



Estudios Sociales

49

El capital social como factor de éxito en microempresas rurales que elaboran productos procesados de nopal en Tlaxcala

Social capital as a success factor in rural microenterprises that produce cactus leaves processed products in Tlaxcala

*Ingrid Anaid Toiber Rodríguez**
*Esteban Valtierra Pacheco**
*Aurelio León Merino**
*Marcos Portillo Vázquez***

Fecha de recepción: septiembre de 2016.

Fecha de envío a evaluación: septiembre de 2016.

Fecha de aceptación: diciembre de 2016.

*Colegio de Postgraduados,

Autor para correspondencia: Esteban Valtierra Pacheco

Dirección electrónica: evaltier@colpos.mx

Programa de Posgrado en Desarrollo Rural

Km. 36.5 Carretera México-Texcoco

Montecillo, Mpio. de Texcoco, Estado de México

C. P. 56230

Tel. 595-9520200 ext. 1855

**Universidad Autónoma Chapingo.

Resumen / Abstract

En México alrededor de 200,000 empresas se crean cada año, sin embargo, únicamente el 35% de ellas sobreviven después de dos años de operación. Entre las causas más importantes de este problema se encuentran la falta de acceso al financiamiento, fuerza de trabajo carente de habilidades y deficiente información sobre oportunidades de mercado. Dos estrategias comúnmente adoptadas por las empresas son la capacitación de sus integrantes y la participación en asociaciones, como la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (Rendrus). El objetivo de este estudio fue identificar los factores de éxito de microempresas rurales que se dedican a la producción de productos procesados de nopal, en el estado de Tlaxcala, México, que han participado en las reuniones de la Rendrus. Metodología. Se utilizó la técnica de investigación de “Estudios de casos”, entrevistando a diversos integrantes de tres empresas. Los resultados indican que las empresas han sobrevivido en el mercado gracias a su capital social, como el principal factor del éxito, manifestado a través de sus procesos organizativos, compromiso, dedicación y solidaridad, les ha permitido enfrentar las limitantes en relación a la disponibilidad de tecnología, problemas de mercadeo y canales de comercialización limitados, niveles bajos de ventas y esquemas limitados de innovación.

Palabras clave: Desarrollo regional; capital social; Rendrus; nopal; toma de decisiones; capital humano; microempresas; normas empresariales.

In Mexico, around 200,000 enterprises are created every year, however, only 35% of them survive after two years of operations. Among the main causes of this problem, we can find the lack of access to financing, labor force with no skills and deficient information about market opportunities. Two strategies commonly used by enterprises are training of its associates and the participation in associations like the National Network of Sustainable Rural Development (Rendrus). The main objective of this study was to identify the success factors of rural microenterprises that produce cactus leaves processed products in the State of Tlaxcala, Mexico, which participated in meetings with Rendrus. The research technique of “Case Studies” was applied to interview to participants in three enterprises. The results show that enterprises have survived in the market because of their social capital, as the main factor of success, manifested through their organizational process, compromise, dedication, and solidarity that allowed them to face limitations in availability of technology, problems of marketing and commercialization, low levels of sales and limited schemes of innovation.

Key words: Regional development; social capital; Rendrus; cactus leaves; decision making; human capital; microenterprises; enterprise norms.

Introducción

En México, las empresas pequeñas representan un gran número de unidades económicas y una gran proporción del personal ocupado. De acuerdo el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en los Censos del 2014 en el sector manufacturero, el 93.6% del total de las unidades económicas eran microempresas que tenía hasta diez personas ocupadas; 4.2% eran empresas pequeñas y ocupaban de 11 a 50 personas; 1.5% eran consideradas empresas medianas que tenían entre 51 y 250 personas ocupadas; y, tan sólo, 0.7% son empresas grandes que ocupaban 251 y más personas (INEGI, 2014).

Las empresas micro (de hasta diez personas) representaron 93.6% de las unidades económicas del total del sector, 20.8% del personal ocupado total y generaron 2.7% de la producción bruta total. Esto significa que la función social y económica de las microempresas es dar empleo y, en mucho menor medida, generar producción (INEGI, 2014). En contraste, las empresas grandes, de 251 o más personas ocupadas, representan el 0.7% de las unidades económicas, 53.6% del personal ocupado y generaron el 76.6% de la producción manufacturera nacional.

El Banco Mundial (2007) señala que en México alrededor de 200,000 empresas se crean cada año, sin embargo, únicamente el 35% de ellas permanece después de dos años de operación. De acuerdo con este organismo, entre las causas más evidentes de ese problema se encuentran la falta de acceso al financiamiento, fuerza de trabajo carente de habilidades y deficiente información sobre oportunidades de mercado. Esto significa que el tiempo de operación de una empresa puede considerarse como el indicador inicial de éxito de una empresa.



Las micro, pequeñas y medianas empresas rurales enfrentan un medio económico y social muy desfavorable, lo que provoca que la mayor parte de ellas fracasen en los primeros años. Tan et al., (2007) señalan que solamente 35% de las nuevas PYME mexicanas sigue operando después de dos años. Entonces, seguramente hay factores identificables que permiten que algunos proyectos productivos y empresas rurales puedan sobrevivir por más tiempo y llegen a tener éxito que traducen en bienestar para sus integrantes. Para Pérez y Jofre (2000), las microempresas rurales son herramientas que permiten el desarrollo rural, en un territorio compuesto por actores sociales que poseen una cultura característica y por un escenario físico que genera recursos naturales que pueden ser empleados por los actores sociales para la satisfacción de sus necesidades. Parra (2000) señala que la empresa rural *es aquella unidad permanente de producción de bienes y servicios en el sector rural, capaz de generar valor agregado, en la que el empresario y su familia participan directamente en el proceso de producción, existe una escasa división técnica del trabajo y se labora en pequeña escala para el mercado, introduciendo sistemas y equipos modernos de producción de tecnología intermedia*. Del Amo y Vergara (2005) señalan que las empresas rurales constituyen un paso fundamental para el desarrollo local, contribuyen a estimular la economía rural pues generan empleos y contribuyen a la detención de impactos negativos hacia el ambiente.

