

# CAYENDO EN LAS REDES: RELACIONES SIMBIÓTICAS ENTRE INSTITUCIONES Y AGRO-NEGOCIOS

**María Josefa Santos\***

---

*Resumen:* El presente trabajo muestra cómo pequeños empresarios dependen para crecer de su capacidad de incorporarse a nuevos nichos de mercado y de sus habilidades para conseguir créditos, mejores proveedores y nuevos conocimientos técnicos. Para ello se toman los casos de los productores de frutillas del suroeste de Michigan y las empresas de alimentos en México. En este sentido el trabajo se propone documentar, primero, algunos de los programas y quehaceres institucionales que constituyen la oferta de conocimientos y financiamientos para las pequeñas empresas ligadas a la producción rural. En segundo lugar, la manera en que estos empresarios comienzan a agruparse en asociaciones de productores bajo distintos títulos, como sociedades de productores rurales (en México), asociaciones o cooperativas en Michigan. Por último, se describe cómo las nuevas referencias generadas por las relaciones interinstitucionales propician que empresas, instituciones de educación superior e instituciones gubernamentales, logren coincidir en acciones puntuales que dan resultados concretos.

*Palabras clave:* pequeñas empresas, marcos de referencia, redes de colaboración, programas de apoyo.

*Abstract:* The paper shows how small and sometimes recent entrepreneurs depend on their capacity to be integrated into new market niches, to get credit, better suppliers and new technical knowledge to grow. The article examines the case of blueberry growers in southwestern Michigan and small food enterprises in Mexico. The work documents some of the institutional programs and tasks that constitute the supply of knowledge and financing for small businesses related to rural production. It also discusses how these entrepreneurs begin to cluster into producer associations under different titles such as; farmers' societies (in Mexico), and associations or cooperatives in Michigan. Finally, we describe how new references generated by inter-institutional relations firms promote agreement among businesses, institutions of higher learning, HIE and government agencies on actions to achieve specific and concrete results.

*Keywords:* small business, frameworks, collaborative networks, support programs.

**U**na empresa, cualquiera que sea su tipo o circunstancia, se ubica en un contexto donde se encuentran actores adscritos a institucio-

nes con marcos de referencia, formas de operación e intereses distintos. Por un lado están los de las propias empresas: proveedores, clientes, negocios de consultoría, consultores independientes y prestadores de servicios profesionales, que brindan asesoría contable, en sistemas, en asuntos financieros. La

\* Investigadora titular del IIS-UNAM. Líneas de investigación: tecnología y cultura, transferencia y acumulación del conocimiento. Este

ventaja de todas estas instituciones es que comparten la misma lógica de operación que la propia empresa, donde se establecen relaciones de proveedor y/o cliente y se esperan resultados concretos y medibles. La situación se complica cuando las relaciones se establecen con instituciones que operan bajo referencias distintas, como pueden ser las universidades o las agencias gubernamentales, las que a pesar de toda la buena voluntad —e incluso a pesar de tener programas especialmente diseñados para atender las necesidades de las empresas— tienen dificultades para relacionarse.

En trabajos anteriores hemos analizado cómo algunas instituciones de educación superior (IES), a partir de involucrarse en la solución de problemas con la industria, pueden hasta cierto punto flexibilizar algunas referencias institucionales, al menos para trabajar proyectos específicos (De Gortari y Santos, 2004; Santos y De Gortari, 2003). Lo anterior suele ocurrir cuando se plantean proyectos de consultoría o de desarrollo tecnológico en los que se involucran grandes empresas. Sin em-

bargo, si hablamos de pequeñas empresas, donde los empresarios a veces tienen poca experiencia en el manejo formal de los negocios, y en ocasiones simplemente no tienen ni las herramientas ni el poder para involucrarse en relaciones interinstitucionales, la situación para hacerse de conocimientos y financiamiento —incluso de acceder a los programas que fueron diseñados para ellos— se complica. Los pequeños, y a veces recién estrenados, empresarios, dependen para crecer de su capacidad para incorporarse en nuevos nichos de mercado, conseguir créditos, hacerse de proveedores, acceder a nuevos conocimientos técnicos, financieros y administrativos. Para lograr lo anterior enfrentan muchos problemas, los cuales comienzan cuando no se entienden las referencias de las instituciones a las que se acude, lo que se traduce en un montón de expectativas no cumplidas, ni por quienes solicitan los servicios o productos ni por quienes los ofrecen. Así, las instituciones gubernamentales que promueven créditos o proyectos de mejora no logran *entender* por qué los empresarios no aprovechan los múltiples programas que ofrecen a los pequeños productores.<sup>1</sup> Por su parte, los pequeños

---

trabajo está basado fundamentalmente en los resultados de investigación de dos proyectos “Los conocimientos herramienta de inserción en los mercados globales: microempresas de productos no tradicionales”, financiado por el PAPIIT de la UNAM, y “Engaging socially disadvantaged Latino farmers in the US Agricultural system as related to pest, nutrient, and conservation management”, financiado por el United States Department of Agriculture. Agradezco la colaboración de Marcela Cervantes en la búsqueda de información para realizar este trabajo, y las sugerencias de los dictaminadores anónimos que contribuyeron a mejorarlo.

<sup>1</sup> Al final del trabajo se presentan dos anexos donde se mencionan algunos de los muchos programas de apoyo diseñados para las micro y pequeñas empresas. Programas orientados en su mayoría a financiar la creación de empresas en grupos vulnerables como una estrategia de autoempleo en el caso de México. Para el caso de Michigan los apoyos están encaminados mayoritariamente a la conservación de recursos naturales y al fomento de prácticas

empresarios tampoco entienden por qué los apoyos “diseñados” para ellos resultan inaccesibles o lejanos a sus necesidades. Desde el lado de las IES, cuyo discurso sobre vinculación academia-empresa ha estado ligado a temas de “vanguardia” y a la solución de grandes problemas nacionales, muchas veces no se logran construir puentes de entendimiento y colaboración, que se apoyen en el diseño de políticas, instrumentos y estímulos que faciliten esto que en algún momento se llamó “cultura de vinculación”. De modo que la vinculación se reduce, en algunos afortunados casos, a proyectos y programas concretos que, una vez concluidos, pocas veces se aprovechan para incorporar las referencias y los resultados generados al quehacer cotidiano de las universidades.<sup>2</sup> Para el caso de las pequeñas empresas, la “vinculación” se reduce a asesorías técnicas muy puntuales, que aunque resuelven algunos de sus problemas no tienen la investidura académica que se espera de los proyectos universitarios y, por tanto, no son actividades valoradas por la institución.

Las situaciones anteriores se reflejan en una asimetría en las relaciones interinstitucionales. Donde las IES e instituciones gubernamentales tienen poder sobre las pequeñas empresas en

agrícolas más amigables con el ambiente.

<sup>2</sup> Aunque en el caso Michigan State University que presentamos en este trabajo la vinculación con su área de entorno es más fuerte con los productores estadounidenses, ésta apenas se comienza a dar con los grupos de agricultores latinos y con los de los productores orgánicos como señala Delind (2000).

la medida en que controlan recursos que son significativos (Adams, 1983) para los empresarios, quienes muchas veces no tienen ni las capacidades, ni las posibilidades de acceder a ellos. Para resolverlo éstos buscan estrategias que les permitan “sacar partido” del conjunto de apoyos que se ofrecen. Una de las alternativas encontradas es la de asociarse con otros empresarios que producen el mismo tipo de producto: miel, mangos o frutillas, y que se ubican en una misma región en Yucatán, Jalisco, o en el suroeste de Michigan, para integrar sociedades de productores.

Este trabajo se propone analizar hasta dónde es necesario atender las referencias institucionales, las relaciones de poder y los distintos propósitos de las empresas, IES e instituciones gubernamentales para que los programas de apoyo tengan un mayor impacto en la operación de las empresas, y sobre todo que éste se dé en la dirección que el programa busca. Pensamos que uno de los problemas cruciales en el proceso es la diferencia en los patrones de adquisición y de transformación de la información en conocimiento. Así, las pequeñas empresas operan básicamente con conocimiento tácito, que es el que se deriva de la experiencia y se expresa en valores y creencias. Para ellas éste es un conocimiento manejable y es el más valioso, su movilización y conservación es la llave de la creación de valor (Marwick, 2001). Además, este conocimiento se nutre de los saberes de la región donde se ubica la empresa. Por su parte, las IES, instituciones gubernamentales y los programas

mismos implican una forma de acumulación y transmisión de conocimiento codificado, que muchas veces no es transmitido en forma en que las empresas puedan incorporarlo como conocimiento útil en términos de Gibbons (1994). A ello se suma el control que tienen las instituciones sobre el diseño, la operación y los propósitos de los programas. Lo anterior propicia el establecimiento de relaciones asimétricas (Adams, 1983), donde las empresas, usuarias finales de los programas, tienen poca injerencia en su desarrollo.

Un segundo punto es reflexionar hasta dónde estos programas están funcionando para apoyar la actividad emprendedora en el sentido descrito por Schumpeter (1968),<sup>3</sup> apoyando a los empresarios que no tienen posibilidad de acceso a créditos bancarios, o bien son una estrategia para fomentar el autoempleo entre grupos sociales vulnerables, que sólo en algunas ocasiones cuentan con las capacidades para transformar las actividades productivas que realizan en una empresa sustentable, vinculada con el mercado.

