



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**Asociación y cooperación de los productores apícolas
rurales en la península de Yucatán**

Que para obtener el grado de:

**Doctora en Ciencias de la
Administración**

Presenta: Ruth Noemí Ojeda López

Tutor: Dra. Nadima Simón Domínguez

México, D.F.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

**Asociación y cooperación de los productores apícolas
rurales en la península de Yucatán**

Que para obtener el grado de:

**Doctora en Ciencias de la
Administración**

Presenta: Ruth Noemí Ojeda López

**Comité Tutorial: Dra. Nadima Simón Domínguez
Dr. Enrique Gutiérrez López
Dr. Luis Alfonso Ramírez Carrillo**

México, D.F.

2007

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Dra. Nadima Simón, mi tutora principal, por haber confiado en mí, por sus invaluables sugerencias y guía. También quiero agradecer especialmente a mi tutor, el Dr. Luis Ramírez, por su permanente acompañamiento que permitió que nunca me sintiera sola, su disposición para transmitirme su experiencia resultó fundamental en este proceso. Me gustaría, asimismo, expresar mi agradecimiento al Dr. Enrique Gutiérrez por apoyarme en este comité tutorial, sus comentarios y planteamientos puntuales resultaron cruciales en este trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por la formación recibida; sus enseñanzas y poder compartir con sus maestros la vida académica y de investigación fortalecieron mi desarrollo. De igual manera doy las gracias a los miembros del sínodo Dr. Ricardo Varela y Dra. Isabel Rueda por sus valiosos comentarios y sugerencias que sirvieron para enriquecer este trabajo.

Asimismo, quiero agradecer a los integrantes de los grupos estudiados y los demás actores que participaron desinteresadamente, ya que sin su colaboración y apoyo no se habría realizado este estudio. A mis tesisas Elvira, Jardiel y Maria José, ellos fueron un excelente equipo. Especialmente tengo que agradecer a Jennifer por su incondicional y valioso apoyo durante todo el proceso.

Un gran agradecimiento muy personal a mi familia, a mi esposo José Luis, quien confía más en mí que yo misma; a mis hijos Ernesto y Viridiana, a mi madre y hermanas por el gran apoyo recibido, este reto no lo habría logrado sin su ayuda.

A todas las personas que no están incluidas en la lista anterior y que de alguna manera han contribuido a la realización de esta tesis, ya que a pesar de su carácter individual no deja de ser el resultado de un sinnúmero de imprescindibles colaboraciones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	ix
1. ACCIÓN COLECTIVA Y CAPITAL SOCIAL.....	1
1.1 La tragedia de los comunes.....	4
1.2 La lógica de la acción colectiva	6
1.3 El dilema del prisionero	10
1.4 Modelos dentro de la teoría de juegos	13
1.5 Principios alternativos de organización y comportamiento	16
1.6 Enfoques no basados exclusivamente en la racionalidad individual	20
1.7 El capital social y su vinculación con la acción colectiva.....	31
1.8 Conclusión.....	40
2. ENFOQUES DE LA COMPETITIVIDAD Y SU MEDICIÓN	44
2.1. La teoría económica tradicional.....	45
2.2 La ventaja competitiva.....	50
2.3 El modelo de competitividad sistémica.....	57
2.4 Medición de la competitividad.....	60
2.5 Conclusión.....	70
3. CONTEXTOS INTERNACIONAL, NACIONAL Y LOCAL DEL MERCADO DE LA MIEL.....	72
3.1 Contexto internacional del mercado de la miel.....	73
3.2 Contexto nacional del mercado de la miel.....	110
3.3 Contexto local del mercado de la miel.....	121
3.4 Conclusiones.....	123
4. ESTUDIOS DE CASO.....	126
4.1 La Coordinadora Apícola Peninsular	127
4.2 Caso Kabi'tah	147
4.3 Caso Lol Kan Chunup	180
4.4. Caso Chilan Kaabo'ob	220

4.5 Conclusión.....	266
5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS TRES CASOS	267
5.1 Antecedentes.....	268
5.2 Principales factores que explican su funcionamiento	272
5.3 Impacto en su competitividad	281
5.4 Ventajas y desventajas de asociarse.....	285
5.5 Conclusión.....	287
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	288
6.1 Conclusiones	289
6.2 Recomendaciones	305
ANEXOS	310
REFERENCIAS	326

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Principios alternativos de organización y comportamiento.....	18
Cuadro 2.1 Subíndices de tecnología.....	62
Cuadro 2.2 Subíndices de ambiente macroeconómico.....	62
Cuadro 2.3 Subíndices de instituciones públicas.....	63
Cuadro 2.4 Niveles de competitividad.....	69
Cuadro 3.1 Principales países importadores de miel en el mundo	76
Cuadro 3.2 Principales proveedores de miel de Alemania	77
Cuadro 3.3 Principales proveedores de miel de E.U.A.....	79
Cuadro 3.4 Principales proveedores de miel de Reino Unido.....	80
Cuadro 3.5 Países exportadores 2001-2005	82
Cuadro 3.6 Destino de las exportaciones de miel de Argentina	85
Cuadro 3.7 Destino de las exportaciones de miel de China	87
Cuadro 3.8 Destino de las exportaciones de miel de Alemania.....	89
Cuadro 3.9 Destino de las exportaciones de miel de México	92
Cuadro 3.10 Diez principales países importadores de miel	94
Cuadro 3.11 Principales proveedores de Alemania.....	97
Cuadro 3.12 Diez principales países exportadores de miel a Alemania	97
Cuadro 3.13 Participación de México en las importaciones de Alemania.....	99
Cuadro 3.14 Dinámica de las Importaciones de miel de Alemania provenientes de México 1994-2004	99
Cuadro 3.15 Participación de México en las importaciones de miel de Alemania	100
Cuadro 3.16 Estructura de la exportación de miel de México en Alemania	100
Cuadro 3.17 Resumen del comportamiento exportador de la miel de abeja de México en Alemania, 1994-2004	101
Cuadro 3.18 Medidas arancelarias aplicadas por Alemania.....	101
Cuadro 3.19 Principales proveedores de E.U.A	102
Cuadro 3.20 Diez principales países exportadores de miel a E.U.A.....	102
Cuadro 3.21 Participación de México en las importaciones de E.U.A.	104
Cuadro 3.22 Dinámica de las importaciones de miel de E.U.A provenientes de México, 1994-2004	104

Cuadro 3.23	Participación de México en las importaciones de miel de E.U.A.	105
Cuadro 3.24	Estructura de la exportación de miel de México a E.U.A.	105
Cuadro 3.25	Resumen del comportamiento exportador de la miel de abeja de México en E.U.A. 1994-2004	106
Cuadro 3.26	Tasas arancelarias en el mercado estadounidense	106
Cuadro 3.27	Precios de importación de miel 2001-2005	107
Cuadro 3.28	Precios de exportación de miel 2001-2005	108
Cuadro 3.29	Principales países consumidores de miel en 2004	109
Cuadro 3.30	Países con mayor consumo per cápita de miel	110
Cuadro 3.31	Participación de los principales productores en 2005	113
Cuadro 3.32	Producción nacional de miel 2004-2005	114
Cuadro 3.33	Consumo nacional aparente de miel	115
Cuadro 3.34	Estados con mayor productividad de miel.....	120
Cuadro 4.1	Alternativas de crédito de la CAP.....	136
Cuadro 4.2	Metas del proyecto sometido a Sedesol.....	138
Cuadro 4.3	Capacidades contables de los directivos de organizaciones apícolas de la CAP	140
Cuadro 4.4	Clasificación de las empresas sociales apícolas en niveles según sus capacidades administrativas.....	142
Cuadro 4.5	Concentración de logros de la CAP por meta y por indicador.....	142
Cuadro 4.6	Consejo de Administración de la Sociedad Cooperativa Kabi'tah.....	153
Cuadro 4.7	Infraestructura de Kabi'tah	175
Cuadro 4.8	Capacidades contables de los directivos de Kabi'tah	176
Cuadro 4.9	Directivos Lol Kan Chunup 1997-2007.....	184
Cuadro 4.10	Perfil de los directivos de Lol Kan Chunup 2005-2007.....	191
Cuadro 4.11	Infraestructura de Lol Kan Chunup	216
Cuadro 4.12	Volumen de ventas de Lol Kan Chunup.....	216
Cuadro 4.13	Capacidades contables de los directivos de Lol Kan Chunup.....	217
Cuadro 4.14	Consejo de Administración de Chilán Kaabo'ob 2005-2007	226
Cuadro 4.15	Principales apoyos obtenidos del gobierno	232
Cuadro 4.16	Perfil de los directivos de Chilán Kaabo'ob	234

Cuadro 4.17 Infraestructura de Chilan Kaabo'ob	261
Cuadro 4.18 Capacidades contables de los directivos de Chilan Kaabo'ob	263
Cuadro 5.1 Características socioeconómicas de los estados y municipios en los que se encuentran los grupos estudiados	269
Cuadro 5.2 Niveles de bienestar de los municipios de los grupos estudiados.....	270
Cuadro 5.3 Características generales de los grupos apícolas estudiados.....	271
Cuadro 5.4 Origen de la asociación.....	272
Cuadro 5.5 Principales objetivos de los socios	273
Cuadro 5.6 Características sociodemográficas de los socios.....	276
Cuadro 5.7 Factores que influyen en la eficiencia individual de los productores	280
Cuadro 5.8 Niveles de competitividad.....	284
Cuadro 5.9 Capacidades contables de los directivos de los grupos estudiados.....	285
Cuadro 5.10 Ventajas y desventajas de asociarse según los apicultores.....	286
Cuadro 5.11 Ventajas y desventajas de asociarse según los directivos.....	287

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Formas de capital social y su vinculación con el logro de la acción colectiva.....	37
Figura 2.1 El sistema completo.....	53
Figura 2.2 El doble diamante generalizado.....	55
Figura 2.3 Procesos de evolución en la competitividad de las empresas.....	68
Figura 3.1 Producción mundial de miel de 1975 a 2005.....	73
Figura 3.2 Producción mundial de miel por regiones.....	74
Figura 3.3 Principales productores de miel en el mundo.....	75
Figura 3.4 Importaciones mundiales de miel.....	76
Figura 3.5 Participación de los principales proveedores de miel de Alemania.....	78
Figura 3.6 Participación de los principales proveedores de miel de E.U.A.....	79
Figura 3.7 Participación de los principales proveedores de miel de Reino Unido.....	81
Figura 3.8 Exportaciones mundiales de miel.....	82
Figura 3.9 Principales exportadores de miel en el mundo.....	84
Figura 3.10 Exportaciones de miel de Argentina.....	86
Figura 3.11 Exportaciones de miel de China.....	89
Figura 3.12 Exportaciones de miel de Alemania.....	91
Figura 3.13 Exportaciones de miel de México.....	93
Figura 3.14 Diez principales países exportadores a Alemania de miel.....	98
Figura 3.15 Principales países exportadores a E.U.A. de miel 1994 a 2004.....	103
Figura 3.16 Consumo mundial de miel 2000-2004.....	108
Figura 3.17 Principales consumidores de miel en 2004.....	109
Figura 3.18 Producción nacional de miel.....	111
Figura 3.19 Estados con mayor producción en 2004.....	112
Figura 3.20 Estados con menor producción en 2004.....	112
Figura 3.21 Estados con mayor producción en 2005.....	113

Figura 3.22 Estados con menor producción en 2005.....	114
Figura 3.23 Consumo nacional aparente de miel.....	116
Figura 3.24 Disponibilidad per cápita de miel.....	117
Figura 3.25 Precio nacional ponderado de 1990 a 2005.....	117
Figura 3.26 Comparación de precios 2004-2005.....	118
Figura 3.27 Población apícola 1990-2003.....	119
Figura 3.28 Productividad de la miel.....	120
Figura 3.29 Producción de miel en Yucatán.....	121
Figura 3.30 Producción de miel en la península de Yucatán.....	122
Figura 3.31 Precios de la miel en la península de Yucatán.....	122
Figura 3.32 Valor de la producción 2004-2005.....	123
Figura 4.1. Producción de los grupos de la Coordinadora.....	132
Figura 4.2 Estructura orgánica de la cooperativa.....	149
Figura 4.3 Distribución de los 45 socios de Kabi'tah por comunidad.....	155
Figura 4.4 Estructura organizacional de Lol Kan Chunup.....	182
Figura 4.5 Estructura organizacional de Chilan Kaabo'ob.....	223
Figura 5.1 Municipios en los que se localizan los grupos estudiados.....	268
Figura 5.2 Inicio en la apicultura.....	274
Figura 5.3 Origen de sus primeras colmenas.....	275
Figura 5.4 Propiedad del lugar donde tienen sus colmenas.....	276
Figura 5.5 Nivel de confianza.....	277
Figura 5.6 Apicultores con menos de doce colmenas.....	282

INTRODUCCIÓN

La etapa de globalización que actualmente se vive, se ha caracterizado por la apertura comercial, aumento del desempleo, reducción de los ingresos y del gasto público. Esto ha provocado el incremento de la competencia entre las empresas para colocar sus productos en el mercado, generando mayor desigualdad económica y social.

La actividad apícola es de importancia en México por los beneficios socioeconómicos y el carácter social que representa para los pequeños productores (en su mayoría campesinos) del sector rural que dependen de ella.

La apicultura cuenta con amplia tradición en México, principalmente en el sureste del país, en donde se le practica desde antes del arribo de los españoles a América. A lo largo del tiempo, esta actividad ha sufrido transformaciones desde la orientación de la producción hasta la variedad de abejas explotadas. Hoy en día, México se encuentra entre los principales productores mundiales de miel, ubicado entre los seis primeros, teniendo como principales competidores a China y Argentina.

La península de Yucatán se encuentra conformada por los estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo, que ocupan el primero, segundo y noveno lugares en producción de miel en el ámbito nacional, con una producción conjunta de 14,329 toneladas a diciembre de 2005 (SIAP, 2006). La mayor parte de la miel peninsular se exporta, siendo los principales destinos Alemania y Estados Unidos.

Las condiciones ambientales en dicha península son óptimas para la apicultura, por la presencia de una selva baja y mediana, abundante en especies néctar–poliníferas, de las que existen más de 100 diferentes. Sin embargo, esta condición es muy variable en las distintas regiones; al norte, donde hay menos recursos naturales, es más alta la densidad poblacional y por lo tanto la productividad de las abejas es menor, lo cual limita el potencial de crecimiento de la actividad; mientras que al sur y oriente de la península, los recursos son mayores, pero hay menor población y, por consiguiente, menor capacidad de inversión.

La apicultura en la península de Yucatán tiene la característica de estar mayoritariamente en manos de familias campesinas; casi todas las unidades de producción son menores de 100 colmenas. El apiario forma parte de un sistema productivo complejo, que usa principalmente mano de obra familiar y que utiliza los ingresos de la venta de la miel en el financiamiento de otras actividades como la agricultura de subsistencia; esto dificulta la inversión en tecnología y equipamiento, lo cual mantiene los niveles de producción bajos. Además, para poder incrementar sus posibilidades de éxito, los apicultores requieren tener acceso a créditos blandos en los primeros años de su operación, en especial los que no requieren de garantías, pues en la mayoría de los casos no cuentan con bienes de capital para ofrecer.

La actividad apícola enfrenta problemas técnicos, como la baja disponibilidad de reinas de alto valor genético; la africanización de las abejas, fenómeno que tiende a hacerlas más agresivas y a enjambrar¹ con gran facilidad; la varroasis, enfermedad ocasionada por un ácaro parásito de las abejas, que las debilita hasta hacerlas desaparecer o enjambrar y cuyo control no ha sido logrado mediante métodos eficientes y de bajo riesgo.