En México, cerca de 65% de las microempresas son de origen familiar. Las empresas mexicanas de pequeña escala, al ser predominantemente de origen familiar, enfrentan problemas de gestión empresarial, tienen necesidad de apoyo técnico y administrativo. Además, este tipo de empresas carece de políticas organizacionales, de un plan de sucesión, de liderazgo o bien tienen excesivo liderazgo, realizan prácticas obsoletas, enfrentan dificultad para definir criterios salariales, les falta capacitación y un plan de negocios, entre otros factores que afectan su desarrollo. Asimismo, enfrentan un escenario adverso caracterizado por la falta de créditos de instituciones financieras y un régimen legal ineficiente (Jiménez, 2003) diseñado para empresas mayores.

En lo que respecta a los problemas enfrentados por las microempresas rurales, Acevedo (2009) realizó un estudio en dos comunidades rurales de Oaxaca, cuyos resultados indican que existen objetivos entre las empresas familiares y comunales, pero no están definidos con claridad, requieren capacitación para ejercer un control de los ingresos y gastos en las microempresas, y que el parentesco juega un papel importante en el trabajo diario. Los retos a los que

se enfrentan estas microempresas son: diversificar la producción, mejorar la organización interna, adecuar tecnología a sus necesidades y presupuestos y mejorar la calidad de su producto.

Pérez y Altamirano (2009), derivado del análisis de microempresas rurales en Tlaxcala, afirman que los principales problemas a los que éstas se enfrentan son la falta de clientes, la falta de financiamiento y la división de los socios. La Sagarpa (2009) identifica un conjunto de factores internos y externos que tienen una alta incidencia en la dinámica de las empresas rurales. Esta institución considera como factores (de éxito) internos ciertas aptitudes, valores o capacidades que se ven resumidas en motivación, comunicación, información y transparencia, capacitación, participación, coordinación, liderazgo, y dirección. Mientras que como factores (de éxito) externos señala las cuestiones relativas a los mercados, financiamiento, políticas públicas, entre otros.

Valtierra et al. (1998) realizaron uno de los estudios más amplios realizados en México sobre organizaciones económicas rurales auspiciado por la entonces Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), la Procuraduría Agraria, la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) y el Colegio de Postgraduados. El estudio incluyó la celebración de cuatro reuniones regionales a nivel nacional con la participación de 232 organizaciones y empresas rurales, además de una encuesta de con 195 organizaciones. Los factores de éxito internos identificados por las organizaciones y empresas en las reuniones regionales fueron:

1. Liderazgo natural.
2. Responsabilidad y honestidad de los líderes.
3. Visión de los fundadores sobre la misión de la organización.
4. Administración transparente de los recursos.
5. Diferenciar entre lo político y lo económico.
6. Democracia interna.
7. Participación activa de socios.
8. Socios preparados.
9. Seguridad personal.
10. Socios motivados.
11. Compromiso colectivo.
12. Capacitación permanente.
13. Comunicación permanente entre socios.



En la encuesta del mismo estudio, las organizaciones y empresas señalaron que el principal factor de éxito (29.2%) fue la buena organización interna y autogestión. Este factor fue el principal por encima de otros factores materiales (Valtierra et al., 1998).

Cuadro 1. Aspectos en que se consideran exitosas las organizaciones (N=195)

Factores de éxito	Número de Organizaciones	Porcentaje
Buena organización interna y autogestión	57	29.2
Mejor comercialización y eliminación de intermediarios	40	20.5
Incrementos de producción, productividad y rentabilidad	37	19.0
Gestión de apoyos del gobierno, créditos y pago de deudas	35	17.9
Han conseguido infraestructura y medios de producción y capitalización	29	14.9
Mejoramiento de la tecnología de producción y conservación del medio ambiente	25	12.8
Mejoramiento del nivel de vida de socios	23	11.8
Buena administración de recursos y buena dirigencia	13	6.7
Capacitación, asesoría y transferencia de tecnología	12	6.2
Abasto de insumos	12	6.2
Producción para exportar	6	5.1



Cuadro 1 (cont.). Aspectos en que se consideran exitosas las organizaciones
 (N=195)

Acceso a mercados para sus productos	4	2.1
Otros	11	5.6

Fuente: Valtierra et al., 1998.

Coincidentemente, en un estudio de Camacho et al. (2005) realizado en Chile, concluyen que los diez factores centrales de éxito identificados en las empresas rurales chilenas son:

1. Inserción cercana y estable en mercados diferenciados.
2. Rubros rentables para la pequeña agricultura (ventajas comparativas) y aprovechamiento de nichos de mercado.
3. Desarrollo permanente de la innovación, la competitividad, escala apropiada y la participación en actividades creadoras de valor.
4. Proceso asociativo con liderazgo (legitimidad interna y externa, renovación generacional, confianza) en condiciones propicias y voluntad interna.
5. Gestión profesional e información actualizada de mercados y flexibilidad para adaptarse y reaccionar a sus cambios.
6. Funcionamiento transparente y democrático de la empresa.
7. Capacidad de desarrollar alianzas y formas de asociación con agentes de mercado.
8. Capacidades de captar subsidios externos iniciales (públicos o privados).
9. Capacidad en establecer un equilibrio entre dos necesidades vitales: repartir beneficios a los socios *versus* asegurar la capitalización de la empresa.
10. Entorno favorable (infraestructura, institucional, marco legal, vías de fomento).

La cuestión de la asociatividad resulta relevante ya que se requiere de un equilibrio entre los beneficios para los socios-productores y la rentabilidad de la empresa. Para ello, se requiere de una estrategia orientada a la construcción social, a la gestión socio-organizativa, incluyendo aspectos como: liderazgo, motivación, comunicación e información, concertación, manejo de conflic-



tos, normas consensuadas, es decir, una estrategia de construcción de capital social. El panorama poco favorable para las empresas rurales familiares de todo tipo dio pie a que, en 1996, la entonces Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR) y el Colegio de Postgraduados crearan la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (Rendrus) cuyo propósito original fue de propiciar el intercambio de experiencias exitosas para la generación y transmisión de saberes de productor a productor. Uno de los objetivos de esta red es identificar los casos de micro y pequeñas empresas exitosas que sirvan como modelo de referencia a otros habitantes rurales.