Para mostrar la relación entre programas y empresas, y sobre todo la forma en que los primeros inciden en los segundos, recurrimos a trabajo documental y de campo, que se ha realizado a lo largo de varios proyectos de investigación sobre el funcionamiento de las

redes de pequeñas empresas rurales en México<sup>4</sup> y en el estado de Michigan.<sup>5</sup> El trabajo de campo que hacemos para estos proyectos no sólo incluye visitas a empresas y/o a empresarios —donde hacemos entrevistas a éstos y a distintos actores relevantes para el funcionamiento de su empresa—, pues para documentar conocimientos tácitos solamente también asistir a reuniones, ferias, seminarios y cursos donde estos empresarios adquieren y socializan conocimientos. Para este artículo se empleó el material de campo de los estados de Jalisco, Yucatán y del suroeste de Michigan, aunque en algunos casos se citan empresas del D.F. En el área de Jalisco se ha trabajado con empresas productoras de alimentos; en Yucatán con una sociedad productora de miel, y en Michigan con productores mexicanos que se dedican al cultivo de frutillas.

Dividimos el trabajo en tres apartados. En el primero presentamos algunos de los programas y quehaceres institucionales que constituyen la oferta de conocimientos y financiamientos

<sup>4</sup> Se usó también material del proyecto “Procesos de aprendizaje e innovación en microempresas rurales y sus posibilidades de incorporación a redes de colaboración interinstitucionales”.

<sup>5</sup> Este trabajo comenzó con una estancia sabática entre los productores de frutillas en este estado y continua como parte del proyecto “Engaging socially disadvantaged Latino farmers in the US Agricultural system as related to pest, nutrient, and conservation management”, en el que se pretende que los productores de origen mexicano conozcan y se involucren en los diferentes programas del sector agrícola estadounidense.

<sup>3</sup> Para Schumpeter, un empresario es aquella persona capaz de apreciar nuevas oportunidades de progreso para la sociedad y para él mismo, que propicia el desarrollo económico y cuya principal dificultad es “convencer a los banqueros” para la creación de nuevas formas de financiamiento.

para las pequeñas empresas ligadas a la producción rural. En el segundo, la manera en que estos empresarios comienzan a agruparse en asociaciones de productores bajo distintos títulos, como sociedades de productores rurales (en México), asociaciones o cooperativas en Michigan. Por último, se describe cómo las nuevas referencias generadas por las relaciones interinstitucionales propician que empresas, IES e instituciones gubernamentales logren coincidir en acciones puntuales y concretas.

### LOS PROGRAMAS E INSTITUCIONES DE APOYO

Para mostrar la forma en que los programas gubernamentales y de las IES apoyan la integración de redes interinstitucionales, se clasifican los apoyos de acuerdo con los recursos que ofrecen las instituciones. Por un lado se encuentran los relacionados con conocimientos de las universidades estatales, federales, centros de I-D, escuelas y universidades técnicas, etc. En segundo lugar se alude a los programas que ofrecen financiamiento, ubicados tanto en las instituciones gubernamentales como la Sagarpa y la Secretaría de Economía —para el caso de los agricultores mexicanos—, o el Departamento de Agricultura y el del estado de Michigan para los granjeros estadounidenses, así como en distintas instituciones financieras —ONGS o cajas de ahorro que otorgan pequeños créditos a los empresarios, bajo condiciones distintas a las que se solicitan desde los bancos—. En este apartado sólo se hará

referencia a algunos programas, y al final del capítulo se presentan dos anexos donde se enumeran los distintos apoyos a las microempresas rurales en México y Estados Unidos.

Para su operación, las microempresas rurales necesitan de conocimientos que ayuden a mejorar sus procesos y productos, así como a diseñar mejores estrategias para moverse en mercados en los que ya están o en los que quieren incursionar. Necesitan, además, entender los sistemas contables y financieros que las rigen, los subsidios y créditos a que pueden acceder. A lo largo del trabajo de campo (De Gortari y Santos, 2010) se ha encontrado que las empresas parten de los conocimientos de los empresarios. Estos conocimientos —en la literatura de la innovación se denominan conocimientos incorporados a los individuos o *embodied* (Polanyi, 1943)— los adquieren por varias vías: *a)* como resultado de su formación técnica o universitaria, por ejemplo en el caso de Sano Mundo, empresa donde se elaboran productos de soya en la que el empresario y su esposa son ingenieros especialistas en procesos químicos y en alimentos, respectivamente; *b)* como resultado de los saberes del empresario o de sus parientes, por ejemplo el caso de la empresaria productora de rompopes o la empresa de cajetas ubicadas en Jalisco, pues en ambos casos se aprovechan recetas familiares para montar una empresa; *c)* como resultado de cursos o capacitaciones dictados por distintas instancias gubernamentales como el Gobierno del Distrito Federal, que busca con ello que la gente inicie una empresa como

medio de subsistencia; por ejemplo el caso de La Marmita, empresa de salas y dulces ubicada en la ciudad de México y creada a partir de uno de esos cursos; *d)* como producto de los saberes adquiridos en trabajos anteriores, o simplemente como resultado de insertarse en los sistemas productivos de la región, como en el caso de los apiarios de Jalisco y Yucatán o el cultivo de moras azules en Michigan, donde los empresarios montan su negocio aprovechando las capacidades y el nicho de mercado en que se ubican los productores de la región.

En segundo lugar se ubican los conocimientos relativos al mercado que son vitales, pues a partir de la vinculación con el mercado la empresa puede ser sustentable. Para conocer mejor los posibles nichos de mercado en que pueden incursionar, la asistencia de los empresarios a ferias y exposiciones es uno de los mejores instrumentos. Sin embargo, difícilmente una empresa recién fundada, o con pocos recursos, tiene la posibilidad económica, los conocimientos y contactos necesarios para montar un stand. Es aquí donde se torna necesaria la capacidad del empresario para vincularse en redes interinstitucionales que lo puedan apoyar para asistir a estos eventos.

Antes de comenzar a describir las distintas redes y vínculos de las empresas es necesario detenerse a definir el concepto de redes de conocimiento. Una red es una herramienta analítica que ayuda a ubicar las relaciones de intercambio. En este trabajo interesa describir las redes de conocimiento y financiamiento que se establecen en-

tre las instituciones académicas, las empresas y las instituciones gubernamentales, a veces ubicadas en regiones específicas, de tal suerte que llegan a constituir una especie de *espacios regionales de conocimiento*, donde se recombinan conocimientos entre universidades, centros públicos de innovación, instituciones gubernamentales y cada vez más ONGS (en tanto catalizadores que propician los contactos), nada más que —a diferencia de los descritos por Casas *et al.* (2001)—, en las regiones a que se hace referencia más que gestarse masas críticas de investigación en campos de desarrollo tecnológico especializado, lo que sucede con los conocimientos acumulados en la región es que posibilitan la creación de nuevas empresas y el mejor funcionamiento y crecimiento de las que están constituidas.

Los conocimientos que fluyen en el contexto empresarial que se analiza están ligados a lo que Gibbons *et al.* (1994) ubican dentro del modo 2 de producción de conocimiento, caracterizado porque su desarrollo está vinculado a la solución de problemas en un tenor de aplicación. Esto es muy relevante para la argumentación del trabajo. Los pequeños empresarios necesitan, demandan y esperan conocimientos muy específicos para la operación de sus empresas. Esta demanda la satisfacen participando activamente en los foros y asociaciones, en las que pueden suscribirse otras, y en reuniones con empresarios de la región. Así pues, lo que interesa para el trabajo es el flujo de los conocimientos que pueden ser aplicados, y que en ocasiones están circuns-

critos a una región en la medida en que ciertos marcos de referencia comunes facilitan *sacarles partido* para mejorar la operación de las empresas. Para mostrar la posible oferta de conocimientos locales se revisan los planes y programas de IES e instituciones gubernamentales considerando dos aspectos: por un lado el del discurso, que se ubica en los planes, programas y políticas que abonan en la construcción de los marcos entre los distintos actores interinstitucionales de las distintas instancias encargadas de reglamentar e impulsar la vinculación en México y en Estados Unidos, con ello se trazan las formas que modelan las acciones de vinculación.

En segundo lugar se consideran las distintas maneras de producción de conocimientos. Se encontró que en las agencias gubernamentales, pero sobre todo en las universidades, se privilegia el conocimiento teórico y/o práctico que se encuentra en documentos y manuales, conocimiento codificado, y es a partir de ello que se busca innovar, mientras en las empresas se necesitan conocimientos puntuales, menos formales que ayuden a mejorar procesos productivos, a crear nuevos productos o simplemente a acceder a nuevos mercados. Esto es, los conocimientos que demandan las empresas son aquellos ubicados en la literatura como tácitos que buscan innovar en el diseño, en el producto, en la funcionalidad y el rendimiento (con la adaptación a las necesidades de los usuarios), en el descubrimiento de nuevos usos del producto (valor agregado) (Plechero, *apud* Plechero y Rullani, 2007). Conocimiento

que se difunde en reuniones y en trabajo conjunto, y supone que los individuos comparten las mismas referencias.

