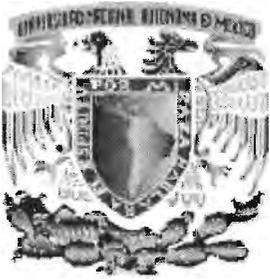


00553



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN  
INGENIERÍA**

**FACULTAD DE QUÍMICA**

**EL CONCEPTO DE CALIDAD EN LA MICROEMPRESA  
RURAL: UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO  
SUSTENTABLE**

**T E S I S**  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

**MAESTRO EN INGENIERÍA**

**INGENIERÍA DE SISTEMAS – SISTEMAS DE CALIDAD  
P R E S E N T A:**

**I.Q. SAGRARIO SOLER PALOMARES**

**DIRECTORA DE LA TESIS:  
DRA. NYDIA LARA ZAVALA**



México

2005

mt 350 905



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **JURADO ASIGNADO:**

PRESIDENTE: M.C. VÍCTOR MANUEL MORALES LECHUGA

VOCAL: M.F. SOCORRO ALPÍZAR RAMOS

SECRETARIO: M.C. ROCÍO CASSAIGNE HERNÁNDEZ

1<sup>ER</sup>. SUPLENTE: M.C. VÍCTOR HERNÁNDEZ ABAD

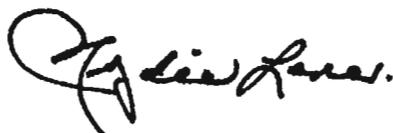
2<sup>º</sup>. SUPLENTE: M.I. RIGOBERTO NAVA SANDOVAL

## **SITIO DONDE SE DESARROLLO LA TESIS:**

LABORATORIO DE CIBERNÉTICA APLICADA

CENTRO DE CIENCIAS APLICADAS Y DESARROLLO TECNOLÓGICO (CCADET)

## **TUTOR DE TESIS:**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Nydia Lara Zavala". The signature is fluid and cursive, with a large initial 'N'.

DRA. NYDIA LARA ZAVALA

---

A mi familia, en especial a mi madre y a Uri por el amor, la paciencia, acompañamiento y apoyo incondicional a lo largo de este trabajo y de mi vida.

Mis mas sincero agradecimiento y cariño a la Dra. Nydia Lara por su valioso apoyo y el tiempo dedicado para que este trabajo fuera posible. A la Dra. Rocío Cassaigne por el apoyo en el proceso administrativo y por el invaluable conocimiento que regala en cada clase. Y al Maestro Víctor Morales por sus acertados comentarios que fueron significativos para el término de este trabajo.

Un agradecimiento a Soco y a Gloria por su ayuda en los asuntos administrativos.

---

**INDICE**

	<b>PÁG.</b>
Introducción	4
Justificación	7
Metodología	9
Objetivos	12
Hipótesis	12
 <b>CAPÍTULO 1</b>	
1.0 Antecedentes	13
1.1 ¿Qué es una Microempresa?	13
1.1.1 Tipología de las Microempresas	14
1.2 Desarrollo Rural	17
1.3 Desarrollo Rural y Microempresa	19
1.3.1 Tipo de Microempresas Rurales	23
1.3.2 Diferencia entre Microempresa Rural y Urbana	25
1.4 El Impacto de la Microempresa en el Ámbito Rural: Valor Agregado, Empleo e Ingreso	28
1.4.1 Los Polos de Acumulación en la Economía Rural	28
1.4.2 Generación de Empleo e Ingreso	30
 <b>CAPÍTULO 2</b>	
2.0 Retos y Oportunidades de la Microempresa Rural	32
2.1 Análisis Estratégico de las Microempresas Rurales	33
2.1.1 Conclusiones del Análisis	49
2.1.2 Oportunidades y Fortalezas: Una Oportunidad de Crecimiento para la Microempresa Rural	51

# EL CONCEPTO DE CALIDAD EN LA MICROEMPRESA RURAL: UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO SUSTENTABLE

---

---

## CAPITULO 3

3.0	Hacia una Política de Desarrollo de la Microempresa Rural	54
3.1	Acciones de apoyo para el Desarrollo de la Microempresa Rural	56
3.2	Diseño y Aplicación de Políticas para el fortalecimiento de la Microempresa Rural	60

## CAPÍTULO 4

4.0	La Calidad: un Paso Hacia la Competitividad de las Microempresas Rurales	64
4.1	Calidad y Cultura	64
4.2	La Creación de un Sistema de Calidad para el Desarrollo Integral de la Microempresa Rural	65
4.2.1	Nuevos Desafíos a partir del Ambiente de Competitividad	73

## CAPÍTULO 5

5.0	El Caso de Microempresas Rurales del Estado de Puebla	76
5.1	Panorama General del estado de Puebla	76
5.2	Características Económicas y sociales de los Municipios de Nauzontla, San Nicolás de Buenos Aires y Zautla	78
5.3	Identificación y Análisis de los Problemas a los que se Enfrentan los Microempresarios Rurales de los Municipios	84
5.3.1	Características de Microempresas Identificadas en los Municipios Estudiados	84
5.3.2	Discusión de la Problemática del Microfinanciamiento y el Desarrollo Microempresarial	85
5.4	Proposición de Acciones Estratégicas de Calidad Para el Desarrollo y Competitividad Rural	87
5.4.1	Oportunidades de Desarrollo Económico Rural: La Producción de Productos Orgánicos, Caso del Maíz	87
i)	El Maíz	91
A)	Usos del Maíz	91
B)	Estándares para el Maíz en los Estados Unidos de América	94
C)	Ventajas de la Producción Orgánica	95
D)	Generación de Empleos	95
E)	Propuestas	97

**EL CONCEPTO DE CALIDAD EN LA MICROEMPRESA RURAL: UNA  
ALTERNATIVA DE DESARROLLO SUSTENTABLE**

---

---

F)	Certificación de Productos Orgánicos	98
G)	Estándares para certificación de producción orgánica	101

**CAPÍTULO 6**

6.0	Conclusiones	104
A)	Definición de Microempresa Rural	106
B)	Propuestas	106
C)	Medidas para el Desarrollo de la Microempresa Rural	108
D)	Medidas de Carácter General con la Intervención del Estado	109
E)	Medidas de Carácter Financiero	111
<b>7.0</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>112</b>

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, América Latina se ha convertido en una nueva alternativa de negocios para muchas empresas tanto europeas como norteamericanas. Sin embargo, existe un común denominador en la mayoría de los países latinoamericanos: una economía débil. Esta se ve afectada en gran medida por la precariedad en la que viven sus habitantes, principalmente del sector rural. Como señala el *Informe sobre la situación económica de América Latina y el Caribe 1996-1997*, elaborado por la Comisión Económica para América Latina de Naciones Unidas,<sup>1</sup> son muchos millones de personas las que viven en condiciones de pobreza en los países latinoamericanos. Resolver esta grave situación de inopia es sin duda un gran reto para las organizaciones responsables del desarrollo de estos países, es decir que en la medida en que tales organizaciones se involucren en los problemas de los estratos sociales más desfavorecidos, se buscarán soluciones realmente viables que mejoren las condiciones económicas y sociales de las personas de dichos sectores.

En este contexto, el sector rural enfrenta problemas más marcados que el sector urbano, pues ante el claro proceso de globalización, los habitantes del sector rural sobreviven y se desarrollan a partir de sus propias fuerzas individuales dominados por las leyes del mercado, quedando así excluidos de la globalización económica.

Este hecho se refleja en varios panoramas, por ejemplo en el área laboral para un poblador rural es cada vez más inaccesible obtener un trabajo porque no puede absorber toda la oferta o bien por las exigencias en la demanda que requiere o por la exigencia de mano de obra cualificada. En este sentido, la

---

<sup>1</sup> Situación Latinoamericana (1998). Revista situación Latinoamericana, año 8, núm. 35

profesionalización y la especialización son dos condiciones que difícilmente pueden cumplir las personas que no han contado con una educación suficiente, mucho menos una formación profesional. Generalmente este tipo de personas son las que forman parte del sector rural, siendo su actividad principal la agricultura.

Ahora bien, para muchos de los pobladores rurales que por diversos motivos quedan fuera del sistema agropecuario o del sistema productivo, la creación de su propia empresa puede constituir una alternativa de desarrollo, pues con una inversión baja de capital y de recursos se puede hacer posible la incorporación a la vida económica.

En el llamado tercer mundo<sup>2</sup>, ante la falta de expectativas de encontrar un trabajo asalariado, muchas personas se ven abocadas a la creación de su propio negocio a partir de los escasos recursos que pueden extraer de un entorno adverso. Como resultado, se ha generado una extensa red de microempresas que realizan todo tipo de actividades comerciales, manufactureras o de servicios que, en su mayor parte, operan al margen de regulaciones.

En este sentido el presente trabajo profundizará en los problemas a los que se enfrentan las unidades económicas que integran al sector rural: las microempresas rurales. Actualmente existe un amplio reconocimiento del importante papel que representan las empresas pequeñas en el impulso del desarrollo económico en todo el mundo, pues una creciente proporción de los trabajadores del planeta desarrollan una actividad en micro y pequeñas empresas.

---

<sup>2</sup> El tercer mundo es un término que se utiliza para referirse a los países en vías de desarrollo que no se sitúan ni en el bloque capitalista occidental ni en el comunista oriental (Galen Spencer Hull. Tendencias en una economía global. Guía para la Pequeña Empresa. Edit. Gernika) 1998

Frente a la diversidad de microempresas que surgen día a día, resulta imprescindible volcar nuestra atención a este sector. Es responsabilidad de cada país según sus características, buscar los mecanismos de desarrollo y/o promoción más acorde con sus objetivos primarios, no olvidando que las microempresas no son todas iguales, por lo que deben incorporar políticas de desarrollo que toquen los factores financiero y empresarial principalmente.

## **JUSTIFICACIÓN**

En México, durante los años noventa, se suscitaron varios fenómenos que afectaron la economía del país. Dentro de ellos podemos destacar la liberación comercial, la eliminación de subsidios en los precios y tarifas de los bienes y servicios del sector público, los cambios en la normatividad aplicable al quehacer manufacturero, la supresión de buena parte de los estímulos fiscales y de los esquemas especiales de tributación, así como la negociación de acuerdos comerciales con países en desarrollo y economías industrializadas, entre otros.

De esta manera se generó un panorama lleno de oportunidades y de riesgos para las empresas, en especial las de menor tamaño como son la micro y pequeña empresa - llamadas la pequeña mayoría porque representan el 95% del total de la industria manufacturera mexicana - por ser un sector con mayor dificultad para asimilar la dinámica y dirección de las transformaciones que tienen lugar en su entorno.

Antes de estos sucesos, los empresarios de este sector no enfrentaban mayores problemas para producir, distribuir y vender sus productos, pero a partir de las transformaciones señaladas, un gran número de productores se vio afectado llegando algunos a cerrar sus empresas.

Reconocer la importancia de estos acontecimientos es un paso fundamental pero insuficiente si tal valoración no es acompañada por acciones para realizar una verdadera actividad de fomento a favor de las unidades productivas de menor tamaño e intensificar las acciones para su desarrollo. Las estrategias

que se decidan impulsar deben tomar en cuenta los rasgos y necesidades de este tipo de empresas.

Justamente, uno de los propósitos de este trabajo es identificar y analizar algunos de los problemas que afectan a este tipo de empresas, para plantear formas adecuadas y viables para la formación de microempresas como una estrategia para generar empleos de mejor calidad en sectores de bajos ingresos económicos, específicamente en el sector rural, a través de un enfoque sistémico que incorpore el concepto de calidad que en comparación con algunos programas de desarrollo que se han realizado a la fecha, puede resultar más eficiente. Esta sistemática permitirá crear microempresas sustentables que ayudarán a mejorar el nivel de vida del emprendedor, su familia y la de los trabajadores que contrate.

En resumen, se expone el papel socio-económico que tiene la microempresa rural en nuestro país, donde la producción agropecuaria es uno de los pilares sociales y económicos del mismo y, sin embargo, es uno de los más olvidados. Para estudiar la problemática de la microempresa rural, se realizó un análisis sistémico de los factores y entorno que la afectan, donde resulta clara la necesidad de adoptar una filosofía y una cultura de la calidad para lograr un verdadero desarrollo de la microempresa rural. Para evitar confusiones, se describe de manera general lo que vamos a entender por microempresa rural, el impacto de ésta en la generación de empleos e ingresos; se plantean los elementos básicos que se necesitan para la construcción de políticas a favor del desarrollo de este tipo de microempresas, así como las principales acciones de apoyo que requieren. Posteriormente se enfatiza por qué es de vital importancia adoptar una cultura de la calidad para el desarrollo las microempresas rurales.

## METODOLOGÍA

En el presente trabajo se plantea la incorporación de un enfoque sistémico de calidad que puede contribuir a hacer más eficaces y eficientes las acciones encaminadas a apoyar las microempresas rurales en nuestro país. Se fundamenta en los hallazgos de investigaciones realizadas por varias instituciones en países latinoamericanos y en el análisis propio de las microempresas rurales en México. Para su desarrollo, el estudio contenido en este trabajo se dividió en tres fases:

**FASE 1** Corresponde al trabajo de investigación y recopilación de la información requerida. Como veremos en el capítulo 1, el estudio comienza proponiendo un marco de interpretación del desarrollo rural y de las comunidades rurales. Se definen los elementos esenciales del concepto de microempresa en el sector rural y se propone una tipología de microempresa. Asimismo, se evalúa el impacto que produce la microempresa rural a través de las variables de valor agregado, empleo e ingreso.

**FASE 2** Concierno al análisis de toda la información obtenida. Éste se muestra en el capítulo 2, en donde se analizan los desafíos y oportunidades que enfrenta la microempresa rural en el panorama económico actual de globalización y competitividad en que se encuentran, así como sus fortalezas y debilidades. Se identifican los bienes y servicios que se pueden producir en forma competitiva, así como los sectores y grupos empresariales con los que pueden integrarse en una interacción recíproca.

De este análisis, como una primera premisa en este trabajo se expone que la microempresa rural experimenta el mismo tipo de problemas que padece la microempresa urbana, refiriéndonos a cuatro factores críticos:

la formación empresarial y laboral;

las áreas: financiera, técnica y de mercado;

el apoyo por parte de los organismos de desarrollo, y

el grado de organización gremial y sectorial

En este mismo capítulo se resalta que la microempresa rural es capaz de convertir los factores desfavorables mencionados en oportunidades gracias a:

- a) *Su flexibilidad*, que le permite cambiar fácilmente de un producto a otro o de un sistema de producción a otro.
- b) *El trabajo a pequeña escala y con tecnologías intermedias*, que no implican grandes inversiones ni instalaciones complejas.
- c) Además, puede *competir en el mercado* con bienes y servicios, cuya producción no se ve afectada por las economías de escala que requieren de equipos sofisticados de alto costo y de manejo delicado.

### **FASE 3**

Esta es la parte medular de la tesis. Aquí se realizó un estudio de los factores adversos y benéficos para la microempresa rural con el objeto de buscar formas adecuadas y viables para que ésta pueda incursionar en el mercado global. Para lograrlo se necesita conseguir un estatus competitivo que exige cumplir con estándares de calidad en los productos o servicios que ofrece. En este contexto, en el capítulo 3 se proponen algunos lineamientos

para la elaboración de políticas que deben aplicarse para el desarrollo de la microempresa rural, así como las acciones de apoyo que esta requiere. En el capítulo 4 se describe la importancia que tiene la introducción del concepto de calidad en la microempresa rural, definiendo sus elementos esenciales y la manera en que afecta o favorece a estas unidades. Se propone la incorporación de procesos y estrategias que agreguen valor a los productos derivados de las actividades de las comunidades rurales. Como parte esencial de este trabajo, se propone la formación de Microempresas Rurales con un enfoque sistémico de calidad y se presenta un diagrama del mismo.

En el capítulo 5 se presentan tres casos de estudio que corresponde a los municipios de Nauzontla, San Nicolás de Buenos Aires y Zautla, todos pertenecientes al estado de Puebla. En él se define la infraestructura social y económica de estas comunidades. Se identifican y analizan los problemas que afectan a las microempresas y se proponen acciones estratégicas de calidad para mejorar su desarrollo y así alcanzar niveles competitivos adecuados para ampliar sus horizontes de mercado. Como parte de la investigación de campo se realizaron entrevistas a algunos microempresarios rurales de la zona de la Sierra Norte de Puebla que forman parte de los anexos de este trabajo.

Finalmente, en el capítulo 6, se presentan las conclusiones generadas para este estudio.

## **OBJETIVOS**

- ❖ Identificar y analizar los factores más importantes que afectan a la microempresa rural.
- ❖ Proponer un programa que contemple un enfoque sistémico de calidad encaminado a facilitar el desarrollo rural. Se considerarán las dimensiones económica y social.

## **HIPÓTESIS**

- ❖ Sí se crean microempresas rurales formadas esencialmente por redes de productores que trabajen bajo un enfoque sistémico de calidad se desarrollarán procesos y estrategias que agreguen valor a los productos derivados de las actividades de las comunidades rurales, se conseguirán niveles aceptables de producción y productividad, así como el bienestar y estabilidad de la economía rural.

---

# **CAPITULO 1**

## **ANTECEDENTES**

---

## 1. CONCEPTO Y TIPOLOGIA DE LA MICROEMPRESA

### 1.1 ¿QUE ES UNA MICROEMPRESA?

El término *microempresa* se refiere a la unidad productiva de bienes o servicios, en donde por lo general, el propietario es quien lleva a cabo la mayoría de las actividades del negocio. Debido a su tamaño, tiene capacidad para absorber entre tres a cinco personas asalariadas, quienes preferentemente son miembros de la familia, o en todo caso, personas de la comunidad donde se ubica la empresa.<sup>3</sup> De acuerdo a la definición dada por NAFINSA la microempresa está formada por hasta 5 personas si se dedica al comercio, hasta 20 personas si es de servicios y hasta 30 personas si se trata de industria.<sup>4</sup>

Estas unidades nacen de la necesidad de supervivencia de sus propietarios, son de baja capitalización y operan bajo riesgo propio en el mercado. Es importante indicar que la baja capitalización inicial de las microempresas tiende a reproducir, en la mayoría de ellas, un círculo vicioso: baja productividad de la mano de obra, bajos ingresos y escasa capacidad de reinversión productiva (Ver figura 1).

---

<sup>3</sup> BID. "El BID y la Microempresa: Crecimiento con Equidad". Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. 1995

<sup>4</sup> NAFINSA, Nuevos criterios autorizados por Nafinsa en la primera sesión ordinaria de su consejo directivo, efectuada el 29 de enero de 1999.



FIGURA 1 CÍRCULO DE CAPITALIZACIÓN DE MICROEMPRESAS

En los siguientes capítulos se explicará detalladamente de qué forma este círculo, bajo ciertas condiciones, podría revertirse si se logran flujos externos de recursos que faciliten financiamiento y servicios técnicos desde una concepción integral. Sin olvidar la creación de políticas que posibiliten su adecuada inserción en las economías de los países.

### 1.1.1 TIPOLOGÍA DE LAS MICROEMPRESAS

A partir de esta definición de *microempresa* podemos establecer diferencias sustantivas entre la *microempresa* y el tipo de empresa más conocida (pequeña, mediana o grande), a la que llamaremos *tradicional*.

Estas diferencias son:

- a) En primer lugar, tenemos el *nivel de capitalización* que para las microempresas suele ser extremadamente bajo y limita, si no niega, su adecuado funcionamiento y su inserción en los mercados. En tanto para las empresas tradicionales este no suele ser un problema ya que sus activos y

volumen de ventas es por demás superior al de las microempresas y le permiten acumular un mayor capital.

- b) En segundo lugar tenemos *el origen* de las microempresas, pues éstas nacen por la falta de empleo y por la necesidad de supervivencia de sus propietarios, en tanto que las empresas tradicionales se originan en la búsqueda de lucro, lo que es posible a partir de la acumulación de capital o el ahorro. Es importante señalar la existencia del término *autoempleo*, el cual no es considerado como empresa propiamente, sin embargo, su origen y características lo acercan a la definición de microempresa ya que en muchas ocasiones el propietario realiza la mayor parte o la totalidad del trabajo.

De acuerdo con esto, es válido pensar que, en los conjuntos empresariales de los países, se superponen dos estructuras piramidales, de la siguiente manera:

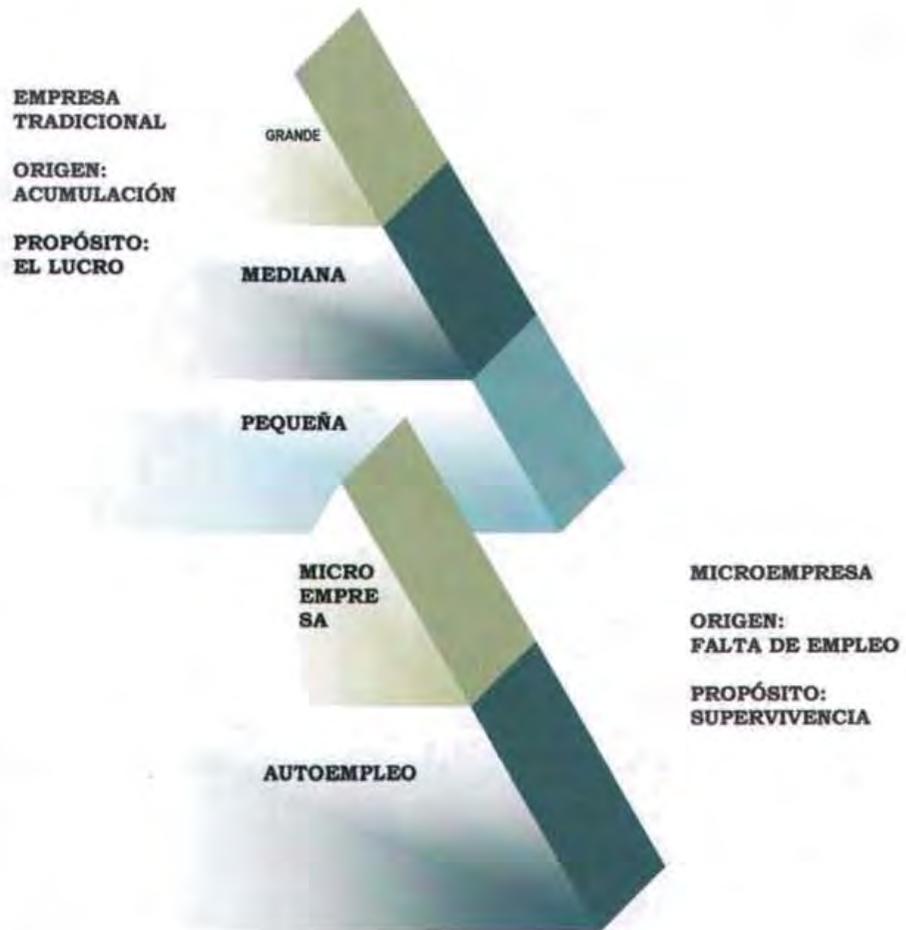


FIGURA 2 PIRAMIDES EMPRESARIALES I

Según la figura 2, todas las empresas se mueven en un mismo universo –la economía de los países–, pero con la diferencia de su origen, que es lo que determina su capacidad de inserción en los mercados. Sin embargo, habría un punto de encuentro a nivel de la pequeña empresa: el nivel más bajo de la pirámide empresarial tradicional y el más alto de la pirámide microempresarial.