Durante los veinte años de existencia, la Rendrus ha mostrado que micro, pequeñas y medianas empresas pueden alcanzar éxito a pesar de un ambiente económico y empresarial desfavorable. Aranda et al. (2012) destacan algunas de las razones principales del éxito de los proyectos que han participado en la Rendrus: la organización de funciones de los miembros, liderazgo comprometido y desarrollo de capacidades de los miembros (con continua capacitación y la asesoría profesional). Bajo este contexto, se realizó el presente estudio que tuvo como objetivo identificar los factores de éxito de microempresas rurales participantes de la Rendrus que se dedican a la producción, industrialización y comercialización de productos procesados del nopal, lo que podría ayudar a otras empresas a tener éxito y a delinear principios de políticas gubernamentales para el apoyo de este tipo de empresas. El presente estudio adopta la definición de capital social que elaboró Fukuyama (2003) que alude a la capacidad de las personas de trabajar en grupo, para cooperar entre sí para poder lograr determinados objetivos comunes, sobre la base de un conjunto de normas y valores informales compartidos.

Metodología

El estudio centró la atención en determinar la importancia del capital social como factor de éxito de dichas empresas, así, la hipótesis del estudio considera que el capital social es el principal factor del éxito y continuidad de las empresas porque han generado procesos organizativos que les han permitido tomar las decisiones adecuadas, identificar y solucionar los conflictos entre sus integrantes, generar procesos de solidaridad entre ellos y distribuir los beneficios producidos por la empresa. En el estudio se seleccionaron algunos de los factores de éxito mencionados por Valtierra et al. (1998), Camacho et

al. (2005) y Sagarpa (2009) que se convirtieron en preguntas y variables de los instrumentos utilizados en la investigación de campo. Los factores relacionados con el capital social: liderazgo (legitimidad y confianza interna y externa), organización interna (asignación y cumplimiento de responsabilidades y división del trabajo), autogestión (solución de conflictos), capacitación del capital humano y gestión profesional. Otros factores relacionados con aspectos económicos y de mercado: situación financiera actual, reinversión, gestión de apoyos gubernamentales, gestión de créditos, acceso a nichos de mercado rentables, eliminación de intermediarios, innovación y mejoramiento de la tecnología, mejoramiento del ingreso y del bienestar de los miembros, equilibrio entre capitalización y reparto de beneficios a socios.

El estudio tomó como base el método de estudios de caso como base para realizar la investigación de campo, la cual tiene una perspectiva cualitativa, pero pueden utilizarse también instrumentos cuantitativos. Según Castro (2010), el estudio de casos, se ha convertido en un método de investigación necesario en la administración de empresas, aun cuando los investigadores de corte cuantitativo lo cuestionan alegando que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente. Sin embargo, la investigación con estudios de casos, no representa a una muestra de una población o universo, son casos específicos los que se estudian buscando con esta metodología de investigación una generalización analítica y no estadística ampliando y generalizando teorías. Se utilizaron dos técnicas de investigación: la encuesta (a través de un cuestionario estructurado) y la entrevista a profundidad (a través de una guía de entrevista). Se diseñaron tres tipos de cuestionarios para la encuesta: el primero estuvo dirigido a los fundadores, dueños o gerentes de las empresas, el segundo se enfocó a los informantes del proceso de producción y el tercer cuestionario se enfocó a los informantes del proceso de comercialización. En los tres casos se entrevistó al representante o fundador y al menos un miembro más de la empresa. Además de participar y observar las labores realizadas los días de las entrevistas.

Para los ejemplos estudiados se seleccionaron microempresas registradas en los padrones de participantes de los encuentros estatales y nacionales de la Rendrus que elaboraran productos procesados de nopal, que se ubicaran en la zona centro del país y que continúan operando después de varios años desde su creación. Inicialmente, se seleccionaron seis empresas de diversos estados, sin embargo, solamente las tres empresas siguientes decidieron participar en este estudio:



Cuadro 2. Microempresas incluidas en el estudio

Denominación	Nombre de la microempresa	Ubicación	Productos	Año de participación en la Rendrus
E1	El Toronjil	Atlangatepec, Tlaxcala	“Nopalocos” (botana de nopal deshidratado con azúcar o chile piquín), doraditas, churritos, mermelada, tortillas	2015
E2	Pausal S.P.R. de R.L. de C.V.	Terrenate, Tlaxcala	Grana cochinilla deshidratada	2015
E3	Nopatlex Productos y Servicios S.A. de C.V.	Tepeyanco, Tlaxcala	Jugos, fibra en polvo, cápsulas de fibra, nopales en salmuera, champú	2015

Fuente: elaborado con el listado de proyectos participantes en la Rendrus 2015 e información recabada en campo.

Análisis de resultados

Caracterización de las microempresas

Las empresas seleccionadas pueden caracterizarse como microempresas de acuerdo a la clasificación de la Secretaría de Economía, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009 (INEGI, 2014) que señala que las microempresas son aquellas que tienen hasta diez empleados permanentes. Todas cuentan con una plantilla de integrantes o empleados compuesta por seis personas, quienes en su gran mayoría son familiares. Dos de las empresas visitadas están constituidas legalmente, la E2 como Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada de Capital Variable (S.P.R. de R.L. de C.V.) y la E3 como Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.) mien-

tras que la E1 se encuentra en proceso de constitución legal. Esto evidencia que las microempresas conocen los potenciales beneficios que trae consigo el constituirse formalmente y han investigado los requisitos para constituirse formalmente como una empresa, lo que refleja un mayor compromiso con la empresa y mayor visión sobre los logros que se pretende alcanzar.

Los productos elaborados por las microempresas seleccionadas no son convencionales, se trata de productos diferenciados e innovadores que atienden a un nicho de mercado específico por lo cual se enfrentan a poca competencia en el mercado. Este tipo de empresas surgen, de acuerdo con Brambila (2006), por los cambios en las características de la población que ha generado nuevas tendencias en los hábitos de consumo, puesto que ahora los consumidores están más informados de los productos que compran y ya no esperan que los alimentos sólo los nutran, sino que además les ayuden a mejorar el funcionamiento de su organismo. A estos productos se les denomina nutracéuticos o funcionales.