Adicionalmente, los grupos apícolas enfrentan problemas de bajos volúmenes de producción, falta de habilidades y experiencia gerencial de sus cuadros directivos, falta de adecuados sistemas de comercialización, así como una competencia global.

Las condiciones del mercado han cambiado en los países consumidores de la miel de la Península de Yucatán. Cada vez se exigen más requisitos en términos de pureza y limpieza, humedad, ausencia de contaminantes, manejo de los apiarios, etcétera, lo que en 2002 y 2003, ocasionó que se cancelaran envíos de miel a la Unión Europea. Es necesario actualizar las técnicas de producción y administración para obtener la calidad de miel demandada, apegándose a normas internacionales.

Los pequeños productores apícolas de la península de Yucatán han tenido que recurrir a diversas formas de asociación y cooperación a fin de enfrentar los problemas de falta de recursos y de conocimiento del manejo de los mismos; sin embargo, la elección de la

¹ Se refiere a que las abejas abandonan la caja y emigran en forma de enjambre.

forma en que se han asociado muchas veces está vinculada a la obtención de los apoyos del gobierno, los cuales han tenido una vigencia efímera, a pesar de que en algunos casos nacieron con una preocupación de fondo, como fue el atraso rural.

Es importante que la forma de asociación o cooperación adoptada pueda ayudar a los productores apícolas a hacer frente al control que ejercen los intermediarios del mercado organizado, y así poder obtener mejores precios por sus productos y llegar a tener excedentes, para que esta actividad deje de ser únicamente de subsistencia.

Por lo anterior, en la presente investigación se realizan los siguientes planteamientos:

- ¿Cuáles son los principales factores que explican el funcionamiento de la asociación de los apicultores de la península de Yucatán?
- ¿De qué manera la asociación y cooperación de los productores apícolas en la península de Yucatán afecta su competitividad?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que les representa la asociación a los apicultores de la península de Yucatán?

A partir de estas preguntas se plantea como objetivo general el analizar y explicar el fenómeno asociativo y cooperativo de los apicultores de la península de Yucatán, así como los factores que les permitan elevar su competitividad. Como objetivos particulares se plantean los siguientes:

- Conocer la opinión de los directivos y socios respecto del funcionamiento de la asociación.
- Determinar los principales problemas que han afectado su operación.
- Evaluar el impacto de las asociaciones apícolas en el desarrollo económico y social de sus integrantes, así como en la conservación del medio ambiente.
- Identificar las ventajas y desventajas que les ha reportado la asociación.

Para dar respuesta a las preguntas planteadas y conseguir los objetivos propuestos, se formulan a continuación las siguientes hipótesis:

Los principales factores que explican el adecuado funcionamiento de los proyectos asociativos y cooperativos de los apicultores de la península de Yucatán son:

- a) la existencia de un objetivo común;
- b) la eficiencia individual de los productores;
- c) la iniciativa y motivación de los productores a asociarse;
- d) las características de los líderes o representantes;
- e) la homogeneidad y cohesión entre los socios;
- f) los incentivos y apoyos gubernamentales a estos proyectos asociativos;
- g) la posibilidad de canalizar sus demandas hacia las instituciones públicas;
- h) la experiencia previa de acción colectiva;
- i) la existencia de un capital social que favorece la acción colectiva.

La asociación y cooperación les permite a los productores apícolas de la península de Yucatán elevar su competitividad mediante:

- a) acceso a nuevos mercados;
- b) ahorros sustanciales en los costos de operación;
- c) mejoras en sus procesos de comercialización;
- d) mejoras en su desarrollo tecnológico;
- e) mejoras en sus parámetros organizativos;
- f) mayores accesos a los apoyos que ofrecen las diferentes instituciones públicas y privadas;
- g) la realización de acciones de conservación del medio ambiente indispensables para garantizar la producción de miel en la región;
- h) la posibilidad de mejorar su nivel de vida.

Las principales ventajas que obtienen los apicultores de la península al asociarse son:

- a) asesoría para mejorar la calidad de la producción;
- b) obtener apoyos financieros;

- c) acceso a apoyos del gobierno;
- d) acceso a cursos de capacitación para mejorar sus prácticas administrativas y productivas.

Las principales desventajas que enfrentan los apicultores al asociarse son:

- a) el grado de desconfianza que tienen los productores respecto de sus pares;
- b) la posibilidad de que los organismos no gubernamentales, encaminados a apoyarlos, se conviertan en intermediarios;
- c) la posibilidad de pérdida o atrofia de habilidades de negociación al quedar la función de comercialización a cargo de la asociación.

Las hipótesis planteadas se contrastan por el método de casos múltiples de tres grupos de apicultores de la península de Yucatán, los cuales fueron seleccionados de entre los grupos que integraban la Coordinadora Apícola Peninsular en febrero de 2004. Se seleccionó al grupo con mayor número de socios en cada uno de los estados que conforman la península.

En los estudios de caso las técnicas de recolección de información que se privilegiaron provinieron de información cualitativa, utilizando los datos cuantitativos de manera complementaria.

La investigación se funda principalmente en las siguientes fuentes primarias:

- a) Entrevistas a profundidad a los directivos de los grupos de apicultores
- b) Entrevistas a profundidad a los socios de los grupos de apicultores
- c) Encuestas descriptivas de corte transversal a apicultores integrantes de los grupos seleccionados
- d) Historias de vida de socios
- e) Observación directa
- f) Entrevistas semiestructuradas a diversos funcionarios de gobierno relacionados con la actividad apícola
- g) Entrevistas semiestructuradas a directivos de organizaciones intermedias que tuvieron un papel importante en el desarrollo de los grupos seccionados

- h) Entrevistas semiestructuradas a otros actores relacionados con la actividad (un intermediario y un investigador)
- i) Estadísticas estatales, nacionales e internacionales
- j) Documentos oficiales estatales, nacionales e internacionales
- k) Actas y documentos de los grupos estudiados

Igualmente, se consultaron las siguientes fuentes secundarias:

- a) Libros
- b) Publicaciones en revistas
- c) Ponencias y conferencias
- d) Reportes de investigación

En las entrevistas a profundidad a directivos participaron cuatro directivos de cada uno de los grupos estudiados. En las entrevistas a profundidad a socios participaron seis socios de cada uno de los grupos estudiados y se aplicaron en total 112 cuestionarios en los tres grupos.

El grupo Lol Kan Chunup (Yucatán), en marzo de 2006, estaba integrado por 143 socios y en él se llevó a cabo la prueba piloto del cuestionario con los apicultores que acudieron al centro de acopio; esta prueba piloto fue muy importante ya que permitió cambios significativos al instrumento, el cual no era claro dado que muchos de los socios no tienen pleno dominio del español. Ya una vez hechos los ajustes al instrumento, se aplicó a los socios que acudieron a la asamblea celebrada en octubre del 2006; en total se aplicó a 56 socios, casi todos asistentes, sólo ocho no pudieron ser encuestados ya que tenían otros compromisos y tuvieron que irse al concluir la asamblea. En la entrevista a directivos se conoció que existe un grupo de socios que no están muy de acuerdo con el manejo de la sociedad, por lo que se tuvo el cuidado al aplicar los cuestionarios de verificar que sí hubieran asistido a la asamblea, para que de no ser así se les visitara en sus localidades para recoger sus puntos de vista y que realmente fuese representativa la muestra. A este grupo, además de lo mencionado por la directiva, se le pudo detectar por el sentido de las votaciones en las actas de asamblea.

En el caso de Kabi'tah (Campeche), el total de socios en marzo de 2006 era de 45; dado los problemas que han enfrentado, su reestructuración y cambio de figura jurídica (era sociedad de solidaridad social y se cambió a cooperativa) no acopiaron ese año, por lo que los socios no acuden a las instalaciones sino a las asambleas, por ello el presidente sugirió se aplicaran los cuestionarios al concluir la asamblea que se celebró en septiembre. Del total de asistentes solamente aceptaron contestar 27 socios. El presidente atribuye esta falta de interés en participar a que muchas veces han sido objeto de estudios por parte de diferentes instituciones y también a la desconfianza generada por sus problemas recientes.

En el caso de Chilan Kaabo'ob (Quintana Roo), el total de socios en marzo de 2006 era de 49 y se aplicaron 29 cuestionarios, para ello se permaneció dos días en las instalaciones y se aplicó la encuesta a todos los que llegaron durante esos días. Adicionalmente se acudió a la comunidad de Betania, que es la que mayor número de socios tiene, para aplicar otros cuestionarios.

Se elaboraron cuatro historias de vida en cada uno de los grupos; para su selección se consideró que fueran socios fundadores o directivos (actuales o pasados).

Entre los otros actores entrevistados están el director de Apicultura del Estado de Yucatán; el delegado de la Secretaría de Desarrollo Social, Delegación Yucatán así como la jefa de la Unidad de Desarrollo Social y Humano de esa misma dependencia; el jefe de distrito de la SAGARPA en Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo; el director de Desarrollo Económico, también de Felipe Carrillo Puerto; la encargada del Programa Opciones Productivas de la Secretaría de Desarrollo Social Delegación Campeche: un intermediario del estado de Yucatán, pero que compra en toda la península; un investigador del departamento de apicultura de la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Autónoma de Yucatán, cuyos puntos de vista fueron de particular importancia para el diseño del cuestionario mediante el cual se querían conocer aspectos de manejo y sanidad de las abejas.

Adicionalmente, se entrevistó al representante de Educación, Cultura y Ecología (Educe), A.C. y Educe Cooperativa. La primera asociación tuvo una activa participación

como capacitadora de los grupos de la Coordinadora y en particular jugó un papel importante en la constitución de Kabi'tah. La segunda es la que realiza los trámites para la comercialización.

También se entrevistó a la representante de Desarrollo y Consultoría Apícola (Deca), A.C. Esta asociación civil llevó a cabo un diagnóstico de los grupos que conformaban en sus inicio la Coordinadora y un tiempo dio asesoría a Chilan Kaabo'ob. Adicionalmente a su entrevista, proporcionó información documental.

En los resultados obtenidos de esta investigación se encontró que los factores propuestos como hipótesis explican el funcionamiento de la asociación de los apicultores en la península de Yucatán. Dichos resultados concuerdan con estudios previos en considerar que las características de los líderes, la iniciativa de los socios y la experiencia previa en otras organizaciones son factores que favorecen el funcionamiento. Asimismo, la existencia previa de capital social favorece la acción colectiva.

La asociación ha permitido a los apicultores mejorar su competitividad, a causa del estímulo que representa el mejor precio que obtienen por su producción como consecuencia de estar asociados. Sin embargo, aun cuando la asociación les ha permitido generar una fuente de autoempleo, no ha contribuido a mejorar sustancialmente sus ingresos y nivel de vida.

Según los apicultores, la principal ventaja de estar asociados ha sido la obtención de apoyos por parte del gobierno. Por otra parte, el grado de desconfianza que se había planteado como desventaja no fue considerada como tal, por el contrario, la mayoría de los socios de los grupos consideró que los niveles de confianza son buenos.

El contenido de esta obra está estructurado en seis capítulos. El primero de ellos aborda el concepto de acción colectiva desde diferentes enfoques; se analizan distintos modelos dentro de la teoría de juegos para posteriormente plantear enfoques no basados exclusivamente en la racionalidad individual. Para cerrar el capítulo, se presenta el concepto de capital social y su relación con la acción colectiva.

En el segundo capítulo se hace un recorrido en el pensamiento económico para presentar las diferentes posturas respecto de la competitividad nacional, pasando de la ventaja absoluta a la ventaja comparativa, hasta llegar a la propuesta de Michael Porter así como de sus detractores y, por último, un modelo que ha tenido bastante auge que es la competitividad sistémica. En este mismo capítulo se presentan diferentes formas de medir la competitividad.

El capítulo tres trata el aspecto del mercado de la miel desde los ámbitos internacional, nacional y local. Así mismo, se presentan dos análisis de competitividad de producto, el primero de ellos utilizando la base de datos *product map* y el otro mediante el Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC²) desarrollado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

En el capítulo cuatro, antes de entrar a la presentación de los tres casos de estudio, se da una visión general de lo que es la Coordinadora Apícola Peninsular, empresa de cuyos integrantes fueron seleccionados los grupos de estudio. Se plantea sus orígenes, principales logros y problemas enfrentados. Posteriormente se presentan cada uno de los tres casos mediante las mismas categorías de análisis para permitir su comparación. Dicha comparación se presenta en el capítulo cinco y, por último, se presentan las conclusiones en el capítulo seis, en él se señala el grado en que se sostienen las hipótesis y se dan recomendaciones.

² Por sus siglas en inglés.

RESUMEN

El trabajo de investigación que aquí se presenta tuvo como objetivo analizar y explicar el fenómeno asociativo y cooperativo de los apicultores de la península de Yucatán, así como los factores que les permitan elevar su competitividad.

La actividad apícola es de importancia en México por los beneficios socioeconómicos y el carácter social que representa para los pequeños productores del sector rural que dependen de ella. Esta actividad, además de los problemas técnicos, enfrenta problemas de bajos volúmenes de producción, falta de habilidades y experiencia gerencial de sus cuadros directivos, falta de adecuados sistemas de comercialización, así como una competencia global.

Debido a los múltiples problemas que afrontan, los pequeños productores han tenido que recurrir a diversas formas de asociación y cooperación, por lo que en esta investigación se busca responder cuáles son los principales factores que explican su funcionamiento, de qué manera ha afectado su competitividad y qué ventajas y desventajas les ha traído el asociarse.

El método utilizado fue el de casos múltiples de tres grupos de apicultores de la península de Yucatán, seleccionándose un caso por cada uno de los estados que conforman dicha península.

Los resultados identifican factores que explican el funcionamiento de las asociaciones estudiadas y cómo la asociación ha impactado en su competitividad.

Las consideraciones finales en esta investigación tienen valor teórico y metodológico para los especialistas que tengan el interés en la enseñanza e investigación sobre problemas de acción colectiva y competitividad.

SUMMARY

In this research the main goal was to analyze and to explain the associative and cooperative phenomena of the beekeepers of Yucatan Peninsula, as well as the factors that allow them to elevate their competitiveness.

Apiculture is an activity of great importance in Mexico because of the socioeconomics benefits and the social character that it represents for the small producers of the rural sector that depend on it. This activity, besides the technical problems, faces problems of low production volumes, lack of abilities and managerial experience of its directive, lack of appropriate commercialization systems as well as a global competition.

Due to multiple problems that face, the small producers have had to try various forms of association and cooperation, so this research is focused to investigate and identify which are the main factors that explains these forms, in what way they have affected the competitiveness of the producers and what advantages and disadvantages have brought to themselves the fact of being associated.

The research method used was analysis of multiple cases; three different groups of beekeepers of the Peninsula of Yucatan were selected to be studied. Each case was selected for its corresponding state that comprises this peninsula.

The results of this work recognize factors that explain the operation of the studied associations and how the association has impacted in its competitiveness.

The final considerations in this research have theoretical and methodological value for the specialists that have interest in teaching and researching about problems of collective action and competitiveness.

1. ACCIÓN COLECTIVA Y CAPITAL SOCIAL

En el presente capítulo se busca presentar un análisis de las diversas formas en que se ha abordado la cuestión de por qué el individuo participa en acciones colectivas, sin pretender llegar a una generalización. El interés está más enfocado a una situación específica, que es la forma en que los apicultores rurales de la península de Yucatán actualmente enfrentan sus desventajas al estar inmersos en una economía mundial que les hace buscar formas distintas de acceder a los mercados. No hay que perder de vista que estos individuos son en su mayoría campesinos dedicados a su milpa y que en muchos casos son analfabetos y monolingües (mayahablantes), con una cultura fuerte y tradiciones arraigadas, para quienes su lógica de subsistencia es familiar, más que colectiva. Se busca entender qué es lo que hace que algunas formas de asociación y cooperación logren funcionar y permanecer, en tanto que otras tienen una vida breve o aparente.