En esta conjunción de las dos pirámides puede ocurrir una transformación de unidades económicas de abajo hacia arriba (pasar de Microempresa a una empresa tradicional), aunque es posible pensar que lo contrario también puede estar sucediendo: que unidades nacidas de manera tradicional, a partir de la acumulación que hizo posible la inversión, se hayan desplazado hacia abajo por efecto de las crisis económicas de los países.

A diferencia de la empresa tradicional que siempre nace ligada a las nociones de beneficio, acumulación y lucro, muchas microempresas surgen ante la urgencia de satisfacer las necesidades más elementales como consecuencia del instinto de supervivencia de las personas que las crean.

Por ello, mientras que en las primeras su éxito o fracaso suele depender del trabajo técnico encargado a profesionales especializados y de la tecnología que se aplique, el desarrollo de las microempresas depende fundamentalmente, de la actividad personalizada de su propietario que es quien, a base de su esfuerzo creativo y de su capacidad, genera su propio empleo.

## **1.2 DESARROLLO RURAL:**

Manuel Chiriboga<sup>5</sup> define al desarrollo rural como el proceso de cambio y modernización de las zonas rurales atrasadas que tradicionalmente son campesinas. El desarrollo rural resulta de un conjunto de intervenciones tanto públicas como privadas. Involucra el aumento de la producción, la equidad y la

---

<sup>5</sup> Chiriboga Manuel. Hacia una modernización democrática e incluyente en la agricultura de América Latina y El Caribe. Bogotá 1991

preservación del entorno natural introduciendo el concepto de desarrollo sostenible y equitativo.<sup>6</sup>

Con estos antecedentes, podemos concebir al desarrollo rural como un proceso integral que exige partir del análisis de la dinámica campesina y rural en relación con la sociedad global. El desarrollo rural pretende conseguir niveles aceptables de producción, productividad y de bienestar de la economía campesina, pero también la creación de nuevos núcleos de acumulación para construir y desarrollar un mercado interno sólido y diversificado; procura la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, el respeto a la diversidad cultural, el fortalecimiento de la sociedad civil y de la democracia en el campo, la equidad entre géneros y grupos de edad, la creación de sistemas políticos locales y el desarrollo local y regional.

Es importante resaltar que se debe descartar la premisa de que el sector rural está formado básicamente por pequeños agricultores y por consiguiente el procedimiento para lograr un desarrollo rural sustentado consiste en elevar la productividad de la tierra. Esta premisa pasa por alto el hecho de que los campesinos sin tierra o con muy poca tierra constituyen las categorías de población rural que crece de manera vertiginosa.

Con la concepción de desarrollo rural que se ha explicado en párrafos anteriores, entonces la agricultura no se ve como un sector primario que se limita a extraer productos de la naturaleza sin agregarles valor, hoy la agricultura está articulada con procesos industriales de transformación y con servicios que conforman un sistema agropecuario-agroindustrial capaz de consolidarse como eje de un proceso de acumulación, si se adiciona al resto del proceso económico.

---

<sup>6</sup> Bustamante Jorge (compilador) Seminario Internacional de Economía Campesina y Pobreza Rural. Fondo DRI – Ministerio de Agricultura, Bogotá. 1991

Así pues, si se ve la economía rural como parte de un amplio proceso dentro del cual se relacionan diversas actividades, es posible encontrar nuevas alternativas para los productores y la agricultura dejaría de ser la única opción. Pueden identificarse actividades extra-prediales de generación de empleo e ingresos en el sistema agropecuario o agroindustrial, las cuales sean capaces de dinamizar el desarrollo rural. Una alternativa que se propone en este trabajo, es la creación de una empresa propia, pues con una inversión baja de capital y de recursos se puede hacer posible la incorporación a la vida económica.

### **1.3 DESARROLLO RURAL Y MICROEMPRESA**

Como parte del desarrollo rural, durante los años noventa surgieron iniciativas de producción que prometían aumentar el empleo y elevar los ingresos de los habitantes del campo para mejorar el nivel y calidad de vida.<sup>7</sup> Una de las iniciativas más prometedoras fue la introducción de un tipo de microempresa, que debía partir de tecnologías modernas accesibles a la población rural, para agregar valor a la producción tradicional y acceder a nuevos bienes y servicios para el desarrollo del mercado.

Es aquí en donde se introduce la llamada '*microempresa rural*'. El elemento "micro" califica este carácter empresarial, restringiéndolo al ámbito de la actividad económica en pequeña escala. Hay que destacar ante todo que se trata de una empresa en el pleno sentido de la palabra, es decir: 1) Es una unidad permanente de producción de bienes o servicios que busca la rentabilidad en su operación, en el sentido mínimo de obtener un resultado económico por encima de los costos de insumos, trabajo y maquinaria. 2) Es

---

<sup>7</sup> BID. "Technical guide for the analysis of micro enterprise financial institutions". Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. 1994

una unidad que cuenta con un mínimo de tecnología (en casos muy aislados se puede hablar de tecnología moderna) y organización empresarial, que trabaja para el mercado con base en la competitividad que aquellas le garantizan.

Es claro que el concepto de microempresa implica algo más específico de naturaleza cualitativa, que consiste en una clara diferenciación frente al concepto de unidad tradicional de economía campesina, por una parte, y al de agricultura comercial capitalista moderna, por la otra. La diferencia con la unidad tradicional de economía campesina radica fundamentalmente en las dimensiones: sub-sectorial, comercial y tecnológica. Esto es: la unidad campesina se limita a la producción primaria, la cual es llevada al mercado inmediato. Prescinde de cualquier proceso de transformación y aplica tecnologías tradicionales en la adquisición y utilización de insumos así como en las técnicas culturales que maneja.

La microempresa por el contrario, puede producir para un mercado más amplio con sistemas modernos de producción, puede adicionar a la producción actividades de post-cosecha en las áreas de transformación y comercialización, o puede realizar actividades extra-prediales de provisión de bienes o prestación de servicios en el ámbito rural. La diferencia con la empresa comercial moderna está dada por aquellos rasgos que son esenciales a la microempresa en general. Estas son: la ausencia de división orgánica del trabajo y la existencia de una escasa división técnica del trabajo junto con una escala reducida de actividad.

Por tanto, la microempresa rural se encuentra en un punto intermedio entre la unidad campesina tradicional y la empresa comercial moderna, en el sentido de que combina sistemas y herramientas tradicionales con técnicas y equipos modernos.

Partiendo de la definición de Microempresa referida al inicio de este capítulo y de las premisas derivadas del Desarrollo Rural, se podría entonces exponer una definición de *microempresa rural* diciendo que es aquella unidad permanente de producción de bienes y servicios en el sector rural. Como características distintivas podemos decir que es capaz de generar valor agregado. 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.

Bajo esta definición, se puede entender que por sus características, la Microempresa Rural se ubica en la Segunda Pirámide Empresarial (ver figura 3 en la siguiente página).

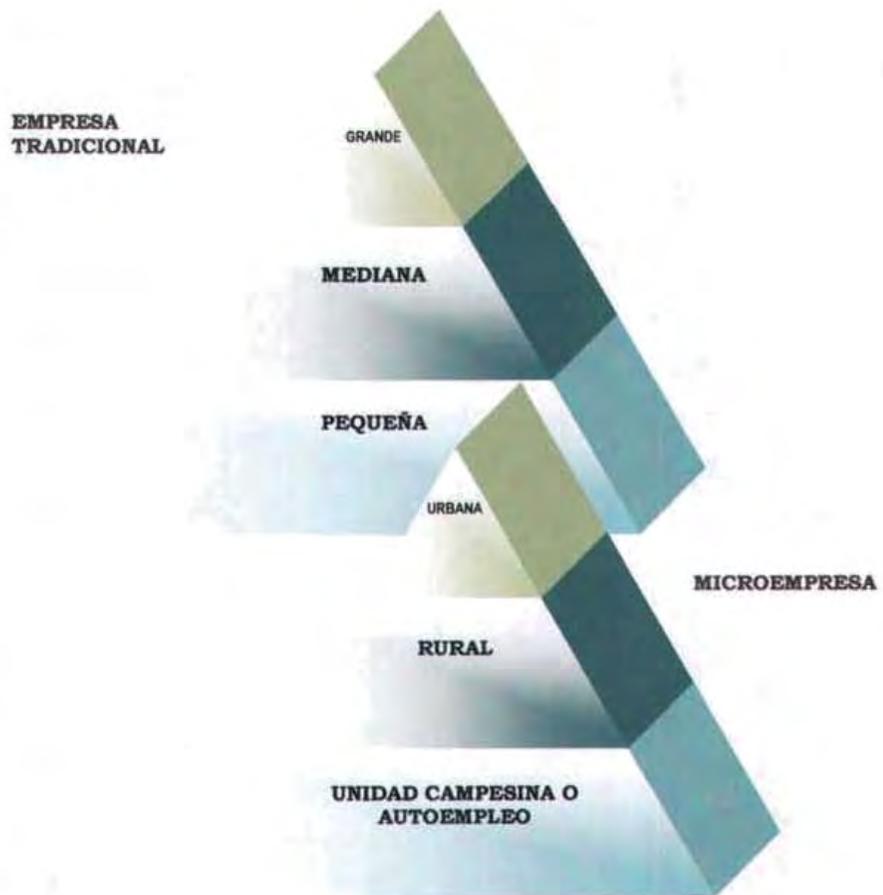


FIGURA 3 PIRAMIDES EMPRESARIALES II

### 1.3.1 TIPOS DE MICROEMPRESAS RURALES

Desde una perspectiva más empírica, se pueden distinguir cuatro tipos de microempresas rurales que en el inicio del siglo XXI están creando empleo e ingresos a la población, así como contribuyendo al desarrollo de las zonas rurales de los países latinoamericanos.

- 1) Microempresas de Transformación Agroindustrial;
- 2) Microempresas de Producción Agropecuaria Tecnificada para el Mercado Moderno;
- 3) Microempresas de Comercialización de Insumos y/o Productos Agropecuarios;
- 4) Microempresas de Producción de Bienes y Servicios no Agropecuarios.

En todas ellas se dan los elementos constitutivos del concepto de microempresa rural: a) Se trata de una unidad de producción de bienes y servicios (en donde el empresario y su familia son a la vez trabajadores de la empresa, b) cuentan con una escasa división técnica del trabajo y c) se labora en pequeña escala.

#### 1) **Microempresas de Transformación Agroindustrial**

Son unidades empresariales surgidas por lo general de la integración de productores agropecuarios, con el fin de efectuar procesos agroindustriales de transformación o procesamiento de la producción primaria, con el objetivo de llevarla al mercado moderno con un nuevo valor agregado y reteniendo parte de éste.

Pertencen a este tipo los proyectos agroindustriales adelantados por organizaciones campesinas, sean cooperativas o asociaciones de productores, o simplemente uniones temporales.

2) **Microempresas de Producción Agropecuaria Tecnificada Para el Mercado Moderno**

Son explotaciones agropecuarias o grupos de explotaciones agropecuarias que se articulan a través de relaciones contractuales de coordinación horizontal o vertical con agentes comerciales cumpliendo con las condiciones de calidad, homogeneidad, cantidad y oportunidad de entrega del mercado.

Se podría hablar aquí de unidades agropecuarias en proceso de modernización, tecnificación y vinculación contractual al mercado. Se ubican aquí los proyectos tecnificados de producción de hortalizas, frutas y semejantes con destino a mercados modernos específicos.

3) **Microempresas de Comercialización de Insumos y/o Productos Agropecuarios**

Son unidades empresariales surgidas de la integración de unidades agropecuarias con el fin de adquirir insumos o de comercializar sus productos llegando al mercado con la oportunidad, las cantidades y los requisitos de calidad y homogeneidad exigidos por éste, condiciones que les permiten agregar valor y retener parte del valor agregado a la producción primaria.

Se ubican aquí los proyectos de Asociaciones de comercialización que agregan ofertas importantes y que añaden a la producción primaria el valor

de las actividades de post-cosecha como selección, empaque y transporte, con miras a mercados modernos.

#### **4) Microempresas de Producción de Bienes y Servicios No Agropecuarios**

Son unidades empresariales conformadas por integrantes de la comunidad rural que no realizan actividades agropecuarias o no dedican a ellas todo su tiempo disponible, las cuales se dedican a realizar en la localidad actividades extra-prediales de producción de bienes y servicios diferentes a la actividad agropecuaria

Aquí se ubican microempresas similares, por su actividad y organización, a las microempresas urbanas, que se dedican al comercio, la manufactura (madera, cuero, metal) y los servicios. Algunos de estos son específicos del área rural, como son los servicios que giran en torno al turismo.

### **1.3.2 DIFERENCIAS ENTRE MICROEMPRESA RURAL Y URBANA**

La definición de microempresa rural planteada concuerda en sus elementos conceptuales básicos (ver figura 3) con los que caracterizan a la microempresa urbana, pero se dan de manera distinta, lo que permite establecer las siguientes diferencias:

#### **1) Diferencias de Mercado**

Para las microempresas de producción agropecuaria, comercialización y agroindustria el mercado de insumos es más concentrado que el que enfrenta la microempresa urbana, pues en el sector rural existen menos alternativas de proveedores. El mercado final de productos es más

localizado que el que enfrenta la microempresa urbana, en el sentido de que hay espacios institucionales e incluso tiempos claramente definidos como es el caso del mercado del pueblo, la central de abastos y los almacenes de cadena. Un rasgo desfavorable para la microempresa rural es la existencia de un complejo sistema de intermediación el cual es provocado en la mayoría por la necesidad de transportar los productos del área rural a la urbana.

Para las microempresas rurales de producción de bienes y servicios no agropecuarios el mercado de productos se distingue por su carácter local, con una clientela relativamente cautiva pero escasa, ya que no suele ser rentable producir bienes manufacturados en el campo para llevarlos al mercado urbano. Sin embargo, en zonas cercanas a vías de comunicación concurridas, la clientela es mucho más amplia que la población local, sobre todo para las microempresas de servicios turísticos, alimenticios y similares.

## **2) Diferencias en la Organización de la Producción**

Las microempresas dedicadas a actividades no agropecuarias no difieren de las urbanas por este concepto. En cambio las de agroindustria, producción y comercialización agropecuaria presentan dos diferencias con respecto a la microempresa urbana:

- a) La operación de la microempresa rural en la producción primaria está dada por el hecho de que sólo es posible si se agregan las ofertas o demandas de grupos de productores, lo cual es necesario para cumplir con las exigencias de volumen y calidad del mercado moderno.
- b) La presencia familiar y comunitaria es mayor que en la microempresa urbana, dado que en el ámbito rural existe la

proximidad geográfica y la red de vínculos familiares y de vecindad que cada vez desaparecen más en las áreas urbanas.

Esto le genera a la microempresa rural la posibilidad de lograr una mayor cohesión y compromiso de todas las personas y grupos vinculados a ella con los objetivos comunes, que por lo general resultan ajenos a la microempresa urbana.

### **3) Diferencias de Tecnología**

Por este aspecto tampoco hay diferencias entre las microempresas urbanas y las rurales dedicadas a actividades no agropecuarias. Sí las hay en las dedicadas a actividades relacionadas con lo agropecuario, debido al hecho de que en las rurales, la modernización tecnológica se basa más en la introducción de sistemas productivos basados en la aplicación de insumos agropecuarios (semillas, abonos, agroquímicos) y de técnicas culturales (distancias, forma y frecuencia de procesos), que en la utilización de máquinas y equipos industriales como lo hace la urbana. Esto implica para las microempresas rurales, procesos menos costosos y más intensivos en mano de obra, y hace necesaria la organización de los productores.

Teniendo claras las características de la microempresa rural, en la siguiente parte se tratará de evaluar el impacto que produce la microempresa rural a través de las variables de valor agregado, empleo e ingreso.

## 1.4 EL IMPACTO DE LA MICROEMPRESA EN EL AMBITO RURAL: VALOR AGREGADO, EMPLEO E INGRESO

### 1.4.1 LOS POLOS DE ACUMULACIÓN EN LA ECONOMÍA RURAL

La capacidad de generar empleo e ingreso de la microempresa rural depende de su ubicación al interior del llamado 'complejo económico rural'<sup>8</sup>. Este consiste en un proceso de generación o agregación de valor conformado por cuatro polos de acumulación que actúan en estrecha interrelación sistémica en orden temporal por la ocurrencia secuencial de su actividad:

1. El polo de provisión de insumos productivos
2. El polo de producción agropecuaria básica o primaria
3. El polo agroindustrial o de transformación de la producción primaria
4. El polo de comercialización del producto generado en los polos anteriores.

Los cuatro polos pueden ser de generación de valor, de apropiación de valor o de acción conjunta, esto es, de generación y apropiación.

#### 1) Polo de provisión de insumos productivos

Maneja valor agregado generado frecuentemente en procesos industriales (elaboración de concentrados, semillas y fungicidas) que se adelantan por fuera del dominio del complejo económico rural.

#### 2) Polo de producción agropecuaria básica o primaria

Es el de menor capacidad de generación autónoma de valor debido a la naturaleza de los procesos productivos que por sí mismos dan lugar a productos de escaso valor agregado. Buena parte del valor generado por

---

<sup>8</sup> Giovenardi Eugenio. El Complejo Económico Rural. Brasilia, 1995

dichos procesos se pierde en los demás polos, principalmente por el de suministro de insumos agropecuarios y del polo de comercialización, dominados por agentes con gran poder de mercado.

**3) Polo agroindustrial o de transformación de la producción primaria**

Es de alta generación y agregación de valor ya que consiste en el ejercicio de la actividad transformadora sobre los productos básicos, en función directa de las exigencias del mercado final. Realizado por grupos industriales, con frecuencia pertenecientes a los grupos económicos más poderosos. Retiene sin ninguna dificultad el valor generado por él y, asociado de manera muy inmediata con el mercado final de consumo, suele agregar a sus productos el valor generado por los procesos específicos de comercialización.

**4) Polo de comercialización del producto generado**

Tiene a su favor la cercanía inmediata del mercado, agroindustrial o de consumo final, lo cual le confiere la capacidad de identificar con precisión aquellos procesos (selección, empaque) que le dan al producto el valor de ser presentado en la forma en que el mercado lo requiere. Es dominado por los grandes grupos económicos, quienes poseen los recursos financieros necesarios para adelantar el proceso y el poder de negociación que corresponde a la disponibilidad de esos recursos.

Por su capacidad de generación y apropiación de valor, existe un proceso entre los cuatro polos, que es constante en los distintos países, independientemente del modelo económico global que ellos apliquen: *producción básica, provisión de insumos, transformación agroindustrial o comercialización.*



La capacidad de generación y apropiación de valor depende de la naturaleza de las actividades realizadas en cada polo, del valor proveniente de otros polos que se incorporan en él y, sobre todo, del poder de los agentes que intervienen en cada uno de los cuatro polos.

#### **1.4.2 GENERACIÓN DE EMPLEO E INGRESO**

Sin duda, una explicación de la baja adquisición económica del sector rural reside en el hecho de que tradicionalmente se ha detenido en el polo de producción básica que, como indicamos, es el de menor generación de valor, el más débil desde el punto de vista de la apropiación de valor y, por consiguiente, el que menor acumulación permite. Por tanto, la población rural tiene que lograr una posición socioeconómica favorable dentro del complejo económico, que le garantice empleo e ingresos satisfactorios. Esto lo puede lograr aplicando una de las siguientes estrategias:

- a) Ubicarse en los polos de acumulación más ventajosos saliéndose del área de producción agropecuaria básica o,
- b) Manteniéndose en ella, incorporarle elementos de las otras tres áreas: procesos agroindustriales y/o procesos de comercialización, y conquistar algún control sobre la provisión de insumos.

La microempresa rural puede ser el instrumento apropiado para poner en práctica estas estrategias al alcance de la población rural de escasos recursos, gracias a sus modestos requerimientos de capital.

Para el sector rural que cuenta con pequeñas extensiones o en su defecto no cuenta con ellas, la microempresa productora de bienes y servicios extraprediales y la microempresa de comercialización y agroindustria constituyen la única forma de incorporarse a la actividad económica. En este contexto, el apoyo al desarrollo de la microempresa rural requiere una focalización de esfuerzos y recursos hacia la población excluida de la sociedad rural (población sin tierra) para transformar su situación e incorporarse a los procesos de producción, generación y distribución del ingreso.

Para el productor agropecuario con tierra, la microempresa de provisión de insumos, de comercialización y agroindustria constituye el instrumento más apropiado para incorporar a su actividad económica elementos de los polos de mayor generación y apropiación de valor.