Los entrevistados mencionaron dos razones para fundar las empresas: la identificación de un mercado que necesitaba el producto y la necesidad de buscar opciones para la producción de nopal verdura. En este caso debe resaltar un aspecto relevante, dos empresas producen la materia prima para sus productos (nopal), para una de ellas la producción obtenida de nopal verdura rebasaba la demanda de sus clientes regulares, por lo que buscaron una forma distinta de aprovechar su producción dándole valor agregado. Esta es una cuestión a tomar en cuenta porque ejemplifica cómo la empresa en cuestión analizó su situación, el problema que presentaban ante la falta de demanda y propuso ella misma la solución. Este es un reflejo de lo que Grajales y Concheiro (2009) denominaron “nueva ruralidad” y evidencia la diversificación de las actividades en dicho sector, al pasar de practicar únicamente actividades agropecuarias a elaborar nuevos productos agregándoles valor.

Las microempresas estudiadas (E1 y E3), sin conocer las tendencias actuales del mercado, han creado productos comestibles que cumplen con las características de alimentos funcionales, por lo que tal vez sin estar conscientes de ello, las empresas han logrado innovar la oferta de productos disponibles en el mercado con productos que nutren y hacen funcionar mejor el organismo. En concordancia, Núñez et al. (2014) señala que las empresas participantes en la Rendrus se han caracterizados por implementar como una de sus principales estrategias el ofrecer productos novedosos con los que pueden acceder a nichos de mercado en los que tiene ciertas ventajas competitivas y la competencia es reducida.

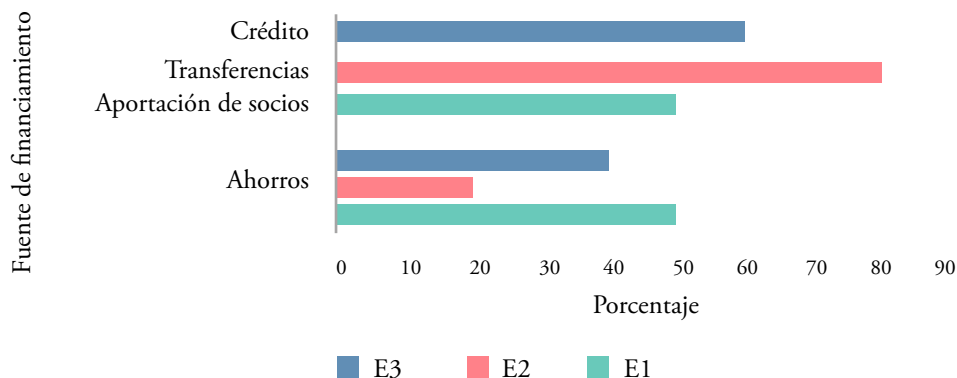


Conocer el origen de las empresas estudiadas es un factor básico ya que da cuenta de quién tuvo la idea de emprender el negocio, los motivos para hacerlo, así como las condiciones en las que éstos surgieron y se fueron desarrollando. Resumidamente, los motivos de surgimiento de dichas empresas fueron principalmente dos: la necesidad de autoemplearse y la identificación de una oportunidad de negocio. Esto concuerda con lo señalado por Formichella (2004), quien señala que ante la situación actual de desempleo y exclusión, las personas optan por buscar oportunidades para autoemplearse. También se observa concordancia con Polanco, Pereyra y Madero (2013) cuando señala que la creación de una microempresa es una opción viable que tienen las familias que habitan en zonas rurales para proveerse de mecanismos permanentes de sustento para cubrir sus necesidades.

Financiamiento e ingresos

Los fundadores de las empresas señalaron que crearon sus empresas, principalmente, con sus ahorros personales (figura 1). Esta fuente representó desde el 20% hasta el 50% del monto total (37% en promedio). Después de los ahorros personales, las empresas también pudieron gestionar capital semilla proveniente de créditos, subsidio de algún programa federal de desarrollo rural y de aportaciones de los socios, como se observa en la figura 1.

Figura 1. Fuentes de financiamiento para la creación de las empresas



Fuente: elaboración propia con datos de campo.

Respecto de las fuentes actuales de financiamiento de las empresas, la E3 es la única empresa que ha logrado cubrir todas sus necesidades de financiamiento con la venta de los productos, lo que indica una situación saludable, así como un nivel de ventas adecuado que permite cubrir los costos en los que se incurre y poder pagar sus créditos. La empresa más joven (E1) es la que aún no se ha consolidado del todo en cuanto a sus niveles de venta, por lo que los ingresos obtenidos durante los dos últimos años no han sido suficientes para financiar la operación del negocio, ha sido necesario complementarlo con ingresos obtenidos por otras actividades productivas del fundador. Esa situación también se observó en la E2, aunque en menor escala, donde los ingresos de la empresa tienen que ser complementados con ahorros personales para que ésta pueda financiar sus operaciones. Por lo tanto, las microempresas estudiadas se han visto imposibilitadas en su mayoría para acumular excedentes para reinvertir y capitalizarse. Esta es una situación frecuente, como lo indican Del Pino y García (1997), lo que dificulta la reposición de activos fijos, así como la adquisición de insumos más elaborados y de mayor precio o ampliar la escala de las operaciones y la producción de las empresas. En los tres casos se observan ingresos mensuales menores a diez mil pesos netos, por lo que su rentabilidad es baja y pone a la empresa en una situación frágil frente a la competencia y al mercado. Hacia el interior de la empresa también hay un riesgo latente porque no hay reparto de utilidades a los socios y participantes, quienes tienen como principal beneficio el empleo y salario por el trabajo realizado. Esto hace depender a sus integrantes de tener otras fuentes de ingreso como las actividades agropecuarias. De acuerdo a los representantes de las empresas, en este momento la situación económica descrita no es un riesgo muy grave porque los integrantes entienden que las microempresas están en proceso de desarrollo y que primero deben hacer sacrificios para consolidar su producción y su posición en el mercado, sin embargo, tienen expectativas que pronto puedan mejorar su situación económica.