Básicamente se aborda el problema desde una perspectiva económica, sin embargo, mucha de la acción colectiva no puede ser explicada sin invocar motivos no económicos; por otra parte, como se verá en el desarrollo del capítulo, es muy difícil identificar los límites entre una disciplina y otras, por lo que varios de los autores presentados abordan cuestiones que no se pueden soslayar, como es el caso de Fox, por mencionar uno, que introduce aspectos políticos. Más aun cuando se acude al neoinstitucionalismo se ve que se sigue prestando una atención especial a las instituciones sociales, políticas y económicas que dirigen la vida cotidiana, pero ahora con un estricto individualismo metodológico buscando las explicaciones a los hechos en los objetivos, planes y decisiones de los individuos. Ciertamente se atiende a conceptos de grupo social tales como la cultura de empresa o la memoria organizativa, pero en la nueva metodología estos conceptos son un objeto a explicar, no una causa explicativa. Sólo los individuos deciden y actúan. Los fenómenos que se observan y describen a nivel de agregados sociales son explicados como resultado de las acciones e interacciones de seres humanos individuales que buscan sus propios intereses tal como ellos los entienden. Se parte de que es posible explicar la acción humana y desde allí también las instituciones y el cambio social.

La tragedia de los comunes, la lógica de la acción colectiva y el dilema del prisionero son, según Ostrom (2000, p. 32), “conceptos estrechamente relacionados en los modelos que definen el modo en que la perspectiva de uso general enfoca muchos de los problemas que los individuos enfrentan cuando intentan lograr beneficios colectivos”. Estos modelos parten de la imagen de individuos atomizados, egoístas y totalmente racionales. Pero la realidad es que los individuos no viven un mundo atomizado y muchos de los problemas de acción colectiva están incrustados en redes, organizaciones u otras relaciones entre individuos preexistentes. Si bien es cierto que hay individuos egoístas, también lo es que hay individuos que no lo son y que no toman sus decisiones considerando únicamente el interés propio.

Para Paramio (2000) la aplicación del análisis económico a la acción social es lo que se llama “teoría de decisión o de la elección racional”, de la cual distingue dos vertientes: a) la racionalidad paramétrica, en la que el individuo se enfrenta a un mercado, del cual cuenta con información completa, sabe lo que puede ganar o perder en cada una de sus opciones, cuenta con recursos determinados y puede calibrar el precio, la relación costo beneficio de cada una de las opciones, por lo que, partiendo de unas preferencias jerarquizadas y no contradictorias, es previsible su actuación para maximizar su utilidad; b) la racionalidad estratégica, en la que se basa la teoría de juegos; aquí ya no se habla de un individuo frente a un mercado, sino un conjunto de individuos dentro de unas reglas de juego; cada individuo debe valorar no sólo unos parámetros de costo y beneficio, sino que deben anticipar las decisiones de los demás individuos que entran en el juego, y que afectan su posibilidad de alcanzar el resultado deseado.

En este capítulo se describirán en primera instancia tres perspectivas que han sido utilizadas con mayor frecuencia para fundamentar la recomendación de soluciones estatales o de mercado, para posteriormente abordar trabajos recientes que han empezado a generar predicciones más optimistas de la acción colectiva y concluir con la explicación de lo que Ostrom llama las teorías de segunda generación que reconocen la existencia de múltiples tipos de individuos.

1.1 La tragedia de los comunes

En la tragedia de los comunes, Hardin (1968, p. 1243) plantea que una suposición implícita y casi universal de los análisis publicados en revistas científicas profesionales y de divulgación es que los problemas que se discuten tienen una solución técnica, entendiendo por ésta “como aquélla que requiere un cambio solamente en las técnicas de las ciencias naturales, demandando pocos o casi nulos cambios en relación con los valores humanos o en las ideas de moralidad”. Según este autor, Adam Smith contribuyó con una tendencia a asumir que las decisiones tomadas en lo individual serán las mejores decisiones para la sociedad en su conjunto y considera que si esta suposición es incorrecta, se hace necesario examinar las libertades individuales para ver cuáles son defendibles.

La tragedia de los comunes se ilustra con el siguiente ejemplo: si existiera un pastizal abierto para todos, sería de esperarse que cada pastor intentará mantener en los recursos comunes tantas cabezas de ganado como le sea posible. Lo cual podría funcionar en tanto el número de hombres como de animales se mantengan por debajo de la capacidad de carga de las tierras, ya que pasado este punto se genera una tragedia. Como ser racional, cada pastor busca maximizar su ganancia por lo que explícita o implícitamente, consciente o inconscientemente, se pregunta cuál sería su beneficio al aumentar un animal más a su rebaño. Esta utilidad tiene dos componentes: uno positivo y otro negativo. El primero es una función del incremento de un animal, como el pastor recibe todos los beneficios de la venta, la utilidad positiva es cercana a +1. El componente negativo es una función del sobrepastoreo generado por un animal más. Sin embargo, puesto que los efectos del sobrepastoreo son compartidos por todos los pastores, la utilidad negativa de cualquier decisión particular tomada por un pastor es solamente una fracción de -1. Al sumar todas las utilidades parciales, el pastor racional concluye que la única decisión sensata para él es añadir otro animal a su rebaño, y otro más... pero ésta es la conclusión a la que llegan todos y cada uno de los pastores sensatos que comparten recursos comunes. Cada hombre estará impulsado a incrementar su ganado ilimitadamente, en un mundo limitado. La ruina es el destino hacia el cual corren todos los hombres, cada uno buscando su mejor provecho en un

mundo que cree en la libertad de los recursos comunes. La libertad de los recursos comunes resulta la ruina para todos (Hardin 1968).

Según Boening (1998) probablemente el texto de Hardin sea responsable de varios esfuerzos de privatización y nacionalización de recursos comunales en el mundo, para evitar el desenlace causado por el consumo humano de los recursos comunes, a pesar de que numerosos ejemplos han existido sin problema durante siglos. Se pueden citar como ejemplos algunos de los casos mencionados por Ostrom (2000) como son el de la aldea de Törbel, Suiza; las aldeas de Hirano, Nagike y Yamanoka, en Japón; las instituciones de irrigación de las huertas en Valencia, Murcia, Orihuela y Alicante, en España y las comunidades de irrigación de Filipinas.

La teoría convencional de los recursos de uso común supone que los individuos que se enfrentan a un dilema debido a las externalidades creadas por sus propias acciones, generarán estimaciones estrechas que los conducirán a dañarse a sí mismos y a otros sin encontrar formas de cooperación entre sí para evitar el problema. En opinión de Ostrom (2000) la aceptación de esta teoría ha servido de fundamento a políticas públicas.

La estrecha lógica del interés propio introduce un elemento de autoderrota en los problemas de acción colectiva. Según Pareto, citado por Hardin (1982, p. 8), “si todos los individuos se abstienen de hacer A, cada individuo de la comunidad obtendrá una determinada ventaja. No obstante, si todos los individuos menos uno se abstienen de hacer A, la pérdida de la comunidad es muy leve, mientras que el individuo que hizo A consiguió una ganancia personal mucho mayor que la pérdida en que incurre como miembro de la comunidad”.

Según Holcombe (1997) los economistas definen un bien público¹ como aquél que tiene

¹ La definición técnicamente más precisa y mayormente referenciada por los economistas es la de Samuelson (1954, p. 367) quien considera que un bien público es un bien en el que el costo de extender el servicio a una persona adicional es cero y de cuyo disfrute es imposible excluir a nadie. Los bienes públicos verdaderos no son fáciles de encontrar, de manera que la teoría se aplica generalmente a bienes que están en oferta superabundante y de los cuales es muy difícil excluir su consumo libre, por lo que se prefiere hablar de bienes comunes o colectivos.

al menos una de las características siguientes: imposibilidad de exclusión y consumo compartido. La primera se refiere a que es difícil evitar que la gente consuma el bien una vez que éste ha sido producido; la segunda característica significa que una vez que el bien es producido para una persona, consumidores adicionales pueden consumirlo sin costo adicional. Los bienes que son de consumo compartido también son llamados bienes de consumo colectivo o bienes de consumo sin rival.

La tragedia de los comunes ha sido utilizada para describir problemas tan distintos como la hambruna del Subsahara en los años setenta, la organización de la iglesia mormona, la ineptitud del congreso de Estados Unidos para limitar su capacidad de gastar en exceso, las relaciones entre el sector público y el privado en las economías modernas y los conflictos comunales en Chipre, entre otros (Ostrom, 2000).

1.2 La lógica de la acción colectiva

Un punto de vista afín sobre la dificultad de lograr que los individuos persigan su bienestar común, en contraste con el bienestar individual, fue planteado por Olson (1992), quien menciona que a menudo se da por sentado que si los miembros de un grupo tienen un objetivo común y todos estuvieran mejor si se lograra ese objetivo, los miembros del grupo, si fueran racionales y con intereses propios, actuarían para lograr ese objetivo. Este autor cuestionaba el supuesto de que la posibilidad de beneficio para un grupo fuera suficiente para generar una acción colectiva para el logro del mismo. Pero cuando esto ocurre, según Paramio (2000), se está ante un hecho que exige explicación. La explicación dada por Olson parte del supuesto de que lo normal en un colectivo que comparte intereses es que exista entre sus miembros una fuerte tentación a comportarse como *free rider*², a esperar que sean otros quienes realicen el esfuerzo

² La paradoja de *free rider* planteada por Olson señala que en un colectivo que comparte intereses siempre existe una fracción muy considerable de personas para las que el esfuerzo (coste) de la acción a realizar para proteger esos intereses es superior a la esperanza matemática de obtener resultados significativos de esa acción (beneficio). Es decir, que para una parte del colectivo el precio de la acción colectiva es superior al beneficio individual que les puede reportar y, consiguientemente, puede suceder que la movilización no se produzca o sea mucho más reducida de lo que cabría esperar en función de las dimensiones del colectivo que posee una comunidad de intereses. La clave del razonamiento es que el beneficio esperado de la acción es público, general (lo reciben también quienes no se movilizan en defensa de sus intereses), mientras que los costes son siempre individuales, por lo que existirá una tentación muy fuerte de esperar que sean otros los que se movilicen y obtengan beneficios, si la acción tiene éxito, para todos.

necesario para alcanzar resultados que beneficien a todos. Se trata de saber en qué condiciones puede esperarse que exista acción colectiva, que un número importante de las personas que comparten esos intereses actúen en función de ellos. Dado que la acción colectiva es un fenómeno socialmente observable, hay que ver qué condiciones o rasgos pueden explicar su existencia.

Hardin (1971) señala que Olson presenta la lógica de la acción colectiva en términos de una ecuación simple:

$A_i = V_i - C$, donde

C = costos

V_i = beneficios brutos para el individuo i

A_i = beneficios netos para el individuo i a partir de su contribución para la obtención de un bien colectivo del grupo

Por lo tanto, si $A_i > 0$ para algunos individuos, el grupo está privilegiado y tendrá éxito. Si $A_i < 0$ para todos los individuos, el grupo está latente y fracasará, a menos que se proporcionen algunos incentivos directos para aumentar V_i o reducir C .

La teoría de la acción colectiva de Olson, según Hardin (1982, p. 19), se basa en la característica de la no factibilidad de exclusión, "el alto costo de exclusión, o la no factibilidad de exclusión, elimina los incentivos para que los consumidores individuales paguen por un bien colectivo o público".

De acuerdo con Smelser citado por Paramio (2000) los análisis más clásicos del comportamiento colectivo, sobre todo el violento, dan por descontado que éste es de alguna forma el fruto de tensiones o presiones sociales no resueltas, que estallan en un momento determinado. Olson, por el contrario, pretende especificar en qué condiciones los individuos llegan racionalmente a la acción colectiva. La movilización colectiva se producirá, cuando además de la esperanza de obtener el objetivo compartido por todo

el colectivo con dicha movilización (un bien público que beneficia a todos los miembros del colectivo, independientemente de que participen o no en la acción para su consecución), exista un mecanismo que incentive la participación en la acción, en la forma de beneficios selectivos, privados, para quienes lo hagan. Para Olson (1992, p. 61) "... los grupos grandes no tienen incentivo para actuar con el fin de obtener un bien colectivo porque, por valioso que ese bien pueda ser para el grupo en conjunto, no le ofrece a la persona incentivo alguno para pagar cuotas a una organización que trabaja por los intereses del grupo o para soportar en cualquier otra forma algunos de los costos de la acción colectiva. Sólo un incentivo por separado y „selectivo,, estimulará a la persona racional que forma parte de un grupo grande a actuar en forma orientada hacia el grupo... El incentivo debe ser „selectivo,, de manera que quienes no se han unido a la organización que trabaja por los intereses del grupo o contribuye en alguna forma a la satisfacción de esos intereses, pueden ser tratados en forma diferente de como se trata a los que sí lo hacen. Esos „incentivos selectivos,, pueden ser negativos o positivos, en el sentido de que puedan ya sea coaccionar sancionando a quienes no pagan una parte asignada de los costos de la acción de grupo, o ser estímulos positivos que se ofrecen a quienes actúan en favor del interés del grupo”.

La acción colectiva aparecería en este sentido como un subproducto de los incentivos selectivos que existan para la participación en la acción. Este enfoque resulta especialmente adecuado cuando no se trata de explicar la acción colectiva en la movilización en sentido estricto, sino la pertenencia a organizaciones y la participación en ellas, en las que para mantener a sus miembros tengan que ofrecer incentivos selectivos además de la defensa de sus intereses compartidos. Sin embargo, las personas no son iguales, por lo que no tienen necesariamente la misma función de utilidad, más aún para algunas su prioridad es el reconocimiento social, el amor o cualquier otra cosa no reductible a utilidad (Paramio 2000).

Olson (1992, p. 45) se refiere tangencialmente a la teoría de juegos cuando dice: “si bien la teoría de juegos y otros tipos de análisis podrían ser útiles, parece que por ahora no hay manera de obtener una solución general, válida y determinada al nivel de abstracción de este capítulo”. Debe tenerse presente que cuando Olson escribió la

lógica de la acción colectiva en 1965, el desarrollo de la teoría de juegos no había sido significativo, excepto por los trabajos de John F. Nash a principios de los cincuenta.

El interés propio como generador de la acción individual sigue siendo el factor determinante que explica las perspectivas de la acción individual y de la acción colectiva, lo que según Guissarri (2004, pp. 14-15) ha llevado a algunos comentaristas del trabajo de Olson, a ciertas interpretaciones que si bien no contradicen su pensamiento, son muy restrictivas de sus aportes. Entre ellos menciona a Russell Hardin por ejemplo, que señala que: “La estrecha racionalidad del interés propio que nos beneficia en todos los mercados también puede impedirnos el éxito en los emprendimientos colectivos”; y a Sandler con la siguiente interpretación: “La Lógica de Olson está principalmente interesada con la elucidación de los casos en los cuales los resultados de la acción colectiva fracasa cuando a los individuos los moviliza su interés propio. Este fracaso colectivo está en franco contraste con la proposición de la mano invisible de Adam Smith, la cual nos indica que la prosecución del interés propio en mercados de bienes privados y competitivos también promoverá el interés colectivo. No hay ninguna contradicción implícita, ya que los problemas de la acción colectiva surgen en situaciones en que los bienes no son privados y/o de mercado. A la Lógica de Olson le interesa los bienes públicos, los bienes públicos impuros, y las externalidades (interdependencias no compensadas)”. Estas interpretaciones considera Guissarri sustituyen el voluntarismo de las teorías tradicionales de grupos, como las calificaba Olson, por un nuevo voluntarismo, de las teorías estratégicas cooperativas. Considera que quizás el ejemplo más superficial de esta interpretación es la de asociar analógicamente el ejemplo del dilema del prisionero a la esencia de la lógica de los grupos de acción colectiva tal cual la concibió Olson.