Por último, es necesario considerar también la manera en que los conocimientos están vinculados con la actividad emprendedora. Para Schumpeter (1968) el empresario es un agente del proceso de creación. Es este personaje el que produce el desequilibrio (es decir, el cambio) en una economía competitiva. Es, por lo tanto, un “destructo-creador”, es decir, al innovar rompe el *statu quo* y permite el crecimiento económico. A continuación se presenta la oferta de programas de las IES y de las instituciones gubernamentales para mostrar cómo funcionan los marcos institucionales y el tipo de recursos que se ofrecen.

#### *Los apoyos de las instituciones de educación*

En el Segundo Congreso Nacional de Vinculación Academia-Empresa en México, convocado por los distintos actores ligados a la transferencia de conocimientos<sup>6</sup> en 2009, se exponen los mismos problemas en el proceso de vinculación que se han venido enunciando desde hace al menos 10 años: la

<sup>6</sup> Entre los convocantes estaban desde El Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FC-CYT), la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin) y la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra), hasta la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y, por supuesto, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt).

vinculación ha sido obstaculizada por la falta de estímulos y reconocimiento; existe desconfianza entre los principales actores, no hay compatibilidad entre la demanda y la oferta de servicios y de conocimientos. Para el caso de las Mpymes, se señala además que las estrategias deben cambiar, ya no solamente se debe promover la innovación en producto o mejoras incrementales, sino también en la estructura organizativa, nuevos métodos de producción y diseños estratégicos de las empresas (Research Policy, 2010).<sup>7</sup> Por otro lado, los académicos y funcionarios gubernamentales enfatizan que para motivar la vinculación se deben construir puentes de entendimiento y colaboración que se apoyen en el diseño de políticas, instrumentos y estímulos, con miras a facilitar lo que en algún momento se llamó “cultura de vinculación”.

Si bien se reconoce que las necesidades de las Mpymes están más ligadas a la reorganización de la estructura organizativa, lo que implica el diseño de nuevos métodos de producción<sup>8</sup> y organización, poco se ha hecho

para generar programas o instrumentos que permitan el acercamiento entre empresas y la socialización de sus experiencias —quizá la excepción sea lo que ocurre en la Red Nacional para el Desarrollo Sustentable (Rendrus), programa creado por Sagarpa para difundir prácticas y experiencias exitosas de las empresas rurales que participan de esta red—. La realidad es que las estrategias de vinculación siguen siendo casuísticas y dependen de los contactos, redes de los empresarios, asociaciones y de su legitimidad dentro de la región. Las IES, por su parte, no pueden ser tampoco las proveedoras de estas “soluciones sencillas”, pues aun cuando se tengan las capacidades los proyectos demandados por las microempresas suelen carecer de la “elegancia académica” necesaria para publicar un artículo o para buscar una patente —aunque a nivel de un discurso suponga un gran prestigio el resolver problemas sociales, sobre todo entre las autoridades universitarias—. Como señala Plechero (2009), incluso en Europa las pequeñas y medianas empresas han sido ignoradas, tanto en las propuestas de investigación como en las políticas de innovación, a pesar de que son actores importantes que contribuyen al crecimiento económico y el desarrollo en muchos países.

Sin embargo, a pesar de que las grandes universidades estatales no están muy vinculadas con los problemas de las pequeñas empresas, las universidades e institutos tecnológicos locales suelen tener estrategias de acercamiento a las pequeñas empresas. Así, por ejemplo, las universidades tecnoló-

<sup>7</sup> El número 40 de dicha revista está dedicado a documentar la heterogeneidad de las relaciones entre universidad y empresa desde una perspectiva más compleja, vinculada a lo que se ha caracterizado como la segunda generación de los estudios de vinculación, entre las que se incluyen interacciones derivadas de acciones que van de los licenciamientos a las de absorción de capacidades.

<sup>8</sup> Estos nuevos métodos de producción muchas veces implican solamente el trasladar un proceso productivo de un sector a otro, por ejemplo diseñar un sistema automatizado para “revolver las cajetas” copiado de lo que se hace para revolver los ates de fruta.

gicas se vinculan a partir del servicio social y de la realización de exposiciones de proyectos productivos de sus alumnos. Los alumnos que realizan servicio social dentro de las empresas en las áreas de contabilidad y/o administración a veces ayudan a los empresarios a presentar un plan de negocios para obtener un crédito (en la banca comercial o entre la infinidad de programas que subsidian a las Mipymes), en otras ocasiones ayudan a llevar la contabilidad.

Por otro lado están los egresados de carreras técnicas, quienes suelen asesorarlos en la integración de nuevas máquinas y herramientas a los procesos productivos, y en ocasiones con el diseño y adaptación de estas herramientas. Mención aparte merecen las exposiciones de proyectos empresariales y técnicos que suelen organizar estas universidades e institutos tecnológicos. Normalmente, como refiere la Universidad Tecnológica de Jalisco, se trata de “dar a conocer cada uno de los proyectos que emprenden los estudiantes de las carreras de administración, comercialización, mantenimiento industrial” (Universidad Tecnológica de Jalisco, 2010). Los proyectos suelen estar ligados a la creación de algún negocio alrededor de un producto, que en algunas pocas ocasiones se puede vincular al mercado. Por su parte, el Instituto Tecnológico de Mérida tiene programas de asesoría y capacitación financiera y contable para pequeños empresarios de la región, algunos financiados por la Secofi, además de cursos y asesorías a organizaciones de apicultores y meliponicultores.

Algunas empresas ubicadas en Jalisco, como las de mermeladas y cajetas, refieren la ayuda de los jóvenes estudiantes que hacen el servicio social en sus negocios, pero pocas hablan de una vinculación con las universidades o institutos tecnológicos para la solución de un problema técnico o administrativo. En Yucatán se encontraron dos proyectos vinculados con la apicultura, el primero para obtener la denominación de origen de la miel producida en el estado, y el segundo para aumentar la fecundidad de las abejas reinas, ambos relacionados con problemas generales de los apicultores y no con una empresa en particular. De tal suerte que la vinculación reportada por las empresas es la que se establece a partir de las redes personales (vinculación informal) que pocas veces se institucionaliza a partir de un convenio. El contacto institucional entre estos pequeños empresarios y las IES de su región suele establecerse cuando éstos acuden a ciertos cursos especializados dictados en las IES, o cuando las empresas necesitan resolver problemas específicos a veces los contables. Incluso en una universidad con una larga tradición en vinculación, como la Universidad Estatal de Michigan (MSU por sus siglas en inglés), las relaciones con productores agrícolas estadounidenses de la región se establecen a partir de asesorías contables, para mantenimiento de los registros necesarios en su negocio y de cosas tan sencillas como los boletines que MSU emite sobre las condiciones meteorológicas del estado.

### *La vinculación con instituciones gubernamentales*

Las pequeñas empresas se vinculan también con instituciones gubernamentales, secretarías de estado, subsecretarías y programas para obtener conocimientos y, sobre todo, los financiamientos que les permitan operar sus negocios. En este sentido se debe recordar que el financiamiento bancario para las Mipymes es caro y muy difícil de obtener.

En cuanto al financiamiento, existen diferentes iniciativas encaminadas a apoyar a la pequeña empresa, la mayoría de éstas son operadas por las secretarías de Agricultura y de Economía. Los programas apoyan con créditos directos para montar empresas que fomenten el empleo en regiones de alta marginación como Pronafim o el Fonaes, que proporcionan créditos a fondo perdido para financiar proyectos productivos, con capital, capacitación y, en el caso de Fonaes, con un primer acercamiento al mercado nacional a través de la participación en su feria. La Sagarpa, por su parte, cuenta con varios programas que ofrecen financiamiento, como el Programa de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (Papir). La Secretaría de la Reforma Agraria, a su vez, cuenta con apoyo para grupos específicos como mujeres o jóvenes emprendedores. Mención aparte merecen los programas que ofrecen conocimientos a las Pymes, ya sea como asesoría para orientarse a nuevos mercados (aquí estarían todos los relacionados con el Bancomext), hasta aquellos que apoyan la creación

de empresas de base tecnológica como Techba.

Como se muestra en el anexo 1, la mayoría de programas tienen como propósito apoyar a la consolidación de empresas en formación, sean éstas empresas sociales (Fonaes, Joven emprendedor, Papir, Fondo Pyme, Avanza) o de base tecnológica (Techba). Otra gran cantidad de programas tienen como objetivo apoyar con capacitación a pequeñas y medianas empresas. Incluso algunos programas apoyan con créditos para la compra de equipo. Sin embargo, no se encontró ningún programa que apoyara a empresas —ya establecidas y rentables para su crecimiento— en cuestiones como financiamiento para capital de trabajo, o incluso en la compra de maquinaria y equipo.