Las dos estrategias mencionadas representan mecanismos poderosos de elevación del nivel de vida de la población por la vía de la generación de empleo e ingresos. Es decir, para el productor agropecuario con tierra, el incorporar en su actividad elementos de transformación agroindustrial y de comercialización de insumos y productos, significa apropiarse parte del valor agregado por estos procesos y por consiguiente elevar sus ingresos. En tanto que para la población sin tierra o con tierra insuficiente para cercar su capacidad de trabajo, resulta evidente que la única alternativa de empleo e ingresos es la actividad microempresarial en la producción de bienes y servicios no agropecuarios, o en la vinculación como asalariado a las microempresas de comercialización, agroindustria u otras actividades.

---

# **CAPITULO 2**

## **RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA MICROEMPRESA RURAL**

---

## 2. RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA MICROEMPRESA RURAL

Se ha planteado, aunque con menor intensidad para la microempresa rural, el mismo enigma que para la microempresa urbana: ¿Tiene la microempresa rural la posibilidad de competir y más aun de permanecer en un futuro? Esta incógnita adquiere hoy una gravedad dentro del entorno globalizado en que se mueve la economía mundial, en el que se viene agudizando la competencia en todos los sectores productivos con base en los más recientes avances tecnológicos. La respuesta se debe buscar tanto en el entorno como al interior de la microempresa misma.

El entorno globalizado y de creciente competencia se presenta a primera vista como un conjunto de amenazas por el lado del mercado y de la tecnología. Pero en él quedan suficientes espacios favorables que permiten encontrar oportunidades para la producción microempresarial. Identificar esas oportunidades, como veremos más abajo, es equivalente a identificar la existencia de mercados para la producción microempresarial y de posibilidades de competir en ellos.

## 2.1 ANÁLISIS ESTRATEGICO DE LA MICROEMPRESA RURAL

Para el análisis de las microempresas rurales se realizó un estudio de las acciones que representan sus fortalezas así como de sus debilidades. Se identificaron las opciones que generan oportunidades y las que pueden resultar en amenazas. A continuación se presenta el análisis correspondiente y algunas conclusiones enfocadas a identificar las acciones que permitirán mejorar el funcionamiento de la microempresa rural.

Como primer paso se preseleccionaron algunos de los factores que afectan de manera importante el desarrollo de las microempresas rurales y se muestran en el siguiente cuadro.

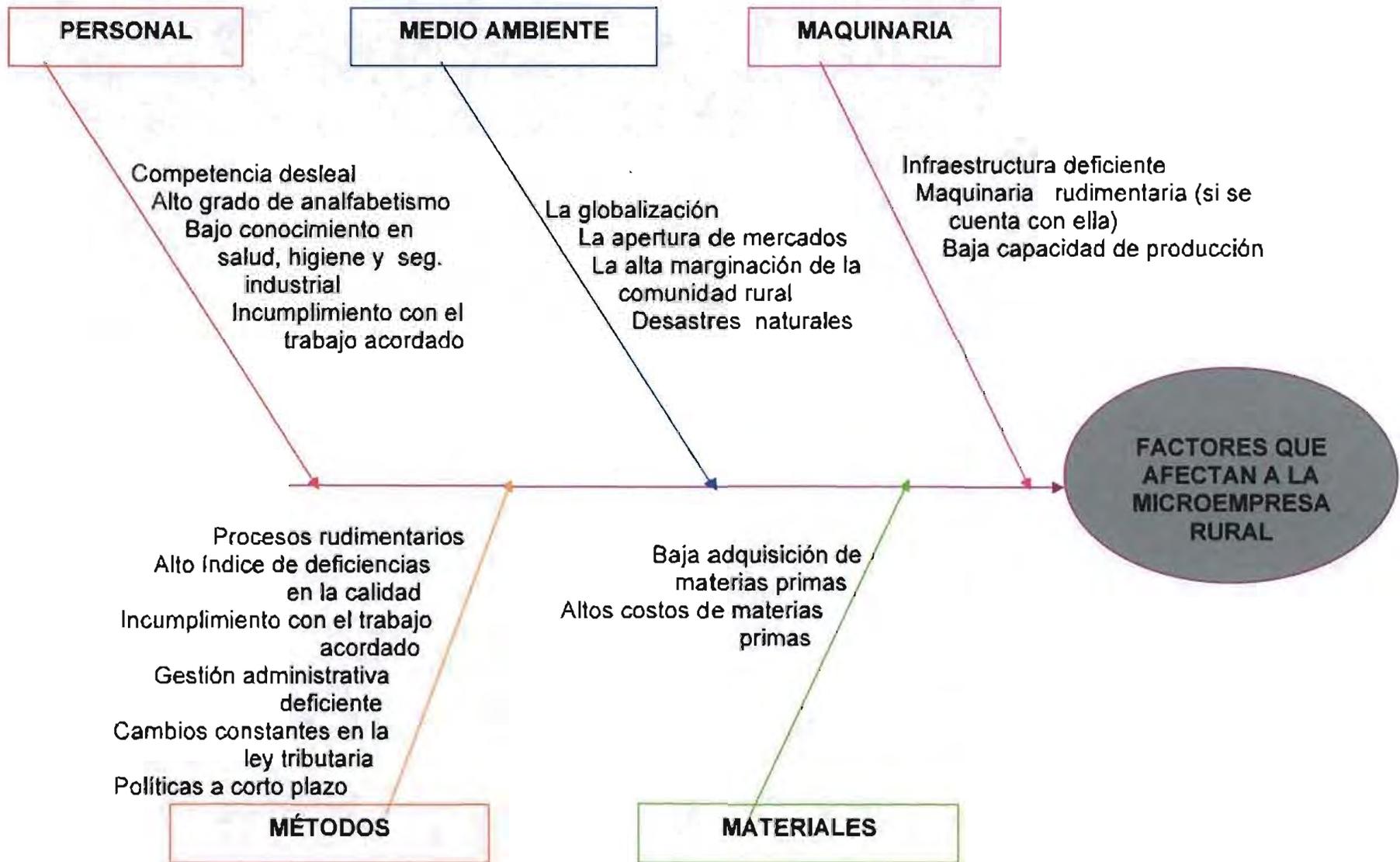
**MATRÍZ A – PROBLEMAS ENCONTRADOS PARA LA MICROEMPRESA RURAL**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<p><b>Algunas acciones que se identificaron como debilidades son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El alto grado de analfabetismo</li> <li>➤ La mayoría de los procesos son rudimentarios</li> <li>➤ La infraestructura deficiente</li> <li>➤ La gestión administrativa es deficiente</li> <li>➤ El bajo conocimiento en salud, higiene y seguridad industrial</li> <li>➤ Hay un alto índice de deficiencias en la calidad</li> </ul>	<p><b>El microempresario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tienen conocimiento y experiencia en los procesos que desarrolla</li> <li>➤ Es administrador de su propio negocio</li> <li>➤ Es propietario de la tierra</li> <li>➤ Posee cultura de trabajo</li> <li>➤ Es creativo (en ocasiones hacen sus propias herramientas del trabajo)</li> <li>➤ Le interesa la capacitación</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El incumplimiento con el trabajo acordado</li> <li>➤ La baja capacidad de producción</li> </ul>	<p><b>En la microempresa rural:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se da la integración familiar</li> <li>➤ Hay transferencia de valores y desarrollo de habilidades entre el núcleo familiar</li> <li>➤ Los costos de operación son bajos</li> <li>➤ Existe una valoración del apoyo recibido</li> <li>➤ Se da un uso racional de los recursos</li> <li>➤ Hay reconocimiento del individuo en su entorno</li> </ul>
<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	<b>A M E N A Z A S</b>
<p><b>Se presentan como oportunidades para la microempresa rural:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La existencia de potencial de mercado</li> <li>➤ La riqueza y variedad de los recursos naturales</li> <li>➤ La existencia de una cultura creativa y de valores</li> <li>➤ La presencia de instituciones para ofrecer asistencia técnica</li> <li>➤ El interés de organismos internacionales en apoyar a la microempresa rural</li> <li>➤ La existencia de niveles de organización comunitaria</li> <li>➤ El acceso a tecnologías apropiadas</li> <li>➤ Las altas posibilidades de diversificación</li> </ul>	<p><b>Las acciones que representan una amenaza para las microempresas rurales son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existe una competencia desleal</li> <li>➤ La globalización</li> <li>➤ La apertura de mercados</li> <li>➤ Los cambios constantes en la ley tributaria</li> <li>➤ Las políticas a corto plazo</li> <li>➤ La alta marginación de la comunidad rural</li> <li>➤ Los desastres naturales</li> <li>➤ El uso no racional de los recursos</li> </ul>

Una vez identificados los factores tanto internos como externos a la microempresa rural, el siguiente paso consistió en determinar con detalle cuáles son los obstáculos y cuál es el potencial que brinda el entorno para el desarrollo de las microempresas rurales. Esto se logró realizando un análisis causa – efecto con los elementos mencionados en la matriz de problemas para la microempresa rural. Con el objeto de simplificar y realizar un análisis adecuado, se identificaron los obstáculos que se consideraron de mayor trascendencia para la microempresa rural (ver esquema del análisis estratégico de la microempresa rural en siguiente página), dando como resultado una segunda matriz de problemas con la que se trabajará a lo largo de este capítulo. El interés en una segunda matriz reside en que, como se verá en los siguientes capítulos, la selección de factores de entorno se ha realizado de modo que facilite la identificación posterior de posibles estrategias de acción.

## ESQUEMA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MICROEMPRESA RURAL



Como se observa en el esquema anterior, la evolución de la microempresa rural depende de las decisiones que tome el microempresario, de los recursos y de los apoyos que le brinda el entorno. Por un lado existen factores relacionados con el mercado en el que operan o pueden operar las microempresas a los que llamaremos *recursos*, y por otra parte están las instituciones privadas o gubernamentales cuyo apoyo y decisiones afectan a las microempresas a los que llamaremos *agentes*. Para una mejor comprensión de cómo afectan estos factores, en el siguiente esquema se describe esta relación.



ESQUEMA DEL ENTORNO DE LA MICROEMPRESA RURAL

A continuación se describe el modo en que los factores del entorno de la microempresa rural afectan a su desarrollo, analizando los tres grupos: agentes, recursos y microempresarios.

### 1) Agentes

Los programas tradicionales de creación de microempresas se caracterizan por apoyar indiscriminadamente a personas en condición de pobreza, entregándoles capacitación en oficios y luego crédito para que inicien un negocio y se conviertan en “empresarios”, esto se traduciría en negocios más sustentables y por lo tanto, el impacto de la intervención haría un mayor aporte de valor agregado a la economía: más empresas, nuevos, empleos, dinamismo de la economía local, en definitiva, más riqueza. Sin embargo, lo único que han logrado con este sistema es tener una amplia cobertura de personas capacitadas y en muchos casos con financiamiento, pero que han fracasado en su intento por consolidar su emprendimiento. El punto crítico de su fracaso radica en el enfoque errado de su intervención al considerar que cualquier persona con suficiente capacitación y crédito puede convertirse en empresario. Además de este fracaso en su eficacia, se suma el alto costo económico involucrado en el sistema de apoyo, lo que ha generado que estas iniciativas sean cada vez menos auspiciosas.

En los programas de apoyo típico, el modelo tradicional para crear microempresas contempla varias etapas y procesos:

- a. Identificar, entre pobres y marginados, los potenciales beneficiarios;
- b. Evaluar actividades productivas rentables para los respectivos negocios;
- c. Capacitar a esos participantes, en adecuados oficios
- d. Proveerles crédito o donación de capital;

Como se observa, el criterio de selección de sus participantes es su carencia económica, puesto que en su mayoría son personas desempleadas. Una vez que seleccionan a sus participantes los incorporan en cursos de capacitación en oficios, luego realizan costosos estudios de mercados para ver la posibilidad de que emprendan actividades económicas viables. Tales intentos han fracasado en el sentido ya señalado, por no reconocer y no condicionar la selección de los potenciales participantes a un mínimo de habilidad empresarial. La habilidad empresarial es importante. Quienes la tienen, en la mayoría de los casos ya han creado con recursos propios (ahorros) su microempresa y la tienen en operación. Generalmente han trabajado como dependientes durante mucho tiempo para aprender su oficio y acumular capital y la experiencia necesaria para constituirse. Esta distinción es relevante a la hora de decidir a quienes impulsar en la creación de nuevas microempresas.

Los programas tradicionales han generado una actitud de dependencia del participante, de tal manera que el mismo día en que retiran el apoyo, los participantes no tienen la más mínima idea de cómo seguir en el mercado y sus iniciativas desaparecen.

Por otra parte, financiar con crédito la creación de una microempresa agrega un costo adicional a la actividad, tanto para el emprendedor como para la institución que espera recuperar el dinero y generar un fondo rotatorio para seguir operando. En muchas ocasiones, aunque la actividad sea rentable en un mediano plazo, las empresas recién creadas se ven imposibilitadas de resistir momentáneos flujos de caja negativos, y ello es aún más crítico cuando hay que asumir una deuda de capital.

Esta situación en muchos casos puede significar la quiebra de un negocio potencialmente rentable. Si la deuda se logra pagar oportunamente, hay un

costo/oportunidad asociado a este pago que dificulta la capitalización del negocio. Este hecho limita su crecimiento y esta limitación es grave especialmente en el primer año de vida, lapso crítico para que un negocio reinvierta sus ganancias y pueda fortalecerse y seguir funcionando. Finalmente, muchas instituciones terminan con un pequeño grupo de microempresas que se resisten a abandonar su "incubación", tal vez, por su incapacidad para manejarse sin los subsidios que les otorga el programa, particularmente por el apoyo dado en gestión financiera y comercial.

### **2) Recursos**

Uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de la actividad microempresarial es la falta de acceso y de información sobre la ubicación y características de los mercados en los que pueden vender sus productos y servicios. Las microempresas muestran en general bajos niveles de eslabonamiento, pues sus principales clientes son consumidores finales que se encuentran en su entorno inmediato. Asimismo, pocas empresas acceden directamente a los productores de materias primas y mercancías para abastecerse. Además, la demanda de los productos de las microempresas también se ve afectada por la evolución de las políticas comercial, fiscal y de incentivos existentes en la región.

La política comercial tiene una influencia directa en la accesibilidad a nuevos mercados y en la competitividad entre empresas. La estructura del sistema de incentivos es inadecuada ya que las microempresas no pueden alcanzar el volumen de ventas mínimo para poder beneficiarse de dichos incentivos.

Por su parte, la política fiscal hacia los microempresarios es un factor fundamental, sobre todo si entre los objetivos se encuentra el crecimiento y la formalización de las actividades de los microempresarios.

En materia de procesos administrativos, las microempresas rurales en su gran mayoría, no tienen acceso a créditos adecuados en tasa y forma para satisfacer sus necesidades de financiamiento. La escasez de financiamiento por parte de la banca comercial ocasiona que la principal fuente de financiamiento de las empresas sean sus proveedores, lo que a su vez limita la capitalización de las empresas.

Por otro lado, los pobres resultados que presentan los programas de apoyo por parte de instituciones, son medidos principalmente por su capacidad de generar empleos y empresas sustentables, y se observa que tienen una baja cobertura por el alto costo de su estrategia de asistencia. Entre otros recursos, requiere disponer de espacios habilitados especialmente para ello y además, proveerles de asistencia gerencial, técnica y financiera lo que hace que su apoyo sea muy gravoso.

### **3) Microempresario**

El entorno que rodea a una persona "económicamente pobre" es poco alentador a la hora de crear una microempresa. Dado el debilitado patrimonio económico de estas personas, no logran ser viables para calificar en algún tipo de crédito. En este contexto, un emprendedor económicamente pobre con potencialidad empresarial se ve seriamente limitado a romper el círculo de la pobreza en el que vive. Va postergando su emprendimiento hasta que logra juntar el capital mínimo para empezar, perdiendo a veces la rentabilidad que tendría al iniciar un negocio oportunamente y convertirse en un generador de riqueza y no en una carga más para la sociedad. Por otro lado, el hecho de pertenecer a un grupo marginado deteriora tanto la autoestima que muchos no se atreven a iniciar la actividad. Ello se observa especialmente con mujeres jefas de hogar o jóvenes.

La carencia de un entorno con instrumentos pertinentes, oportunos y de fácil acceso para los emprendedores "más pobres", favorece la manutención de una cultura de la pobreza. Revertir esta situación requiere del esfuerzo a nivel de los gobiernos locales para crear, innovar e implementar programas que promuevan una educación emprendedora y al mismo tiempo, generen los contextos y medios adecuados para emprenderla.

Es claro que la microempresa rural experimenta el mismo tipo de problemas que padece la microempresa urbana, pero empeorados por todos los factores que discriminan en el país a lo rural frente a lo urbano. Para entender mejor este punto se han definido cuatro áreas críticas en donde el microempresario rural tiene deficiencias, éstas son:

### **A) La formación empresarial y laboral**

Por las mismas condiciones en que se ha desarrollado su vida familiar y comunitaria, así como por su experiencia laboral, el empresario de la microempresa rural presenta fallas de gestión empresarial en los dos conjuntos de componentes que la conforman, es decir, tanto por falta de algunas destrezas o actitudes empresariales como por deficiencias de gestión administrativa. Por mencionar algunas, hay debilidades en los procesos de planeación y control en las áreas de mercadeo, personal, contabilidad y finanzas; hay débil actitud planificadora hacia el futuro, débil actitud de asumir riesgos en torno a la diversificación de productos y mercados y de aprovechar oportunidades en estas áreas.

Todas estas fallas tienen su raíz en el ambiente familiar tradicional y en deficiencias de educación básica de la población rural, marcada aún en varios países por altas tasas de analfabetismo absoluto o funcional y por altas tasas

de deserción escolar, las cuales hacen que los conocimientos básicos sean precarios en la mayoría de los productores rurales. Estas carencias determinan un bajo nivel de negociación que deja al productor microempresarial en desventaja frente a los mercados, en manos de cualquiera de los agentes con que se relaciona.

El empresario rural no delega funciones porque carece de mano de obra suficientemente calificada que lo pueda sustituir en algunas de ellas. Así, sometido a largas jornadas de trabajo que frecuentemente llegan a las doce horas, apenas tiene tiempo para hacerse cargo de las ventas, la cobranza, la adquisición de materias primas, la supervisión de la producción, etc. Funciones que son críticas debido a que los mercados modernos que pretende atender exigen una gestión por demás eficiente.<sup>9</sup>

### **B) Las áreas financiera, técnica y de mercado**

#### **i) El financiamiento de la microempresa rural**

Ante la escasez de recursos propios de los habitantes de las zonas rurales, es imposible el desarrollo de la microempresa sin recursos suficientes de crédito en condiciones adecuadas al entorno en que opera la microempresa rural.

En primer lugar tenemos que la microempresa rural carece de fuentes de crédito realmente accesibles en condiciones que hagan rentable la producción. Existe una serie de problemas que inhiben el acceso al crédito por parte del microempresario rural. Para mencionar un ejemplo, tradicionalmente los productores rurales han financiado sus actividades con recursos de los bancos rurales o agropecuarios generados por el gobierno federal. Dichos bancos trabajan con sistemas tradicionales de crédito, garantizados preferentemente con hipotecas sobre la tierra de sus usuarios campesinos.

---

<sup>9</sup> FIDA, Proyecto de Desarrollo Integrado de la Empresa Rural Campesina. Bogotá 1996

Estos mecanismos resultan inadecuados como instrumentos de financiación de la microempresa rural porque, en primer lugar, la banca comercial demuestra escaso interés por colocar crédito en este segmento empresarial debido a la baja rentabilidad de estas operaciones y principalmente a su reducido tamaño, lo que hace que los costos administrativos unitarios sean muy superiores a los de créditos de mayor valía para empresas de mayor tamaño. En segundo lugar, se advierte un escaso desarrollo de instituciones financieras alternativas al sistema bancario. Por lo general estas instituciones carecen del respaldo patrimonial que exigen los bancos para permitirles intermediar recursos cuantiosos, por lo que su operación de líneas de crédito para este tipo de microempresas es reducida.

En tercer lugar tenemos que en muchas zonas rurales la estructura financiera es insuficiente puesto que las entidades financieras, tanto en los bancos convencionales como en las instituciones alternativas, buscan ubicarse en áreas donde la operación sea rentable o al menos financieramente viable por el volumen y el monto potencial de los créditos. Estas entidades se ubican preferentemente en zonas de agricultura comercial capitalista moderna, o agricultura campesina de tamaño mediano. Por este motivo las zonas rurales de minifundio y pequeña producción suelen quedar desatendidas.

Y en cuarto lugar se advierte que los microempresarios rurales carecen de garantías suficientes para avalar los créditos ante las instituciones financieras. Esta dificultad constituye el argumento más generalizado que las instituciones utilizan para excusarse de atender las solicitudes de los microempresarios y de las organizaciones que apoyan al sector microempresarial.

## **ii) Capacidad técnica**

Una de las características de la microempresa rural es la adquisición de innovaciones tecnológicas que vayan más allá de la producción agropecuaria tradicional, por tal motivo lo técnico desempeña en ella un papel vital. El problema aquí, radica en que en el área rural no existe ni por tradición, ni por la evolución endógena de los procesos la capacidad de introducir innovaciones tecnológicas que vayan más allá de la producción agropecuaria tradicional, de tal forma que esta tecnología debe ser de alguna manera creada con insumos de fuera.

Por otro lado, se observa que instituciones de formación profesional para el sector rural por lo general carecen de programas específicos diseñados para responder a las necesidades tecnológicas de la microempresa rural. Las clasificaciones de sectores y oficios que guían a dichas entidades en el diseño de sus programas de formación técnica siguen en muchos casos atadas a una concepción tradicional que las hace concentrarse exclusivamente en actividades de índole productiva primaria, con cursos de cultivos, especies menores, maquinaria agrícola y, a lo más, administración agropecuaria. No incluyen la formación en procesos de post-cosecha como clasificación, empaque y comercialización, ni tampoco actividades agroindustriales.