Tarrow (1997) considera que otra opinión poco afortunada respecto del planteamiento de Olson es que fuera aplicable a los movimientos sociales como asumieron McCarthy y Zald. Según Tarrow, la atención de Olson estaba en los grupos de interés y sus generalizaciones partían de una categoría más limitada, las asociaciones económicas. Terreno en el cual considera válida su versión de la acción colectiva por tres razones: a) en las asociaciones económicas la medida del éxito es la utilidad marginal, claramente

definida y generalmente comprendida; b) en estas organizaciones es crucial la proporción del grupo que participa en la acción colectiva, ya que si sus líderes no son respaldados por un número suficiente de miembros, sus oponentes carecen de motivos para tomarlos en serio; y c) estas asociaciones están organizadas de modo transparente y cuentan con líderes fácilmente identificables que intentan movilizar a miembros formalmente asociados en una acción colectiva en torno de una serie finita de objetivos.

1.3 El dilema del prisionero

La teoría de juegos examina el comportamiento estratégico de jugadores que interactúan motivados por la maximización de la utilidad y que saben que los otros participantes son racionales. Su campo de aplicación es enorme y va desde la economía a la biología. En los años veinte se estudiaron los equilibrios de tipo *minimax* en juegos de suma cero, es decir, juegos en los que lo que gana un jugador lo pierde su rival. El primer avance importante en esta teoría ocurre en los años cuarenta, con la publicación del libro sobre Teoría de Juegos de Neumann y Morgenstern (1944) que divulgó una formalización general de juegos e introdujo el concepto de estrategia en juegos extensivos y propuso aplicaciones. Es con Nash³ (1950) que se pudo extender la teoría a juegos no-cooperativos más generales que los de suma cero. Un ejemplo claro de un problema de suma no nula es el dilema del prisionero, el cual es atribuido a Merrill M. Flood y Melvin Dresher y formalizado por Albert Tucker; se describe como sigue: dos sospechosos son tomados prisioneros y separados. El fiscal está seguro de que son culpables de un crimen, pero no posee la evidencia adecuada para condenarlos en un juicio. Le señala a cada prisionero que tiene dos alternativas: confesar el crimen que la policía está segura que cometieron, o no confesar. Si ninguno confiesa, entonces el fiscal sostiene que formulará contra ellos cargos falsos menores, como robos insignificantes y posesión ilegal de arma, y que ambos recibirán un castigo

³ El conocido como equilibrio de Nash es una situación en la que la estrategia de cada jugador es una mejor respuesta ante las estrategias de los otros jugadores, por lo que ninguno de los jugadores siente la tentación de cambiar de estrategia ya que cualquier cambio implicaría una disminución en sus pagos. Von Neumann y Oskar Morgenstern habían ya ofrecido una solución similar pero sólo para los juegos de suma cero.

menor; si ambos confiesan, entonces serán procesados, pero él recomendaría una sentencia menos severa; pero si uno confiesa y el otro no, entonces el confeso recibirá un tratamiento indulgente por ofrecer evidencia al Estado, mientras que el último será tratado con todo el rigor de la ley. En términos de años en una penitenciaría, el problema estratégico puede reducirse como sigue:

Prisionero 1	Prisionero 2	
	No confiesa	Confiesa
No confiesa	1 año cada uno	10 años para el prisionero 1 3 meses para el prisionero 2
Confiesa	3 meses para el prisionero 1 10 años para el prisionero 2	8 años para cada uno

El modelo de Hardin se puede traducir a la estructura del dilema del prisionero del modo siguiente: Considerando L como el número de animales que pueden pastar de manera adecuada durante una estación, en un juego de dos participantes puede considerarse que la estrategia de cooperación será de $L/2$ animales por cada pastor. La estrategia de desertión sería aquella en la que cada pastor tuviera tantos animales como considere que puede llegar a vender con ganancia (dados sus costos privados), suponiendo que ese número es mayor a $L/2$. Si ambos pastores limitan su pastoreo a $L/2$, entonces obtendrán 10 unidades de ganancia, mientras que si eligen la estrategia de desertión, conseguirán una ganancia igual a cero. Si uno de ellos limita sus animales a $L/2$, mientras que el otro tiene tantos animales como desea, el desertor obtiene once unidades de ganancia y el otro obtiene -1. Si cada uno elige de manera independiente, sin comprometerse en un contrato obligatorio, cada cual escoge su estrategia dominante que sería la de desertar. Cuando ambos desertan obtienen una ganancia igual a cero (Ostrom 2000).

Según Hardin (1982) el dilema del prisionero asume una simetría de los costos y beneficios para ambos individuos, lo cual no se cumple en la mayoría de los problemas que enfrentan las empresas asociativas. Así mismo, según Ostrom (2000) el juego se conceptualiza como un juego no cooperativo, en el que todos los jugadores tienen

información completa, lo cual implica que todos los jugadores conocen la estructura completa del juego y los beneficios de cada resultado. Los jugadores conocen o desconocen las jugadas de los demás, dependiendo de si éstas son observables o no. Tienen una estrategia dominante, desertar, independientemente de lo que elija el otro jugador. El equilibrio que resulta de la selección de la mejor estrategia individual no es óptimo de Pareto.⁴

Muchos esfuerzos por analizar problemas de acción colectiva formulan el análisis suponiendo que todos esos problemas pueden representarse como juegos del dilema del prisionero, donde basta un solo nivel de análisis y los costos de las transacciones son insignificantes, por lo que pueden ser ignorados. Sin embargo, los costos de la transformación de una situación en la que los individuos actúan de manera independiente a otra donde coordinan sus actividades pueden ser muy altos (Ostrom, 2000).

Campbell, citado por Ostrom (2000), explica que la profunda atracción del dilema del prisionero se debe a que la paradoja de que las estrategias individualmente racionales conduzcan a resultados colectivamente irracionales ponen en duda la forma de entender la racionalidad, sugiriendo la imposibilidad de que exista la cooperación entre seres racionales. Incidiendo de manera directa en cuestiones de la ética y filosofía política, por lo que amenaza los fundamentos de las ciencias sociales.

A diferencia del caso teórico del dilema del prisionero, los problemas que enfrentan las empresas asociativas no están referidos a decisiones que se toman una sola vez en la historia de la acción colectiva de dicho grupo. En vez de eso, las empresas asociativas están vinculadas a procesos dinámicos, en los cuales las decisiones son recurrentes y, por lo tanto, generan información y experiencias útiles para decisiones futuras. De acuerdo con Equihua (1999), los teóricos de juegos han encontrado que existen condiciones en las que el dilema del prisionero puede desaparecer, como en el caso de la repetición del juego, ya que genera un efecto de aprendizaje o prestigio. La posibilidad de maximizar la utilidad individual a lo largo de las repeticiones depende de

⁴ Un óptimo pareto tiene lugar cuando no hay otro resultado estrictamente preferido por un jugador que sea al menos tan bueno para los demás.

que ambas partes confíen mutuamente en que se mantendrá un comportamiento colaborador.

El dilema del prisionero iterado fue planteado por Robert Axelrod en su libro *“La evolución de la cooperación: el dilema del prisionero y la teoría de juegos”*. Según Ostrom (2000, p. 83) Kreps y sus colaboradores han demostrado que en un juego del dilema del prisionero de repetición finita, cierta incertidumbre sobre la ganancia exacta para un jugador puede producir, entre muchos otros equilibrios, el de cooperación.

Para Ostrom (2000) los tres modelos anteriormente descritos tienen el problema del *free rider*, la tentación de beneficiarse con el trabajo de los demás puede dominar el proceso de decisión o de manera alternativa algunos pueden cooperar y otros no, logrando un beneficio colectivo menor que el óptimo, por lo que estos modelos son útiles para explicar cómo individuos racionales pueden producir, en ciertas circunstancias, resultados “irracionales” a la vista de quienes participan. Captan importantes aspectos de diversos problemas que ocurren en distintos escenarios del mundo, pero se vuelven peligrosos cuando se les usa metafóricamente como fundamento de una política, al considerar que las restricciones que se asumen como inmutables para los fines de análisis sean realmente fijas en ámbitos empíricos, a menos que autoridades externas los cambien.

1.4 Modelos dentro de la teoría de juegos

Bardham (1993) explica la acción colectiva utilizando tres modelos dentro de la teoría de juegos: a) el juego del dilema del prisionero; b) el juego del gallina y c) el juego de la afirmación o de la confianza. Coincide en afirmar que la situación del dilema del prisionero en la que la deserción corresponde a la estrategia dominante de cada actor, sin importar lo que el otro hace, puede evitarse. Considera que la literatura generalmente aborda el caso extremo del dilema del prisionero inmediatamente después de que surge el problema del *free-rider*. Sin embargo, en el caso de muchos recursos comunales vitales, las consecuencias de “ignorar el problema” por parte de ambos agentes puede tener consecuencias tan graves que cualquiera de ellos prefiere

realizar personalmente el trabajo si el otro no lo hace. Por ello en el juego del gallina,⁵ la deserción mutua no es la estrategia dominante, a diferencia del caso del dilema del prisionero, ya que representa el peor resultado posible.

Udén (1993) señala que Amartya Sen fue quien identificó el problema de la confianza, que puede surgir si se rompe el aislamiento de los prisioneros en el dilema del prisionero. En el juego de la confianza la deserción no es la estrategia dominante sino que cada jugador prefiere cooperar si todos los otros cooperan y lo hará si confían en que los otros lo harán también.

El juego de la confianza tiene una estructura similar al dilema del prisionero, excepto que la recompensa por la cooperación mutua es mayor que la otorgada a la deserción mutua. Este juego es potencialmente estable, ya que da la máxima recompensa a jugadores que establecen un hábito de cooperación mutua.

Según Bardham (1993) existen casos en los cuales un individuo no puede por sí mismo realizar todo el trabajo, y los beneficios extras por la parte del trabajo realizado por él no cubren completamente sus costos. En este caso cada uno coopera cuando el otro lo hace, pero también abandona el trabajo si el otro lo hace primero. Este es un juego de confianza, que abarca un amplio espectro de fenómenos en las áreas de estudio: nadie quiere ser abusado, pero sólo tienden a ser cooperativas si los demás lo son (por lo menos una masa crítica de otros en un juego de múltiples personas); este aspecto es algo que el dilema del prisionero no logra capturar.

La contribución de la teoría de juegos al estudio social, según Elster (1992), es la de identificar en la sociedad cuatro conjuntos entrelazados de interdependencia de los actores intencionales: 1) la recompensa de cada uno depende de la elección de todos a través de la causalidad social general; 2) la recompensa de cada uno depende de la

⁵ En este juego, dos jugadores van en direcciones opuestas en un camino. Chocarán a menos que uno de ellos se desvíe. El que se desvía es el gallina. Ambos jugadores evitan el choque (cooperan) o continúan con la trayectoria (desertan). El problema ocurre cuando ambos son valientes y ninguno se desvía. En este juego no hay estrategias dominantes y, por ende, no hay equilibrio en estrategias dominantes. Existen dos equilibrios de Nash en estrategias (puras): en cada una de ellas, uno de los jugadores se desvía y el otro continúa su camino.

recompensa de todos, mediante la envidia o el altruismo; 3) la decisión de cada uno depende de la decisión de todos, ésta es la contribución específica de la teoría de juegos; 4) la estructura de preferencia de cada uno depende de las acciones de todos, a través de la socialización y mecanismos similares.

Sin embargo, un elemento que según Elster ha sido subestimado por la teoría de juegos es el tiempo. Según él las situaciones de elección en las que el tiempo juega un papel importante son extrañas, pues las consecuencias de cualquier acción están dispersas en el tiempo. Una alternativa puede dar beneficios mayores en un tiempo posterior. Para poder elegir entre alternativas cuyas consecuencias tienen patrones temporales distintos es necesario tener una manera de justificar racionalmente el peso de los beneficios en momentos distintos del tiempo.

La teoría de los juegos brinda la posibilidad de modelar acciones estratégicas, es decir, de contemplar los resultados obtenidos dados ciertos cursos de acción que elijan los agentes racionales. La teoría de la decisión racional, en ese contexto, posee un nexo profundo con la teoría de juegos; depende de ella en lo concerniente a las elecciones riesgosas o inciertas.

Una de las observaciones a las que llegan como resultado de su trabajo White y Runge (1995) es cuestionar la utilidad del dilema del prisionero y la metáfora de la tragedia de los comunes, ya que no encontraron que domine el *free-rider*. Su estudio ilustra una debilidad inherente de los métodos de reducción y los modelos para evaluar la conducta individual y la interacción social. El interés propio de los individuos cuya supervivencia depende de su participación en los complejos sistemas de las relaciones sociales a nivel grupal, comunitario y local, incluye en gran parte una dimensión colectiva. Estas dimensiones sociales de las funciones de utilidad de cada individuo introducen múltiples asimetrías de costo y beneficio que se refuerzan mutuamente, de manera que al final es imposible continuar abordando estos problemas con los métodos de la teoría de juegos. El interés propio de los individuos puede ser el resultado de una gran serie de argumentos y un período más largo de tiempo en el cual la reciprocidad probablemente tenga lugar (White y Runge, 1995).

Los modelos de teoría de juegos en general, proporcionan ideas importantes acerca de la sustentabilidad de la cooperación entre los agentes interesados en una situación de interdependencia estratégica para el manejo de recursos comunales; sin embargo, es necesario reconocer que estos modelos de alguna manera alejan la atención de otros aspectos importantes sobre la cooperación en el mundo real, para los cuales estos modelos resultan muy mecánicos y rígidos. Por ejemplo, estos modelos normalmente no pueden manejar el impacto de las interacciones cotidianas entre los agentes durante la actualización y constante modificación de las reglas del juego, cambios en la matriz de pagos y la posible evolución de conjuntos de estrategias como resultado de rondas sucesivas de un juego. Así mismo, ignoran la dinámica grupal, que mediante la deliberación y la persuasión puede generar cambios en las preferencias endógenas y una reorientación de los valores de la comunidad, así como la importancia de los líderes y los emprendedores políticos que actúan como catalizadores para el inicio de la cooperación y la eliminación de puntos muertos (*deadlocks*), enfatizándole a la gente cómo los esfuerzos de los demás son contingentes a los suyos y aumentan su impacto futuro (Bardham, 1993).

1.5 Principios alternativos de organización y comportamiento

De acuerdo con Uphoff (1993), muchos ejemplos exitosos de recursos administrados de manera colectiva se deben a sinergias positivas que son establecidas entre el Estado, el mercado y las instituciones civiles, todas ellas consideradas como creaciones humanas. El autor destaca que en los niveles⁶ locales, comunitarios y de grupos, las personas entablan relaciones "cara a cara" y es probable que tengan conexiones con múltiples agentes como miembros de una iglesia común, como compradores en el mismo mercado, como parientes a través de familias extensas, etcétera. Lo cual proporciona una mejor base para la acción colectiva.

⁶ Nivel de localidad: un conjunto de comunidades que establecen relaciones sociales y económicas, generalmente con interacciones centradas alrededor de un mercado local. Nivel comunitario: una unidad residencial socioeconómica establecida, con frecuencia se le hace mención como al nivel de pueblo. Nivel de grupo: un grupo de personas que se identifican a sí mismas y que poseen algún interés común, como ocupacional, edad, género, etnia u otros; deben ser personas en áreas residenciales pequeñas como vecindarios (Uphoff, 1993, p. 608).