Toma de decisiones

En la operación de una empresa, la toma de decisiones es primordial ya que de ello depende el rumbo de las acciones que ésta emprenderá. Es fundamental conocer las dinámicas del proceso de toma de decisiones: quiénes intervienen

en la toma de decisiones y cuánto tiempo toma para ello. Las decisiones tomadas de manera prematura, así como las que son demasiado lentas pueden no generar resultados favorables. En dos de las microempresas estudiadas las decisiones relacionadas con la operación general de la empresa son tomadas tanto por el fundador como por los socios familiares. El proceso de toma de decisiones implica sesiones de diálogo, análisis de opciones y finalmente consensos. Sólo una de las empresas (E1) es liderada por completo por su fundador con poca o nula participación de los otros participantes en las decisiones.

De acuerdo con la opinión de los entrevistados, las empresas han podido tomar decisiones de manera ágil tanto para la administración como para la operación de la empresa. Cuando las decisiones son urgentes de tomarse, el representante asume la decisión y luego la comunica a los otros miembros. Sin embargo, cuando hay tiempo para ir definiendo el rumbo de la empresa, generalmente los socios miembros de la familia discuten las decisiones y se llega a un consenso. Esto define una legitimidad de los socios fundadores que son reconocidos por el resto de miembros, pero no se soslaya la participación de los miembros en las decisiones.

Definición de funciones y responsabilidades

En las microempresas entrevistadas todos los integrantes tienen múltiples funciones, pero sus responsabilidades están bien definidas, es decir, existe la certeza sobre el tipo de actividad que cada uno llevará a cabo aunque tengan que desempeñar varios trabajos o participar en varias etapas del proceso productivo, administrativo y comercial. Esta característica de flexibilidad organizacional es posible porque son microempresas familiares en donde no se observa rivalidad en el hecho que un integrante se dedique a una actividad o a varias porque el objetivo final es que se desarrolle el proceso productivo y las demás actividades de la empresa.

Se observó que en la organización de las microempresas estudiadas existe flexibilidad en la asignación de responsabilidades a cada integrante de las empresas. En principio, éstas se determinan de acuerdo con las habilidades mostradas por los integrantes o socios, por el interés personal en ocupar cierto puesto y por último debido a la experiencia en puestos simi-

lares. En este caso, hay la facilidad de participar en las tareas que mejor se adapten a la experiencia y aptitudes de cada socio, con lo que se obtienen mejores resultados. Esta es una de las ventajas que identifica la Sagarpa (2006) de las empresas familiares rurales, el que existe flexibilidad en la aplicación de la mano de obra.

Resulta muy favorecedor para las empresas el que todos sus socios sepan exactamente sus responsabilidades, esto es, qué hacer, de qué manera hacerlo, cuándo lo deben de hacer y a quien corresponden el total de actividades. Por lo tanto, se puede señalar que las empresas cuentan con un óptimo grado de coordinación dado que la organización de las actividades y funciones de los socios se realizan de tal manera para lograr sinergias acordes a las responsabilidades de cada elemento para el logro de objetivos y metas, como lo señala la Sagarpa (2009).

Lo analizado aquí no significa que las otras microempresas no incluidas en el estudio tengan los mismos principios de toma de decisiones. Frecuentemente, este es un factor de discordia entre los miembros de microempresas que son la causa de su desintegración. Por lo cual, se recomienda que cualquier microempresa rural debe de establecer claramente sus principios de participación en la toma de decisiones. Eso no significa que haya consensos absolutos, pero si acuerdos que les permitan seguir trabajando juntos, como lo señala Fukuyama (2003).

Definición de objetivos, metas, reglas y normas de las empresas

Respecto a la definición de los objetivos, metas y normas de las empresas, únicamente la E3 cuenta con un reglamento para su operación, sin embargo, los integrantes no cumplen con el documento al pie de la letra. No obstante, el hecho de que no sigan formalmente el reglamento no ha afectado la organización ni la operación de la empresa porque cada quien conoce sus funciones y responsabilidades. En el caso de la E1 y E2, la elaboración de un reglamento interno no ha sido una prioridad porque los miembros se autoregulan con reglas no escritas o sobrentendidas resultado del diálogo y acuerdos grupales que se basan en la responsabilidad asumida por cada uno para desempeñar su trabajo. Los problemas que surgen se tratan de forma inmediata y personal porque son pocos integrantes. La

dirección de las empresas se ha realizado sin estar orientada formalmente a objetivos y metas definidos. Es en esta parte donde tal vez necesiten capacitación en la elaboración de su plan de negocios que les habrá un horizonte mayor para que puedan trabajar con rumbo y no sólo improvisando de acuerdo a los vaivenes en la producción y el mercado.

El ambiente laboral es un factor determinante ya que puede actuar tanto a favor como en contra de la consecución de resultados óptimos. Cuando existe un ambiente laboral adecuado se refuerza el capital social, elemento clave para la supervivencia y éxito de los negocios. En las empresas estudiadas, se observó un ambiente laboral de confianza, cooperación mutua y amabilidad entre los integrantes porque los integrantes tienen la confianza de manifestar su opinión cuando surgen conflictos o no están de acuerdo con alguna situación. Las entrevistas hechas a los integrantes señalan que su opinión es tomada en cuenta la mayor parte del tiempo.

Todas las empresas afirmaron que las relaciones humanas que se dan entre los integrantes y socios son excelentes como resultado de ese grado de confianza y apertura, que es una situación muy positiva que contribuye al reforzamiento de los lazos entre ellos. En este punto, es de tomar en cuenta lo que Belausteguigoitia (2010) señala que la influencia de la familia es positiva cuando al interior de ésta hay compromiso hacia la empresa y existe capacidad y talento en los miembros que la operan. Estos son indicadores muy positivos del capital social que estas microempresas han acumulado y que les ha permitido resolver los problemas internos y enfrentar las amenazas externas. Esto hace que la falta de capacidad en ciertas áreas como la administración se sustituya con voluntad por hacer las cosas y solidaridad entre los socios y miembros.