Las actividades extra-prediales que no tienen que ver con la producción agropecuaria quedan totalmente excluidas, pues se supone que son actividades urbanas, que deben ser atendidas por los programas orientados a estos sectores.

También se advierte que buena parte de los servicios tecnológicos de las entidades responsables, han sido diseñados para la pequeña y mediana empresa, con escasos alcances para la microempresa. De ahí que los cursos

y demás eventos de capacitación técnica que por su nivel y metodología estarían más cerca de la realidad de la microempresa, son en realidad destinados a asalariados de las pequeñas y medianas empresas. Por lo tanto, no existen mecanismos de capacitación técnica para la microempresa rural, lo que hace muy difícil que ésta alcance un nivel técnico aceptable.

En general, las instituciones que brindan apoyo técnico adecuado a la microempresa rural, así como las instituciones que realizan diseños técnicos o adaptaciones microempresariales de los diseños existentes, son escasas, y mínimas las que innovan de acuerdo a los requerimientos de estas unidades.

### **iii) Comercialización**

Las principales dificultades que enfrenta la microempresa rural en el área de comercialización se centran en:

- a) la dificultad para obtener insumos y materias primas en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega,
- b) la inexistencia de planes, técnicas y herramientas de expansión comercial y
- c) problemas de legalización, normalización y control de calidad para participar en mercados modernos. Además que los microempresarios están obligados a mantenerse en pequeñas escalas de producción.

Como resultado, los mercados de la microempresa rural son frecuentemente locales y de mínimo crecimiento, no existen planes de expansión comercial que obliguen al uso de información, al estudio de mercados más amplios o a establecer nuevos contactos comerciales. Aunque existiera la posibilidad de expandir los mercados, a veces no se pueden aprovechar las oportunidades por falta de capital de trabajo para financiar la compra de materias primas o la cartera, o por la imposibilidad del empresario de delegar algunas de sus tareas.

Cuando la microempresa trata de expandirse más allá de las fronteras locales, surgen las exigencias de normalización, control de calidad, conservación y diseño de empaques aceptables desde el punto de vista de seguridad e higiene.

**C) El apoyo por parte de los organismos de desarrollo**

En general se advierte un incipiente desarrollo de entidades financieras alternativas al sistema bancario que puedan ocupar el lugar que dicho sistema no quiere tomar en la financiación de la microempresa rural. No se profundiza más en este punto, ya que se ha analizado anteriormente como parte de los 'agentes' que afectan a la microempresa rural.

**D) El grado de organización gremial y sectorial**

Una característica típica de grupos de pequeños productores de nivel socioeconómico relativamente bajo es la ausencia o debilidad de su organización, la cual se da por falta de interés o por falta de posibilidades y mecanismos eficaces para desarrollarla. En general, la microempresa rural carece de:

- una práctica asociativa que le permita hacer frente a problemas comunes de producción y comercialización,
- una estructura corporativa que le permita mejorar y crecer a partir de relaciones con el entorno y de representación ante las entidades encargadas del diseño de las políticas para el sector.

La organización al nivel más elemental de vecindad geográfica entre productores que comparten una problemática común no es usual en el mundo microempresarial rural. Los intentos de establecer organizaciones gremiales a un nivel más vasto se han venido a tierra en muchos casos ante la dificultad de conseguir recursos para sostener la organización y porque, en general,

ésta carece de servicios que ofrecer y de mecanismos de apoyo eficaz para los usuarios, por lo que no logra su motivación real y el compromiso de ellos con la entidad. Por el contrario, muchas organizaciones, presionadas por la difícil situación económica terminan compitiendo por servicios con las mismas entidades de apoyo, lo cual les resta credibilidad en el momento de discutir las políticas públicas en las instancias gubernamentales. En cuanto a la estructura corporativa, ésta se entiende como el conjunto de nexos permanentes que las microempresas logran establecer con empresas de distintos tamaños para cooperación e integración, ya sea en subcontratación de actividades, en el suministro de insumos o en la atención conjunta de mercados.

Existen casos exitosos de modelos corporativos que han sido beneficiosos para los empresarios de la microempresa, en todos estos modelos se verifican las condiciones que tienen que ver con el tipo de actividad y producto manejado; un ejemplo claro es el suministro de frutas y verduras para tiendas de autoservicio modernos.

Es importante resaltar que el tipo de asociación entre microempresarios recomendado es el de integración, ya que resultará benéfico no sólo para la atención de mercados, sino también para generar una economía creciente y obtener mejoras en los procesos de adquisición de materias primas y de producción, así como en la calidad del producto o servicio prestado.

Las ideas expuestas anteriormente generan una premisa importante: el éxito microempresarial está asociado a características innatas que posee un individuo, éstas se pueden desarrollar y mejorar con la capacitación adecuada. Si además se acompañan de la posibilidad eficiente de acceder a un pequeño apoyo financiero, es más factible y económica la creación de microempresas de mayor sustentabilidad.

Con todos estos antecedentes, en la siguiente parte se describen algunas propuestas para atacar algunas de las deficiencias identificadas en el análisis, las cuales son generadas el entorno de la microempresa rural.

### 2.1.1 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Es importante cuestionarse sobre los beneficios reales y alcanzables que pueden generarse para el desarrollo de las microempresas rurales. Debe pensarse en crear condiciones de sostenibilidad del proceso de desarrollo a largo plazo. En este contexto, existe un gran número de instituciones tanto nacionales como internacionales, interesadas en ofrecer asistencia a este tipo de microempresa. Sin embargo, el saber que se cuenta con este tipo de apoyos no es una garantía de éxito, pues se deben establecer las condiciones y características de dicha ayuda. Por ejemplo:

- 1) Especificar el tipo y alcance de asistencia que se requiere. Generalmente se trata de servicio de crédito.
- 2) Describir el diseño de los programas de apoyo, que deberán contemplar el aprovechamiento de las oportunidades para lograr un mayor impacto en el desarrollo social y económico en las poblaciones del sector rural.
- 3) Impulsar acciones que busquen formas de inserción menos desventajosas en los mercados. Gestionar financiamientos de instituciones y organizaciones nacionales e internacionales que coadyuven a mediano plazo a la generación de una dinámica sostenible de desarrollo local
- 4) Definir el tipo de políticas para efectos de poder aprovechar las oportunidades existentes en las microempresas rurales. Pueden agruparse entre instituciones para presentar proyectos de ley que no dañen sus operaciones y al sector al que sirven.

- 5) Definir la relación Gobierno - Organizaciones no Gubernamentales, para aprovechar las oportunidades identificadas.
- 6) Apoyar programas de contingencia para desastres naturales.

Después de definir y cumplimentar estos puntos, ya se puede hablar de las acciones que podrían realizar las instituciones de apoyo para contrarrestar los problemas expuestos a los que se enfrenta la microempresa rural, por ejemplo:

- 1) Fomentar la cultura de integración empresarial (asociaciones, gremios, alianzas). Dando continuidad a la formación de los valores de integración (cultura de trabajo, mística, integración familiar). Esto permitirá formar redes de productores para crear microempresas rurales más sólidas.
- 2) Solicitar al gobierno compromisos de apoyo, para aplicar programas de alfabetización a través de la estructura de la ONG
- 3) Brindar capacitación técnica para contrarrestar procesos rudimentarios; baja producción, mala calidad y darle seguimiento a dicha capacitación. Así como crear enlaces para llevar o incrementar programas de capacitación a las comunidades rurales.
- 4) Crear nuevos programas referentes a:
  - a. Capacitaciones específicas
  - b. Divulgación de la información
  - c. Una educación orientada al aprovechamiento y explotación de los recursos naturales y potencial turístico
  - d. Desarrollo de visión empresarial
- 5) Organizar a las microempresas rurales por actividades homogéneas para competir a nivel nacional e incluso internacional.
- 6) Mejorar las condiciones que ofrecen las fuentes de financiamiento
- 7) Impulsar la incursión de más instituciones para el desarrollo de la infraestructura.

Como se mencionó anteriormente, la microempresa rural adolece de una baja difusión y promoción en el sector empresarial, es decir, de una escasa vinculación entre programas, lo que fragmenta esfuerzos y desaprovecha oportunidades de atención integral y sus problemas se agravan más por contar con recursos presupuestales insuficientes ante la dimensión del reto que significa incrementar la competitividad de las empresas de menor tamaño del país. Por lo tanto, es necesario hacer una depuración de los instrumentos, acciones y programas en donde se conserven y fortalezcan aquellos con resultados positivos, mientras que las acciones con bajo o nulo impacto desaparezcan para que den oportunidad a la creación de nuevos apoyos. Además, se requiere que se respalde un presupuesto adecuado a las necesidades de promoción y apoyo a las empresas, que no sólo sea conservado en términos reales, sino incrementado paulatinamente y conforme a resultados, para satisfacer las demandas de las empresas y la sociedad.

### 2.1.2 OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS: UNA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PARA LA MICROEMPRESA RURAL

La microempresa rural es capaz de convertir los factores desfavorables del entorno en oportunidades gracias a lo que constituye su gran fortaleza: a) su *flexibilidad* que le permite cambiar fácilmente de un producto a otro y de un sistema productivo a otro, b) *trabaja en pequeña escala y con tecnologías intermedias* que no implican grandes inversiones ni instalaciones complejas de difícil readecuación en caso de cambios necesarios y c) puede *competir en el mercado* con bienes y servicios, cuya producción no se ve afectada por las economías de escala que requieren de equipos sofisticados de alto costo y de manejo

Por lo que respecta al *producto*, la microempresa puede competir en el mercado con bienes y servicios en cuya producción no sean relevantes las economías de escala

con base en equipos sofisticados de alto costo y manejo delicado. Por citar un ejemplo, no es posible competir en la trilla de café que se hace rentablemente en grandes volúmenes con máquinas costosas operadas por técnicos. Pero sí es posible competir en el secado de café que, aunque dispendioso, se puede realizar rentablemente en pequeñas cantidades utilizando la energía solar por trabajadores no calificados.

En cuanto al *mercado*, la microempresa tiene un amplio espacio, pues hay muchos segmentos que le son accesibles. Es claro que cuanto más modernos sean los mercados que se logra atender con éxito, será mayor la rentabilidad y más segura la sustentabilidad y el crecimiento. Por ejemplo, se puede atender en forma favorable a los mercados mayoristas de abastos, así como a las tiendas y almacenes de las ciudades. También las microempresas pueden ser suficientes para garantizar el desarrollo de los mercados locales modernos, con tal de que sean crecientes o al menos estables. Lo importante es tener claramente identificado el segmento de mercado al que se quiere atender y acertar en las estrategias y canales apropiados para llegar a ellos.

Con relación a los volúmenes de producción, existen muchos productos que se pueden elaborar en pequeñas cantidades con calidad, logrando a la vez una rentabilidad aceptable. Cuando se manejan volúmenes reducidos de producción, es posible desarrollar tecnologías sencillas tanto en lo que refiere a los procesos productivos como en lo que respecta a la maquinaria y equipo empleados, que no obstante su simplicidad presentan características modernas de eficiencia y calidad. En muchos casos es sólo cuestión de manejar con cuidado técnicas elementales de manejo y transformación, fácilmente asimilables por personas sin gran calificación. Tal es el caso de muchas conservas, productos lácteos e insumos productivos.

Estos criterios se cumplen en una gran variedad de bienes y servicios que son objeto de la microempresa rural. A continuación se presenta una clasificación de los más relevantes de ellos.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>POSIBILIDAD DE COMERCIALIZACIÓN</b>
<b>Producción Agropecuaria Ligada al Mercado</b>	Frutas Verduras Yervas aromáticas Especies menores: aves, conejos, caprinos Peces: cría en jaulas o estanques	Comercio mayorista Industria alimenticia
<b>Transformación Agroindustrial</b>	Derivados lácteos Tubérculos deshidratados Frutas, verduras y yervas aromáticas deshidratadas Queso Panela Café beneficiado Cacao beneficiado Dulcería: guayaba, mango, leche Apicultura y derivados Fibras vegetales: fique, mimbre, paja.	Comercio mayorista Industria alimenticia Industria de empaques
<b>Bienes y Servicios No Agropecuarios</b>	Materiales para construcción Madera y muebles Artesanías Cuero (curtiembres) Reparaciones y mantenimiento Servicios personales	Comercio mayorista Industria de la construcción Industria del cuero

---

---

# **CAPITULO 3**

**HACIA UNA POLÍTICA  
DE DESARROLLO DE LA  
MICROEMPRESA RURAL**

---

---

### **3. HACIA UNA POLITICA DE DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA RURAL**

En la etapa de análisis de los factores que afectan a la microempresa rural, tratado en el capítulo anterior, fue posible detectar los factores que obstaculizan el desarrollo y evolución de la microempresa, al mismo tiempo se revelaron algunos de sus puntos fuertes que podrían catalizar el proceso de desarrollo de éstas. El análisis efectuado es la base para la definición de estrategias o líneas de actuación que se espera nos conduzcan a lograr los objetivos para el desarrollo de la microempresa rural.

En los últimos 10 años se ha dado un crecimiento acelerado del sector microempresarial. Éste debe evaluarse dentro del contexto legal, regulatorio e institucional. El microempresario rural forma parte de la economía privada que, por las limitadas barreras de entrada en los mercados en que opera, está inserto en un entorno altamente competitivo. En vista de la fragilidad del entorno en el que opera, la existencia o inexistencia de estructuras institucionales sólidas tiene un efecto desproporcionado sobre este segmento de microempresarios.

Tanto el análisis de la situación del segmento microempresarial como el diseño de políticas de apoyo para dicho sector deben estar dirigidas a preservar la estabilidad y el crecimiento económico, deben ayudar a eliminar los obstáculos que enfrentan los microempresarios en los diversos mercados en que operan y contribuir a su fortalecimiento y crecimiento. Estas políticas deben ser de fomento y promoción de la microempresa rural. Deben involucrar estrategias integrales de atención al conjunto del sector microempresarial considerando toda la problemática económica, individual y sectorial de estas unidades.

Antes de plantear las políticas es necesario como primer paso, reconocer al sector rural en su total y real dimensión e importancia, buscando su adecuada introducción en la economía del país y permitiendo que los empresarios de la microempresa se tornen en verdaderos ciudadanos productivos. Se requieren normas que eliminen su marginalización y generen condiciones favorables para su introducción en los mercados; para ello, debería pensarse en facilitar:

- El funcionamiento de las Microempresas Rurales, que debe ser sencillo a través de la desregulación de los trámites de registro empresarial y sectorial.
- La forma de contribución de las microempresas rurales con el estado, adaptando los sistemas de tributación a sus posibilidades.
- El acceso a información técnica y comercial.

### 3.1 ACCIONES DE APOYO PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA RURAL

Para la instauración de políticas es necesario el compromiso de la acción estatal y de los actores de la propia sociedad civil (gremios, organizaciones no gubernamentales y microempresarios). El apoyo a la microempresa rural se debe centrar en la promoción microempresarial, así como en la puesta en marcha de programas de mejora de las condiciones de calidad y del ambiente, entre otros rubros. En este sentido, antes de realizar la búsqueda de acciones que apoyen al desarrollo y fortalecimiento de la microempresa rural, debemos clasificar las principales demandas de servicios que requieren las microempresas rurales. Las demandas son elementos de partida para el establecimiento de políticas y se han clasificado en cinco grupos:

- 1) Capacitación
- 2) Asistencia técnica
- 3) Información
- 4) Financiamiento
- 5) Organización

A continuación se presenta una breve descripción de estas demandas y se complementan con propuestas de apoyos de financiación y organización, con el objeto de estructurar la base de las futuras políticas que puedan ayudar al desarrollo de la microempresa rural.

#### **1) Capacitación**

La capacitación tanto técnica como gerencial, trata de cualificar mejor al microempresario de forma que consiga obtener un mejor rendimiento de los recursos productivos que tiene a su disposición. Es más que evidente la necesidad

de capacitar a los microempresarios en las áreas empresarial, técnica y de mercado, ya que, como se explicará en el capítulo siguiente, estas tres áreas se interrelacionan de tal manera que el desempeño de cada una ellas repercute en las demás, afectando o beneficiando el desarrollo de la microempresa rural. En este sentido, la capacitación debe darse de la siguiente manera:

1. *En el área empresarial* es necesario desarrollar capacidad de gestión fomentando la implementación de procesos innovadores en la gestión productiva y empresarial. En particular, la capacitación debe procurar que los microempresarios adquieran habilidades en el manejo de relaciones humanas y liderazgo, fortalecerlos en los aspectos jurídicos y en lo referente a la legalización de las microempresas y proporcionarles técnicas para la elaboración de proyectos. La formación empresarial debe centrarse en crear actitudes empresariales, en desarrollar capacidad de organización y gestión que lleve a una mayor división del trabajo, siguiendo el criterio de permitir la comprensión de los procesos, más que transmitir técnicas. Estos objetivos sólo se logran con acciones combinadas de capacitación y asesoría, asistencia técnica y acompañamiento, pues los microempresarios rurales tienen dificultad para captar y llevar a la práctica lo transmitido por la capacitación, si no tienen un apoyo de tipo grupal o personalizado que los guíe en esta tarea.
2. *En el área técnica* la capacitación debe dirigirse al perfeccionamiento en el manejo productivo y la transformación de productos fomentando también aquí la introducción de procesos innovadores. En estos casos los esfuerzos se deben dirigir a obtener una diferenciación y especialización, aunque sea mínima, de la producción de la microempresa rural, que le permitan generar segmentos de mercado rentables, así como el mejoramiento de la competitividad a nivel de producción, calidad y presentación. Un punto

importante para lograr eficacia es brindar la formación técnica a quienes van a realizar los procesos en la práctica.

3. *En el área de mercado*, la capacitación debe preparar a los microempresarios para diseñar estrategias encaminadas a aprovechar nuevas oportunidades en una economía globalizada.

### **2) Asistencia Técnica**

La microempresa rural también requiere apoyos de asistencia técnica en las áreas empresarial, técnica y comercial. En el área empresarial se requiere para mejorar la gestión administrativa y empresarial de las microempresas. En el área técnica, para que la microempresa logre la incorporación de tecnología sostenible adecuada a la realidad en los procesos productivos. Y en la comercial, para mejorar los procesos de comercialización introduciendo procedimientos adecuados de control de calidad, embalaje y presentación de los productos. Los programas de asistencia técnica deben articularse con los de capacitación, ya que las exigencias tecnológicas son variadas y especializadas.

### **3) Información**

La microempresa rural requiere apoyos de información ante todo de tipo general para identificar y caracterizar otras microempresas rurales y para identificar fuentes de apoyo. Es importante que no solo se les informe, sino que se les facilite el acceso a las fuentes de información; esto es particularmente importante en el área técnica, donde se necesita acceso a bases de datos pertinentes a las demandas de especialistas en el apoyo productivo.

En el área comercial este apoyo informativo debe encaminarse a suministrar a los empresarios información sobre oportunidades de mercado, demanda de productos y precios para los productos más comunes. Se debe incluir un componente de

promoción orientado a enlazar a los microempresarios con los compradores de bienes y servicios y los proveedores de materias primas propiciando los contactos comerciales y la concertación de negocios.

Como se mencionó en el capítulo dos, existe un alto grado de analfabetismo en las zonas rurales, por lo que se debe ser cuidadoso en los medios que se elijan para transmitir la información, esta acción incluye la publicación de boletines informativos, la organización y participación en eventos y ferias, y mecanismos de enlace entre productores, compradores y proveedores.

#### **4) Financiamiento**

Existe la necesidad de que los sistemas financieros del país establezcan al menos una línea de crédito específica para la microempresa rural que canalice los recursos públicos asignados a ella. El criterio fundamental que debe regir esta línea es que las condiciones financieras se adapten a las condiciones de rentabilidad del sector microempresarial rural. Esto implica agilidad, flexibilidad y tasas de interés que dejen a la microempresa rural alguna parte de los excedentes que genera en su operación, a fin de que pueda reinvertir y crecer.

Con respecto a la banca convencional, sería conveniente crear incentivos que le hagan atractiva la financiación de la microempresa, por ejemplo, tener líneas de descuentos tributarios por operaciones en zonas desprotegidas. A la vez es importante fortalecer con recursos y tecnología financiera a los organismos alternativos como las cooperativas de ahorro y crédito así como las organizaciones no gubernamentales financieras, a fin de que puedan consolidar su base patrimonial y su infraestructura de atención.

### **5) Organización**

La organización de los microempresarios rurales debe entenderse como una estructura gremial que debe ser valorada según la cultura y la tradición de sus integrantes. Además, no se puede forzar ni acelerar su desarrollo en contra de sus tendencias naturales. Probablemente la forma más adecuada de fomentar la organización es partir de la necesidad de responder a proyectos conjuntos, como por ejemplo, los de agroindustria y comercialización. De allí es posible pasar a formas más avanzadas de organización, cuando los asociados tienen la vivencia de la utilidad de la misma.

### **3.2 DISEÑO Y APLICACIÓN DE POLÍTICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA RURAL**

Es evidente que la microempresa rural es incapaz de enfrentar por sí sola los desafíos mencionados y que esto solo es posible si se la apoya con todo un conjunto de políticas diseñadas adecuadamente y aplicadas en forma correcta.

De acuerdo al análisis anterior podemos enumerar las principales políticas que se requieren de la siguiente manera:

- a) focalización,
- b) integración,
- c) articulación con el entorno institucional y empresarial,
- d) identificación previa del mercado,
- e) conexión contractual previa con el mercado,
- f) base tecnológica apropiada y
- g) agregación amplia de oferta.

Se conocen las demandas prioritarias de apoyo en capacitación, asistencia técnica e información, sin embargo, debemos tener en cuenta que existen elementos que favorecen, o por el contrario, dificultan el diseño y aplicación de estas políticas destinadas al fortalecimiento y desarrollo de la microempresa rural.

Podemos hablar de tres factores que favorecen el diseño y aplicación de políticas como son: los factores vinculados a la población microempresarial, factores del entorno y factores técnicos.