En el caso de Estados Unidos hay varios programas (federales y estatales) de apoyo a los productores rurales. Para este trabajo se destacaron dos programas federales que apoyan directamente a los productores mexicanos: el programa de asistencia a los granjeros que comienzan (Beginning Farmer or Rancher Loan Program) y el programa de asistencia a los granjeros con desventajas sociales (Socially Disadvantaged Growers).<sup>9</sup> El primero consiste en créditos para los agricultores que tienen menos de 10 años operando sus fincas y que no pueden conseguir créditos por medios comerciales. El

<sup>9</sup> Los productores mexicanos caen en estas dos categorías porque son recién llegados al sector agrícola y porque su origen hispano los coloca en desventaja social frente a los agricultores locales.

uento del préstamo puede ser de hasta 300 mil dólares y se puede usar para pagar la finca, siempre y cuando el productor ponga al menos 55% del costo total de la misma, o para implementar mejoras en el área de conservación y de operación. El de agricultores con desventajas sociales consiste en apoyar con préstamos hasta de 300 mil dólares a productores que han sido discriminados por pertenecer a ciertos grupos raciales, étnicos o por su género, sin considerar sus cualidades individuales. El dinero puede ser usado para pago de otros créditos, compra de insumos o implementación de prácticas de conservación, que ayuden a que los productores adquieran cierta estabilidad dentro del sector agrícola. Ambos programas son la puerta de entrada para otros apoyos.

Como se puede apreciar en el anexo 2, muchos de los apoyos están destinados a prácticas de conservación. Esta es una preocupación constante en el sistema agrícola estadounidense y las prácticas de conservación como el manejo integrado de plagas son un requisito que debe cubrirse para ingresar al mercado. También algunos programas ofrecen canales de comercialización a partir de las compras del estado, como el de compra de frutas, verduras y nueces para los programas de asistencia. Acceder a estos subsidios es importante para los productores mexicanos, porque muchas veces representan un recurso que ayuda a reducir los costos de producción de sus colegas estadounidenses.

Uno de los apoyos más valorados entre las empresas que recurren a los programas de ayuda es la posibilidad de

asistir a las ferias que las instituciones gubernamentales organizan o patrocinan. En los últimos años estos espacios se han constituido en lugares de venta y de promoción, pero sobre todo de transferencia de conocimientos. En algunas ocasiones, como sucede muy claramente con el programa de Fonaes, la feria que organiza es para promover a las empresas que apoya. En otras ocasiones las secretarías de Economía, tanto federal como de los estados, apoyan a las empresas que se acercan a ellas —ya sea para obtener financiamientos o asesorías— para que acudan a las ferias donde normalmente acuden las empresas grandes. No es extraño, pues, que en ferias como Abastur —una gran feria de proveedores de restaurantes y hoteles— se encuentre una sección de empresas pequeñas que en realidad tienen poco contacto con el resto de los asistentes. El objetivo de este apoyo, más que las ventas directas, es que las pequeñas empresas se vayan fogueando y en algún momento también puedan convertirse en proveedores de hoteles y restaurantes. Lo que ocurre en la mayoría de ocasiones es que los empresarios las aprovechan como lugares de venta directa al público, convirtiéndose en un primer eslabón y a veces en el único en la cadena de comercialización de las nuevas empresas. También están las ferias del gobierno del Distrito Federal, verdaderos tianguis temáticos, sobre alimentos orgánicos, mole, nopal, lácteos y una larga lista de etcéteras, en las que participan empresas vinculadas a sus programas, o que de alguna manera consiguen integrarse a la red de empresas del Gobierno del Distrito Federal.

Los productores mexicanos de Michigan comienzan también a foguearse en estos espacios. Algunos producían alimentos procesados, entre ellos Little Chico's Asparagus Farm, y participaban vendiendo sus productos en las ferias organizadas por ONGs como Michigan Food & Farming System (Miffs), otros acudían a estas ferias buscando los conocimientos que se ofrecían en las distintas conferencias. La ONG quería atraer a los productores latinos,<sup>10</sup> para lo cual buscaba traductores especialistas en las temáticas agrícolas sobre las que versaban las conferencias, o de plano especialistas que pudieran dar las pláticas en español. Esta ONG estaba integrada por ex trabajadores de las agencias estatales, quienes a veces contrataban ex agricultores de los grupos que querían atraer, en el caso del suroeste de Michigan tenían como promotora para atraer a los latinos<sup>11</sup> a una hija de productores muy conocidos.

#### ASOCIACIONES EMPRESARIALES ¿UN NUEVO REQUISITO PARA EL FINANCIAMIENTO?

En México hay más de 33 845 sociedades rurales de carácter económico productivo, y de acuerdo con el título cuar-

to de la Ley Agraria, “De las sociedades rurales”, pueden en cuatro figuras de asociación:

- Uniones de ejidos o comunidades.
- Sociedades de producción rural.
- Uniones de sociedades de producción rural.
- Asociaciones rurales de interés colectivo, con dos o más de las siguientes personas: ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural (Procuraduría Agraria, 2011)

En el marco de estas figuras, las empresas rurales se asocian en cooperativas y/o redes con propósitos definidos. Aunque las razones para asociarse varían caso a caso, en general los pequeños empresarios se agrupan con tres propósitos:

- Para acceder de manera más sencilla a los financiamientos y conocimientos que se ofrecen desde los distintos programas gubernamentales y de las IES.
- Para mejorar sus opciones y condiciones de mercado.
- Para comprar insumos a mejores precios.

En este apartado sólo se hará referencia a tres tipos de asociaciones en México: dos figuras jurídicas como son la Sociedad de Producción Rural (SPR) y la Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, que tienen como propósito que los pequeños productores sean más visi-

<sup>10</sup> Los productores latinos, especialmente mexicanos, se han incrementado en la región, por lo que no es de extrañar que tanto esta ONG como la universidad, o el mismo Departamento de Agricultura del estado comiencen a ocuparse de diseñar estrategias de vinculación con ellos.

<sup>11</sup> Esta ONG y los programas gubernamentales caracterizan como latinos a los productores originarios de los distintos países de América Latina, quienes además hablan español.

bles ante las instituciones que pueden apoyarlos, pero también buscan mejorar las condiciones de mercado de sus miembros. La tercera, la Red Nacional de Desarrollo Sustentable (Rendrus) es una red organizada por la Sagarpa, y tiene como propósito compartir los conocimientos entre empresarios de las empresas y/o sociedades de empresas rurales que son exitosas en algún aspecto productivo. En el caso de Michigan se mencionará brevemente la experiencia de algunos productores mexicanos que, asesorados por la Universidad del Estado de Michigan, trataron de formar una sociedad de productores.

Las Sociedades de Producción Rural (SPR) caen dentro de los artículos 108, 109, 111, 112 y 113 de la Ley Agraria. Se pueden constituir en este tipo de sociedad los ejidos, comunidades, uniones de ejidos o uniones de sociedades de producción rural y mínimo se necesitan dos socios. En este tipo de sociedad cada socio responde de sí de todas las obligaciones sociales de manera solidaria. Los productores que integran este tipo de sociedades tienen un objetivo económico determinado, son pequeños empresarios y tienen relaciones personalizadas, precisas, responsables y de cooperación estrecha. Suelen agremiarse para llevar a cabo actividades de producción, comercialización y acceso a servicios en pequeña escala, para protegerse ante las fluctuaciones del mercado y muy importante, para poder tener acceso a los conocimientos y financiamientos que se ofrecen desde las distintas instituciones gubernamentales y de educación superior.

Para mostrar cómo funciona este tipo de sociedades se cita el caso de Apiarios de Dios,<sup>12</sup> sociedad integrada por 40 apicultores del sureste de Yucatán. La sociedad tiene como fin paliar las fluctuaciones en el precio de la miel. Para ello los apicultores construyeron un centro de acopio que homogeneiza la calidad de la miel y trata de darle un valor agregado, para estar más protegidos ante los intermediarios. Además, el presidente de la sociedad fabrica productos como caramelos y jabones a base de miel. Con créditos gubernamentales han logrado construir una nave industrial bien equipada, que usan para beneficiar la miel de sus socios. Han recibido asesorías de la Sagarpa para cultivo de ciertas flores para mejorar la calidad de la miel. Esta sociedad yucateca es un ejemplo muy interesante de cómo la figura de SPR ha servido a estos productores para obtener financiamientos, conocimientos y hasta la plataforma política para mejorar las condiciones de comercialización de los productores que la integran. Así, por ejemplo, uno de los proyectos es el de obtener un certificado de Sagarpa para convertirse en exportadores directos.

Durante las entrevistas los socios mencionaron tener relaciones con varias dependencias gubernamentales. Por ejemplo, del Fira han recibido apoyos financieros para asistir a eventos y ferias organizadas por la Sagarpa. También asisten a las ferias de Fonaes;

<sup>12</sup> El nombre de esta empresa, igual que el resto de las que se mencionan en el trabajo, ha sido cambiado.

en suma, han recibido varios apoyos del gobierno federal y del gobierno estatal para operar dicha sociedad. Los problemas de los apiarios se resuelven en la asamblea, el número de socios y las distancias les ha hecho pensar en la conveniencia de vicepresidentes locales, que puedan atender los asuntos de los socios en sus comunidades sin que éstos “tengan que gastar en sus pasajes”. La sociedad también funciona como un sistema de crédito para apoyar a los socios con pequeños préstamos para operar o para comprar el equipo que necesitan: cajas, bases, piletas, trajes de protección, guantes, lamas, ahumadores etc., el cual también se vende en la sociedad a precio más bajo que en el mercado.