En suma, se observa una organización efectiva en todas las microempresas, así como liderazgo comprometido por parte de los fundadores, lo que de acuerdo con Aranda et al. (2012) representa una de las principales razones del éxito de los proyectos que han participado en la Rendrus. La gestión eficiente también es señalada por Camacho et al. (2005) como un indicador del éxito de las empresas rurales a la par de la solidez organizativa, referida a la cohesión interna de los integrantes de las microempresas. Acorde con lo señalado por De la Garza et al. (2011), al tratarse de empresas familiares, los valores que comparten los integrantes de éstas han sido el fundamento de su organización.

El capital humano y el desarrollo de capacidades

Otra de las razones principales del éxito de los proyectos que han participado en la Rendrus, de acuerdo con Aranda et al. (2012), es el desarrollo de capacidades con capacitación continua y la asesoría profesional. Este es un aspecto fundamental para la supervivencia de las empresas, ya que implica fortalecer el capital humano de éstas para que cuenten con las herramientas indispensables que les permitan a sus fundadores identificar oportunidades, establecer estrategias, definir mecanismos de acción, entre otros.

Dos emprendedores (E1 y E3) han recibido capacitación y asistencia técnica en los últimos tres años. La E2 no ha recibido capacitación formal. La capacitación recibida por la E1 fue por parte de la Escuela de Xocoyucan y fue financiada por el municipio de Cárdenas, Tlaxcala. En este caso, la capacitación recibida fue el parteaguas para la puesta en marcha de la empresa puesto que ahí les enseñaron a procesar e industrializar los productos derivados de nopal. Además, esa misma empresa actualmente recibe asistencia técnica gratuita por parte de un capacitador de la Sagarpa. Por su parte, la E3 recibió capacitación de la Secretaría de Desarrollo Económico (Sedeco) del estado de Tlaxcala, en donde les compartieron nociones básicas sobre comercialización, estrategias de publicidad, organización interna y administración. Sin embargo, la capacitación más útil que han recibido provino de la Universidad de Ohio, en la que les enseñaron de manera muy completa aspectos relacionados con la tecnología de alimentos y mecanismos de control de calidad, elementos esenciales durante los procesos de producción.

En todas las empresas estudiadas el dueño funge como el único responsable de la administración. En la E3, el dueño es el único que cuenta con formación académica como administrador (licenciatura en administración de empresas) y tiene experiencia en el ramo. En las otras empresas, sus fundadores han adquirido de manera empírica las capacidades de administrador a raíz de poner en marcha las empresas, ya que previamente no contaban con experiencia ni habían recibido un curso de capacitación al respecto. Todos los entrevistados reconocen la necesidad de crecer y tienen bien identificados los temas en que necesitan capacitación, que se presentan en el cuadro 3.



Cuadro 3. Temas de capacitación que requieren las empresas

Temas	E1	E2	E3
Mercado		X	X
Técnicas de producción		X	
Administración	X		
Plan de negocios			X
Finanzas	X		
Proceso de exportación			X

Fuente: elaboración propia con datos de campo.

La E1 considera necesario recibir capacitación en temas de administración y de finanzas, aspectos muy importantes que podrían ser fundamentales para su consolidación, sobre todo, considerando que es la empresa más joven (1.5 años de antigüedad). La E2 hace referencia a la capacitación en aspectos de mercado, así como en técnicas de producción. En este caso, la empresa no ha recibido ningún tipo de capacitación previa, por lo que ésta les sería de gran utilidad para resolver algunos problemas técnicos relacionados con las características de los módulos de producción con los que cuentan. Por su parte, la E3 refiere la necesidad de recibir capacitación en cuestiones de mercado, plan de negocios y en procesos de exportación. En este caso, la empresa tiene la meta de exportar parte de sus productos a los Estados Unidos, sin embargo, no han podido concretar ese proceso por la falta de conocimiento y asesoría al respecto.

La falta de profesionalización de la gestión de las empresas corresponde con lo señalado por la Sedesol (2010) en relación a que la escasa generación de proyectos productivos rentables se debe a la falta de desarrollo de competencias productivas y emprendedoras, lo que es originado por el bajo conocimiento técnico, financiero y administrativo presente en el sector rural. Los fundadores de las empresas y los socios, por lo general, se encargan de diversas actividades, desde las relacionadas con el abasto de insumos, el proceso de producción hasta la venta de los productos. Entre las principales actividades

de las que se encargan los fundadores de las empresas estudiadas se encuentran: la producción de materia prima, la compra de insumos, la negociación con proveedores, la planeación de la producción, la supervisión del proceso de producción, empaçado y envasado, la distribución y venta de productos, administración de la empresa, la promoción, el diseño de imagen, la programación de asistencia a ferias, exposiciones y eventos de difusión. Cuando el fundador no puede realizar una o varias de estas actividades, es entonces que recurre a los socios para que le apoyen a realizar estas actividades.

El capital social

Se observa que las microempresas estudiadas surgieron como empresas familiares caracterizadas por una gestión orientada a la supervivencia, en concordancia con lo señalado por Valdés y Sánchez (2012), puesto que no prestan demasiada atención a cuestiones como el costo de oportunidad del capital y la inversión para crecimiento, lo que caracteriza a las microempresas que surgen asociadas al fenómeno del autoempleo como forma de subsistencia de la familia. Esto confirma lo que señaló anteriormente, de acuerdo a datos del INEGI, la importancia de las microempresas está en la capacidad para generar empleos y no para generar producción. Lo anterior concuerda con lo observado por Del Pino y García (1997) y a Parra (2000), quienes señalan que las actividades productivas son realizadas con una mínima división de trabajo, debido al empleo de métodos simples de producción. Además, se observa que tanto los fundadores de las microempresas como sus familias participan directamente en el proceso de producción y laboran en pequeña escala para el mercado.

La falta de profesionalización en estas microempresas se ve reflejada en la forma en que se lleva la contabilidad y administración. Las empresas no tienen sistemas básicos de información para tomar de decisiones, planificar, monitorear avances y corregir rumbos, lo que representa uno de los factores que limitan el éxito de las empresas rurales, de acuerdo con Camacho et al. (2005).