- a) La actitud abierta y positiva de la *población* y su capacidad para asumir el rol empresarial es la primera condición indispensable para el diseño y aplicación de políticas, pues es ella quien va a emprender la aventura empresarial.

La población rural muestra potencialidad para convertirse en un sector microempresarial competente desde el punto de vista empresarial como desde el punto de vista técnico, ya que es capaz de desarrollar competencias empresariales como la persistencia, la habilidad de asumir riesgos y la actitud de valoración de la calidad y de la organización. Muestra también que es capaz de asimilar destrezas administrativas cuando éstas se les transmiten con metodologías apropiadas y, finalmente, por su habilidad de apropiarse de tecnologías simples pero modernas y aplicarlas cuidadosamente.

Como se mencionó en el capítulo anterior, un aspecto importante en la población, que en muchos casos actúa como factor adverso, es la debilidad de la formación básica, que incluye las destrezas y habilidades de leer y comprender textos sencillos, de escribir y realizar las operaciones elementales, además de algunos conocimientos básicos. Por lo tanto, debe

ser una prioridad principalmente para las instituciones gubernamentales que correspondan, el brindar una educación básica orientada al aprovechamiento y explotación de los recursos naturales.

- b) En el *entorno institucional* se requiere voluntad política para suministrar los recursos necesarios para diseñar y aplicar eficientemente las políticas planteadas. La falta de voluntad política es la causa de los bajos resultados de los programas de fortalecimiento y desarrollo de la microempresa rural.

Como factor favorable que contrarresta esta acción negativa debe mencionarse el interés creciente y la presión que vienen ejerciendo en los últimos años las entidades multilaterales de apoyo. Esta acción se ve muy reforzada desde dentro cuando existen organizaciones microempresariales fuertes que asumen la tarea de reivindicar los intereses del sector ante la sociedad y el Estado.

- c) El factor *técnico* juega un papel preponderante en este contexto, pues buena parte de los logros positivos que pueden conseguirse con la población y con el entorno depende de la calidad, la pertinencia, adecuación y eficacia de los conjuntos metodológicos.

En la actualidad están dadas las condiciones para que este sea un factor favorable, pues existe en las instituciones de apoyo al sector microempresarial rural un conocimiento suficiente de su problemática, un amplio dominio teórico y práctico de las distintas metodologías aplicables y un manejo competente de los instrumentos disponibles para aplicar las políticas diseñadas.

Como factor adverso en este campo actúa la escasez de instituciones convencionales con interés y capacidad para prestar los servicios requeridos, sobre todo en el área del crédito y la falta de voluntad política de los gobiernos para dar vía libre a instituciones alternativas que demuestran ese interés y capacidad.

---

---

# **CAPITULO 4**

**LA CALIDAD: UN PASO  
HACIA LA  
COMPETITIVIDAD DE  
LAS MICROEMPRESAS  
RURALES**

---

---

## **4. LA CALIDAD: UN PASO HACIA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS RURALES**

### **4.1 CALIDAD Y CULTURA**

Cualquier proceso de desarrollo destinado a transformar una economía tradicional en una economía moderna implica la confrontación de dos culturas y plantea un problema de aculturación<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Según Hervé Carrier, la aculturación designa los fenómenos que se producen cuando unos grupos de individuos viven en continuo contacto, y los cambios que de allí se siguen en los modelos culturales de uno de los grupos. Es decir, la aculturación se concibe como el proceso por el cual el contacto continuo entre dos o más sociedades diferentes genera un cambio cultural. Éste puede producirse de dos formas diferentes: el caso en el que las creencias y costumbres de ambos grupos se fusionan en condiciones de igualdad dando lugar a una única cultura y el caso más frecuente en el que una de las sociedades absorbe los esquemas culturales de la otra a través de un proceso de selección y modificación. "Diccionario de la Cultura para el análisis cultural y la inculturación" EVD, España 1994.

La introducción de una nueva técnica de producción afecta las relaciones de una comunidad y genera un cambio que trascenderá en todo el sistema; la promoción de la competencia, del trabajo personal y del beneficio individual, generará tensiones al interior de organizaciones familiares o de clanes. Nuestro país se caracteriza por ser multicultural, por lo que es indispensable comprender este fenómeno étnico.

En este proyecto se buscan formas apropiadas para la construcción de procedimientos justos y participativos, en el cual las comunidades rurales en interacción con el Estado y otras comunidades culturales, deberán determinar los contenidos precisos de éstos; a este proceso se le conoce como etnodesarrollo. Esto quiere decir que las futuras políticas públicas en la materia deberán elaborarse con la participación de las comunidades culturales y étnicas, en este

caso consideradas como rurales, las cuales gozarán de derechos colectivos reconocidos legalmente y deberán ser apoyadas por el Estado.

#### **4.2 LA CREACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA MICROEMPRESA RURAL**

Actualmente en México existen varios programas de desarrollo para microempresas rurales, como los de Nacional Financiera (FINAFIN) y el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural (CESDER)<sup>11</sup>, cuyos resultados han sido buenos, sin embargo, podrían ser mejores si considerarán todos los factores del entorno rural. El propósito de este proyecto es dar los lineamientos para crear microempresas con una estrategia para generar empleos de mejor calidad en sectores de bajos ingresos económicos. Se propone un método más eficaz y eficiente comparado con los que se han realizado a la fecha. Esta metodología permitirá crear microempresas sustentables mediante las cuales se mejorará el nivel de vida del emprendedor y su familia y, en su caso, la de los trabajadores que contrate.

##### **Con este nuevo enfoque se puede pensar en:**

- Crear microempresas sustentables con un mínimo costo financiero;
- Generar fuentes de trabajo estables en las comunidades;
- Promover Cultura Emprendedora;
- Generar redes de apoyo de tipo técnico y financiero para la inserción de los emprendedores en la actividad económica;

---

<sup>11</sup> Los programas y sus avances se encuentran en las páginas de internet: [cesder@apc.org](mailto:cesder@apc.org) y [www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx).

Existe una enorme influencia de algunos elementos para la creación de las microempresas como son: el mercado real y potencial, el nivel y calidad de su infraestructura (local, equipamiento, herramientas, etc.), así como el dominio que se tenga sobre el oficio y conocimiento del mismo.

Es importante en la evaluación de la viabilidad que el microempresario potencial tenga una noción real de su mercado y de cómo manejarse en él; también debe explorar su capacidad para desarrollar estrategias de comercialización. Finalmente, en relación a su capacidad productiva debe evaluar si cuenta con los recursos mínimos que le permitan operar.

Un microempresario potencial puede conocer perfectamente el mercado de un producto y no tener dominio técnico para producirlo. Sin embargo, podría emprenderlo si cuenta con un socio o la asesoría de un tercero que cumpla esa función y él se dedicaría principalmente a la gestión y comercialización, funciones que son básicas de un empresario.

La microempresa rural no actúa aisladamente sino en estrecha interrelación con el entorno, el cual está constituido por agentes económicos que operan en el mercado y de agentes institucionales públicos y privados con quienes interactúa. Por tanto, el desarrollo de la microempresa rural requiere el fortalecimiento de la misma con una base tecnológica que le permita ofrecer bienes y servicios que satisfagan los requerimientos necesarios para competir en el mercado moderno.

---

En este sentido, una de las mejores maneras de lograr el éxito es adoptando un sistema de calidad, el cual es una gran herramienta que nos permite establecer el proceso adecuado para la formación y desarrollo de microempresas rurales.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Según la Norma ISO 9000, un Sistema de Calidad se define como el conjunto de elementos que interactúan mutuamente para establecer los objetivos y las políticas que ayudaran a lograr dichos objetivos con el fin de dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos). NMX-CC-9000-IMNC-2000 "Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario". Una definición más cercana a lo que este trabajo pretende es la dada por las Normas Industriales Japonesas (NIJ), que lo define como un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. José J. Montaña Larios, "ISO 9001-2000 Guía Práctica de Normas para Implantarlas en una Empresa". Edit. Trillas, México, 1993.

Un sistema de calidad de hecho considera todas las variables antes mencionadas e integra el enfoque de cultura de calidad, relacionando las nuevas conductas y actitudes con cambios y logros; se desarrollan conocimiento, destrezas efectivas y actitudes que resultan esenciales para poder enfrentar un entorno dinámico con diferentes necesidades.

Como se mencionó en el capítulo anterior, algunos lineamientos a considerar en la construcción de políticas para apoyar el desarrollo de microempresas rurales son: integración, atención al entorno, orientación hacia el mercado, base tecnológica, impulso a proyectos amplios y articulación con empresas medianas y grandes.

En este trabajo se propone la introducción de un programa basado en un enfoque sistémico de calidad para el desarrollo de la microempresa rural. En ese contexto la figura No. 4 muestra el conjunto de variables que constituyen una estrategia integral para la creación y desarrollo de esta clase de empresas y al sistema propuesto lo denominaremos 'Sistema de Calidad para el Desarrollo Integral de la Microempresa Rural'.

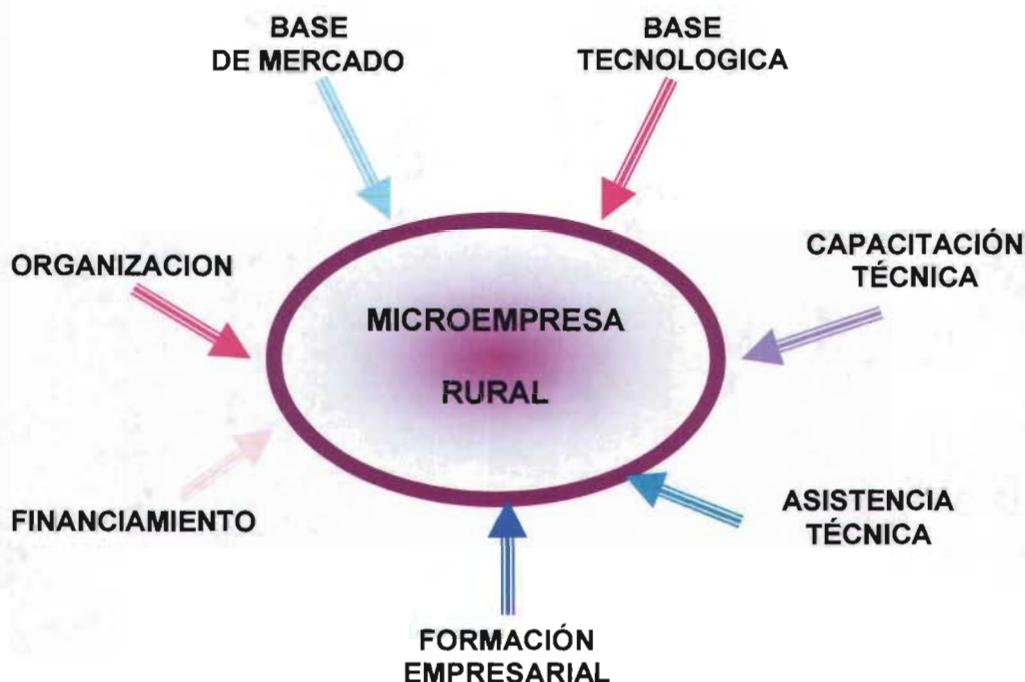


Figura 4 Sistema de Calidad para el Desarrollo Integral de la Microempresa Rural

***Descripción del Sistema de Calidad para el Desarrollo Integral de la Microempresa Rural:***

Este parte de un enfoque de mercado, donde la microempresa rural se dota de una tecnología apropiada, se fortalece empresarialmente con un sólido proceso de formación, se fortalece técnicamente a través de acciones de capacitación y asistencia técnica, se fortalece al exterior mediante la organización gremial y económica y logra acceso a un financiamiento adecuado. Es importante resaltar que tanto la base tecnológica como la de mercado son sin duda las variables primordiales para la creación y desarrollo de las microempresas rurales.

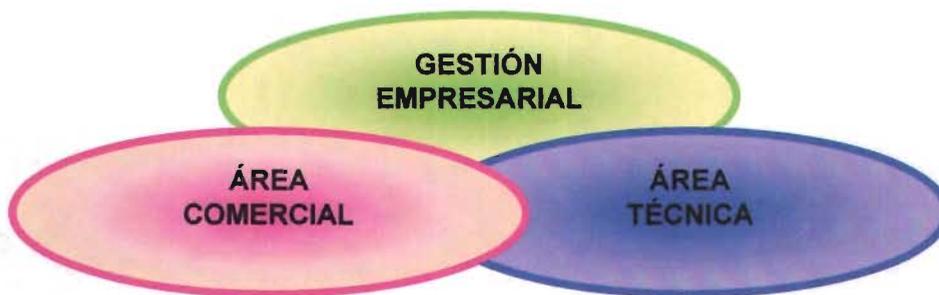
Las variables referidas en el diagrama (figura 4) son la base fundamental para asegurar un grado satisfactorio de éxito. Con ellas se puede elaborar una

estrategia integral para el desarrollo de las microempresas rurales considerando los siguientes puntos:

**a) *La integración***

Se entiende en dos sentidos: por una parte, como el esfuerzo por desarrollar simultáneamente las distintas áreas empresariales y, por la otra, como la combinación de acciones para lograr este objetivo.

Un desarrollo significativo y permanente de la microempresa rural solo se logra si se fortalecen simultáneamente al interior el área de gestión empresarial, el área técnica y el área comercial (figura 5). De esta manera la microempresa se enfrenta mejor al exterior con las variables del entorno, ya que la relación sistémica que existe entre dichas áreas hace que el desempeño de cada una ellas repercuta en las demás, de tal forma que podrán inhibir el desarrollo de la microempresa si éste es negativo, o potenciarlo sinérgicamente si es positivo.



**Figura 5 Integración de variables para el desarrollo microempresarial**

Por otro lado, la efectividad de cada clase de acción de apoyo (capacitación técnica o asesoría, por ejemplo) es de por sí limitada, por lo que un efecto sensible solo se logra con la afluencia de todas.

La figura 4 (página 70) muestra la acción convergente de todo el conjunto de variables que constituyen la estrategia integral. Como se mencionó anteriormente,

se parte de un enfoque de mercado, para que después la microempresa se dote de una tecnología apropiada, ésta se robustece al exterior mediante la organización gremial y económica para lograr acceso a un financiamiento adecuado. Finalmente, la microempresa se fortalece empresarialmente estableciendo un sólido proceso de formación y, técnicamente, a través de acciones de capacitación y asistencia técnica.

***b) La focalización***

Se interpreta en el sentido indicado en el capítulo anterior como una orientación consciente de los programas de desarrollo hacia la población rural. Implica diferenciar los servicios que no pueden ser uniformes y necesitan adaptarse a las condiciones de cada comunidad, pues las más abatidas no resisten las condiciones que se pueden imponer a las de mayores recursos. Se puede decir que si se es cuidadoso en definir operativamente a la microempresa rural y en dirigir el apoyo a las unidades que cumplen con la definición formulada, la focalización puede ser exitosa.

***c) Orientación al mercado***

La microempresa rural no actúa aisladamente sino dentro y en estrecha interrelación con el entorno, el cual está constituido por los conjuntos de agentes económicos que operan en el mercado y de actores institucionales públicos y privados con quienes interactúa.

La atención al entorno lleva como meta central la identificación del mercado para el bien o servicio que se quiere producir. Sólo son exitosos aquellos proyectos microempresariales que:

- a) Se concentran en productos que cuentan con un mercado amplio
- b) Cuentan con espacio para nuevos oferentes

c) Con antelación conocen su mercado y sus condiciones en cuanto a características del producto, volúmenes demandados, términos de entrega y forma de pago.

Muchos proyectos de artesanías y de productos agropecuarios tradicionales fracasan porque no hay suficiente demanda, pues finalmente se enfrentan a mercados saturados.

**d) Base Tecnológica**

El desarrollo de la microempresa rural requiere del fortalecimiento de la misma con una base tecnológica que le permita ofrecer bienes y servicios que satisfagan los requerimientos necesarios para competir en el mercado moderno.

Debe desarrollarse una tecnología intermedia asequible a una población rural que se caracteriza por tener bajos niveles educativos. Esta tecnología deberá garantizar una productividad suficiente y una calidad aceptable, de manera que la producción asegure la demanda y sea rentable.

**e) Articulación con empresas medianas, grandes y micros**

Este es uno de los conceptos más importantes en este proceso, motivo por el cual forma parte de la base hipotética de este trabajo, pues todos los elementos mencionados anteriormente son fundamentales para la formación de empresas de cualquier tipo (micros, pequeñas, medianas y grandes), pero éste permite a la microempresa lograr un verdadero desarrollo, alcanzar un nivel de estabilidad y ser competitiva frente a otras empresas de mayor tamaño.

Esto se explica de la siguiente manera: si se logra sensibilizar a cualquier grupo, en este caso a un grupo de microempresarios del tipo rural, de que al agremiarse con otros microempresarios podrán obtener mayores beneficios que al trabajar por

cuenta propia, entonces no sólo se generará una economía creciente, sino además, se podrán atender más mercados y habrá mejoras en los procesos de adquisición de materias primas y de producción, así mismo, podrán buscar formas accesibles para mejorar la calidad del producto o servicio prestado, es decir, se alcanzará un nivel aceptable de competitividad.

La secretaria de economía describe a este tipo de empresas como: *Empresas integradoras*<sup>13</sup>, las cuya función es la obtención de servicios especializados para las pequeñas y medianas empresas a bajo costo en aspectos tecnológicos, de promoción y comercialización, diseño, subcontratación, financiamiento, actividades en común, aprovechamiento de residuos industriales y gestiones administrativas.

Una condición casi garantizada de éxito es establecer anticipadamente conexiones contractuales de mercado con empresas demandantes de los productos de la microempresa rural, siempre y cuando exista la capacidad de cumplir con las exigencias de dichas empresas. Esto permite planificar en detalle, ajustando la producción en volumen, calidad y tiempo a los requerimientos, y asegura la salida de la producción en condiciones de precio y forma de pago preestablecidos. Esto puede dar seguridad a la microempresa y le permitiría adquirir oportunamente los insumos necesarios, organizar a los productores y desarrollar las actividades productivas en forma expedita.

**f) Impulso a proyectos amplios**

Producir para el mercado moderno bienes agropecuarios y agroindustriales sólo es posible si se logra reunir una oferta suficientemente amplia para cumplir con los volúmenes que exige dicho mercado. Estos volúmenes generalmente rebasan ampliamente los producidos por una o unas cuantas microempresas rurales.

---

<sup>13</sup> www.se.gob.mx , "Definiciones, tipos de empresa" 1999.

Un ejemplo claro está en los proyectos microempresariales de producción agropecuaria moderna y de producción agroindustrial; estos han sido exitosos por ser proyectos de tipo asociativo en los que el proceso productivo se realiza en pequeña escala a nivel individual por un grupo relativamente numeroso (puede realizarse a nivel asociativo). En este proceso la producción de las unidades individuales se agrega para garantizar el volumen de oferta que demanda el mercado. El número de productores y el volumen agregado de producción están en función de las exigencias de la demanda.

#### **4.2.1 NUEVOS DESAFIOS A PARTIR DEL AMBIENTE DE COMPETITIVIDAD**

Actualmente, las empresas viven en un ambiente donde la competitividad crece de manera acelerada y se va transformando en la medida que el fenómeno de la globalización va incorporándose en el mercado llegando a los rincones más apartados del mundo. Este ambiente no es ajeno a la microempresa rural.

Las empresas de mayor tamaño en su lucha por abarcar más mercados, cada día aumentan su radio de acción buscando penetrar en los mercados que antes ignoraban en sus estrategias de comercialización. Esto plantea a la microempresa rural, si desea sobrevivir, nuevos retos en las áreas del producto y de las estrategias de mercadeo y comercialización, es decir:

- a) Con relación al *producto*, la microempresa rural tiene el desafío de garantizar la calidad que ofrecen los competidores, lo cual implica la utilización de insumos de primera, la aplicación de técnicas más modernas de cultivo y transformación, así como la realización eficiente de actividades de post-cosecha como la selección y el empaque.

Implica también el esfuerzo necesario para reunir las cantidades de oferta que demanda el mercado moderno, por lo general significativas, más una total sincronización de acciones para cumplir con los plazos de entrega exigidos. Todo ello demanda un buen nivel de capacitación y organización de los participantes en los proyectos microempresariales.

- b) Con relación a la *comercialización*, la lucha de competencia exige comprometer contractualmente clientes que aseguren la compra de la producción a precios de mercado y con condiciones favorables de pago, así como utilizar los canales más eficientes de comercialización.

Por otro lado, existe la necesidad de asegurar los recursos financieros para poder sufragar la compra de la producción mientras se obtiene el pago.

También, como se explicó anteriormente, la comercialización demanda gran capacidad de gestión, lo cual se logra con un buen nivel de formación empresarial.

El éxito en la aplicación de estas estrategias de competitividad se ve dificultado por dos factores que hacen la competencia especialmente difícil para la microempresa:

- ◆ El primero consiste en las ventajas objetivas que le confieren a la mediana y gran empresa el tamaño de sus operaciones y la disponibilidad de recursos que le hacen posible adquirir tecnología de punta, inaccesible a la microempresa rural.
- ◆ El segundo consiste en la competencia desleal que realizan estas empresas aprovechando su posición de monopolio y los privilegios de origen político que logran gracias a sus contactos personales y a la presión de sus poderosos gremios.

Tomando esto en cuenta, en este trabajo se plantea que para lograr un nivel de competitividad aceptable, es necesario asociarse con otros microempresarios, de tal forma que les permita atender más mercados, lograr una economía creciente o en su caso estable y obtener mejoras en los procesos de adquisición de materias primas y de producción, así como en la calidad del producto o servicio prestado.

---

---

# **CAPITULO 5**

**EL CASO DE  
MICROEMPRESAS  
RURALES EN EL  
ESTADO DE PUEBLA**

---

## 5. EL CASO DE MICROEMPRESAS RURALES EN EL ESTADO DE PUEBLA

Como parte de este trabajo, se realizó un estudio de caso, en donde el objetivo fue: identificar las necesidades que enfrentan las microempresas del sector rural de tres municipios del Estado de Puebla, para ser competitivas en el entorno económico nacional actual.