En cuanto a la transmisión de conocimientos, el presidente y/o algún otro socio acuden a todos los cursos, reuniones y asambleas a que son invitados, bien sea por las distintas instituciones gubernamentales o privadas, como la Sagarpa, la CDI o la Cámara de Comercio local. En estas reuniones reciben información sobre los asuntos relevantes para el sector, estrategias de comercialización o nuevos requerimientos ambientales. La información es compartida después a los socios, en asambleas en que se les asesora acerca de los problemas de contaminación, se les informa sobre los materiales autorizados, e incluso se les provee de ellos, para que la miel de cada uno de los apicultores sea procesada en el tenor de los productos inocuos, que es lo que buscan los exportadores y con ello la sociedad pueda garantizar un mejor precio a sus agremiados. Apiarios de

Dios también está en el sistema producto miel organizado por la Sagarpa, uno de los cinco sistemas producto del estado de Yucatán (el primer productor nacional de miel), e incluso el presidente de la sociedad es el representante del estado.

Apiarios de Dios es ejemplo de una sociedad que ha sabido aprovechar las ventajas de este tipo de empresas, a lo que se suma la importancia de la actividad apícola para el estado: 10 153 pequeños productores apícolas, de ellos 85% son campesinos que manejan sus apiarios a nivel familiar, con poca tecnología, poca inversión económica y para quienes la venta de la miel significa un apoyo importante para la economía familiar, pero no es su única entrada. La sociedad tiene un propósito definido: aprovechar las ventajas de conocimientos y financiamientos que ofrecen las distintas instituciones gubernamentales, ventajas que no podrían obtener como productores individuales. Lo interesante es que además han logrado acumular un pequeño capital como asociación, que les permite apoyar a sus agremiados para la compra de equipo y para el beneficio de la miel en las instalaciones de la sociedad.

Un segundo tipo de sociedad es la Cooperativa Responsabilidad Limitada de Capital Variable. Según la Ley General de Sociedades Cooperativas, publicada en el *Diario Oficial* el 3 de agosto del 1994, la sociedad cooperativa es “una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de

satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios". La constitución de estas sociedades se debe realizar en una asamblea general, en la que se levantará un acta constitutiva con los datos generales de los fundadores, los nombres de las personas que integraran los consejos y comisiones y las bases constitutivas de la sociedad. La responsabilidad será limitada cuando los socios solamente se obliguen al pago de los certificados de aportación que hubieren suscrito. Las sociedades cooperativas de productores tienen como propósito que sus miembros se asocien para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos. Los productores rurales han aprovechado esta figura para los mismos fines que la SPR, esto es: comprar insumos a precios más bajos, conseguir financiamientos, conocimientos y abrir nuevos canales de mercado.

Invernaderos de Fresas Orgánicas de Xochimilco es un ejemplo de una sociedad cooperativa de responsabilidad limitada y capital variable. El acento principal de la cooperativa está en compartir los conocimientos que supone producir fresas orgánicas. Además de que ha logrado que sus productos se vendan en mercados más rentables, como los de pastelería especializada, están haciendo pruebas para incursio-

nar en mercados internacionales, para lo que les hace falta desarrollar mejores empaques y etiquetas, pues cuentan ya con las certificaciones internacionales de producto orgánico. Los productores acuden también a ferias y a reuniones con otros productores —como los de Rendrus, de la que se hablará más adelante—; es decir socializan sus conocimientos tácitos y buscan información codificada en Internet que puedan usar para dar valor agregado a sus productos, elaborando mermeladas o fresas cubiertas de chocolate para diabéticos. También comparten información sobre los procesos que deben seguirse para certificar a los productores, incluso el presidente del vivo (que tiene una licenciatura en biología) imparte un curso sobre producción orgánica.

A lo largo de nuestro trabajo de campo hemos encontrado que la figura de cooperativa es útil para hacer más visibles a empresas consolidadas y agrupadas regionalmente. Así, por ejemplo, las empresas productoras de cajetas y rompope en la zona de Sayula, Jalisco, han comenzado a asociarse en cooperativas para acceder a los créditos sociales, que de otra manera les serían negados porque son empresas, sobre todo la de las cajetas, bien conformadas y rentables pero necesitan capital para crecer a otra escala. Al respecto, es interesante señalar que las pequeñas empresas familiares consolidadas tienen muchas dificultades para acceder al crédito, pues los programas gubernamentales, como se muestra en el anexo 1, están diseñados para apoyar a empresarios que co-

mienzan o que caen dentro de grupos sociales vulnerables como mujeres, indígenas, campesinos sin recursos etc. Es por ello que las Mpymes más consolidadas comienzan a recurrir a las distintas figuras de asociación para hacerse de créditos y poder participar en ferias y exposiciones.

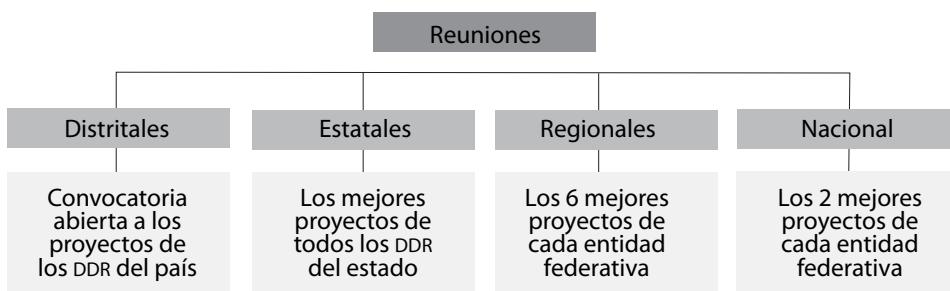
La Red Nacional de Desarrollo Sustentable (Rendrus) es una red de empresas impulsada por la Sagarpa y el Colegio de Posgraduados (Colpos), con el propósito específico de compartir conocimientos entre los empresarios que quieran participar de ella. Esta red se formó a finales de 1996, con la finalidad de identificar, sistematizar e intercambiar las experiencias empresariales exitosas que los habitantes rurales están desarrollando en todo el país. Es un instrumento para que los empresarios rurales aprendan de los aciertos y errores de otros empresarios y, sobre todo, para que reflexionen sobre su propia experiencia e identifiquen procesos de mejora [<http://www.rendrus.org/rendrus.html>].

La red se organiza en ciclos anuales que inician con las convocatorias para

invitar a los empresarios de cada distrito a que compartan sus experiencias exitosas. Para participar los interesados deben cumplir con los siguientes requisitos: contar con una empresa que al menos tenga un año de funcionamiento continuo; estar integrado preferentemente a un grupo u organización; estar dentro de la población objetivo del programa de desarrollo rural Alianza Contigo —programa tiene como población objetivo a los productores de bajos ingresos de zonas marginadas, no marginadas y en transición—; no haber participado en las reuniones regionales del año anterior, nunca en las nacionales, y registrar el proyecto en el centro de apoyo para el desarrollo rural o en el distrito rural que corresponda.

El trabajo de la red consiste en seleccionar entre los mismos empresarios a la empresa que cuente con el mejor proyecto, a cuatro niveles: distrital, estatal, regional y nacional. El esquema y número de proyectos en cada nivel es el siguiente:

La estrategia de promoción es un concurso en el que se presentan expe-



riencias exitosas. Para ello cada uno de los participantes debe exponer su proyecto, en el formato establecido por la red, ante los otros empresarios, quienes lo califican. La idea es que quienes exponen reflexionen sobre el trabajo que están haciendo, y quienes juzgan aprendan del trabajo de los otros. Las presentaciones incluyen los puntos siguientes: datos generales, localización del proyecto, objetivos, información comercial, servicios, proceso de producción, productos, organigrama, impactos y perspectivas a futuro. Los primeros rubros pueden cambiar en función del tipo y productos que oferta la empresa, lo que es inamovible son los tres últimos aspectos. Para hacer las presentaciones a veces los empresarios y/o encargados de la sociedad se auxilian de profesionistas técnicos, los modernos extensionistas que les ayudan a extraer las ideas más relevantes de sus proyectos.

En 2009 estuvimos presentes en la decimocuarta reunión de la red celebrada en Mérida, Yucatán. En ese año se habían presentado 1 200 proyectos, de los cuales 64 (dos por entidad federativa) fueron presentados en la reunión de Mérida. Los proyectos se relacionaban con distintos tipos de empresas rurales, que iban desde las que se dedicaban a darle valor agregado a la carne de los ganaderos que integraban la organización, hasta empresas de servicios turísticos que ofrecen una experiencia de convivencia con la región. El premio que se obtiene es el reconocimiento Rendrus estatal, regional o nacional, y por supuesto el pago de todos los pasajes y viáticos

para acudir a las distintas reuniones del evento. No hay estímulos en efectivo. Sin embargo, el reconocimiento ayuda a la promoción de la empresa y eventualmente abre las puertas para engancharse en otros programas.

