- _____. 2009. "14 Reunión Nacional de Intercambio de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural Sustentable". Mérida, Yucatán, 30 de octubre.
- _____. 2012. "¿Qué es la Rendrus? Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable". Disponible en línea: <<http://www.Rendrus.org/Rendrus.html>> [Consulta: 3 de febrero, 2012; 7 de agosto, 2013].
- REQUENA SANTOS, Félix. "El concepto de *red social*". *Reis* 48 (1989): 137-152.
- REYGADAS, Luis. "Las redes de la desigualdad: un enfoque multidimensional". *Política y Cultura*, núm. 22 (otoño, 2004): 7-25.
- RING, J. Kirk; Ana María Peredo; y James J. Chrisman. "Business Networks and Economic Development in Rural Communities

- in the United States”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34, núm. 1 (enero, 2010): 171-195.
- RIPOLLÉS MELLÁ, María, y Andreu Blesa Pérez. “Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 26 (2006): 73-94.
- ROWLEY, Tim; Dean Behrens; y David Krackhardt. “Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries”. *Strategic Management Journal* 21 (2000): 369-386.
- SALOM CARRASCO, Julia, y Juan M. Albertos Puebla. “Redes institucionales y servicios a las empresas en el *cluster* cerámico de Castellón”. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales* 10, núm. 213 (mayo, 2006). Barcelona: Universidad de Barcelona. Disponible en línea: <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-213.htm>> [Consulta: 25 de marzo, 2015].
- SAXENIAN, AnnaLee. “The Origins and Dynamics of Production Networks in Silicon Valley”. *Research Policy* 20 (1991): 423-437.
- SCHWENTESIUS RINDERMANN, Rita, y Manuel Ángel Gómez Cruz. “Supermercados y pequeños productores hortofrutícolas en México”. *Comercio Exterior* 56, núm. 3 (marzo, 2006): 205-218.
- SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA, Y ALIMENTACIÓN. 2004. *Bases de propiedad asociativa en empresas rurales*. México: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca, y Alimentación.
- SINGH, Robert P.; Gerald E. Hills; Ralph C. Hybels; y G. T. Lumpkin. 1999. “Opportunity Recognition through Social Network Characteristics of Entrepreneurs”. *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson Proceedings*. Massachusetts: Babson College. Disponible en línea: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/X/X_B/X_B.html> [Consulta: 3 de marzo, 2011; 4 de abril, 2014].

- SMITH, Delmonize A., y Franz T. Lohrke. 2008. "Entrepreneurial Network Development: Trusting in the Process". *Journal of Business Research* 61 (2008): 315-322.
- SZARKA, Joseph. "Networking and Small Firms". *International Small Firms Journal* 8, núm. 2 (enero, 1990): 10-22.
- UZZI, Brian. "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness". *Administrative Science Quarterly* 42, núm. 1 (marzo, 1997): 35-67.
- VILLAVICENCIO, Daniel, y Rigas Arvanitis. "Transferencia de tecnología y aprendizaje tecnológico. Reflexiones basadas en trabajos empíricos". *El Trimestre Económico* 61, núm. 2 (1994): 257-279. México: Fondo de Cultura Económica.
- WOODHOUSE, Andrew. "Social Capital and Economic Development in Regional Australia: A Case Study". *Journal of Rural Studies* 22, núm. 1 (2006): 83-94. Elsevier.
- YEUNG, Henry Wai-chung. "Practicing New Economic Geographies: A Methodological Examination". *Annals of the Association of American Geographers* 93, núm. 2 (2003): 442-462.
- ZONTANOS, Grigorios, y Alistair R. Anderson. "The Nurturing and Harvesting of a Rural Greek Network". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 10, núm. 4 (2004): 260-276.

*Las redes: herramientas para la competitividad de
las empresas rurales en México,*

editado por el Instituto de Investigaciones Sociales de la
Universidad Nacional Autónoma de México en coedición con la
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y Juan Pablos Editor,
se terminó de imprimir en enero de 2016 en los talleres de
Juan Pablos Editor, S.A., Calle 2a. Cerrada de
Belisario Domínguez Núm. 19,
Col. del Carmen Coyoacán, C.P. 04100, México, D.F.

La composición tipográfica se hizo en Amo Pro de 12.5/15, 13.5/16.2 y
16/17 puntos.

La edición en offset consta de quinientos ejemplares en
papel cultural de 75 gramos.