En estos niveles tienen lugar muchas interacciones sociales a través de instituciones que no son privadas ni públicas, pero que corresponden a un “tercer sector” o al sector de la “acción colectiva” que comparte características con los otros sectores, pero que depende de un grupo de incentivos diferentes con el fin de lograr la cooperación o el cumplimiento de los acuerdos y reglas mutuamente convenidas. El sector de la acción colectiva depende de mecanismos voluntarios que implican aspectos tales como negociación, discusión, adaptación y persuasión. Las decisiones adoptadas por los individuos toman en consideración sus intereses individuales y grupales. Ni la autoridad estatal ni la maximización de utilidades determinan la elección, aunque las decisiones de los miembros pueden propiciar incentivos tanto regulatorios como en precios (Uphoff, 1993).

Uphoff (1993) plantea diferentes principios de organización y comportamiento, caracterizados como se muestra en el cuadro 1.1. La teoría organizacional estaba inicialmente más en el dominio de sociólogos. Etzioni identificó tres tipos ideales de organizaciones basadas en las maneras alternativas por alcanzar la conformidad: coercitivo, remunerativo (o utilitario) y normativo. Son ejemplo de ellas una prisión, un negocio y una organización de servicio como el club Rotario, respectivamente. Éstos correspondieron, aunque Etzioni no hizo la conexión, a los tipos de poder que French y Raven habían delineado: el poder coercitivo, remunerativo y referente. En tanto los economistas estaban construyendo distinciones paralelamente, sin conexión aparente, a lo propuesto por los sociólogos. Boulding sugirió tres tipos de alternativas sociales basados en diferentes principios para conseguir la cooperación: sistemas de amenaza, sistemas de intercambio y sistemas integrativos. Galbraith escribió respecto de tres tipos de poder: de mérito, compensatorio y condicionado. Dichos tipos de poder corresponden a las distinciones hechas por Etzioni y Boulding; sin embargo, Galbraith no hizo conexiones entre sus categorías y las de ellos.

Otra relación de semejanza es la proporcionada en la teoría de juegos, los tres tipos de resultados serían: la de suma negativa, la de suma cero y la de suma positiva. Otra manera de contrastarlos es comparar las relaciones que postulan entre las funciones de utilidad de las personas. En el primer tipo de intercambio hay interdependencia

negativa, mientras que en la segunda categoría hay independencia de funciones de utilidad y en la tercera hay interdependencia positiva. Las tres posibilidades se dan en el mundo real, la primera representada por la envidia, y la tercera, por el altruismo y caridad que se puede observar.

Un nuevo paradigma apareció en las ciencias sociales como alternativas conductuales: la salida, la voz y la lealtad. La primera implica el rompimiento de toda relación, es preferible en los juegos de resultados de suma negativa o cuando las funciones de utilidad son negativamente interdependientes, aunque la salida puede prevenirse por el uso de la coerción. La voz inicia negando la situación donde los intercambios pueden tomar el lugar sobre la base de una cosa por otra, mientras que la lealtad refleja una interdependencia de funciones de utilidad y resultados de suma positiva que integran a las personas entre sí.

Cuadro 1.1
Principios alternativos de organización y comportamiento

Conceptos de análisis	I	II	III
Tipos de organizaciones (Etzioni 1961)	Coercitiva	Remunerativa	Normativa
Tipos de poder (French y Reven 1959)	Poder coercitivo	Poder remunerativo	Poder referente o legítimo
Clases de sistemas (Boulding 1964, 1989)	Sistemas de amenazas	Sistema de intercambio	Sistema integrativo
Clases de poder (Galbraith 1983)	Poder de mérito	Poder compensatorio	Poder condicionado
Resultados de la teoría de juegos (Rappoport 1969)	Suma negativa	Suma cero	Suma positiva
Relaciones de las funciones de utilidad	Interdependiente (negativo)	Independiente	Interdependiente (positivo)
Alternativas de comportamiento (Hirschman 1970)	Salida (deseado: pero puede ser prevenido)	Voz (crítica y negación)	Lealtad (aceptación de algunas desutilidades)

Fuente: Uphoff (1993, p. 612).

Uphoff considera que el sector de mercado se representa por un solo juego de principios, aquéllos de la columna II. El sector de la acción colectiva lo asocia con la columna III, pudiendo tener algunos de los atributos de la columna II y, por último, el sector estatal tiene rasgos de los tres sistemas, pero lo identifica particularmente con la columna I.

Para Hirschman (1977) la salida personifica a la economía y la voz a la política. El cliente insatisfecho de una empresa que se pasa a otra, utiliza el mercado para defender su bienestar y pone en movimiento mecanismos de mercado que pueden inducir a la recuperación de la empresa declinante. La voz en cambio puede graduarse desde el débil murmullo hasta la protesta violenta, implica la articulación crítica de las opiniones y es directa y sin rodeos. La salida ha tenido menos éxito en lo político que la voz en el campo económico, ya que muchas veces se le califica como desertión, defección y traición.

Sin embargo, Hirschman considera que “la salida y la voz, o sea las fuerzas del mercado y las otras, es decir, los mecanismos económicos y políticos, se han introducido como dos actores principales de orden e importancia estrictamente iguales” (1977, p. 27).

La presencia de la opción de la salida puede disminuir la probabilidad de que la opción de la voz sea tomada en forma general y eficaz. En gran número de organismos, uno de los dos mecanismos es de hecho totalmente dominante. Existen algunas excepciones de organismos en los que tanto la salida como la voz tienen papeles importantes, esto puede encontrarse en agrupamientos cuyos miembros pueden a la vez abandonar y ser expulsados. Las asociaciones voluntarias en general son de este tipo (Hirschman, 1977).

La lealtad vuelve menos probable la salida y da por la misma razón mayor campo de acción a la voz. Hirschman (1977, p. 79) identifica dos determinantes principales de la inclinación a recurrir a la voz cuando es posible la salida: “1) la medida en que los clientes o miembros están dispuestos a cambiar la certeza de la salida por las

incertidumbres de un mejoramiento del producto deteriorado; 2) la estimación que tienen los clientes o miembros de su capacidad para influir en el organismo”.

El modelo interpretativo de Hirschman ha sido utilizado para explicar diversos fenómenos, y en el ámbito del desarrollo, este esquema de análisis se puede aplicar a muchos problemas; el dilema es cómo fomentar la lealtad cuando, por ejemplo, se emprenden modelos participativos. La clave está en crear un mecanismo que permita consolidar la lealtad y la confianza y que asegure mayor y mejor participación. Favorecer la voz en los programas participativos permite obtener mayor información sobre las necesidades reales de los destinatarios y asegura una mejor ejecución y evaluación al obtener retroalimentación inmediata (Santiso, 2000).

1.6 Enfoques no basados exclusivamente en la racionalidad individual

Elster (1989) se ha mostrado partidario de sostener que buena parte de los cursos de acción que toma un agente racional no los elige teniendo como mecanismo decisorio la razón; antes bien, algunos seres humanos actúan con base en otras motivaciones (en concreto, normas sociales) aun cuando tales acciones no contribuyan a promover el propio interés. Esta postura estaría inmersa dentro de la contienda Smith-Durkheim, o lo que es igual, entre el *homo economicus* y el *homo sociologicus*. En la primera se comprende que el agente guía su comportamiento con apego a la racionalidad instrumental, es decir, teniendo como base recompensas futuras. En el segundo, el comportamiento es motivado por fuerzas casi de inercia: normas sociales.

Es preciso distinguir las normas sociales de otro tipo de normas, como por ejemplo, las normas morales y las normas jurídicas. La diferencia radica en que las normas sociales son impuestas por miembros de la comunidad sin tener en mente el interés propio; las normas jurídicas son abiertamente racionalizaciones orientadas hacia el futuro, a partir de las cuales se espera maximizar algo; tal vez lo mismo se podría decir de las normas morales. Elster (1989) desarrolla ejemplos de normas sociales como las siguientes: normas de consumo; normas en contra del comportamiento contrario a la naturaleza; normas que regulan el uso del dinero; normas de reciprocidad; normas de retribución; normas de trabajo; normas de cooperación y normas de distribución.

Para Elster citado por Udéhn (1993) la acción colectiva sólo puede ser explicada por una mezcla de motivaciones. Considera que junto con el interés propio están el altruismo, la moralidad y las normas sociales. Elster no le da mucha importancia al altruismo, ya que en su opinión se limita a un círculo cercano de familiares y amigos, por lo que se enfoca a las otras dos categorías con las que reconoce tres tipos específicos de especial importancia de acción colectiva:

1. Utilitarismo. Es una moral orientada completamente al resultado. Motiva a las personas para que participen en la acción colectiva si lleva a incrementar el beneficio medio.
2. Kantianismo. Es una mezcla de la moral y la norma social, pero más de esta última. Dice a las personas que cooperen incondicionalmente, porque es su deber hacerlo. Pero sólo si la cooperación general es mejor para todos que la deserción general.
3. La norma de imparcialidad. Definitivamente, es condicional sobre la cooperación de otros. Es una norma en contra del *free riding*.

La idea de Elster es que esas motivaciones interactúan y se refuerzan unas a otras, por lo que el resultado es más que la suma de sus efectos aislados. La explicación de la acción colectiva requiere un modelo secuencial. En un principio sólo los kantianos cooperarán, por que son los únicos que lo hacen de manera incondicional o sin importar el éxito. Ellos son el gatillo para la acción colectiva. Si hay suficientes kantianos, los utilitaristas se unirán creándose las condiciones necesarias para que la norma de imparcialidad entre en juego.

Las normas sociales deben ser tomadas en cuenta como factor motivacional a la hora de intentar explicaciones sobre el comportamiento de los seres humanos, tanto en el ámbito individual como colectivo; aparecen asociadas a la acción individual; es el individuo el que decide acatarlas o no. En ese sentido, no deben ser asumidas como fuerzas ajenas a los individuos que los impele a actuar de tal o cual forma; no deben ser entendidas como racionalizaciones, pues existe un contraste muy definido entre la

acción racional y la acción orientada por la norma. Las normas sociales están asociadas con las emociones (Elster, 1989).

Elster (1996) opina que los economistas pueden ser disuadidos de estudiar las emociones, simplemente porque las personas no parecen manejar su vida emotiva muy racionalmente. Sin embargo, aclara que no es lo mismo que decir que las emociones hacen a las personas actuar irracionalmente.

Para Elster (1997) una característica notable de las emociones es su componente de excitación. Este componente determina qué tan intensa puede ser una emoción. Además de esta característica peculiar de las emociones se pueden incluir otras tres: a) tienen propiedades cualitativas y fenomenológicas diferentes, en ese sentido no es posible realizar una generalización acerca de las causas de las emociones ni mucho menos de la intensidad que asumen en cada individuo; b) son intrínsecamente positivas o negativas; y c) por lo general tienen un objeto intencional: se sienten por algo. Aquí es preciso diferenciar las emociones de algunos sentimientos puros (por ejemplo las náuseas o el vértigo) y de los denominados estados de ánimo, entendidos éstos como estados de placer o displacer relativamente indiferenciados y sin objetivos.

Elster (1997) considera que existe un vínculo muy estrecho entre las emociones y las normas sociales. Sostiene que las emociones participan de todas las normas sociales, ya sea como factores de imposición externa o interna. Del mismo modo arguye que las normas sociales regulan la expresión de las emociones y, a veces, hasta las emociones mismas. Existen expectativas acerca de las normas sobre las emociones y normas que estipulan qué emociones se espera que uno exprese. En relación con la racionalidad la cuestión es todavía más compleja. Existe una fuerte asociación entre la racionalidad y las emociones, dadas ciertas conexiones que se dan entre las emociones y las creencias y las emociones y los deseos. Sostiene que no es preciso reflexionar mucho para caer en la cuenta de que es erróneo sostener que la racionalidad y las emociones son cosas opuestas, o que las emociones interfieren en la capacidad de formar creencias racionales o de hacer elecciones racionales. Las emociones pueden estar sujetas a ciertos criterios de racionalidad, dadas las conexiones existentes entre éstas,

los deseos y las creencias, además están implicadas en todas las acciones; de hecho se les puede considerar como dominantes. Satisfacer o no un deseo desencadena una serie de emociones. No tener emociones es no tener ningún incentivo para actuar. De modo que una teoría de la acción que pretenda explicar la acción humana individual y la acción colectiva no debe desconocer que toda acción puede estar motivada por tres mecanismos: racionalidad, normas sociales y emociones.

White y Runge (1995, p. 1684) utilizan el término acción colectiva “para describir el proceso y las consecuencias de las decisiones individuales para coordinar voluntariamente el comportamiento. Aunque en ciertos casos particulares, los atributos del recurso, los patrones de uso y tenencia, y el tipo de tecnología usada para manejarlo, puede diferir, todos los casos donde se da la decisión voluntaria para colaborar puede ser entendida como acción colectiva”. Su investigación plantea lo que Dawes y Thaler describen como las dos preguntas claves en investigación sobre acción colectiva: ¿Qué explica a los cooperadores “sensibles”? (por ejemplo, ¿qué factores se asocian con la elección individual de cooperar o desertar?); ¿qué determina el grado de cooperación? (Por ejemplo, ¿qué factores están asociados con el surgimiento y la evolución de la acción colectiva?).

Para White y Runge (1995) lo que sucede en general en los casos de acción colectiva puede entenderse que ocurre en tres fases conceptuales distintas:

- (a) Un desafío al *status quo* y una propuesta para la acción colectiva.
- (b) Elección de los agentes individuales entre cooperar o no cooperar en esta acción.
- (c) El surgimiento y evolución de la acción colectiva (las consecuencias sumarias de estas opciones individuales).

Estas fases se consideran recursivas e iterativas. Los individuos probablemente no comenzarían una acción a menos que creyeran que hay alguna oportunidad de que otros cooperen. De modo similar, mantener la acción requiere cooperación continua, de manera que los individuos constantemente enfrentan nuevas opciones respecto de seguir cooperando o renunciar.

El desafío al *status quo* es una afirmación normativa de que la situación presente es ineficiente y/o injusta. Una nueva acción colectiva frecuentemente implica crear o redistribuir derechos y obligaciones, y dicho cambio inevitablemente involucra poder y autoridad, lo cual convierte este desafío en un acto de liderazgo político. Este liderazgo político, puede darse de manera endógena o mediante la acción de un agente externo (por ejemplo, un representante del Estado) y puede estimularse por cambios en la ideología, conocimiento, el poder o los recursos. La segunda y tercera fases involucran elecciones individuales sobre cooperar o renunciar, y el consiguiente surgimiento y evolución de la acción colectiva. En la segunda fase votan, ya sea en favor de cooperar o renunciar. En la tercera fase el conteo final de los votos determina el resultado colectivo. Como en cualquier situación de votación, las elecciones individuales serán contingentes de la conducta esperada de los demás participantes y las probabilidades asociadas a determinados resultados. Las elecciones hechas en cada una de las tres fases son determinadas y explicadas por dos condiciones preexistentes: el contexto socio-físico en el que se desarrolla la acción particular (por ejemplo, los patrones y atributos de todo el sistema sociocultural y físico que influencia la acción) y la interdependencia entre el *status quo* y el bienestar (por ejemplo, las controversias particulares, dilemas o externalidades que establecen el análisis razonado de la acción colectiva (White y Runge, 1995).

Bardhan y Dahlman citados por White y Runge (1995) señalan que los dilemas y externalidades, o las interdependencias de bienestar que generan las llamadas para la acción colectiva, existen (y pueden persistir) incluso cuando son claramente ineficaces, debido a la legitimidad moral que el *status quo* adquiere con el tiempo, a los costos de transacción de crear nuevas instituciones y a la información imperfecta respecto de los impactos del uso de los recursos y la incertidumbre que se relaciona con el comportamiento probable de los demás participantes.