Entre los productores mexicanos del estado de Michigan ha habido dos intentos de asociarse. El primero es una cooperativa de productores encabezada por un extensionista de la MSU, cuyo primer presidente fue otro extensionista contratado por horas por esa misma universidad. Para ingresar como socio de la cooperativa cada uno de los productores tuvo que aportar 100 dólares —cifra que ayudaron a pagar a quien gestionaba el proyecto— y los gastos de legalización de la sociedad. La cooperativa ha tenido muchos problemas, pues las decisiones no las toman los productores sino sus promotores, quienes consiguieron incluso un financiamiento federal para dar asesoría a los productores, en temas que en realidad ellos no percibían como necesarios como la comercialización, misma que en ese momento tenían resuelta con el mercado que tienen en las empacadoras locales. Para agravar la situación, los instructores y asesores comerciales fueron elegidos también por los extensionistas, sin tomar en cuenta la opinión de los agremiados. Lo anterior hizo que los productores se sintieran utilizados,<sup>13</sup> pues la razón

<sup>13</sup> Como se muestra en el anexo 2, con el ingreso de nuevos grupos al sector agrícola estadounidense han comenzado a surgir programas para apoyarlos. También han proliferado proyectos de extensionistas y ONGs, que obtienen fi-

por la que ellos querían agruparse consistía en solicitar financiamiento para una empacadora de arándanos azules. Obtener financiamiento para este proyecto no era posible, pues para ello se necesitaba experiencia en comercialización y un detallado análisis del mercado (el cual se solicita para financiar cualquier proyecto productivo en Estados Unidos). Los productores no tenían ninguna experiencia en estrategias de comercialización (más allá de la venta de sus frutillas en empacadoras locales), y fue quizá por ello que los extensionistas buscaron primero un subsidio (proyecto) que les permitiera capacitarlos en técnicas comerciales. El resultado fue que si bien se obtuvo el subsidio, el dinero no ha podido ser ejercido. Productores y extensionistas están descontentos, y aun cuando reconocen la importancia de las asociaciones para acceder a los distintos financiamientos y conocimientos que ofrece el sistema agrícola estadounidense, se sienten “vacunados” contra cualquier otro tipo de asociación. En este momento se trabaja para formar una nueva asociación que les permita ser más visibles como grupo y poder acceder a los subsidios federales y estatales y sugerir nuevas formas de operación adecuadas a las necesidades de los productores latinos.

---

nanciamiento para ayudar a estos productores a conocer y usar los programas. Es por ello que muchos productores piensan que quienes proponen estos proyectos sólo buscan obtener recursos de los que los productores pocas veces se benefician.

## ACCIONES Y PROYECTOS

### INTERINSTITUCIONALES: NUEVAS REFERENCIAS NUEVOS DISCURSOS

Para que los conocimientos, e incluso el apoyo financiero que llega a las empresas, no se quede solamente en el discurso, en el dinero ejercido por las secretarías de Estado o en análisis académicos, en los que los investigadores ensalzan los casos de “éxito” o critican en el caso del “fracaso”<sup>14</sup> de los proyectos de transferencia de recursos o conocimientos, es necesario que haya un uso efectivo de esos recursos, específicamente en la generación de valor de las empresas que los reciben. Para que esto ocurra se necesita generar nuevas referencias entre todos los actores involucrados, y que éstas vayan más allá de discursos llenos de buenas intenciones, pero que no aportan casi nada para concretar acciones puntuales.

Para ubicar las referencias debemos comenzar por analizar el capital social de las instituciones. Para las empresas, como señalan Yli-Renko *et al.* (2001), es importante no crear vínculos de dependencia con un solo cliente o con una sola institución, en la medida en que eso las coloca en una posición vulnerable que pone en riesgo su aprendizaje y crecimiento. En este trabajo también se encontró que las empresas más fuertes son aquellas que están ligadas a la mayor cantidad de instituciones y redes, lo que les da la

<sup>14</sup> El binomio éxito fracaso ha sido uno muy usado para evaluar proyectos de transferencia de tecnología desde la comunidad de los administradores de la tecnología (Cadena *et al.*, 1986).

posibilidad de relacionarse de manera más horizontal y menos asimétrica. Casi todas las empresas que se han analizado a lo largo del trabajo de campo están vinculadas con varias instituciones, y en principio con otras empresas. Los primeros vínculos suelen ser con las empresas en que había trabajado el empresario, con las de su familia de origen (en el caso de que vengan de una familia de empresarios), con los proveedores y/o clientes, muchas veces con empresas comercializadoras de la región donde se ubican. Son éstos quienes suelen acercar a las empresas a los problemas que plantea el mercado. Algunos proveedores, por ejemplo, suelen dar asesoría técnica sobre su producto; así, en el caso de las panaderías las empresas de levaduras daban asesorías sobre los productos para mejorar harinas poco maduras (puratos) o sobre el uso de levaduras en pasta, además de que obsequiaban a los panaderos con delantales o instrumentos de trabajo alusivos a sus empresas. Un ejemplo de cómo funciona el contacto con el mercado para la creación de nuevos productos es el de la empresa de palanquetas de Jalisco, donde el empresario vendía (granola y complementos alimenticios) y sus clientes comenzaron a pedir productos como palanquetas, que él debió comenzar a producir. El caso de este empresario es muy interesante, porque ha incursionado en el mercado estadounidense “jalando” los productos ya no sólo de su empresa, sino de otras empresas de sus familiares en la región, con el fin de diversificar los productos que ofrece y abarcar el nicho de los dulces de la

nostalgia con una gama más amplia de productos.

Un segundo vínculo es con las cámaras de la región. Hace algunos años las empresas debían afiliarse por ley a alguna cámara. Esto dejó de ser obligatorio, y este tipo de asociaciones se esfuerza en ofrecer servicios para atraer a los socios. La Cámara Nacional de la Industria de Panificación (Canaimpa) es un buen ejemplo de esto: antes ofrecía a los socios apoyo para contabilidad, una revista mensual y cursos de capacitación para los panaderos (Santos y García, 1995). La Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Ciudad Guzmán ofrece promoción de los productos de sus afiliados: organiza ferias o financia a sus agremiados para asistir a las ferias de productos tradicionales en la ciudad de Guadalajara o a la de Fonaes en la ciudad de México. En estas ferias, además de contactar clientes se contacta con otros productores de la región, de donde se toman ideas para mejorar la producción, el empaque o la presentación del propio producto. Por ejemplo, un sistema de producción de una empresa de ates es copiado por una fábrica de cajetas y otra de mermeladas. También se intercambia información acerca de los mejores proveedores y se busca vincularse de manera integrada con mayordistas, ofreciendo una “cartera de productos artesanales”. En suma, asistir a estas ferias representa una oportunidad comercial, pero es también un espacio de socialización de conocimientos tácitos. Las cámaras ofrecen cursos de contabilidad y administración, y promueven la contratación de asesores

técnicos especializados para que brinden servicios a sus agremiados. En algunas ocasiones, como ocurre muy claramente en el caso de las ferias, se constituyen en intermediarios entre los agentes gubernamentales y las empresas.

En cuanto a las IES, los primeros contactos casi siempre comienzan por estancias de servicio social de alumnos de las universidades o institutos tecnológicos locales. Estos alumnos casi siempre se dedican a dar asesorías contables y/o técnicas a las empresas, y es a través de ellos como se suelen hacer las mejores relaciones; también ayudan a integrar proyectos susceptibles de ser financiados por los programas de apoyo, como ocurre en las empresas de Jalisco. Los problemas comienzan cuando los empresarios se acercan a las IES sin un contacto previo y para tratar de resolver problemas puntuales que muchas veces estas instituciones no pueden solucionar, bien sea porque no tienen ni la infraestructura, ni los conocimientos; porque los problemas de los pequeños empresarios carecen de la elegancia que los académicos buscan al acercarse a un problema de investigación, o simplemente porque no existen las estructuras formales o informales que permitan la vinculación. En el otro extremo se encuentran los acercamientos que éstas deben propiciar con las empresas como parte de su trabajo, que suelen ser los más difíciles porque casi siempre llegan a ofrecerles cursos o asesorías desde lo que ellos piensan sería útil para las empresas, sin considerar lo que los empresarios quieren o

necesitan: las IES ofrecen a los empresarios recursos que no son significativos para ellos. En términos de poder tenemos que quienes se acercan a la otra institución tienen una posición desventajosa para controlar los resultados derivados de la vinculación interinstitucional.

Los programas de emprendedores, casi siempre presentes en todas las IES, suelen ser otra fuente de frustración para quienes participan, pues muchas veces las ideas de las empresas que ahí se presentan no están vinculadas con los mercados regionales ni nacionales, y los productos desarrollados se quedan en buenas ideas que se reflejan en buenas calificaciones para los estudiantes que participan.

Por último tenemos los esfuerzos de vinculación con las instituciones gubernamentales, que son tan importantes que hasta demanda la contratación de personas y la creación de programas y oficinas para instrumentarlas. Un ejemplo es el de la fundación Produce, que surgió en 1997 con la finalidad de impulsar la generación y transferencia de tecnología y conocimiento en sistemas productivos campesinos de la ciudad. Su mesa directiva se encuentra integrada por productores y representantes del gobierno para apoyar económicamente investigaciones promovidas desde la demanda de los productores, y en las que participan instituciones como el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales Agrícolas y Pecuarias (INIFAP), el Colegio de Posgraduados, la Universidad Autónoma de Chapingo, la UAM, la UNAM y el Instituto Nacional de Nutrición "Sal-

vador Zubirán". En el caso de la fundación Produce, del Distrito Federal, se reportan trabajos de investigación y transferencia de tecnología en las cadenas agroalimentarias de maíz, avena, amaranto, nopal verdura, hortalizas, frutales, ovinos, porcinos, bovinos y apicultura, además de cadenas productivas agrícolas como las plantas ornamentales e investigación en sanidad forestal.