Los resultados servirán de base para plantear una propuesta sobre las formas adecuadas de apoyo a actividades de desarrollo microempresarial que respondan a las necesidades y situación actual de la región.

### 5.1 PANORAMA GENERAL DEL ESTADO DE PUEBLA

La marginación en el Estado de Puebla ocupa el séptimo lugar en el país. El 80% de sus municipios tienen marginación alta o muy alta, principalmente los que están constituidos por una población mayoritariamente indígena.

Puebla es uno de los estados con mayor población indígena (representa el 10% del total nacional), ocupa el quinto lugar en índices de analfabetismo, gran parte de su población tiene ingresos monetarios mínimos, carece de servicios básicos, como agua potable, drenaje, saneamiento, salud, etc., lo cual la ubica dentro de las cuatro entidades federativas con más baja esperanza de vida.

**TABLA No. 4**  
**VARIABLES DEL INDICE DE MARGINACIÓN PARA PUEBLA**

Variables	Nacional	PUEBLA
Población total	97,483,412	5,076,686
% Población analfabeta de 15 años o más	9.5	14.6
% Población sin primaria completa de 15 años o más	28.5	35.2
% Ocupantes en viviendas sin drenaje ni servicio sanitario exclusivo	9.9	11.9
% Ocupantes en viviendas sin energía eléctrica	4.8	4.8
% Ocupantes en viviendas sin agua entubada	11.2	16.3
% Viviendas con algún nivel de hacinamiento	45.9	54.7
% Ocupantes en viviendas con piso de tierra	14.8	24.1
% Población en localidades con menos de 5 000 habitantes	31.0	41.5
% Población ocupada con ingreso de hasta 2 salarios mínimos	51.0	63.9
Índice de marginación		0.7205
Grado de marginación		Alto
Lugar que ocupa en el contexto nacional		7

Fuente: Estimaciones de CONAPO con base en el XII Censo General de Población y Vivienda, 2000.

El problema más apremiante del Estado de Puebla es la baja productividad rural. Los predios son sumamente reducidos y sólo permiten alcanzar una producción de subsistencia.

Por ello, debe ser una prioridad buscar esquemas de producción que aprovechen ciertas ventajas de las pequeñas extensiones. Quizá un modelo podría ser el que se desarrolla en el Salvador y Guatemala, donde se siembran frutas y verduras con tecnologías apropiadas y que exitosamente han incursionado en los mercados internacionales asociándose con empresas extranjeras<sup>14</sup>.

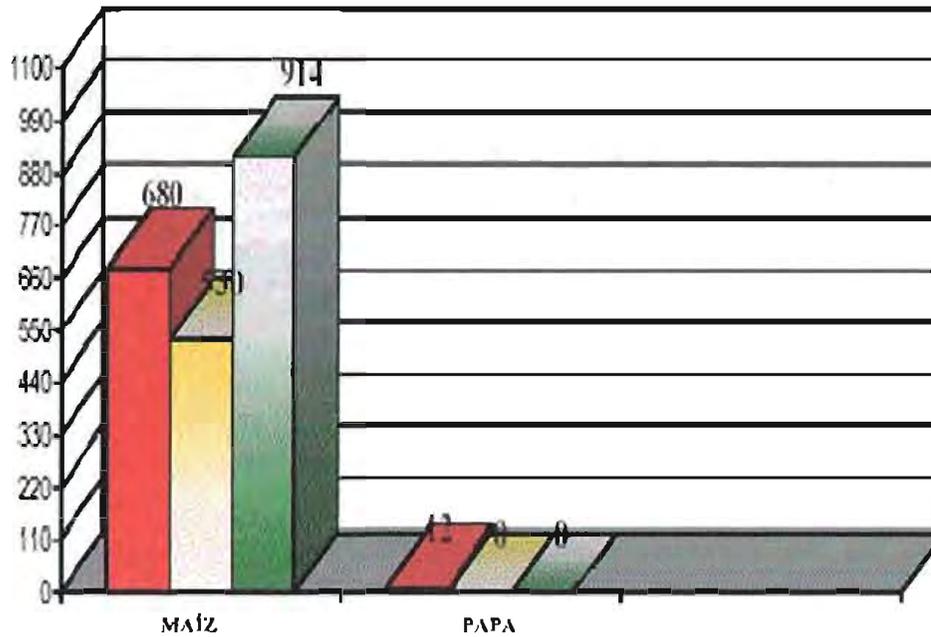
En el Estado de Puebla podrían estudiarse actividades rurales que permitan elevar el ingreso. Algunos programas han sido exitosamente implantados en Europa, Costa Rica y en regiones de África. Estos programas contemplan la restauración y conservación de los bosques y de la biodiversidad, la construcción y mantenimiento de la infraestructura, construcción de vivienda, obras de sanidad y ecoturismo.

<sup>14</sup> Jaffee, Samuel. "Exporting High-Value Food Commodities: A Review of Major Developing Country Success Stories", BM DP No 198, 1993

## **5.2 CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LOS MUNICIPIOS DE NAUZONTLA, SAN NICOLÁS DE BUENOS AIRES Y ZAUTLA.**

Los tres municipios seleccionados para el desarrollo del presente estudio tienen características netamente rurales.

En los gráficos siguientes se alcanzan a apreciar las particularidades productivas del sector agrícola y de actividad económica en Nauzontla.



Producto	Superficie HAS		Volumen Ton
	Sembrada	Cosechada	
Maíz	680	530	914
Papa	12	0	0

Fuente: SAGAR / SDR / INEGI Anuario Estadístico de Puebla Edición 2000



ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Gráfico 1A Características Agrícolas del municipio de Nauzontla

## SECTORES ECONOMICOS DEL MUNICIPIO

### PRIMARIO

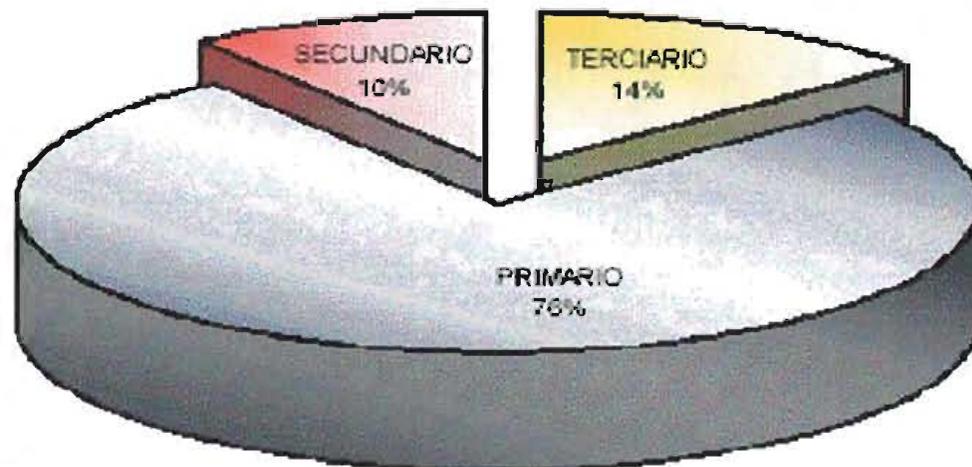
- Agricultura
- Frutícola
- Silvícola
- Ganadería
- Pesca

### SECUNDARIO

- Industria

### TERCIARIO

- Comercio
- Prestadores de servicios

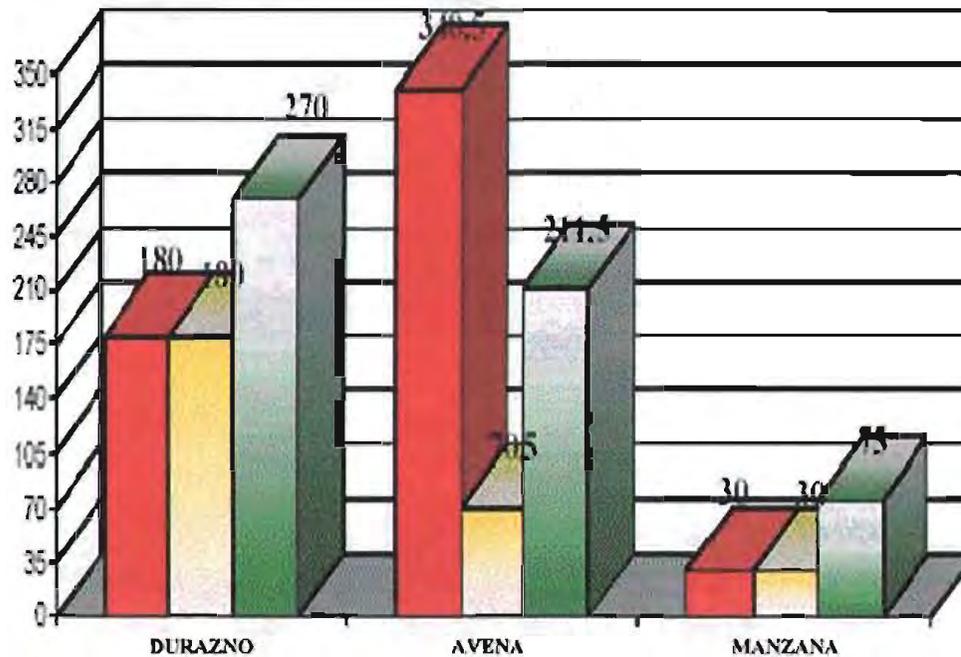


Primario %	Secundario %	Terciario %
76	10	14

Fuente: SEDECO / 2000

Gráfico 1B Características Sociales del municipio de Nauzontla

Los siguientes gráficos corresponden a las actividades agrícolas e industriales más importantes del municipio de Zautla



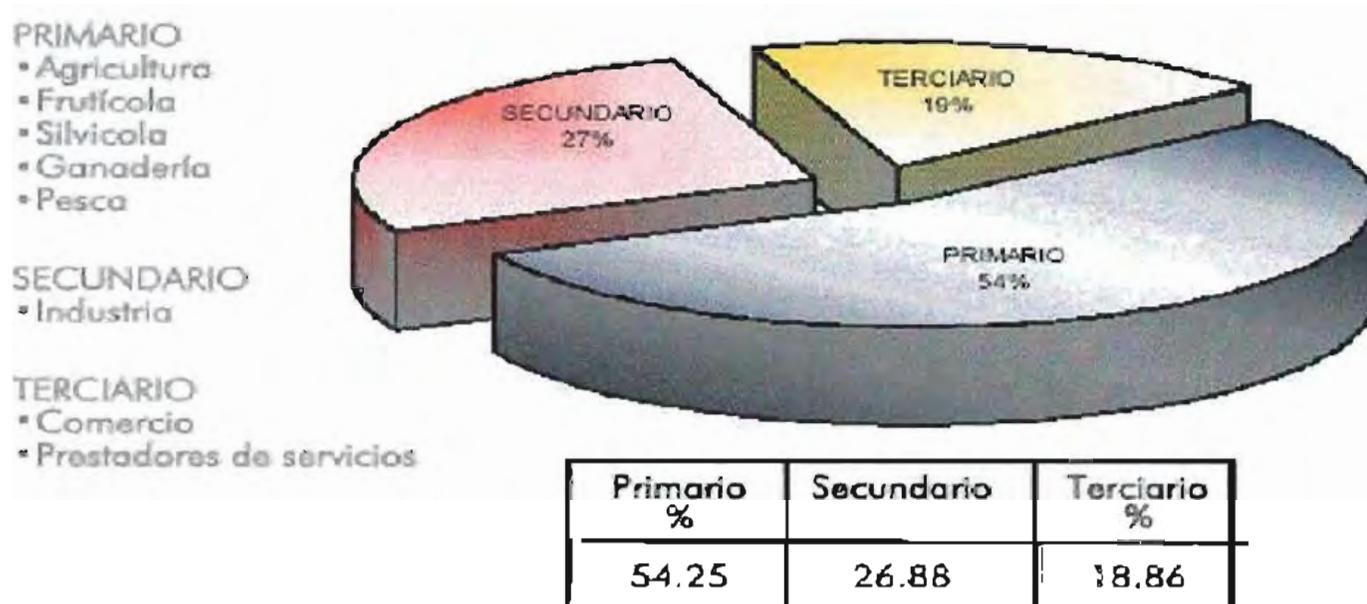
Producto	Superficie HAS		Volumen Ton
	Sembra	Cosechada	
Maíz	3890	2490	3735
Durazno	180	180	270
Avena	340.5	70.5	211.5
Manzana	30	30	75

Fuente: SAGAR / SDR / INEGI  
Anuario Estadístico de Puebla  
Edición 2000



Gráfico 2A Características Agrícolas del municipio de Zautla

## SECTORES ECONOMICOS DEL MUNICIPIO



Fuente: SEDECO / 2000

Gráfico 2B Características Sociales del municipio de Zautla

Aún cuando no se tienen datos específicos del municipio de San Nicolás de Buenos Aires, es de resaltar que las características de dicho municipio son netamente rurales.

De acuerdo con este estudio la problemática de los sectores productivos está marcada por los siguientes aspectos:

- Agricultura: La región tiene una vocación de producción de café, vinculado a la pequeña propiedad no regularizada la cual obstaculiza la productividad y la modernidad de las técnicas de cultivo, por tal motivo no es considerada por el INEGI como estadística económica.
- Ganadería: prácticamente de traspatio
- Comercio: Falta de infraestructura para espacios comerciales, lo cual genera la creación de tianguis comerciales en las principales cabeceras de la región
- Industria: tiene baja importancia y se presenta únicamente en el municipio de Zacapoaxtla (que no es punto de estudio, pero pertenece a la misma región) con la industria del mueble rústico, maquila y confección.

Sector social: Existe falta de organización derivado de la compleja composición étnica de la zona. Existe una total falta de organización entre productores lo cual no permite consolidar niveles importantes de producción.

En términos generales, los tres municipios referidos presentan características socioeconómicas muy similares, incluso se puede asegurar que no es propio sólo de esta región del Estado de Puebla sino prácticamente de todas las zonas rurales del país.

### 5.3 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS MICROEMPRESARIOS RURALES DE LOS MUNICIPIOS

#### 5.3.1 CARACTERÍSTICAS DE MICROEMPRESAS IDENTIFICADAS EN LOS MUNICIPIOS ESTUDIADOS

Para hacer el estudio se pensó utilizar la noción de microempresa tradicional, es decir, aquella que refiere a las empresas que tuviesen de 1 hasta 30 trabajadores<sup>15</sup>. Con base en esto, se trató de identificar a algunos de los nueve subsectores que componen a la industria manufacturera:

- Alimentos, bebidas y tabaco
- Textiles y prendas de vestir
- Manufacturas de la madera
- Papel y productos de papel
- Sustancias químicas y artículos de plástico y hule
- Bienes a base de minerales no metálicos
- Industrias metálicas básicas
- Productos metálicos. Maquinaria y equipo
- Otras industrias manufactureras

El problema que presentan los municipios de San Nicolás de Buenos Aires, Nauzontla y Zautla del estado de Puebla, es que prácticamente carecen de microempresas manufactureras.

El perfil productivo está más apegado a actividades rurales y agropecuarias con características que podríamos denominar, siguiendo la clasificación ofrecida por

---

<sup>15</sup> NAFINSA, "Clasificación de Empresas según el número de empleados que laboran en ella" 1999

Mario Dávalos y colaboradores<sup>16</sup>, de "subsistencia", esto es, negocios que reportan a sus dueños un flujo de caja suficiente para vivir (el llamado 'flujo de caja vital'). Sus dueños generalmente son personas de muy baja escolaridad, carecen de la noción de acumulación de capital y sus expectativas de negocio no sobrepasan los límites referentes a la satisfacción de la precaria manutención familiar.

Esta clase de empresa surge como la única alternativa que encuentran muchas familias para sobrevivir dentro de un sistema económico que contempla la pobreza extrema como un mal inevitable.

### 5.3.2 DISCUSIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DEL MICROFINANCIAMIENTO Y EL DESARROLLO MICROEMPRESARIAL

Últimamente los programas de microfinanciamiento han jugado un papel importante para la conservación, creación y promoción de las microempresas de subsistencia. Su orientación se ha encaminado a cubrir deliberadamente a las mujeres pobres. Experiencias interesantes en todo el mundo sustentan a esta política. Dentro de ellas se puede destacar el hecho de que:

- ◆ Es más probable que el pago de los préstamos se haga oportunamente cuando se les otorga el crédito a las mujeres que cuando se le da a los hombres.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Dávalos, Mario; Poyo, Jeffrey y Ortiz, Marina, Micro y pequeñas empresas: Apoyos diferenciados según etapas de desarrollo

<sup>17</sup> En una comparación del comportamiento crediticio entre mujeres y hombres en el estado de Tlaxcala, Hilda Bernatche señala que las mujeres tienen un mejor comportamiento que los varones, con datos proporcionados por un fideicomiso dirigido a la población rural, marcando que el 67% de 42 mujeres acreditadas se encuentran al corriente en sus pagos contra un 64% de 348 hombres acreditados. Hilda Bernatche Montero, Tesis: El financiamiento a la actividad emprendedora en el estado de Tlaxcala, México. UNAM, 2002

- ◆ El bienestar del hogar es más alto cuando se les otorga el financiamiento a las mujeres que cuando se les da a los hombres, sin embargo, no contribuyen al desarrollo económico genuino, ni de las comunidades ni del país que los promueve.
- ◆ Se trata de una medida adecuada para evitar la extinción de las familias pobres, pero de ninguna manera representa una salida de las condiciones de pobreza extrema.

De lo anterior se pueden hacer las siguientes observaciones:

- 1) El carácter del financiamiento así otorgado, más que un financiamiento, debe ser considerado netamente como un préstamo convencional.
- 2) Se justifica ser un préstamo caro por no haber una garantía prendaria que respalde los recursos financiados. La tasa de interés tiende, por ende, a ser muy alta.
- 3) Por último, este esquema no favorece en ninguna medida el verdadero desarrollo de actividades económicas sustentables ni progreso social, ya que bajo estos esquemas es obvio que las personas que solicitan estos préstamos muy probablemente no tengan la disponibilidad de utilizar ni siquiera una parte mínima de los hipotéticos pesos “ganados” para acumular capital en bienes para la producción o capital de trabajo. De hecho, se está generando un mecanismo que favorece la dependencia.

La aplicación de recursos para el financiamiento y su recuperación prácticamente inmediata, hace pensar, bajo conceptos netamente contables, que las funciones de la financiera son totalmente exitosas. Sin embargo socialmente hablando las cosas no son así.

Un esquema de financiamiento caracterizado por ser caro y de pronto pago, no representa una solución a la pobreza, sino más bien una forma de conservarla. Para evitarla, como se ha mencionado en capítulos anteriores, y aplicándola a este caso, se requieren de esquemas novedosos en el que el costo no sea tan alto y la obligación del pronto pago se difiera en función de la generación de su propio capital productivo. De esta manera se generarán ganancias que le permitan al microempresario rural contar con el capital suficiente para realizar sus pagos y reinvertir en materia prima para la nueva producción.

#### **5.4 PROPOSICIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS DE CALIDAD PARA EL DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD RURAL**

##### **5.4.1 OPORTUNIDADES DE DESARROLLO ECONÓMICO RURAL: LA PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS ORGÁNICOS, CASO DEL MAÍZ.**

Uno de los propósitos de este estudio es generar propuestas de programas financieros o instrumentos de política específicos que den respuesta a las necesidades detectadas, para lo cual, se deben desarrollar estrategias que agreguen valor a los productos derivados de las actividades productivas de estas comunidades.

De acuerdo con los resultados de este estudio, una de las actividades más importantes para la economía poblana es la agricultura. Este sector primario representa casi el 50% de la economía, superando actividades como el comercio, la industrial u otros servicios que se encuentran dentro de los sectores secundario y terciario.

## EL CASO DE MICROEMPRESAS RURALES DEL ESTADO DE PUEBLA

Dentro de este sector, uno de los cultivos que se encontró con buenas posibilidades de desarrollo y mejora para un mayor aprovechamiento fue el maíz. Su comercialización podría beneficiar a los pobladores de algunos municipios y muy en particular a Zautla, Nauzontla y San Nicolás Buenos Aires.

En los cuadros siguientes, se presentan datos referentes a la producción anual de cultivos de granos de maíz, así como los forrajes de maíz más importantes, como son, el maíz-haba y el maíz-frijol, para el estado de Puebla.