Los incentivos materiales externos no son necesarios para estimular la acción colectiva una vez que las comunidades locales han adquirido un entendimiento compartido de la naturaleza del problema y las soluciones alternativas, y han alcanzado un acuerdo de desafiar el *status quo*. Los incentivos externos parecen ser más importantes para

determinar la magnitud del esfuerzo de la acción colectiva y el período en el cual diferentes sectores sociales se verán involucrados (White y Runge, 1995).

Las instituciones sociales basadas en la identidad étnica indígena tienden a limitarse a los confines de las identidades basadas en los pueblos y esto con frecuencia trae consigo una incapacidad para elevar la acción colectiva al nivel de agregación social requerido para lograr determinados objetivos. Esto presenta un problema para los que proponen un desarrollo basado en el conocimiento autóctono y en la acción colectiva basada en las instituciones ancestrales. White y Runge (1995) sostienen que se debe ser cuidadoso de no alterar los modelos locales de interacciones sociales, ya que dicha alteración generalmente produciría un debilitamiento de la base del conocimiento, que es una de las principales motivaciones para los individuos cuando se trata de decidirse a cooperar.

Un factor importante, que estimula la decisión individual de cooperar, corresponde a la percepción de que existirá un comportamiento recíproco por parte de los demás. En el *status quo* generalmente se encuentran componentes privados y públicos. Estos últimos pueden ser en el sentido de "bienes públicos" o "males públicos" o en el sentido de que las acciones privadas tienen externalidades que afectan a otros. Las acciones privadas de cada persona se ven, por lo tanto, afectadas por elecciones hechas por otros, así como por la inseguridad respecto de los impactos finales de las acciones de uno mismo y el comportamiento esperado de los demás. Por este motivo, "los individuos no pueden definir de manera óptima su propia recompensa respecto de su esfuerzo sin considerar el comportamiento esperado de los demás" (White y Runge 1995, p.1686).

La percepción de los individuos acerca del comportamiento probable de los demás, respecto de la decisión de cooperar o no, depende también de una ordenación compleja de las relaciones sociales, ya que los individuos están vinculados unos con otros en un sistema social multiestratificado. Las interdependencias sociales son un factor importante que explica la opción individual en problemas de acción colectiva. Dichas interdependencias también pueden tener una dimensión en el tiempo: la opción de cooperar es contingente a la expectativa del individuo que, en el futuro, será capaz de "sacar ventajas" de "la deuda" que está formando gracias a su cooperación.

Además, esas deudas sociales son fungibles: se pueden cambiar en forma de cooperaciones o favores que no se parecen a la forma original de acción colectiva. Los individuos no están motivados solamente por los productos proyectados de la acción colectiva, sino también por los beneficios de participar en el proceso de la acción. El beneficio a corto plazo obtenido por medio del producto directo de la acción colectiva, no era un impulsor básico para la participación (White y Runge, 1995).

Según Taylor (1982, p.28), "cada acto individual en un sistema de reciprocidad se caracteriza generalmente por una combinación de lo que uno debería llamar altruismo a corto plazo e interés propio a largo plazo".

Rueda y Simón desarrollaron el proyecto "Cooperación interempresarial frente a la globalización: evolución de las empresas integradoras en México" dentro del cual se aplicó una encuesta a 49 empresas integradoras concluyendo que los aspectos que favorecen su funcionamiento son: la experiencia, la iniciativa y el liderazgo del administrador, que se crearan por iniciativa de los socios y por la experiencia previa de asociación. Por otro lado encontraron como obstáculos a la integración la falta de apoyos efectivos de gobierno, la falta de personal calificado para su administración y débil tradición asociativa de los empresarios mexicanos (Simón, 1999).

El Centro de Investigaciones para el Desarrollo Sustentable de manera conjunta con la Universidad Nacional de la Pampa realizaron un proyecto de sistematización de la experiencia de una cooperativa de apicultores orientado al desarrollo territorial rural, el trabajo se realizó en Doblas, localizado en la provincia de la Pampa, que cuenta con 1,800 habitantes.

Los responsables de la investigación Watanabe y Fernández (2003) entre sus resultados identificaron como factores detonantes de la experiencia: la acumulación previa de capital social en una organización solidaria local, las cualidades personales de quien impulsó el proyecto desde la gerencia de esa organización y el efecto imitación de emprendimientos innovadores.

Los factores que consideran que explican el impacto socioeconómico positivo son: la formación de un cluster apícola que incluye actividades no agropecuarias; la articulación con organismos públicos provinciales que permite canalizar recursos financieros al territorio; la implementación de mecanismos de inclusión de las familias pobres; la articulación con agentes extraterritoriales y la comercialización de grandes volúmenes de miel (mayor capacidad de negociación); la vinculación directa con agentes de otros países (empresas compradoras de miel en el mercado internacional), que disminuye el grado de vulnerabilidad del proyecto en relación con los cambios en el contexto nacional.

El 65% de los apicultores pobres consideraron que su bienestar mejoró en las siguientes dimensiones: acceso a la propiedad de sus medios de producción; acceso a un sistema formal de provisión de recursos financieros y a los beneficios de los programas de promoción de organismos públicos; pertenencia a un entorno institucional que permite el acceso de sus productos al mercado internacional y la apropiación de los beneficios cuando las tendencias de ese mercado son favorables, y acceso a cursos de capacitación que permiten incrementar la productividad del trabajo.

Boening (1998) señala que el enfoque del desarrollo se ha centrado por mucho tiempo en el avance técnico y que la experiencia ha mostrado que no es suficiente, ya que el actor más importante es la gente y las interacciones entre las personas determinan el éxito de los esfuerzos por hacer algo mejor. Considera que Elinor Ostrom, quien se ha dedicado al estudio de los mecanismos de las interacciones humanas, da luz a los problemas “sin soluciones técnicas” y explora cómo las reglas institucionales afectan las situaciones de las acciones humanas en las cuales los individuos encuentran incentivos, hacen elecciones y toman decisiones que afectan a los demás.

Ostrom (1996, p.1073) define el concepto de coproducción como “un proceso a través del cual los insumos utilizados para producir un bien o servicio son proporcionados por individuos que no forman parte de la misma organización”. Este concepto se aplica a la creación de bienes y servicios públicos y supone que los ciudadanos pueden jugar un papel activo en la producción de bienes y servicios que traen consecuencias para ellos mismos.

Señala que cuando es exitosa, la coproducción de bienes alienta a los ciudadanos a desarrollar otras relaciones horizontales con muchos efectos indirectos en áreas diferentes a las de la acción colectiva. Esto no significa que las instituciones de acción colectiva exitosas tengan que ser multifuncionales en el sentido de tratar explícitamente un gran número de objetivos explícitos y simultáneos. Las instituciones de acción colectiva pueden tratar múltiples necesidades porque la "función de utilidad" de cada uno de los miembros es el resultado de una gran serie de argumentos, expuestos en una dimensión de tiempo que no necesariamente es la misma que la de la acción colectiva propiamente (Ostrom, 1996).

Según Ostrom (2000, p. 148), existen siete principios de diseño compartidos por las instituciones dedicadas a la gestión de recursos de propiedad común, que son más autónomas y más duraderas:

1. "Límites claramente definidos. Los individuos o familias con derechos para extraer Unidades de Recursos Comunes (RUC)⁷ deben estar claramente definidos, al igual que los límites del recurso.
2. Congruencia entre las reglas de apropiación y provisión con las condiciones locales. Las reglas de apropiación que restringen el tiempo, el lugar, la tecnología y la cantidad de unidades de recurso se relacionan con las condiciones locales y con las reglas de provisión que exigen trabajo, material y dinero o ambos.
3. Arreglos de elección colectiva. La mayoría de los individuos afectados por las reglas operativas pueden participar en su modificación.
4. Supervisión. Los supervisores que vigilan de manera activa las condiciones del RUC y el comportamiento de los apropiadores, son responsables ante ellos o bien son apropiadores.
5. Sanciones graduadas. Los apropiadores que violan las reglas operativas reciben sanciones graduadas (dependiendo de la gravedad y del contexto de la infracción) por parte de otros apropiadores, funcionarios correspondientes, o de ambos.

⁷ Por sus siglas en inglés.

6. Mecanismos para la resolución de conflictos. Los apropiadores y sus autoridades tienen un acceso rápido a instancias locales para resolver conflictos entre los apropiadores o entre éstos y los funcionarios a bajo costo.

7. Reconocimiento mínimo de derechos de organización. Los derechos de los apropiadores a construir sus propias instituciones no son cuestionados por autoridades gubernamentales externas”.

Berdegú (2000) considera que estos principios pueden adaptarse al caso de las empresas asociativas.

De acuerdo con Thorbecke (1993) las transacciones pueden tomar cualquier número de formas y pueden ocurrir dentro o fuera de los mercados. Las configuraciones dentro de las que se realizan las transacciones están influenciadas por: (a) el artículo negociado; (b) los actores; (c) el ambiente físico, espacial y situacional; d) el ambiente tecnológico y organizacional; e) el ambiente cultural; f) la política, el ambiente institucional y legal y g) la estructura socioeconómica. Los actores escogen operar dentro de la configuración y las transacciones correspondientes que minimizan la suma de los costos de producción y transacción, dados sus propios atributos, las características del artículo y el ambiente que ellos enfrentan. Las transacciones que no pertenecen al mercado aparecen como respuesta a mercados imperfectos o inexistentes o cuando las configuraciones de mercado existentes se caracterizan por altos costos de transacción para los involucrados. Los mercados inexistentes; información asimétrica, imperfecta e incompleta; y grandes disparidades en el acceso a los recursos de capital y a los recursos humanos que conducen a diferentes estructuras de incentivos, explican la elección de configuraciones que no pertenecen al mercado para realizar las transacciones.

La distinción entre las configuraciones del mercado y las que no pertenecen al mercado y sus correspondientes transacciones no es tajante. Según Thorbecke (1993) las transacciones del mercado tienden a involucrar el uso del dinero y a ser impersonales, mientras que las transacciones que no pertenecen al mercado tienden a relacionarse con trueques y a ser altamente personalizadas, en el sentido en que ellas generalmente

involucran a miembros de una organización estable determinada en tanto que las transacciones de mercado pueden suceder entre personas desconocidas entre sí. En las sociedades rurales con relaciones y redes sociales interrelacionadas, son comunes complejas transacciones fuera del mercado. Las configuraciones y transacciones que no forman parte del mercado están fuertemente afectadas por las normas y redes sociales.

Thorbecke (1993) encontró que es la interacción entre los elementos de la configuración (las características de los ítems que se van a transar, las características de los actores y las características del ambiente en el cual se realiza la transacción) lo que importa, más que el efecto de un único elemento. Por ejemplo, en una región determinada o para ciertos grupos de agricultores, el efecto sobre la oferta de las políticas de liberalización de precios puede ser negado por la falta de caminos, acceso insuficiente a crédito o insumos agrícolas o la falta de sistemas de riego. Además las interacciones entre las configuraciones del mercado y aquellas que no pertenecen a éste, también afectan las transacciones (por ejemplo, cuando el precio de mercado de un cultivo cae significativamente, fomentando el consumo por las familias de una mayor parte de la producción de alimentos o cuando los costos de transacción relacionados con préstamos de pequeños montos a agricultores pobres son tan altos que ellos se ven forzados a tener que participar en mercados informales de crédito).

Al facilitar la creación de un sistema más denso y más efectivo de redes y asociaciones sociales, las empresas asociativas crean nuevas formas en las que las comunidades locales pueden adquirir nuevos conocimientos, nuevas habilidades y nuevo o mejor acceso a los recursos. Según Evans (1996), las empresas asociativas contribuirán al desarrollo de las comunidades locales si ellas pueden facilitar la formación de relaciones sinérgicas con el gobierno y los actores del mercado.

Sin embargo, según Berdegué (2000) se debe tener cuidado de no comparar una densa red de instituciones y organizaciones sociales y la tendencia resultante en favor de la acción colectiva cada vez más frecuente, con un mayor bienestar. Al comparar el área rural de Bolivia y Chile, en el primer caso, los agricultores participan en la acción colectiva mediante un sinnúmero de organizaciones sociales, hasta un punto que

simplemente es desconocido en Chile. No obstante, organizaciones sociales extremadamente sólidas en Bolivia no logran producir cambios que una sociedad más débil puede obtener en Chile.

Para Evans (1996) la construcción de sinergias parece menos inalcanzable si se concentra en el contenido de los éxitos de sinergias especiales. Incluso cuando el contexto social y político es desfavorable, creatividad cultural e innovaciones organizacionales pueden producir resultados. Algunas veces la construcción de sinergias depende de la transformación de las visiones establecidas del mundo. Algunas veces implica introducir “tecnologías blandas” innovativas a nivel organizacional. Otras veces supone simplemente reformular la naturaleza del problema que un organismo de gobierno está tratando de abordar. Lo importante es moderar el optimismo inherente a una perspectiva de construcción de sinergias con el pesimismo legítimo de la represión contextual.

Los textos de administración pública sobre administración eficiente se concentran en las habilidades de los funcionarios públicos dentro de las burocracias, prestando poca atención a las habilidades para trabajar con los ciudadanos. Los textos de economía destacan que "los gobiernos deben actuar donde los mercados fallan". Los textos que abordan el tema del gobierno local señalan que las numerosas formas de organización a niveles comunitario y local, conducen a la duplicación y fragmentación de la autoridad, sin reconocer que más bien constituyen un activo para el buen gobierno. Para que tenga lugar la coproducción, los insumos que pueden ser suministrados por los gobiernos y aquellos que pueden ser suministrados por los ciudadanos deben ser complementarios. Si cualquiera de ellos puede suministrar todos los ingresos requeridos, no habrá bases para esta forma de relación sinérgica en la línea divisoria entre lo público y lo privado (Ostrom, 1996).

1.7 El capital social y su vinculación con la acción colectiva

Para Durston (2002) entre los autores que han contribuido a explicar el concepto de capital social están Bourdieu, Coleman, Putnam y North. El primero define al capital social como la suma de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una

red duradera de relaciones de reconocimiento mutuo más o menos institucionalizadas. Coleman afirma que los recursos socioestructurales constituyen para el individuo un activo de capital y facilitan ciertas acciones de los individuos que están en esa estructura, considera que el capital social, como otras formas de capital, es productivo y posibilita el logro de ciertos fines. Por su parte Putnam considera que el capital social está constituido por aquellos elementos de las organizaciones sociales, como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo. La contribución de North en opinión de Durston no ha sido adecuadamente reconocida, al definir las instituciones como un conjunto de normas y valores que facilitan la confianza entre los actores deja claro que estas son abstractas en tanto que las organizaciones son manifestaciones concretas de cooperación basadas en la confianza.

La definición propuesta de Durston (2002, p. 15) de capital social es “el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales, es decir, las actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación”.

Según Fox (1996) la definición de Putnam de capital social como la acumulación de normas de reciprocidad y redes de participación civil ayuda a explicar cómo los ciudadanos superan los obstáculos para llevar a cabo la acción colectiva. Su trabajo establece dos argumentos causales distintos: capital social como la causa potencial de un buen gobierno y desarrollo económico, y capital social como el resultado de los legados históricos de dependencia.