Como se muestra en los anexos 1 y 2, las instituciones gubernamentales de México y Estados Unidos facilitan financiamiento, en algunos casos con intereses muy bajos y en otros a fondo perdido, como el caso de Fonaes o los programas de conservación del NRCS en Estados Unidos. El problema con estos financiamientos es que suele caer en el mismo tipo de empresas que muchas veces corren de subsidio en subsidio sin llegar a ser autosuficientes, de tal manera que los recursos, más que contribuir a crear o fortalecer una empresa, lo que hacen es darle una fuente de subsistencia a sus dueños. Del otro lado están las empresas familiares muy ligadas a cierto tipo de mercado, como el de los orgánicos, o a una región específica —como la producción de miel en Yucatán o la de dulces en Sayula—, que al ser empresas en cierto modo consolidadas y por ello sus empresarios no pertenecen a grupos sociales vulnerables, no pueden participar en estos programas y en muchas ocasiones tampoco consiguen los financiamientos bancarios, lo cual ocasiona que no consigan créditos para ampliar sus negocios o como capital de trabajo para incursionar en nuevos merca-

dos.<sup>15</sup> Es en estos casos que los empresarios han buscado nuevas estrategias para poder acceder a los créditos; por ejemplo, la empresa de cajetas y la de rompopo se han constituido en cooperativas que sí pueden participar en los programas. Las productoras de miel, tanto de Yucatán como de Ciudad Guzmán, Jalisco, han integrado sociedades de producción rural, y en el mismo proceso se encuentra la de las fresas de Xochimilco. Los productores de Michigan se han integrado también en una cooperativa para solicitar fondos y tener una empacadora, cosa que no resultó. El problema en todos los casos es que los empresarios no suelen entender el funcionamiento y los alcances de agruparse en una sociedad y terminan haciéndolo en los términos que el asesor les indica (sea este un técnico, un investigador, una ONG o el propio productor que fomenta la asociación). El caso más terrible es el de los productores mexicanos del suroeste de Michigan, quienes se constituyeron en una cooperativa para montar una empacadora, y al final los extensionistas que los "asesoraron" terminaron solicitando un gran financiamiento para prepararlos comercialmente, financiamiento que no ha podido ejercerse. El caso de Michigan no es aislado, a lo largo del trabajo de campo hemos escuchado, incluso en las reuniones organizadas por los distintos programas, comentarios negativos sobre las decisiones de

<sup>15</sup> El financiamiento como capital de trabajo está desapareciendo de los programas gubernamentales, e instancias como Fonaes lo han quitado de su oferta de créditos.

quienes organizan a los productores. Estos comentarios refieren fundamentalmente la lejanía de estos asesores de los problemas reales de las empresas. En el caso de que los organizadores sean empresarios, sus compañeros en la asociación dicen que los dirigentes aprovechan para quedarse con los mejores contratos, o para buscar los conocimientos que son útiles a sus empresas más que los que demandan la mayoría de asociados. Quizá el mayor problema es que la sociedad es sólo un instrumento para conseguir apoyos y los socios no aprovechan el poder que obtienen al estar asociados para realizar actividades como la compra de materias primas a precios más competitivos, o incluso la posibilidad de negociar con las IES contratos más ventajosos y que resuelvan problemas concretos de los socios.

#### A MANERA DE CONCLUSIÓN: CÓMO ACERCAR RACIONALIDADES Y REFERENCIAS

La idea final de trabajo es la de mostrar cómo lógicas operativas y marcos de referencia distintos generan relaciones interinstitucionales asimétricas que impiden la creación de vínculos fuertes y duraderos. Así, lo que suele ocurrir entre Mypymes, IES e instituciones gubernamentales son contactos específicos, que tienen la duración de un proyecto y en pocas ocasiones derivan en la creación de redes.

Los actores que participan de estos proyectos parten de rationalidades muy distintas, que se reflejan fundamentalmente en varias formas de ma-

nejar el tiempo, los recursos y los resultados de su trabajo. A los empresarios, sobre todo a quienes no están muy ligados a los subsidios —bien porque desconfían del gobierno (como en el caso de los granjeros de Michigan que llegaron como ilegales) o bien porque no han obtenido los resultados que esperaban (los créditos no salieron a tiempo o les fueron negados)—, les interesa poco la vinculación porque están acostumbrados a los resultados inmediatos en las acciones que emprenden, entre otras cosas porque el mercado así se los demanda. Cuando solicitan un crédito o la solución de un problema es porque han visto ya una nueva maquinaria que les permitiría ampliar o diversificar su mercado y no pueden esperar (porque los clientes tampoco los esperan) a los tiempos de las instituciones gubernamentales. En otras ocasiones ocurre que no tienen los registros de operación, contables y/o financieros que estas instituciones demandan para otorgar un crédito, o bien no cuentan con los conocimientos para decodificar los que las universidades les ofrecen para la solución de un problema. Las empresas necesitan que los conocimientos se transmitan de manera tácita (a través de reuniones o trabajo conjunto) y puedan ser aplicados a la solución de un problema concreto. A lo largo del trabajo de campo en Michigan encontramos, por ejemplo, que en los distintos cursos y entrenamientos organizados por la MSU y las agencias gubernamentales, continuamente se explicaba a los productores que los conocimientos adquiridos eventualmen-

te servirían para controlar una plaga. Sin embargo, el mejor *gancho* para que asistieran a los cursos era la obtención inmediata de créditos para poder renovar su licencia de pesticidas sin hacer el examen correspondiente. A veces acciones tan pequeñas como estos créditos de la licencia de pesticidas, o el que un estudiante de ingeniería les enseñe como reubicar una pequeña planta industrial, son los primeros intermediarios y permiten la generación de confianza entre los actores de las distintas instituciones. El reto viene después, para consolidar de manera informal o formal estas relaciones en redes, que beneficien a las instituciones involucradas.

Para estos primeros contactos también es muy importante el factor local y regional. El que los distintos actores hayan *crecido juntos* facilita los encuentros y la confianza, a veces estas referencias regionales pesan más que los marcos de las instituciones para las que trabajan; incluso, en ocasiones quienes trabajan en la universidad, ONG o en el gobierno tuvieron también su empresa, y eso los hace más cercanos a los empresarios de la región y más empáticos con sus necesidades y problemas.

Paradójicamente, un obstáculo para la relación suele ser la formalidad que a veces se le quiere imprimir a las relaciones de vinculación, el tipo de empresarios que apoyan los programas, o el manejo administrativo de las empresas. Si bien todas las empresas, por pequeñas que sean, tienen ciertos controles administrativos, a veces las instituciones proveedoras de financia-

mientos o conocimientos les demandan algunos que los empresarios no logran entender y los ven como pérdida de tiempo, una burocracia inútil o una manera de aprovecharse de ellos para obtener recursos en su nombre. Un ejemplo es la Cooperativa de Productores del Suroeste de Michigan, o los requisitos, planes y formatos que deben cubrirse para tener alguno de los créditos de los programas de apoyo mexicano. En este sentido se han encontrado dos tipos de empresas: las que ya le *hallaron el modo* y van de un subsidio a otro sin constituirse nunca realmente en empresas que generan capital y reinvierten sus ganancias, y las que no logran entender la manera en que funcionan los subsidios y créditos y se mantienen al margen de éstos; muchas veces son exitosas, pero no logran crecer ni acceder a nuevos mercados por falta de créditos y conocimientos.

Estos dos tipos de empresarios se manejan de manera diferente. Los primeros suelen ver la inversión para montar su empresa como un gasto que el gobierno tiene que pagar para que ellos puedan emplearse y buscan que se les subsidie la mayor parte de su inversión: maquinaria, terreno, naves, espacios de comercialización. Los segundos, que son los que presentamos en este artículo, tienen acercamientos a los programas pero éstos sólo apoyan actividades concretas, como créditos para la licencia de pesticidas, o la asistencia a alguna feria. Lo que hacen para que su empresa funcione es desarrollar estrategias entre sus redes familiares y locales para hacerse del conocimiento y los recursos que necesitan.