En contraposición a lo anterior, una de las razones principales del éxito de los proyectos que han participado en la Rendrus, de acuerdo con Aranda et al. (2012) es un mecanismo claro de rendición de cuentas, sin embargo, dos de las empresas entrevistadas (E1 y E3) no realizan informes periódicos sobre la situación del negocio. Este hecho se debe que son empresas familia-



res pequeñas, donde el rol de administrador corresponde exclusivamente al fundador. Los socios e integrantes de las empresas no consideran relevante la rendición formal de cuentas para informar sobre las actividades y resultados de la empresa puesto que, en la práctica, observan la evolución y resultados alcanzados. No obstante, el hecho de que no exista un documento de rendición de cuentas, no implica que la información sobre el desempeño de la empresa no llegue a los socios, aunque no tendrán la certeza sobre cifras específicas, si conocen el desarrollo y resultados generales del desempeño de la empresa.

En la E2 sí se han realizado informes periódicos enfocados al nivel de producción, ventas y problemas que se han presentado. Estos informes se elaboran a partir de las bitácoras del área de producción de la empresa. Los integrantes de las tres microempresas opinan que fue útil la participación en las reuniones de Rendrus porque se dieron a conocer, consiguieron nuevos clientes, conocieron experiencias de otros productores que les permitieron mejorar sus procesos, realizaron ventas directas y fueron invitados a más eventos después de la reunión. En los últimos cinco años las empresas han sido invitadas a 10, 8 y 10 eventos, respectivamente, en otros municipios y en otros estados. Además de estos apoyos, las empresas han recibido apoyos por parte del gobierno estatal y federal. El tipo de apoyo ha sido en capacitación sobre proceso de producción y asistencia técnica para la E1, subsidio de un programa de desarrollo para la ampliación del negocio en el caso de la E2 y asesoría para la E3.

Problemas y retos de las microempresas

Las microempresas entrevistadas han alcanzado ciertos logros en términos productivos, organizativos, económicos y otros, pero ello no las han mantenido exentas de problemas de distinta índole. Los miembros de las empresas expresaron los siguientes problemas, ordenados por su importancia:

Cuadro 4. Principales problemas a los que se han enfrentado las microempresas, ordenados por importancia

Problemas	E1	E2	E3
No cuentan con la experiencia y/o conocimientos suficientes	2	1	2



Cuadro 4 (cont.). Principales problemas a los que se han enfrentado las microempresas, ordenados por importancia

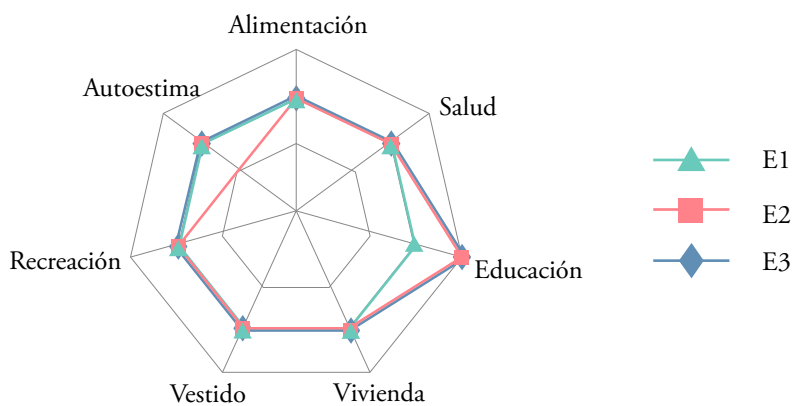
Problemas	E1	E2	E3
Falta de capacitación y/o asistencia técnica		3	1
Los clientes potenciales no conocen el producto		2	
Las ventas son bajas	1		
Problemas técnicos (fallas en los equipos, maquinaria, etc.)		4	
Problemas de comercialización o administración		5	4
Los clientes no acostumbrar comprar y consumir nopal envasado			3

Fuente: elaboración propia con datos de campo.

A pesar de los problemas a los que se han enfrentado las microempresas, los miembros han observado cambios importantes en distintos rubros, señalados en la figura 2. Se utilizó una escala de valores de cambio: el valor de 5 corresponde a un cambio significativo en sentido negativo en el problema, el 4 se trataría de una percepción de cambio negativo leve, el 3 significa que no hubo cambio, el 2 es una percepción de cambio positivo alto, y el 1 se refiere a un cambio positivo muy alto. Debe entonces destacarse que la autoestima es el aspecto en que se percibe la mejora más notoria, entre los miembros de las empresas entrevistadas.



Figura 2. Mejoramiento en el bienestar, principales aspectos



Fuente: elaboración propia con datos de campo.

Aun cuando han hecho importantes logros, el reto principal de las empresas es mejorar en el mediano plazo el ingreso y el bienestar de los socios y participantes, so pena de transformar sus éxitos actuales en fracasos.

Conclusiones

Las microempresas familiares estudiadas en la presente investigación han alcanzado el éxito en ciertos aspectos, en otros el éxito aun es limitado y en otros no lo han conseguido. Esta mezcla de factores se debe, en cierta medida, a las tres empresas están en una etapa de consolidación. Los principales factores de éxito de las empresas estudiadas están relacionados con aspectos del capital social: organización interna basada en relaciones familiares; división del trabajo flexible donde las personas pueden desempeñar varias funciones; los integrantes participan en las decisiones de la empresa; han desarrollado un ambiente de confianza y amabilidad entre los fundadores y los demás integrantes; se realiza la rendición de cuentas de los líderes a los miembros aunque no de forma profesional ni con cifras exactas; la cooperación mutua en todos los aspectos de la producción; han encontrado mecanismos de solución de conflictos y diferencias de opinión;