Según Putnam, Leonardo y Nanetti, citados por Ostrom (2003), la forma en que los individuos perciben y evalúan el comportamiento probable de los demás, está fuertemente influenciado por la confianza social -factor clave que facilita la cooperación voluntaria- la cual puede surgir a partir de normas de reciprocidad y de redes de participación civil. Las normas que ayudan a cimentar la confianza social se desarrollan debido a que disminuyen los costos de transacción y favorecen la cooperación. La reciprocidad generalizada limita eficientemente las conductas oportunistas, lo que conduce a un incremento en el nivel de confianza de quienes han sido testigos de una reciprocidad repetida. Por su parte las redes de participación civil (por ejemplo: asociaciones de vecinos, cooperativas, etc.) incrementan los costos potenciales para un

desertor en una transacción individual; fomentan normas sólidas de reciprocidad; facilitan la comunicación y mejoran el flujo de información acerca de la confiabilidad de los individuos en transacciones pasadas y representan el éxito que la colaboración ha tenido en el pasado, lo que puede funcionar como un patrón culturalmente definido para la colaboración futura.

Putnam pone en duda la posibilidad práctica de construcción del capital social en grupos que carecen de él, considera que sería muy lento y que existen mecanismos de retroalimentación que refuerzan las normas de comportamiento llevando a todo sistema sociocultural a un círculo virtuoso de acumulación de capital o a uno vicioso de sociedad acívica. Contrario a esto Durston (1999) menciona el caso de Chiquimula, Guatemala, en donde fue posible la construcción de capital social en un plazo mucho menor de las décadas señalado por Putnam, atribuido a los siguientes aspectos: presencia de grupos locales de ascendencia; identidad común; memoria histórica; reducción de la represión; empoderamiento de los campesinos y que los promotores vivían inmersos en las aldeas.

Según Fox (1996) tres componentes conceptuales contribuyen al desarrollo de un enfoque de “construcción política” de la aparición irregular del capital social bajo regimenes autoritarios: oportunidades políticas, energía social y los procesos de escalamiento de representaciones y poder de negociación.

Oportunidades políticas

La gente se suma a los movimientos sociales como respuesta a las oportunidades políticas y a continuación crea otras nuevas mediante la acción colectiva. El concepto de oportunidad política pone el énfasis en los recursos exteriores al grupo que pueden ser explotados incluso por luchadores débiles o desorganizados. Las acciones colectivas emergen en respuesta a “cambios en las oportunidades que reducen los *costes* de la acción colectiva, descubren aliados potenciales y muestran en que son vulnerables las elites y las autoridades” (Tarrow, 1997, p. 49).

La vida asociativa no se desenvuelve en el vacío: los actores del Estado o externos pueden proporcionar tanto incentivos positivos como negativos a la acción colectiva. En el caso del México rural la contribución más importante de los reformistas de Estado a la acción colectiva, fue su capacidad para amortiguar la sanción negativa que los otros actores del Estado generalmente desplegaban contra la acción colectiva más allá del nivel local, más que su oferta de incentivos positivos. Legitimaron la autonomía de la asociación regional y proporcionaron algunas medidas de protección para la acción colectiva. Los incentivos importan pero serían de poca ayuda si no se amortiguan las sanciones.

Para Tarrow (1997) la acción colectiva puede ser breve o mantenida, institucionalizada o disruptiva, monótona o dramática y da lugar a movimientos sociales cuando los actores sociales conciertan sus acciones en torno de aspiraciones comunes en secuencias de interacción con sus oponentes o las autoridades. Para él la cuestión a resolver es cómo mantener desafíos colectivos frente al egoísmo personal, la desorganización y la represión del Estado.

Energía social

El segundo bloque conceptual del enfoque de construcción política involucra tomar actores, sus ideas y motivaciones para explicar cómo la gente responde a las oportunidades políticas (o amenazas). La herencia histórica ciertamente moldea los caminos en los cuales los actores responden a incentivos positivos y negativos de acción colectiva, pero ellos no responden de manera automática o unidireccional. Ideas contingentes, liderazgo y la influencia de acción tanto si las quejas están definidas como compartidas y los problemas son interpretados como sujetos a cambios (Fox, 1996).

Hirschman (1986) después de estudiar una amplia gama de 45 grupos de desarrollo de comunidades en seis países de América Latina encontró que la mayoría de ellos comparte una característica notable: cuando observó las vidas de las personas principalmente involucradas descubrió que la mayoría de ellas habían participado previamente en experiencias de acción colectiva generalmente más radicales y no habían conseguido su objetivo debido en gran parte a la represión oficial. Sin embargo,

la aspiración por el cambio social de los protagonistas, su aptitud para la acción colectiva seguía presente aunque los movimientos en los que hubieran participado se hubieran abortado o extinguido. Más tarde esa “energía social” se pone activa otra vez pero susceptible de tomar una forma diferente. Los latinoamericanos no están retomando la misma lucha, la siguiente vez se comprometen con una causa distinta y parecen capaces de hacerlo varias veces durante su vida. La experiencia positiva de comunidad y solidaridad puede superar el efecto de fracaso que, ordinariamente, impondría un retiro de toda acción colectiva.

Esto ha hecho a Hirschman afirmar que el éxito puede venir del fracaso previo, mientras que para Putnam solamente el éxito anterior explica el éxito. Fox (1996) se pregunta ¿por qué los fracasos llevan a la frustración y la pérdida de poder en algunos casos, mientras que es “conservado y mutado” en otros? A lo que responde que quizá la libertad de asociación es tanto causa y efecto de la construcción de la sociedad.

Un enfoque más dinámico orientado a los actores para la acción colectiva da más peso a los capitalistas sociales, sus motivaciones y sus decisiones acerca de cómo persistir a pesar de las dificultades. Según Oliver, Maxwell y Texeira, citados por Fox (1996), los líderes son aquellos quienes pagan el costo “irracional” inicial de la movilización, mucho antes de que la acción colectiva alcance el tamaño crítico necesario para producir cualquier beneficio tangible a los participantes.

Procesos de escalamiento de representaciones y poder de negociación

El tercer bloque en el enfoque de construcción política desempaca el capital social y resalta la importancia de aquellas organizaciones cuyos esfuerzos crean oportunidades a otros para participar en la acción colectiva autónoma. El capital social no es homogéneo: algunos tipos de organizaciones tienen más bienes públicos de efectos secundarios que otras. La premisa es que el poder de negociar es necesario para crear respeto por la libertad de asociación, la cual requiere algún grado más alto de organización que el del nivel local (Fox, 1996).

Según Fox (1996) a diferencia de Putman, el capital social no puede asumirse que sea continuamente distribuido, especialmente donde la libertad de asociación no está garantizada. Las herencias históricas de las organizaciones horizontales son necesarias, pero no suficientes para acumular capital social. La escala de organización horizontal importa pero a su vez está ampliamente condicionada por la estructura de oportunidad política (la cual determina la habilidad de aliados externos para proporcionar soporte y alejar la amenaza de represión).

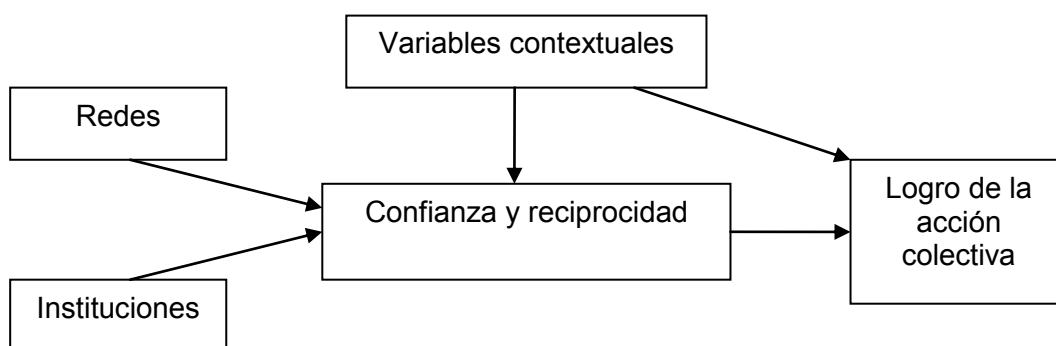
Ostrom (2003) considera el capital social como un atributo de los individuos y sus relaciones, que acrecienta su habilidad para resolver problemas de acción colectiva y seleccionó tres formas de este capital como las de particular importancia para el estudio de la acción colectiva: 1) la confianza y las normas de reciprocidad, 2) las redes/participación civil y 3) las reglas o instituciones formales e informales. Sin embargo, el capital social existente no es el único factor que afecta la capacidad de los individuos para resolver problemas de acción colectiva, existen variables contextuales que deben ser tomadas en cuenta (Figura 1.1).

Confianza y reciprocidad

La confianza como forma de capital social es el factor más inclusivo en lo que se refiere a la facilitación de la cooperación voluntaria. Las otras formas de capital social contribuyen, casi siempre, a la acción colectiva exitosa, porque incrementan la confianza entre los actores.

Figura 1.1

Formas de capital social y su vinculación con el logro de la acción colectiva



Fuente: Ostrom (2003, p.181).

Gambetta, citado por Ostrom (2003, p. 182), define la confianza como “un nivel específico de la probabilidad subjetiva con la que un agente evalúa que otro agente o grupo de agentes realizará una acción específica”. La confianza permite que la persona que confía lleve a cabo una acción que involucra el riesgo de pérdida si la persona en la que se confía no realiza la acción esperada. En la mayoría de las transacciones sociales, la creencia de una persona que confía acerca de las motivaciones de una persona en la que se confía, se conjunta con su comprensión de otros factores estructurales para producir una expectativa subjetiva final, en la forma de una estimación de probabilidades acerca del comportamiento de la persona en la que se confía.

Ostrom (2003, p.186) define que la reciprocidad involucra a una familia de estrategias en situaciones de acción colectiva que incluyen: “1) un esfuerzo para identificar quién más se halla involucrado, 2) una estimación de la probabilidad de que los demás sean cooperadores condicionales, 3) una decisión de cooperar inicialmente con los demás si se confía en que los demás serán cooperadores condicionales, 4) la negativa de cooperar con quienes no recíprocamente, y 5) el castigo para quienes traicionan la confianza”.

Putnam *et al.*, citados por Ostrom (2003, p.187), subrayan que la reciprocidad generalizada, que él define como “una relación continuada de intercambio que en un momento dado puede ser no correspondida o desequilibrarse, pero que involucra expectativas mutuas de que un beneficio concedido hoy será devuelto en el futuro”, es un componente especialmente productivo del capital social. Para que prevalezca la reciprocidad como patrón de interacción social, los individuos confiables necesitan no sólo superar la tentación de *free rider*, sino que necesitan también coordinar eficientemente sus acciones.

Redes/participación civil

El papel de las redes no consiste simplemente en proporcionar incentivos adicionales a las personas egoístas para que se comporten de manera cooperativa. Las redes sociales densas también estimulan el avance de la norma de reciprocidad mediante la transmisión de información entre los individuos que son confiables y aquellos que no lo son.

Para el sostenimiento de la estabilidad social y la acción colectiva los “lazos débiles” que se traslapan son más importantes que los lazos personales intensos en lo que se refiere al sostenimiento de la estabilidad social y la acción colectiva (Ostrom, 2003).

Las reglas o instituciones formales e informales

Ostrom (2003, p. 191) define las reglas como “prescripciones que especifican qué acciones (o resultados) se requieren, prohíben o permiten, así como las sanciones autorizadas cuando no se siguen las reglas”. Son los resultados de los esfuerzos de los seres humanos por establecer el orden e incrementar la predicción de resultados sociales.

El imperio de la ley, una atmósfera democrática y un gobierno bien estructurado, son un capital social valioso en cualquier sociedad.

No existe un conjunto general de reglas formales que garantice el desenvolvimiento exitoso de reglas prácticas en todos los contextos. Ostrom (2003) sugiere algunas en el

contexto de creación de instituciones para los sistemas de autogobierno: las condiciones ambientales, las tradiciones culturales, así como la vigilancia y aplicación de sanciones y mecanismos para la resolución de conflictos.

El sólo hecho de acordar un conjunto inicial de reglas casi nunca es suficiente. Si quienes están aprendiendo a usar un conjunto de reglas no confían en los demás, se requiere invertir en actividades de vigilancia y crear sanciones apropiadas para quienes no cumplan.

Variables contextuales

Son múltiples los factores que afectan la probabilidad de que los individuos resuelvan problemas de acción colectiva, dos de ellos ya habían sido identificados por Olson:

1. La naturaleza del bien. Debe esperarse diferentes comportamientos cuando los individuos tratan con diferentes tipos de bienes y con las funciones de producción y apropiación que están involucradas en un problema.
2. Los atributos de los afectados, incluyendo el tamaño del grupo. Puesto que un cambio en el número de individuos que se benefician de la acción colectiva siempre implica un cambio en por lo menos una variable clave más, se debe tener un cuidado extremo al sacar conclusiones acerca del efecto del tamaño de un grupo, sin especificar qué más se ha mantenido constante y qué se ha permitido que cambie.

Ostrom (2003) menciona otros factores:

1. Una especificación de los “tipos” de individuos involucrados en un problema de acción colectiva. Actualmente la teoría supone múltiples tipos de individuos, algunos de los cuales no siguen únicamente sus intereses.
2. La capacidad de los participantes para cambiar la estructura de las situaciones a las que se enfrentan.

3. Cambiar la estructura es en sí mismo, un dilema social de segundo orden y los individuos no tienen mayor probabilidad de resolver ese problema que de resolver el problema de primer orden, al que se enfrentaron inicialmente.
4. Un gobierno nacional puede acrecentar considerablemente el capital social de su población al proporcionar el ambiente institucional en el que los individuos pueden crear empresas nuevas, privadas, públicas o mixtas diseñadas para tratar problemas y oportunidades específicas.

1.8 Conclusión

Los primeros modelos analizados sirven como buenos predictores de los comportamientos y resultados observados cuando las condiciones en el mundo se aproximan a las que suponen esos modelos. Apuntan a que para superar la incapacidad de los individuos para resolver los problemas se requería la intervención de una autoridad externa, la provisión de incentivos selectivos o la privatización.

Sin embargo, como lo enfatizó Oliver citado por Ostrom (2000), no hay una sola manera “correcta” de producir una acción colectiva: modelos diferentes implican supuestos diferentes sobre la situación y conducen a conclusiones sustancialmente diferentes.

Las asociaciones de apicultores no pueden ser analizadas simplemente como asociaciones económicas, ya que como menciona Tarrow en su crítica a Olson, si se consideran bajo esta perspectiva la medida de éxito será la utilidad marginal por lo que se podría concluir erróneamente que no son exitosas.

La teoría de juegos y en particular el dilema del prisionero representan un enfoque que se ha utilizado para analizar el fenómeno de la asociación, pero como Hardin señala, se asume una simetría de los costos y beneficios que no se cumple en la mayoría de los problemas que enfrentan las empresas asociativas. Lo mismo ocurre con los supuestos de que todos los jugadores tienen información completa o que los costos de transacción son insignificantes.

El efecto de aprendizaje o prestigio resulta una condición que hace desaparecer el dilema del prisionero; esta condición está presente en los problemas que enfrentan las

empresas asociativas ya que están vinculadas a procesos dinámicos, en los que las decisiones son recurrentes generando información y experiencias para el futuro de su acción colectiva.

La tragedia de los comunes, la lógica de acción colectiva y el dilema del prisionero presentan el problema del oportunismo, la tentación de beneficiarse del trabajo de los demás puede dominar el proceso de decisión o puede suceder que no todos decidan cooperar logrando un beneficio colectivo menor al óptimo.

Un aspecto crucial dentro de la acción colectiva es la confianza, dentro de la teoría de juegos, el juego de la confianza, a diferencia del dilema del prisionero, otorga una mayor recompensa a la cooperación mutua que a la deserción, por lo que esta última no es la estrategia dominante.