## REFERENCIAS

- ADAMS, Richard (1983), *Energía y estructura: una teoría del poder social*, México, FCE.
- CADENA G. et al. (1986), *Administración de proyectos de innovación tecnológica*, México, Gernika.
- CASAS, Rosalba, R. DE GORTARI, M.J. SANTOS (2001), "The Building of Knowledge Spaces in Mexico: A Regional Approach to Networking", *Research Policy*, núm. 29, pp 225-241.
- DE GORTARI, Rebeca y M. J. SANTOS, (2004), "Redefining operating practices: The challenge of R&D centers in Mexico in an open economy", *Industry & Higher Education*, vol. 18, núm. 3, junio, pp. 167-177.
- DE GORTARI, Rebeca M.J. SANTOS (eds.) (2010), *Procesos de aprendizaje e innovación en microempresas rurales*, México, IIS-UNAM/Universidad Veracruzana.
- DELIND, L., (2000), "Transforming Organic Agriculture into Industrial Organic Products: Reconsidering National Organic Standards", *Human Organization*, vol. 59, núm. 2, pp. 198-208.
- ELZEN, Boelie et al. (1996), "Socio-Technical Networks: How a Technology Studies Approach May Help to Solve Problems Related to Technical Change", *Social Studies of Science*, vol. 26, pp. 95-141.
- Gobierno del Estado de Yucatán, "Compite", Servicios de la Secretaría de Fomento Económico, en línea [<http://www.sefoe.yucatan.gob.mx/esp/servicios/capacitacion-productividad-compite.php>], consultada el 14 de mayo de 2011.
- GIBBONS, M. et al. (1994), *The New Production of Knowledge*, Londres, Sage.
- Ley General de Sociedades Cooperativas, en línea [[www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/143.doc](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/143.doc)], consultada el 8 de junio de 2011.
- MACPHERSON, Allan y Robin HOLT (2007) "Knowledge, Learning and Small Firm Growth: A Systematic Review of the Evidence", *Research Policy*, núm. 36, pp 172-192.
- MARWICK, A. (2001), "Knowledge Management Technology", *IBM Systems Journal*, vol. 4, núm. 1, pp. 814-830.
- MITCHELL, J.C. (1969), *Social Networks in Urban Situations*, Manchester, Manchester University Press.
- PLECHERO M. y E. RULLANI (eds.) (2007), *Innovare. Reinventare il made in Italy*, Milán, Egea.
- PLECHERO, M. (2009), "The Role of Local Universities in Improving Traditional SMEs Innovative Performances: The Veneto Region Case", Circle Working Paper, 2009/11, Lund University, en línea [[http://www.circle.lu.se/upload/CIRCLE/workingpapers/200911\\_Plechero.pdf](http://www.circle.lu.se/upload/CIRCLE/workingpapers/200911_Plechero.pdf)].
- POLANYI, M. (1943), *The Tacit Dimension of Knowledge*, Gloucester, Peter Smith.
- Procuraduría Agraria, "Figuras asociativas", en línea [<http://www.pa.gob.mx/publica/pa07dc.html>], consultada el 18 de mayo de 2011.
- ¿Qué es la Rendrus?, página web [<http://www.rendrus.org/rendrus.html>], consultada el 20 de mayo de 2011.
- RESEARCH POLICY (2011), vol. 40, núm. 9, November, pp. 1145-1306.
- SANTOS, E. y L. GARCÍA, (1995), "Análisis de la función de reclutamiento, selección y capacitación en el Cecaimpa", tesis de licenciatura en relaciones industriales, Universidad Iberoamericana, México.
- SANTOS, M.J. y Rebeca DE GORTARI (2003), "De contactos a redes: la construcción

- de redes de conocimiento a través de la formación de recursos”, en Matilde Luna (coord.), *Itinerarios de conocimiento: formas dinámicas y contenidos*, México, IIS-UNAM/ Anthropos.
- SCHUMPETER, Joseph A. (1968), *Capitalismo, socialismo y democracia*, Madrid, Aguilar.
- YLI-RENKO H., E. AUTIO y H.J. SAPIENZA (2001), “Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young, Technology-based Firms”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, núm. 6-7, pp. 587-613.

## ANEXO 1

### Programas de apoyo a microempresas en México

<i>Institución</i>	<i>Nombre del programa o proyecto</i>	<i>Tipo de apoyo</i>
Secretaría de Economía	Fondo de Apoyos para Empresas en Solidaridad (Fonaes)	Dirigido a emprendedores de escasos recursos para proyectos productivos, la constitución y consolidación de empresas sociales y la participación en esquemas de financiamiento social.
	Fondo PyME	Da apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
Secretaría de Economía/ Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa	Programa de aceleración de Empresas de Base Tecnológica (Techba)	Ayuda a las empresas de base tecnológica en su proceso de crecimiento; les asesora y les da acceso a una importante red de contactos.
	Programa Mi Tortilla	Consiste en incorporar al empresario a un proceso de capacitación grupal (Curso Básico Mi Tortilla) y consultoría <i>in situ</i> (Taller de Reingeniería-Administración). Ambos procedimientos metodológicos brindan al industrial herramientas de inteligencia competitiva que les permite decidir, desde una perspectiva sustentable y prospectiva, qué mejoras administrativas, comerciales y tecnológicas introducirá en su negocio para que éste sea más rentable y más competitivo.
	Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Pronafim)	Ofrece créditos a microempresas que fomentan autoempleo en situación de pobreza. Además, les ayuda a adquirir software, hardware, mobiliario y equipo necesario para el mejoramiento de su operación.

**ANEXO 1 (continuación)**

## Programas de apoyo a microempresas en México

<i>Institución</i>	<i>Nombre del programa o proyecto</i>	<i>Tipo de apoyo</i>
Sagarpa	Programa de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR)	Otorga apoyo para la puesta en marcha de proyectos productivos que posibiliten la aplicación de tecnologías apropiadas, la reconversión productiva, el acopio, y transformación para fortalecer la comercialización de la producción primaria, la generación de empleo rural y el posicionamiento en los mercados.
Secretaría de la Reforma Agraria	Joven emprendedor rural y fondo de tierras	Este programa fomenta el relevo generacional en la tenencia de la tierra, apoyando a los jóvenes de núcleos agrarios para adquirir o rentar tierra social.
	Programa de la Mujer en el Sector Agrario (Promusag)	Orientado a las mujeres que habitan en núcleos agrarios, y que se organizan para desarrollar un proyecto productivo que les permita obtener ingresos y con ello contribuyan a combatir la pobreza en el medio rural.

## ANEXO 2

### Programas de apoyo a los agricultores en Estados Unidos

<i>Agencia</i>	<i>Nombre del programa o proyecto</i>	<i>Tipo de apoyo</i>
Natural Resources Conservation Service	Programa de Incentivos de Calidad Ambiental (EQIP)	Brinda asistencia financiera y técnica a productores agrícolas o ganaderos para conservar y mejorar los recursos naturales que hay en sus tierras.
	Programa de Administración de la Conservación (csp)	Otorga asistencia financiera y técnica a agricultores para conservar y mejorar el suelo, el agua, el aire en sus tierras.
	Programa de Ayuda de Dirección Agrícola (AMAP)	Da asistencia financiera a agricultores para hacer frente a cuestiones como la gestión del agua, calidad del agua y control de la erosión mediante la incorporación de la conservación en sus operaciones agrícolas.
	Programa de Reserva de Humedales	Ofrece asistencia técnica y financiera a los propietarios para restablecer, mejorar y proteger los humedales.
	Conservación para Asociaciones de Conservación (ccp)	Ofrece apoyo y herramientas para ayudar a la gente a conservar, mantener y mejorar sus recursos naturales.
Rural Development	Programa de asistencia a los microempresarios rurales	Ofrece préstamos y subvenciones a las organizaciones para apoyar el desarrollo de los microempresarios agrícolas. También ofrece préstamos a largo plazo para microempresas rurales.
Farm Service Agency	Oportunidades para adquirir o arrendar tierras	Proporciona asistencia a los agricultores subvencionándolos por dos años adicionales de la renta anual por vender o arrendar en un contrato de propiedad agrícola de la CRP si éstos caen dentro del grupo de los agricultores o ganaderos nuevos o con desventajas sociales.

## **ANEXO 2 (continuación)**

### Programas de apoyo a los agricultores en Estados Unidos

<i>Agencia</i>	<i>Nombre del programa o proyecto</i>	<i>Tipo de apoyo</i>
	Prioridad en la Compra de los Bienes de Inventarios de FSA	Este proyecto añade a los agricultores con desventajas sociales junto con los nuevos agricultores que ya eran elegibles a la prioridad de la compra de los bienes de inventario de la FSA.
	Préstamos para la Protección del Agua y Suelo	Los préstamos son otorgados en los siguientes dos sentidos 1) A los nuevos agricultores y a los agricultores con desventajas sociales como prioritarios, así como a los que adoptan agricultura orgánica y prácticas de agricultura sostenible, y 2) Añade a la adopción de producción orgánica y/o prácticas de agricultura sostenible como elegible para propósitos de préstamos.
	Compra de Frutas, Verduras y Nueces para los Programas de Asistencia a la Nutrición locales	USDA compra cierta cantidad de frutas, verduras y nueces para los Programas de Asistencia a la Nutrición.
Michigan Department of Agriculture	Subvenciones para Cultivos Especiales	Brinda fondos a los agricultores para incrementar la competitividad en cultivos especiales en áreas como mercado, promoción, educación, investigación de mercado y nutrición.
	Programa de Acceso al Mercado (MAP)	Provee fondos para aumentar la disposición y vialidad de cultivos norteamericanos especiales, en mercados extranjeros.
Farm Service Agency and Natural Resources Conservation Service	Acceso a la conservación	Brinda asistencia técnica y financiera a los agricultores y ganaderos para la conservación de sus tierras.