Otros aspectos donde han alcanzado éxito limitado y que no están relacionados con el capital social y son: producen productos diferenciados con los que tienen acceso a nichos de mercado donde hay menos competencia y mejores precios de sus productos por su valor agregado; gestionaron diversos apoyos proveniente de instituciones gubernamentales para la fundación de las empresas; desarrollaron las capacidades del capital humano para dominar los procesos productivos actuales; le han dado empleo a la familia y han mejorado el ingreso de los integrantes de la familia respecto al ingreso obtenido por la producción de nopal verdura; han mejorado los niveles de bienestar de sus integrantes en alimentación, educación, salud, vivienda, vestido, recreación y, en menor medida, en educación;

Los aspectos en los que las microempresas no han tenido éxito o sus logros han sido muy reducidos o nulos tienen relación con aspectos del capital económico y el mercado y son: los ingresos han mejorado con la producción de productos diferenciados comparados con la producción de nopal verdura, pero los ingresos aún son magros y sólo remuneran con salarios el trabajo aportado pero no hay reparto de utilidades; y tienen poco o nulo acceso a créditos para mejorar su capitalización. En aspectos relacionados con las capacidades del capital humano aún tienen una amplia gama de aspectos en los que necesitan mejorar, tales como: profesionalizar la administración de recursos de la empresa; como innovar los procesos productivos; requieren conocimientos sobre cómo funciona el mercado y como ampliar sus ventas, como armar un plan de negocios y como realizar la exportación de sus productos.

Finalmente, las empresas reconocen que fue muy positiva su participación en las reuniones de la Rendrus ya que los motivo a superarse y les abrió otras oportunidades al ser un espacio de encuentro de productores, conocer otras experiencias de empresas similares y clientes potenciales.

Bibliografía

- Acevedo, M. (2009) *Las microempresas rurales en la Mixteca alta: hacia una microempresa rural sostenible. Caso San Andrés Lagunas, Oaxaca*. Tesis de maestría. México, Posgrado en Desarrollo Rural, Colegio de Postgraduados.
- Aranda, H. et al. (2012) “La Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (Rendrus) como estrategia para promover la mejora continua de los agronegocios”



- Revista Mexicana de Agronegocios*. Vol. XVI, núm. 31, julio-diciembre de 2012. pp. 63-73.
- Banco Mundial (2007) *Evaluating Mexico's small and medium enterprise programs*. Washington D. C., The World Bank.
- Belausteguigoitia, I. (2010) "El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas" *Gestión y Sociedad*. Vol. 3, núm. 1, pp. 13-25.
- Brambila, J. (2006) *En el umbral de una agricultura nueva*. México, Universidad Autónoma Chapingo/Colegio de Postgraduados.
- Camacho, P. et al. (2005) *Estudio regional sobre "Factores de éxito de empresas asociativas rurales"*. Plataforma Regional Andina Ruralter/ Agraria Ltda/ Intercooperación/ Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, Chile.
- Castro, E. (2010) "El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas" *Revista Nacional de Administración*. 1 (2): 31-54 julio-diciembre, 2010.
- De la Garza, M. et al. (2011) "Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México" *Cuadernos de Administración*. Vol. 24, núm. 42, enero-junio de 2011, pp. 315-333.
- Del Amo R. S. y M. del C. Vergara (2005) "Desarrollo económico regional y la construcción de empresas rurales comunitarias" en Torres-Lima, P. A. *Desarrollo Regional y Sustentabilidad en México*. México, Colegio de Sonora/ Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, pp. 383-404.
- Del Pino, J. y M. García (1997) "La pequeña producción en Chile: características y proyecciones" en García, M. y C. de la Puente. *La Pequeña producción Frente a los Procesos de Apertura Económica*. Santiago, Chile. Sinergos Consultores Ltda.
- Formichella, M. (2004) *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Argentina, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Fukuyama, F. (2003) "Capital social y desarrollo: la agenda venidera" en Atria, R. et al. (comps.), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe, en busca de un nuevo paradigma*, Chile, Comisión Económica para América Latina y El Caribe/Michigan State University. pp. 33-48.
- Grajales, S. y L. Concheiro (2009) "Nueva ruralidad y desarrollo territorial. Una perspectiva desde los sujetos sociales" *Veredas 18*, UAM-Xochimilco, pp. 145-167.
- INEGI (2014) *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: censos económicos 2014*. Aguascalientes, México. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

- Jiménez, A. (2003) “¿Qué son las pequeñas y medianas empresas?” *Economía Mexicana*. México. En: <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo2.pdf>. [Accesado el día 20 de julio de 2016]
- Núñez et al. (2014) “Elementos para analizar redes sociales para el desarrollo rural en México. El caso Rendrus” *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*. Vol. 11, núm. 1, enero-marzo 2014, pp. 1-24.
- Parra, E. (2000) *El impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana*. Colombia, Programa de Apoyo a la Microempresa Rural y El Caribe (Promer.)/ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura/Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.
- Pérez A. y I. Jofre (2000) *La microempresa rural*. Chile. Documento de investigación. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Pérez, A. y J. Altamirano (2009) *Microempresas y formación de patrimonio en los hogares rurales: un acercamiento a partir de las agroindustrias en Tlaxcala, México*. México. El Colegio de Tlaxcala, A. C./CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo.
- Polanco, D. V., Pereyra, A. M. y J. E. Madero (2013) “Situación actual de las microempresas familiares rurales de las comisarías de la zona metropolitana noreste de Mérida Yucatán” XVIII *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Octubre de 2013, México.
- Sagarpa (2006) *La empresa rural y las redes empresariales: bases técnicas para su promoción e integración*. México, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
- Sagarpa (2009) *Las organizaciones económicas del sector rural, principios y bases jurídicas*, México, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
- Sedesol (2010) *Diagnóstico alternativas de la población rural en pobreza para generar ingresos sostenibles*. México, Secretaría de Desarrollo Social.
- Tan, H. et al., (2007) *Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México*. Washington, Banco Mundial,
- Valtierra, E., A. et al. (1998) *Organizaciones económicas exitosas del medio rural en México*. Montecillo, Texcoco, Estado de México. Reporte Técnico, Colegio de Postgraduados, SAGAR y Procuraduría Agraria.
- Valdés, J. y G. Sánchez (2012) “Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México” *Iberofórum Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*. Año VII, núm. 14, pp. 126-156.