<b>CULTIVOS BÁSICOS DEL ESTADO DE PUEBLA</b>					
Cultivo	AÑO	(a) Sup. Sembrada	Sup. Cosechada	Producción	Valor
MAIZ GRANO	1993	599,225	536,962	N.D.	801,166.20
	1994	602,162	548,708	935,612	630,039.90
	1995	618,847	588,032	1,067,361	1,229,573.00
	1996	637,417	628,282	1,284,865	1,429,972.60
	1997	627,207	480,665	800,025	963,543.50
	1998	592,539	567,035	800,852	1,239,721.30
	1999	610,491	449,297	814,552	N.D.
	2000	587,058	497,641	880,734	N.D.
	2001	69,069	60,438	42,182	N.D.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la SAGARPA, Delegación en el Estado de Puebla, subdelegación agropecuaria, jefatura del programa agrícola. Febrero 2000

<b>FORRAJES DEL ESTADO DE PUEBLA</b>					
Cultivo	AÑO	Sup. Sembrada	Sup. Cosechada	Producción	Valor
MAIZ FORRAJE	1993	1,227	1,226	61,507	5,556.50
	1994	961	961	36,530	6,645.50
	1995	786	786	32,820	7,788.40
	1996	1,391	1,391	46,058	6,428.70
	1997	926	926	35,220	5,763.50
	1998	2,100	2,100	68,406	21,253.00
	1999	0	0	0	N.D.
	2000	5,671	5,651	195,960	N.D.
	2001	104	104	2,822	N.D.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la SAGARPA, Delegación en el Estado de Puebla, subdelegación agropecuaria, jefatura del programa agrícola. Febrero 2000

## EL CASO DE MICROEMPRESAS RURALES DEL ESTADO DE PUEBLA

OTROS FORRAJES DEL ESTADO DE PUEBLA					
AÑO	Cultivo	Sup. Sembrada	Sup. Cosechada	Producción	Valor
1993	MAIZ-FRIJOL	0	0	0	0.00
	MAIZ-HABA	0	0	0	0.00
1994	MAIZ-FRIJOL	368	368	552	0.00
	MAIZ-HABA	10	10	16	0.00
1995	MAIZ-FRIJOL	1,580	1,580	2,204	6,050.50
	MAIZ-HABA	2,000	2,000	3,000	22,050.00
1996	MAIZ-FRIJOL	1,580	1,580	2,496	3,830.00
	MAIZ-HABA	2,100	2,100	3,360	5,040.00
1997	MAIZ-FRIJOL	1,500	1,500	2,100	10,605.00
	MAIZ-HABA	2,100	2,100	2,940	13,377.00
1998	MAIZ-FRIJOL	1,200	1,200	1,560	10,140.00
	MAIZ-HABA	1,800	1,800	2,340	15,210.00
1999	MAIZ-FRIJOL	0	0	0	N.D.
	MAIZ-HABA	0	0	0	N.D.
2000	MAIZ-FRIJOL	0	0	0	N.D.
	MAIZ-HABA	0	0	0	N.D.
2001	MAIZ-FRIJOL	0	0	0	N.D.
	MAIZ-HABA	0	0	0	N.D.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la SAGARPA, Delegación en el Estado de Puebla, subdelegación agropecuaria, Jefatura del programa agrícola. Febrero 2000

En el siguiente cuadro se presentan datos referentes a la producción anual de cultivos de granos de maíz, específicamente de los municipios de estudio.

DISTRITO: TEZIUTLAN CADER: ZACAPOAXTLA MUNICIPIO: NAUZONTLA				MODALIDAD: TEMPORAL CICLO: AÑO AGRICOLA AÑO AGRÍCOLA: 2002		
CULTIVO	SUPERFICIE SEMBRADA (He)	SUPERFICIE COSECHADA (He)	PRODUCCIÓN OBTENIDA (Ton)	RENDIMIENTO OBTENIDO (Ton/He)	PRECIO MEDIO RURAL (\$)	VALOR DE LA PRODUCCIÓN (\$/Ton)
MAIZ GRANO	580.00	580.00	1,046.00	1.80	920.02	962,345.00
Total: (Sin Asociados)	580.00	580.00	1,046.00			962,345.00

FUENTE: Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y desarrollo Rural, Delegación en el Estado de Puebla. Cierre definitivo de cosechas Delegación Puebla. Mayo 2003

DISTRITO: TEZIUTLAN CADER: TLATLAUQUITEPEC MUNICIPIO: ZAUTLA				MODALIDAD: TEMPORAL CICLO: AÑO AGRICOLA AÑO AGRÍCOLA: 2002		
CULTIVO	SUPERFICIE SEMBRADA (He)	SUPERFICIE COSECHADA (He)	PRODUCCIÓN OBTENIDA (Ton)	RENDIMIENTO OBTENIDO (Ton/He)	PRECIO MEDIO RURAL (\$)	VALOR DE LA PRODUCCIÓN (\$/Ton)
MAIZ GRANO	2,500.00	2,230.00	5,129.00	2.30	1,900.00	9,745,100.00
Total: (Sin Asociados)	2,500.00	2,230.00	5,129.00			9,745,100.00

FUENTE: Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y desarrollo Rural, Delegación en el Estado de Puebla. Cierre definitivo de cosechas Delegación Puebla. Mayo 2003

## EL CASO DE MICROEMPRESAS RURALES DEL ESTADO DE PUEBLA

DISTRITO: LIBRES CADER: CIUDAD SERDÁN MUNICIPIO: SAN NICOLÁS BUENOS AIRES				MODALIDAD: TEMPORAL CICLO: AÑO AGRICOLA AÑO AGRÍCOLA: 2002		
CULTIVO	SUPERFICIE SEMBRADA (He)	SUPERFICIE COSECHADA (He)	PRODUCCIÓN OBTENIDA (Ton)	RENDIMIENTO OBTENIDO (Ton/He)	PRECIO MEDIO RURAL (\$)	VALOR DE LA PRODUCCIÓN (\$/Ton)
MAÍZ GRANO	11,400.00	3,900.00	11,700.00	3.00	1,300.00	15,210,000.00
Total: (Sin Asociados)	11,400.00	3,900.00	11,700.00			15,210,000.00
				MODALIDAD: RIEGO CICLO: AÑO AGRICOLA AÑO AGRÍCOLA: 2002		
CULTIVO	SUPERFICIE SEMBRADA (He)	SUPERFICIE COSECHADA (He)	PRODUCCIÓN OBTENIDA (Ton)	RENDIMIENTO OBTENIDO (Ton/He)	PRECIO MEDIO RURAL (\$)	VALOR DE LA PRODUCCIÓN (\$/Ton)
MAÍZ GRANO	810.00	810.00	4,050.00	5.00	1,200.00	4,860,000.00
Total: (Sin Asociados)	810.00	810.00	4,050.00			4,860,000.00

FUENTE: Elaboración propia con datos proporcionados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y desarrollo Rural, Delegación en el Estado de Puebla. Cierre definitivo de cosechas Delegación Puebla. Mayo 2003

De acuerdo con estos datos, las características socio-económicas de estas zonas nos dan un panorama en el que se refleja a la actividad agropecuaria como una de las más importantes.

Hoy en día, la agricultura no se sigue mirando como un sector primario que se limita a extraer productos de la naturaleza sin agregarles valor. Está articulada con una serie de procesos industriales de transformación y con una serie de servicios que la constituyen en un eslabón de una cadena de procesos de agregación de valor que conforma un sistema articulado agropecuario-agroindustrial.

Por tales razones, como resultado de este estudio, se propone la creación de "unidades agropecuarias productoras de maíz", no olvidando la generación de programas de apoyo financiero y político para su desarrollo.

Estas unidades agropecuarias deberán reunir ciertas características que les permitan diferenciarse de la producción primaria tradicional, como por ejemplo: su vinculación al mercado moderno y, en función de ella, la modernización

tecnológica, teniendo como objetivo primordial cumplir con las condiciones de calidad, homogeneidad, cantidad y oportunidad de entrega del mercado.

#### **i) EL MAÍZ**

El maíz es uno de los recursos renovables más importante de nuestra sociedad. Gracias a su abundancia, el maíz ha sido un reto para varias generaciones de empresarios, quienes han derivado de sus componentes, productos únicos como edulcorantes y etanol.

El maíz ha generado una actividad económica en principio dinámica. Sin embargo, se ha caracterizado en ser abundante cuando se disponen de los recursos técnicos adecuados a pesar de las impredecibles inclemencias naturales como las sequías, inundaciones y heladas.

En el cuadro anterior se puede apreciar que en el estado de Puebla la producción de maíz ha ido decayendo en los últimos años. Esto muestra que no hay las condiciones apropiadas desde el punto de vista tecnológico y de mercado local e internacional para estimular a los productores a mantenerse en esta actividad.

#### **A) USOS DEL MAÍZ**

El principal uso del maíz en todo el mundo es como alimento para animales, ya que puede proporcionar toda la energía y un gran porcentaje de la proteína de la dieta de un animal. Su bajo costo, su alta palatabilidad, su disponibilidad y su constante contenido de nutrientes lo convierten en el ingrediente alimenticio de elección para los productores de todo tipo de animales.

A través de la molienda, húmeda o seca, el maíz también puede procesarse para convertirse en productos industriales. Cada grano de maíz se separa en sus tres componentes: germen, del cual se obtiene aceite; almidón, que es materia prima para el procesamiento ulterior hasta obtener etanol, fructuosa y almidón industrial;

y cascarilla o salvado que al mezclarse con los residuos de estos procesos de extracción se convierte en gluten de maíz con alto o bajo contenido de proteína.

En la actualidad, entre los productos elaborados a base de almidón de maíz o de su manufactura se obtiene jarabe de maíz rico en fructuosa, etanol, antibióticos, productos para dar rigidez al papel, textiles y alimentos para uso humano, pinturas, maquillajes, coberturas, películas y adhesivos.

Como dextrosa, el maíz es el principal ingrediente de muchos productos alimenticios procesados como la manteca de cacahuete, salchichas y alimentos para bebé. En la industria textil tiene usos, además de como almidón, en los absorbentes, los tintes y como aderezo de planchaduría.

En la industria de empaque se utilizan perlas de lastre biodegradables elaboradas a partir de maíz. Con estas perlas también se elaboran bolsas de basura biodegradables, no contaminantes, que están penetrando cada vez más en los Estados Unidos.

Siendo México uno de los países más antiguos en la producción y consumo del maíz, hemos pasado a ser uno de los más importantes importadores debido a la competencia de precios, a las economías de escala y disponibilidad de recursos tecnológicos en otros países. Esto es resultado de la atracción de insumos derivados del maíz. Sin embargo, México juega un papel importante como consumidor del maíz no sólo para animales sino preponderantemente para consumo humano.

Según estudios realizados por investigadores estadounidenses<sup>18</sup> nuestro país representa un mercado interesante para los granos de USA, ya que se estima que a medida que se vayan eliminando las barreras comerciales, se convertiría en uno de los principales importadores de maíz, llegando a aumentar la demanda hasta en 6 millones de toneladas para principios del siglo XXI. Esto claramente nos señala un error de planeación a largo plazo cuya tendencia debe revertirse. Uno de los puntos principales del sistema de producción y comercialización de granos es su variedad, clases y precios que se pueden ofrecer a los clientes. México cuenta con buenos suelos y diferentes climas entre una y otra región, lo que puede hacer posible una enorme variedad de granos.

En ese sentido pensamos que los productores, agricultores, comercializadores, investigadores e instituciones gubernamentales podrían buscar maneras de extender tanto los tipos como las calidades de granos que el país puede poner a disposición de los clientes tanto extranjeros como nacionales y de esta manera abatir la demanda de importación de maíz de países como Estados Unidos.

Los requerimientos de calidad de las exportaciones de granos están regidos por especificaciones tanto de contrato, como por un complejo sistema de lineamientos regulados por el gobierno, cubriendo:

1. la inspección,
2. muestreo,
3. clasificación y
4. pesaje del grano.

Estos estándares de los granos y los procedimientos de inspección están diseñados para asegurar un producto uniforme y para facilitar el comercio entre países.

---

<sup>18</sup> "Manual del Importador", Consejo Norteamericano de granos forrajeros, Washington D.C. 1994.

## **B) ESTÁNDARES PARA EL MAÍZ EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**

Existe 6 grados o estándares de maíz amarillo (grados 1 a 5 y grado muestra)

En donde el Grado 1 es el más deseable. En general, el maíz se divide en tres clases:

Maíz amarillo

Maíz blanco

Maíz mixto

Sin embargo, de nada sirve cumplir con dichos estándares de calidad para el maíz si no se cuenta con procesos y tecnologías modernas, así como excelentes estrategias de comercialización. Al competir con los países desarrollados, nos encontramos con problemas de economía, desabastecimiento, etc., de tal forma que con malas políticas de producción podemos perder más de lo invertido.

En la búsqueda de formas novedosas que ayuden a contrarrestar ese tipo de adversidades, nos encontramos que existe una nueva manera de hacer agricultura, la cual ha venido ganando importancia en la agricultura mundial desde los años 80. Nos referimos a la ligada con la producción de alimentos sanos, que está orientada principalmente al mercado de exportación, esto es: *la agricultura orgánica*.

La agricultura orgánica se caracteriza por producir alimentos a partir de elementos, insumos, productos o subproductos orgánicos no químicos, para lo cual se requiere que las materias primas empleadas en el proceso de producción orgánica, el plan de manejo del cultivo, los diagramas de flujo de los materiales y procedimientos de producción y de etiquetado cumplan con los lineamientos establecidos en una norma. En México se utiliza la NOM-037-FITO-1995 con la que se establecen las especificaciones del proceso de producción y procesamiento de productos agrícolas orgánicos. Esta norma exige que el control de plagas en el proceso de producción agrícola orgánica deba realizarse con

productos o insumos fitosanitarios autorizados, para que los productos cumplan con el objetivo de manifestarse como *productos orgánicos*.

### **C) VENTAJAS DE LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA**

En comparación con la producción convencional, las ventajas de adoptar este tipo de agricultura orgánica son buenas desde el punto de vista económico, social y ecológico, ya que:

- ◆ Obtiene mayores precios por su producto (20 a 40% sobre los precios de los productos convencionales)
- ◆ Conserva y mejora sus propios recursos (agua y suelo)
- ◆ Produce alimentos sanos para el mercado así como para la familia que cultiva
- ◆ Trabaja en ambiente libre de elementos tóxicos dañinos para la salud generados por los agroquímicos
- ◆ Mantiene un empleo bien remunerado, además de generar alternativas de trabajo para la comunidad
- ◆ Promueve la producción sostenible y la conservación del medio ambiente de la región

### **D) GENERACIÓN DE EMPLEOS**

La Agricultura Orgánica se considera un sistema de producción con una alta utilización de mano de obra<sup>19</sup>, por lo que en México se ha convertido en una posibilidad real para reducir el desempleo en el sector agropecuario. Actualmente se ocupa en promedio 160 jornales por hectárea, lo que significa que una hectárea de agricultura orgánica requiere para su cultivo más fuerzas de trabajo que otra producción convencional en los más de los 50 productos cultivados en México.

---

<sup>19</sup> "Desafíos de la Agricultura Orgánica, Comercialización y certificación" Gómez Tovar Laura, G. Cruz Manuel A., Schwentesius R. Rita; Mundi-Prensa México, S.A. de C.V., México, 1999.

La agricultura orgánica en México ha sido impulsada por agentes externos, lo que a su vez ha contribuido a que sea una agricultura de exportación. De ahí que uno de los aspectos más relevantes desde el punto de vista económico sea la generación de divisas.

El maíz es uno de los productos agrícolas centrales de este estudio, sin embargo, cabe mencionar que ya existen productos orgánicos mexicanos que se exportan a varios países como Alemania, Holanda, Estados Unidos, Suiza, Inglaterra, Japón e Italia , tal es el caso de:

Café	Hortalizas
Miel	Ajonjolí
Plátano	Jamaica
Vainilla	Mango
Aguacate	Litchi
Manzana	Piña
Cacao	Maíz azul
Cardamomo	Miel de maguey

Hasta ahora, a la agricultura orgánica mexicana se le reconoce como una nueva opción para los grupos más desprotegidos del país: los indígenas. La mayor parte de los productores vinculados con esta alternativa (53%) pertenece a este grupo.

Uno de los deberes centrales de instituciones gubernamentales, educativas y de investigación será impulsar y mantener esa orientación de los procesos de producción de los productos orgánicos, para que así esta nueva agricultura continúe sirviendo principalmente a los intereses de los pequeños productores.

La agricultura orgánica no es ajena al principio que sostiene que antes de producir es necesario conocer las perspectivas y oportunidades que se presentan para los productos en los mercados. Por lo tanto, se deben abordar los principales

aspectos que todo productor orgánico debe conocer sobre la comercialización de este tipo de productos, como la demanda, tipos de mercado, formas de comercialización, destino de productos y precios.

Nuestro principal problema es que en México hay un profundo desconocimiento de muchos de los aspectos relacionados con los productos orgánicos. Pensamos que es factible desarrollar un verdadero mercado orgánico fomentando:

- ◆ El compromiso de los productores de un abastecimiento continuo que le permita al consumidor conocer las ventajas que le ofrecen este tipo de alimentos, así como la creación de redes de comercialización entre productores y consumidores a nivel local y regional, para con ello reducir los sobrepuestos y crear mercados alternativos.
  
- ◆ El mercado interno se debe impulsar a través de una coordinación conjunta entre productores, comercializadoras, instituciones gubernamentales, universidades, ONG's y consumidores conscientes. Es claro que se requieren campañas de promoción sobre este tipo de alimentos, el otorgamiento de apoyos para el surtido constante y diversificado de los productores y medidas para impulsar procesos de certificación nacional confiables.

## **E) PROPUESTAS**

1. Se debe contar con una estrategia para el desarrollo de sistemas de producción que aseguren la recuperación y conservación de los recursos que proporcionen alimentos sanos. Que no sólo sea una alternativa de generación de ingresos, empleos y divisas en donde no cuenta una planeación a largo plazo.

2. Se debe pensar en la reconversión de los sistemas convencionales a mediano y largo plazo
3. Se debe promocionar el desarrollo del mercado interno (para no depender de la producción de exportación)
4. Afortunadamente, los municipios objeto de este estudio tienen la ventaja de contar con áreas libres de contaminación, el uso de tecnologías tradicionales además de una diversidad climática que permite el cultivo de una gran gama de alimentos, como es el maíz, el durazno, la manzana, la mandarina y el amaranto.

#### **F) CERTIFICACIÓN DE PRODUCTOS ORGÁNICOS**

La certificación es un instrumento de mercadeo, en cuyo proceso el productor obtiene un sello (una marca) que aparece en sus productos y asegura al consumidor que se han obtenido en un proceso de producción orgánica. Sólo con este sello el productor puede acceder al mercado de productos orgánicos y obtener un "sobreprecio" por su producto.

Del total de zonas localizadas como producción orgánica en México, el 78% se encuentra verificada por algún organismo certificador. De este total el 92% son verificadas por empresas de origen extranjero. Esto se debe a que el destino principal de los alimentos es la exportación y los comercializadores o consumidores de otros países exigen al comprar un producto orgánico que éste haya sido verificado por una empresa de su país o por una reconocida internacionalmente. El resto (22% de la producción orgánica) no tiene certificación y su producción se vende como "natural", aunque, en la mayoría de los casos, también para la exportación.

De acuerdo al tipo de producto y productores, la empresa internacional más conveniente para el maíz es la OCIA Internacional (Organic Crop Improvement Association), la cual opera con empresas privadas así como con organizaciones de pequeños productores.

Sin embargo, en México, y especialmente para los productores agrícolas como los de Zautla, Nauzontla y San Nicolás de Buenos Aires, que en su mayoría son campesinos e indígenas de bajos recursos, un proceso de certificación resulta complejo y sobre todo con un alto precio.

Resolver el problema de la certificación de los productos orgánicos no sólo en las zonas de estudio, sino del país, resulta importante para los productores que ya trabajan con técnicas ecológicas y no han podido acceder a este mecanismo por falta de conocimiento y de recursos económicos.

Buscar mecanismos para proporcionarlos traería consigo un mayor desarrollo de los sistemas de producción orgánicos, permitiendo el mejoramiento de los recursos naturales y posibilitando a los productores el acceso a mejores precios.

Ciertamente el proceso de certificación es muy caro, ya que hasta ahora los productores se han visto obligados a recurrir a organismos extranjeros de certificación, y esto conlleva algunas dificultades, como los altos costos de los viáticos del experto que va a supervisar y certificar; además, cada comprador y cada país tiene opiniones diferentes respecto a la credibilidad de los distintos certificadores y cada certificador sigue criterios y procedimientos distintos. Más que una ayuda a la comercialización de productos orgánicos, la certificación se convierte en un obstáculo cuando los costos y la burocracia de la certificación llegan a niveles muy altos.

Sin embargo, si se cumplen con los requisitos que aseguren que la producción de maíz, (o durazno o amaranto, etc.) es totalmente orgánica, podemos pensar en desarrollar primero un mercado interno que genere confianza en la población consumidora que adquiere alimentos sanos y así obtener prestigio, mientras se crean nuevas formas para acceder a la acreditación y certificación de productos para poder comercializarlos en otros países.

Una vez establecidos y entendidos los mecanismos que permitan el desarrollo de estas comunidades, puede resultar más fácil trabajar sobre la base de los sistemas de comunicación tradicionales en lugar de las metodologías modernas. Es decir, para mejorar la producción orgánica de maíz, durazno, mandarina, etc., es necesario promover las prácticas tradicionales efectivas, así como los sistemas de comunicación tradicional en combinación con los convencionales. Por ejemplo, un mecanismo muy importante que se puede emplear para esta difusión es el uso de espacios publicitarios en el radio. Por este medio se puede llegar a cada uno de los hogares e informarles sobre los beneficios que se generan al producir alimentos orgánicos, así como algunos procedimientos sencillos para la obtención de estos productos. Algunos de estos procedimientos son:

- ♦ La realización mínima de barbecho (arado), éste se debe realizar de preferencia inmediatamente después de la cosecha anterior, para aprovechar la incorporación de los residuos vegetales de esa cosecha, además se favorecerá la penetración y conservación del agua de las lluvias de temporal, y facilitará la aireación del terreno.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> "Guía para la asistencia técnica agrícola en el área de influencia del campo experimental Tecamachalco" INIFAP Produce, Centro de Investigación Región Centro, Campo experimental Tecamachalco, Septiembre 1997, 3ª. Edición, México.

- ◆ No desyerbar el campo utilizando métodos químicos, sólo medios mecánicos y deberán realizarse sólo dos veces para mantener libre al cultivo de la maleza.
- ◆ No utilización de pesticidas, ya que no concuerda con la noción que tienen de la existencia de una relación entre todos los organismos vivos que ha llevado a la regla de no matar, de tal manera que al no utilizar pesticidas no destruyen organismos vivientes.

En estos espacios publicitarios se puede incluir, además, cápsulas de difusión de valores empresariales, de acceso a los microcréditos, programas de capacitación y de oportunidades de mercado de sus productos, entre otros aspectos.

Este tipo de prácticas simples ayudan en un mayor grado a la aceptación social de este tipo de agricultura, así como a percibir de manera más visible los cambios que se presentan.

### **G) ESTÁNDARES PARA CERTIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN ORGÁNICA** **DEFINICIONES**

- ◆ Años de transición: Se refiere al proceso de cambio del sistema de cultivo convencional al orgánico.
- ◆ Periodo de transición: Es el tiempo que transcurre desde el inicio del manejo orgánico hasta la certificación de cultivos o ganaderías<sup>21</sup> para considerarse un predio totalmente orgánico,
- ◆ Zona de Amortiguamiento: La distancia entre un cultivo convencional y uno orgánico

---

<sup>21</sup> IFOAM. *Normas Básicas para la Agricultura y el procesamiento de alimentos ecológicos*. Copenhagen, Dinamarca, agosto de 1996, p. 4.

- ◆ Porcentaje de ingredientes totalmente orgánicos: Uso de algunos insumos (productos para el control de plagas, estiércoles, semillas tratadas, alimentos para el ganado, etc.)

Entre las condiciones más importantes que se deben cumplir para la producción de orgánicos tenemos:

**a. Para Producción de orgánicos**

- ◆ Periodo de conversión de 36 meses para unidades de producción de agricultura convencional y 1 año para las que no han empleado productos químicos.
- ◆ Distancia mínima de 10m entre predios convencionales y orgánicos o mantener una barrera vegetal para evitar contaminación.
- ◆ Plan de manejo de la unidad de producción.
- ◆ Prohibición de productos obtenidos a partir de ingeniería genética.
- ◆

**b. Para Procesamiento se prohíbe:**

- ◆ Radiaciones artificiales
- ◆ Adición de sabores, colores y conservadores artificiales
- ◆ Hidrólisis de proteínas, el ácido clorhídrico y el ácido sulfúrico para el descascaramiento de frutos.

Se permite:

- ◆ El secado
- ◆ Congelado
- ◆ Centrifugado
- ◆ Calentado
- ◆ Fermentado
- ◆ Uso de agua caliente o vapor

- ◆ Estricto control de productos recibidos y procesados

Para transporte y limpieza de equipos debe usarse agentes biodegradables (lejía, carbonatos, yodo, potasa cáustica y permanganato de potasio).

---

---

# **CAPITULO 6**

## **CONCLUSIONES**

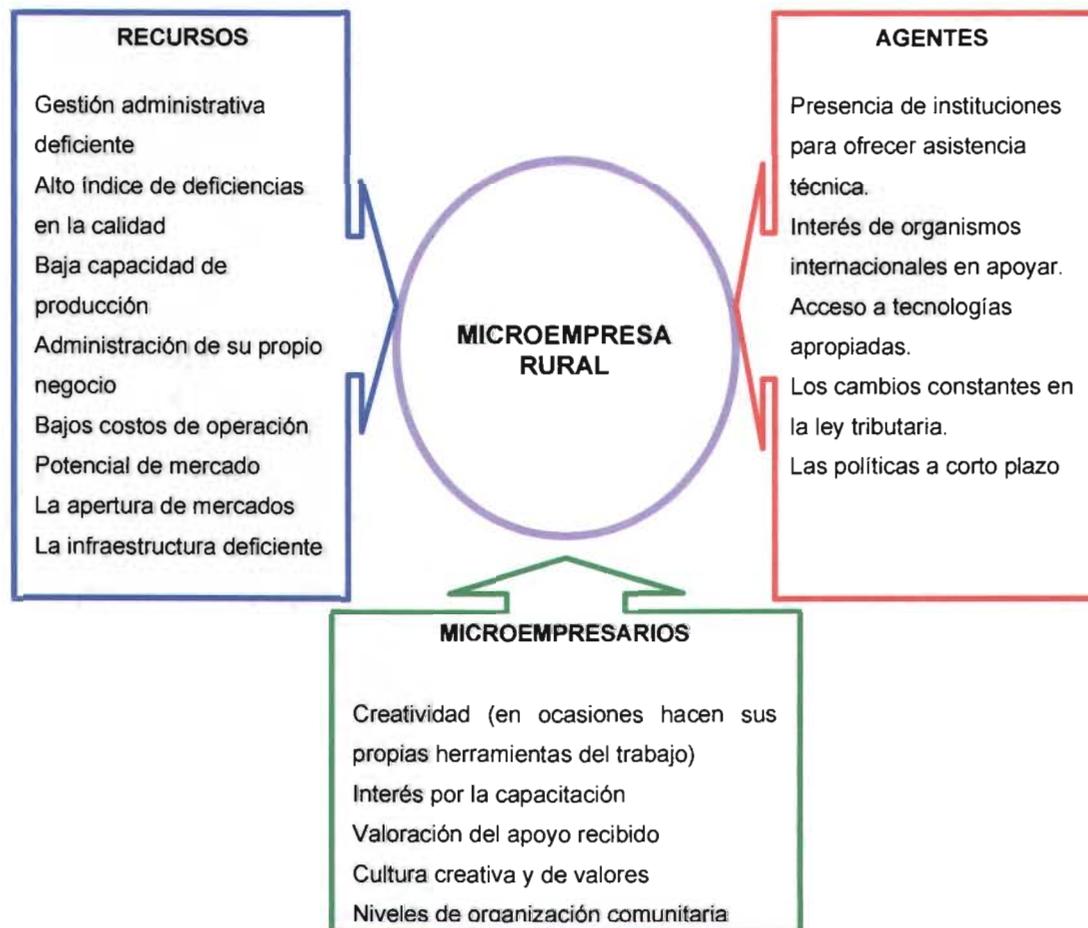
---

---

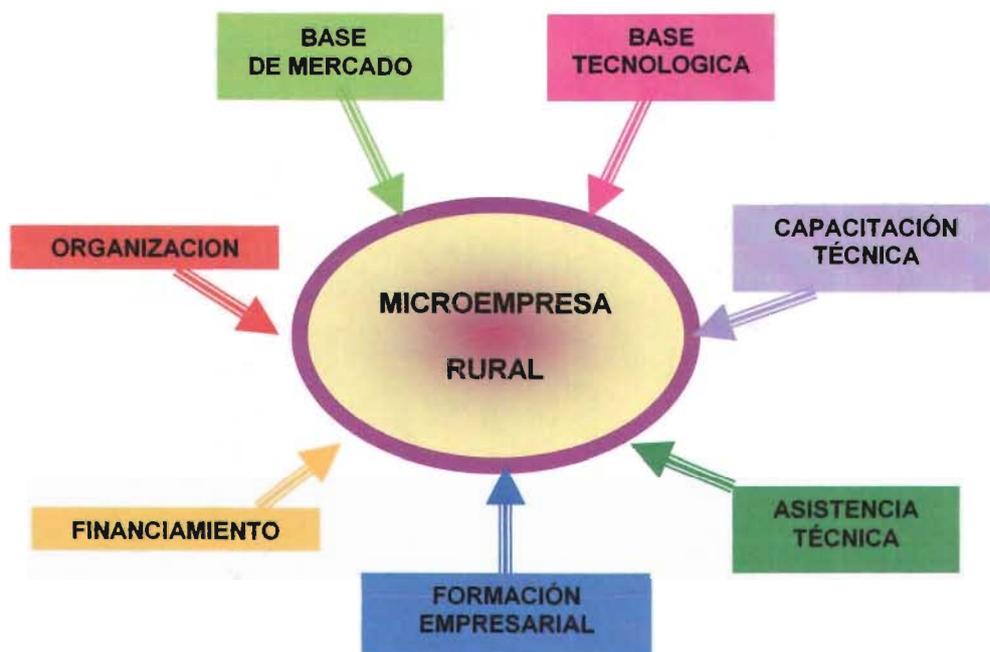
6. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que:

- 1) Se realizó un análisis FODA con el que se identificaron los factores que afectan a la microempresa rural de manera positiva así como negativa. Y mediante un análisis Causa – Efecto se identificaron los factores que la afectan de manera importante. Como resultado, se creó el siguiente cuadro en el que se agruparon dichos factores, funcionando como agentes, recursos y capacidades del microempresario; la manera en como interactúen será la base para la creación del programa de desarrollo de la microempresa rural.



- 2) Con base en el análisis anterior se propuso un programa de desarrollo al que se le denominó 'Sistema de calidad para el desarrollo integral de la microempresa rural', basado en un enfoque sistémico de calidad. Éste contempla 7 puntos que deberán desarrollarse de manera conjunta para lograr una microempresa rural fuerte y competitiva.



- 3) Con respecto al programa de desarrollo para la microempresa rural basado en un enfoque sistémico de calidad expuesto en este trabajo, si bien cumple con las características necesarias para que una microempresa rural logre ser competitiva. En el caso de estudio (municipios del Estado de Puebla), no se logró comprobar su funcionamiento, ya que el tiempo establecido para el análisis de los resultados excede al alcance de este trabajo, pues el seguimiento requiere de un tiempo mayor. Sin embargo, al observar que algunos de los modelos para el desarrollo rural como el del Centro de Desarrollo Rural (CESDER) mencionado en el capítulo 4, contempla algunos de los elementos propuestos en este trabajo y han obtenido resultados

favorables, permite comprobar que un enfoque sistémico de la calidad puede funcionar, solo que para tales casos se debe reforzar en determinadas áreas para ser realmente sistémico.

- 4) En este sentido, en el capítulo 5 se realizó un estudio para los municipios de Nauzontla, San Nicolás de Buenos Aires y Zautla del estado de Puebla. Para ellos se desarrolló la propuesta de trabajar con productos orgánicos como el maíz, ya que se le daría un valor agregado. Para poner en marcha la propuesta se podría seguir el mecanismo que aplica el CESDER, pero contemplando todos los elementos propuestos en este trabajo, de tal forma que se favorezca el desarrollo y crecimiento de dichas comunidades.

Con base en estas conclusiones, a continuación se proponen algunas acciones que podrían favorecer el desarrollo y crecimiento de las microempresas rurales:

**A) *Definición de Microempresa rural***

Es cierto que el sector rural se dedica a la agricultura y ganadería, pero no exclusivamente, sino que comprende también muchas otras labores y servicios, con prácticas, costumbres, valorizaciones y métodos de comunicación característicos. Por tanto, la microempresa rural se mirará como una organización pequeña, productora de variados bienes y servicios, ubicada dentro de la sociedad rural, que combina con eficacia los factores disponibles y alcanza valores agregados.

**B) *Propuestas***

Entendidas como el puente que debe unir a la microempresa rural con el desarrollo integral, las propuestas buscan asimilar las experiencias, corregir los eventuales errores y dar al trabajo de capacitación su máxima eficacia. Estas son:

1. Se debe partir de las demandas formuladas por los pobladores rurales quienes son los mejores conocedores de sus necesidades.
2. Se requiere centralizar la determinación de criterios, políticas y el control, puesto que se manejan recursos pertenecientes a toda la ciudadanía, y descentralizar las operaciones, mediante la alianza de tres "socios": los beneficiarios rurales, los capacitadores y el Gobierno.
3. También se necesita estimular no solo una mejor productividad agrícola y ganadera, sino múltiples otras ramas de producción y servicios de la sociedad rural, con eminente sentido práctico y habilidad gerencial
4. Para su capacitación se deben formar grupos reducidos de integrantes de las microempresas, fijar número de días de capacitación y de horas, según las circunstancias de cada comunidad.
5. Se debe promover la conciencia y el reconocimiento de que el capacitador no solo es un propagador de conocimientos y tecnología, sino un deliberado agente de los cambios que son indispensables en la estructura rural.
6. Si se busca una economía de crecimiento y no solo una estabilidad, es deseable pensar que la formación de redes de productores o microempresarios es una solución viable para lograr productos o servicios competitivos, pues de esta manera se podrán cumplir con los requerimientos de calidad de los productos o servicios y de materias primas, así como los requerimientos de abastecimiento y entrega.

**C) Medidas para el desarrollo de la microempresa rural***i) Para la Microempresa Rural con potencial de crecimiento*

Para la Microempresa Rural con potencial de crecimiento resulta de fundamental importancia trabajar con base en los siguientes propósitos:

- ◆ Mejorar la producción y la productividad, con el propósito de mejorar la oferta de bienes o servicios microempresarial.
- ◆ Identificación, apertura y ampliación de mercados y organización de la demanda a través de:
  - Información comercial y tecnológica.
  - Asistencia técnica.
  - Inversiones de riesgo.
  - Cooperación inter-empresarial. (formación de redes de productores)
  - Organización productiva de los empresarios, para facilitar el intercambio y la prestación de servicios conjuntos.
  - Mejora de las condiciones y medio ambiente de trabajo.

Todos estos campos de acción pueden atenderse a través de los siguientes servicios:

- ◆ Centros de servicios empresariales.
- ◆ Programas de promoción de la subcontratación de la articulación productiva.
- ◆ Sistemas de información empresarial: comercial y tecnológica.
- ◆ Investigación y desarrollo tecnológico (desarrollo de productos).
- ◆ Establecimiento de consorcios y alianzas.
- ◆ Organización de la demanda.
- ◆ Comercialización directa de bienes y servicios.
- ◆ Acopio de insumos y materias primas.

- ◆ Ferias.
- ◆ Asistencia sectorial.
- ◆ Capacitación especializada, etc.

ii) *Para la Microempresa Rural sin potencial de crecimiento*

En este caso, es necesario considerar los siguientes propósitos:

- ◆ Buscar mejorar los ingresos y las condiciones del empleo a través de
  - La obtención de un *crédito* con condiciones asequibles a la situación del microempresario rural, y con posibilidades de subsidios.
  - Capacitación, la cual debe ser preferentemente sobre: calificación laboral, formación de emprendedores dando énfasis en la parte de actitudes, así como la formación básica en mercadeo.
  - Servicios orientados a mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo.
  - Generación de modalidades particulares de seguros de salud;
  - Organización gremial, de carácter político principalmente.

Es necesario remarcar, en este caso, que para el autoempleo y/o la microempresa sin potencial de crecimiento (más conocida como de subsistencia), el crédito y la capacitación son los servicios más exigidos y más recomendables.

**D) *Medidas de carácter general con la intervención del Estado***

La microempresa rural requiere un conjunto de acciones de carácter general que principalmente, son de responsabilidad estatal; en este sentido, hablamos esencialmente de políticas públicas para favorecer el desarrollo de la microempresa.

1. Las políticas deben ser de fomento y promoción de la microempresa rural. Deben involucrar estrategias de atención al conjunto del sector microempresarial, considerando toda la problemática económica, individual y sectorial de estas unidades.
2. Se requiere de un reconocimiento del sector en su total, real dimensión e importancia, buscando su adecuada introducción en la economía del país y permitiendo que los empresarios de la microempresa se tornen en verdaderos ciudadanos económicos.
3. Estas políticas deben facilitar:
  - i) Un funcionamiento sencillo de las microempresas rurales. Es decir, se deben apoyar proyectos factibles que surjan de las demandas de los habitantes rurales, y el desarrollo de las microempresas debe ser entendido y de fácil operación para sus empresarios.
  - ii) Una forma realista de contribución de las microempresas rurales con el estado, adaptando los sistemas de tributación a sus posibilidades. Es decir, que se deben crear condiciones de pagos y préstamos para una población netamente rural, de tal forma que debe considerarse su entorno social y económico.
  - iii) La contratación de personal en condiciones adecuadas. El hecho de tratarse de microempresas, no quiere decir que no deban regularse las condiciones de trabajo bajo las que operen los trabajadores de éstas. Es necesario apearse a normas y reglamentos adecuados para evitar algún tipo de aprovechamiento por parte del patrón o del trabajador.

**E) *Medidas de carácter financiero***

La primera y más importante conclusión referente al aspecto financiero es que el crédito, a pesar del alto costo que tiene, es un factor decisivo para la continuación de las operaciones de las microempresas rurales. En algunos casos debe significar alguna ligera mejora de los ingresos del microempresario; sin embargo, empíricamente se ha probado que no ha sido “la herramienta primordial” para procurar el crecimiento de estas unidades económicas.

En este sentido, el crédito por sí sólo no es el que permitirá el crecimiento de las microempresas rurales, más bien, es parte fundamental del conjunto de factores que favorecen el desarrollo y crecimiento de éstas.

Finalmente, a lo largo de este trabajo se enfatizó la problemática que viven las comunidades rurales en nuestro país, y que requieren atención para lograr abatir el nivel de pobreza en el que se encuentran. Por todo lo tratado en esta tesis, podemos concluir de manera global que, uno de los proyectos que pueden cumplir con ese objetivo, es la creación de microempresas, y para lograr un desarrollo adecuado de éstas se requiere de la intervención de distintos actores pertenecientes a los ámbitos de la producción, asesorías y asistencias técnicas y oferentes de servicios de apoyo a los microempresarios rurales. Pero si el objetivo se lleva no sólo a generar pequeños “changarros”, sino a generar fuentes de trabajo y personas emprendedoras, se propone generar redes que integren a los microempresarios rurales, a fin de que compartan espacios de información, capacitación, asistencia técnica, mercados y tecnología. Todo ello para generar una economía fuerte y estable en las comunidades rurales.

---

---

# **BIBLIOGRAFÍA**

---

---

**Bibliografía y sitios de interés**

1. Calvo Thomas, Méndez Lugo Bernardo; "Micro y Pequeña Empresa en México frente a los retos de la Globalización". Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, Misceláneas, México 1995.
2. Carpintero Samuel; "Los programas de Apoyo a la Microempresa en América Latina". Deusto S.A. 1998
3. De Asís Agustín, Labie Marc, Mataix Carlos, Sota Javier; "Las Microempresas como Agentes de Desarrollo en el Sur". CIDEAL, Madrid 2000
4. Gutiérrez Federico, Ruíz Durán Clemente; "Propuestas para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa" Nacional Financiera, México 1997
5. Pérez Sainz, Menjivar Larín; "Informalidad Urbana en Centro América". Fac. Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Nueva Sociedad, 1991
6. W. Skertchly Ricardo; "Microempresa, Financiamiento y Desarrollo: El caso de México". Universidad Anahuac, México 2000
7. INEGI Puebla, CENSO 1999; [www.inegi.com.mx](http://www.inegi.com.mx)
8. SAGAR/SDR/INEGI Anuario Estadístico de Puebla Edición 2000 SEDECO/2000
9. Secretaria de Desarrollo Económico de Puebla  
([www.sedeco.pue.gob.mx](http://www.sedeco.pue.gob.mx))
10. SE, secretaria de economia  
([www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx))
11. Ley de Fomento Económico para el Estado libre y Soberano de Puebla
12. Centro de Estudios para el Desarrollo Rural / Promoción y Desarrollo Social, A.C. Rancho "Capolihtic" Zautla, 73740, Puebla. [cesder@laneta.apc.org](mailto:cesder@laneta.apc.org)

13. Red AUSJAL – PYME  
Alberto Fischer Garcia Univ.Iberoamericana  
Carta de San Leopoldo, carta de san Cristóbal, Carta de Lima Perú  
[http://www.unisinos.br/ausjal-mpyme/body\\_cartas.htm](http://www.unisinos.br/ausjal-mpyme/body_cartas.htm)
14. PNUD Segundo marco de cooperación con México (2002-2005)
15. Norma NOM-037-FITO-1995 producción y procesamiento de productos agrícolas orgánicos de México
16. Reglamento 2092/91 producción agrícola ecológica y sus indicación en los productos agrarios y alimenticios (Unión Europea)
17. Ley de Producción de Alimentos Orgánicos para USA (Organic Food Production Act)

**Notas al pie de página**

1. Situación Latinoamericana (1998). Revista situación Latinoamericana, año 8, núm. 35
2. Galen Spencer Hull. Tendencias en una economía global. Guía para la Pequeña Empresa. Edit. Gernika.1998
3. BID. "El BID y la Microempresa: Crecimiento con Equidad". Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. 1995
4. NAFINSA, Nuevos criterios autorizados por Nafinsa para la clasificación de empresas en la primera sesión ordinaria de su consejo directivo, efectuada el 29 de enero de 1999.
5. Chiriboga Manuel. Hacia una modernización democrática e incluyente en la agricultura de América Latina y El Caribe. Bogotá 1991
6. Bustamante Jorge (compilador) Seminario Internacional de Economía Campesina y Pobreza Rural. Fondo DRI – Ministerio de Agricultura, Bogota. 1991
7. BID. "Technical guide for the analysis of micro enterprise financial institutions". Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. 1994
8. Giovenardi Eugenio. El Complejo Económico Rural. Brasilia, 1995
9. FIDA, Proyecto de Desarrollo Integrado de la Empresa Rural Campesina. Bogota 1996
10. Hervé Carrier. "Diccionario de la Cultura para el análisis cultural y la inculturación" EVD, España 1994.
11. Programas de desarrollo rural en las páginas de internet: [cesder@apc.org](mailto:cesder@apc.org) y [www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx).
12. José J. Montañó Larios, "ISO 9001-2000 Guía Práctica de Normas para Implantarlas en una Empresa". Edit. Trillas, México, 1993.
13. [www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx), "Definiciones, tipos de empresa" 1999.

14. Jaffee, Samuel. "Exporting High-Value Food Commodities: A Review of Major Developing Country Success Stories", BM DP No 198, 1993
15. NAFINSA, "Clasificación de Empresas según el número de empleados que laboran en ella" 1999
16. Dávalos Mario, Poyo Jeffrey, Ortiz Marina; "Micro y Pequeña Empresas: Apoyos diferenciados según etapas de desarrollo" El mercado de valores, Noviembre 1998.
17. Hilda Bernatche Montero, Tesis: El financiamiento a la actividad emprendedora en el estado de Tlaxcala, México. UNAM, 2002
18. "Manual del Importador", Consejo Norteamericano de granos forrajeros, Washington D.C. 1994.
19. Gómez Tovar Laura, G. Cruz Manuel A., Schwentesius R. Rita; "Desafíos de la Agricultura Orgánica, Comercialización y certificación" Mundi-Prensa México, S.A. de C.V., México, 1999.
20. "Guía para la asistencia técnica agrícola en el área de influencia del campo experimental Tecamachalco" INIFAP Produce, Centro de Investigación Región Centro, Campo experimental Tecamachalco, Septiembre 1997, 3ª. Edición, México.
21. IFOAM. *Normas Básicas para la Agricultura y el procesamiento de alimentos ecológicos*. Copenhagen, Dinamarca, agosto de 1996, p. 4.