Para Elster el tiempo es un factor que ha sido subestimado por la teoría de juegos, una alternativa puede dar beneficios mayores en un tiempo posterior por lo que para poder elegir entre alternativas cuyas consecuencias tienen distintos patrones temporales es necesario justificar el peso de los beneficios en diferentes momentos.

Los modelos de teoría de juego en general proporcionan ideas importantes acerca de la sustentabilidad de la cooperación entre los agentes interesados en una situación de interdependencia estratégica para el manejo de recursos comunales; sin embargo, es necesario reconocer que estos modelos de alguna manera alejan la atención de otros aspectos importantes sobre la cooperación en el mundo real, para los cuales estos modelos resultan muy mecánicos y rígidos.

Etzioni identificó tres tipos ideales de organizaciones basadas en las maneras alternativas por alcanzar la conformidad: coercitivo, remunerativo (o utilitario) y normativo, que Hirschman asoció con tres alternativas de comportamiento: la salida, la voz y la lealtad. La primera es preferible en los juegos de resultados de suma negativa o cuando las funciones de utilidad son negativamente interdependientes. La voz inicia negando la situación, en tanto que la lealtad refleja una interdependencia de funciones de utilidad y resultados de suma positiva que integran a las personas entre sí. La

opción de la salida puede disminuir la probabilidad de que la opción de la voz sea considerada en forma general y eficaz. La lealtad hace menos probable la salida y por ello propicia mayor campo de acción a la voz.

Los siete principios de diseño, propuestos por Ostrom, que comparten las instituciones dedicadas a la gestión de recursos de propiedad común que son más autónomas y duraderas en opinión de Berdegué son adaptables al caso de las empresas asociativas. Estos principios son: límites claramente definidos; congruencia entre las reglas de apropiación y provisión con las condiciones locales; arreglos de elección colectiva; supervisión; sanciones graduadas; mecanismos para la resolución de conflictos y reconocimiento mínimo de derechos de organización.

La distinción entre las configuraciones del mercado y las que no pertenecen al mercado y sus correspondientes transacciones no es tajante. Las transacciones del mercado tienden a involucrar el uso del dinero y a ser impersonales, mientras que las transacciones que no pertenecen al mercado tienden a relacionarse con trueques y a ser altamente personalizadas. En el sector rural son comunes las transacciones fuera de los mercados.

Las empresas asociativas crean nuevas formas en las que las comunidades locales pueden adquirir nuevos conocimientos, habilidades o acceso a los recursos, ya que facilitan la creación de un sistema más denso y efectivo de redes y asociaciones sociales. Lo importante es crear sinergias con el gobierno y los actores del mercado. Para ello se debe dar mayor énfasis a las habilidades de los funcionarios públicos para trabajar con los ciudadanos. Sin embargo, aun cuando el contexto social y político es desfavorable, creatividad cultural e innovaciones organizacionales pueden producir resultados.

Un aspecto importante a considerar es el de “energía social” propuesto por Hirschman, ya que permite explicar por qué las personas involucradas en una acción colectiva que no lograron sus objetivos no pierden su aspiración por el cambio social. La experiencia positiva de comunidad y solidaridad puede superar el efecto de fracaso que llevaría al retiro de toda acción colectiva.

El capital social puede ser construido y Durston lo atribuye a los siguientes aspectos: presencia de grupos locales de ascendencia; identidad común; memoria histórica; reducción de la represión; empoderamiento de los campesinos y que los promotores vivían inmersos en las aldeas.

Como señala Ostrom para explicar la cooperación en la mayoría de los dilemas sociales se trata de conectar entre la confianza que los individuos tienen en los demás, la inversión que hacen en reputaciones confiables, y la probabilidad de que los participantes usarán normas recíprocas. El capital social contribuye a la acción colectiva exitosa.

2. ENFOQUES DE LA COMPETITIVIDAD Y SU MEDICIÓN

La globalización no es un fenómeno nuevo sino que forma parte de la dinámica capitalista. El avance de la globalización y la implantación de la política liberal han generado que muchas empresas tengan que cerrar por no poder competir ante la apertura comercial, lo cual se ha traducido en pérdida de empleos que las autoridades gubernamentales han pretendido subsanar queriendo convertir a los desempleados en empresarios. Las empresas que han logrado sobrevivir han recurrido a la competitividad como elemento fundamental (Rueda, 2002).

La competitividad depende cada vez más de la manera en que los agentes económicos se organizan en redes de empresas que cooperan y compiten entre sí. La actividad apícola no está exenta de estar inmersa en la globalización que se vive, por lo que muchos de los pequeños productores para poder sobrevivir han recurrido a diferentes formas de asociación y cooperación que les permita continuar con una actividad ancestral que para la mayoría representa su actividad económica principal. La proximidad en que se desenvuelven estos productores y la cultura común que los distingue les facilita alcanzar eficiencia colectiva mediante el logro de economías de escala y la ejecución de acciones conjuntas.

A pesar de la importancia que la competitividad representa para la supervivencia de las empresas, no existe un acuerdo respecto de su significado y a lo largo del tiempo se han hecho propuestas para tratar de definirla y medirla. Por ello este capítulo pretende presentar un panorama de los diversos enfoques de competitividad.

2.1. La teoría económica tradicional

Durante más de dos décadas y hasta el siglo XVIII perduró un pensamiento económico dominante denominado mercantilismo, cuya teoría económica se basaba en promocionar la producción y el comercio de empresarios privados, los cuales alcanzaban un beneficio económico a la vez que contribuían a la consolidación, prosperidad y poder de una nación (Allen, 1988). El comercio exterior era percibido como un juego de suma cero donde el superávit comercial de un país suponía un déficit comercial de otro.

Para Viner (1968) los autores del mercantilismo ofrecieron una transición desde el pensamiento medieval hacia la teoría clásica, moviendo el campo del discurso económico desde las ideas éticas preconcebidas y las preocupaciones sobre la justicia hacia el progreso material, y reemplazando una idea relativamente estática y restringida de la sociedad por una perspectiva más expansiva y optimista. Sin embargo, estos autores no llegaron a ofrecer una explicación de la estructura y procedimiento de la sociedad, ni una teoría adecuada del comercio internacional.

La política fiscal llevada a cabo consistía en disminuir los impuestos a las exportaciones e imponer elevadas tarifas a las importaciones, lo que condujo a gravar ciertas actividades no directamente relacionadas con las exportaciones.

Un crítico del mercantilismo fue Adam Smith quien argumentaba que todas las formas de intervención del Gobierno, relacionadas con permitir la existencia de monopolios, subvencionar las exportaciones, restringir las importaciones o regular los salarios, conllevaban a entorpecer el crecimiento natural de una actividad económica. Para él, el papel del Gobierno debería estar orientado a la ejecución de aquellos proyectos que resultaban demasiado amplios como para ser realizados por la empresa privada, o la promulgación de políticas que salvaguarden los intereses de un sector.

Smith (1937) consideraba que el comercio podía ser un juego de suma suma, donde el superávit comercial de un país no tenía por qué suponer un déficit comercial de otro. Los socios comerciales podían beneficiarse del comercio si ambos países se especializaban en la producción de aquel bien en el que asumirían un menor costo, es decir, le generaría una ventaja absoluta. Por tanto, mientras que un país tiene ventaja absoluta en la producción de un bien, el otro país tiene ventaja absoluta en la producción de otro, lo que genera que el comercio internacional beneficiaría a ambos. Su teoría se denominó ventaja absoluta.

Una nueva teoría, denominada la teoría de la ventaja comparativa de Ricardo (2001), consideraba que en el comercio internacional el país superior se especializaría en la producción de aquel bien donde tenía la mayor ventaja absoluta y el país inferior en el bien donde tenía la menor ventaja absoluta. Así, el comercio podía seguir siendo un

juego de suma, aunque en este caso se permitía que los países se especializaran en la producción de más de un bien.

La propuesta básica de la teoría de la ventaja comparativa señala que el comercio internacional tendrá lugar no cuando existe ventaja absoluta en la producción de un bien, como argumentaba Smith, sino en situaciones de diferencia en los costos comparativos. Así, Ricardo destacó dos conceptos interrelacionados –la especialización y la ventaja comparativa– de forma que cada nación debería centrarse en aquellas actividades que le pudieran proporcionar una mayor ventaja comparativa y abandonar otras en las que no podría obtenerla. De acuerdo con Krugman (2000), existen tres hipótesis implícitas en el modelo de Ricardo:

- *Los salarios son determinados por el mercado laboral nacional.* En el modelo básico de Ricardo, existe un solo factor de producción, el trabajo, que se mueve libremente entre las industrias. El precio del mercado del trabajo es el precio que realmente se paga por él, por la operación natural de la proporción demanda y oferta. Sin embargo, aunque el precio del mercado de trabajo pueda desviarse de su precio natural, tiene una tendencia a adaptarse al mismo.
- *El empleo es una aproximación razonable.* El modelo de Ricardo asume el pleno empleo en los dos socios comerciales. Esto es debido a que el comercio internacional es un tema a largo plazo, y en ese largo plazo la economía tiene una tendencia natural a autocorregirse para volver al pleno empleo.
- *La balanza de pagos no resulta un problema.* El modelo estándar de Ricardo es un modelo de un período y asume que el comercio debe estar equilibrado.

Ricardo define el comercio a partir de las diferencias en los niveles de productividad entre países, pero no explica por qué existen estas diferencias, lo que deja una laguna en la teoría del comercio internacional que sería posteriormente cubierta por Heckscher y Ohlin, con su teoría del comercio relacionada con la dotación de factores.

La teoría de la dotación de factores aparece como respuesta a las teorías anteriores que no explicaban las diferencias en los niveles de productividad entre países. El modelo de Heckscher-Ohlin (HO) fue desarrollado a principios del siglo XX por los

economistas suecos Eli Heckscher y Bertil Ohlin, quienes argumentaron que las ventajas comparativas entre países surgen de las diferencias en las dotaciones de los factores.

Para ellos, la ventaja comparativa de un país dependerá de que exporte aquel bien cuya producción es relativamente intensa en el factor con el que está relativamente bien dotado y por el que asume un menor costo. En consecuencia, las diferencias en las dotaciones de factores entre varios países explican las diferencias en los costos de los factores, que resultan de las diferentes ventajas comparativas.

El estudio empírico más conocido del modelo de HO fue realizado por Leontief (1966), a quien se otorgó el Premio Nobel en 1973. Este autor previó que E.U.A., el país del mundo con mayor abundancia de capital, debería exportar los bienes intensivos en capital e importar los bienes intensivos en trabajo, pero descubrió que los bienes competitivos en la importación de E.U.A. requerían un 30% más de capital por trabajador que los bienes que exportaba. De acuerdo con sus cálculos, la proporción trabajo-capital era de aproximadamente 14,000 dólares por trabajador al año en los bienes de exportación, y en torno de 18,000 dólares por trabajador al año en los bienes que compiten en las importaciones. Este descubrimiento, que resultó ser opuesto a lo que predijo el modelo de HO, pasó a considerarse en la literatura como la Paradoja de Leontief.

Han existido muchos intentos de tratar de resolver esta paradoja y, en términos generales, los estudios mostraron que la intensidad de capital de los sectores que compiten en importaciones descendía sustancialmente, pero no lo suficiente como para cambiar la paradoja.

Vernon (1966) argumentó que muchos de los productos fabricados pasan por un ciclo integrado de cuatro etapas sucesivas: introducción, crecimiento, madurez y declive. La hipótesis básica del ciclo del producto empieza con el supuesto de que el estímulo a la innovación procede normalmente de alguna amenaza o promesa en el mercado, es decir, las empresas tienden a ser estimuladas por las necesidades y oportunidades del mercado.

El modelo del ciclo de producto resulta útil para reconciliar la Paradoja de Leontief. En la etapa de introducción, la producción de bienes de exportación es intensiva en trabajo, ya que los productores necesitan conocer cómo fabricar el producto de la manera más eficiente y cómo reacciona el mercado ante el nuevo producto. Sin embargo, en la etapa de madurez, las exportaciones son intensivas en capital, puesto que los productores están más familiarizados con la ingeniería eficiente y reciben retroalimentación del mercado.

Sin embargo, en su último estudio, Vernon (1979) sugirió que el modelo del ciclo de vida se había debilitado como consecuencia de dos razones básicas, un incremento en el alcance geográfico de muchas de las empresas que están implicadas en la introducción de nuevos productos, resultado de la implantación de múltiples sucursales en el extranjero. Y un cambio en los mercados nacionales de los países industrializados avanzados, que han reducido algunas de sus diferencias.

La teoría de similitud del país propuesta por Linder (1961) se centra en el estudio de la demanda a partir de dos hipótesis. Por un lado, se plantea que un país exporta aquellos productos fabricados para los que existe un mercado local significativo que es conocido por los productores y, como consecuencia, introduce nuevos productos. Además, la producción para el mercado local debe ser lo suficientemente grande como para que las empresas alcancen economías de escala y puedan reducir sus costos. Así, cada país exporta sus productos a otros países con gustos y niveles de renta similares. Cada nación producirá principalmente para sus mercados locales, si bien una parte del *output* la exportará a otros países de características parecidas.

La contribución teórica del modelo de Linder procede de su identificación de dos variables importantes: la demanda local y las economías de escala, las cuales vuelven a tener importancia en dos teorías posteriores. La primera variable, la demanda local, es uno de los cuatro determinantes del modelo del diamante de Porter y la segunda variable, por su parte, es una variable explicativa en el comercio intraindustrial.

Las economías de escala ofrecen a las empresas de una nación que son capaces de aprovecharlas una ventaja en costos que las conduce a exportar. Como resultado, la

presencia de economías de escala aporta una lógica al comercio, incluso en la ausencia de ventajas en factores.

2.2 La ventaja competitiva

Fueron muchas las preguntas que la teoría clásica dejó sin responder por lo que surgieron dudas en el ámbito académico respecto de la viabilidad de los modelos clásicos para analizar la realidad. A finales de los noventa surge el modelo de la ventaja competitiva de las naciones propuesto por Michael Porter, quien pretendía dar respuestas teóricas a una realidad mucho más compleja que la asumida por los teóricos clásicos, puesto que la teoría de la ventaja comparativa ya no explicaba suficientemente la competitividad de las naciones.

Según Porter (1991), la teoría clásica no asume el papel de la estrategia empresarial como, por ejemplo, mejorar la tecnología o diferenciar los productos. Su modelo del diamante de la ventaja nacional, pretende ofrecer una respuesta adecuada a la pregunta de por qué las empresas ubicadas en determinadas naciones tienen éxito a escala internacional en segmentos e industrias diferentes.

El libro de Porter *The Competitive Advantage of Nations* fue resultado de un estudio, de cuatro años de duración, sobre diez de las naciones más importantes del mundo¹ en el que se investigó acerca de las fuentes del éxito competitivo internacional de una amplia variedad de industrias. Las conclusiones de este estudio contradicen el pensamiento dominante afirmando que el éxito de una nación se debe a sus ventajas competitivas y no a las ventajas comparativas que ostenta.

Ha habido muchos debates y discusiones respecto de lo que es la competitividad nacional, algunos la ven como un fenómeno macroeconómico, impulsado por variables tales como los tipos de cambio, los tipos de interés y el déficit público; para otros está en función de mano de obra barata y abundante; otros la relacionan con la abundancia de recursos naturales; hay quien considera que es la política oficial la que la impulsa y finalmente hay quien se la atribuye a las diferencias en las prácticas de gestión. Sin

¹ Alemania, Corea, Dinamarca, E.U.A., Italia, Japón, Reino Unido, Singapur, Suecia y Suiza.

embargo, para cada una de estas propuestas existen naciones que sirven de ejemplo para demostrar su inoperancia (Porter, 1999).

Porter propuso que se debía abandonar la idea de “una nación competitiva” y, en su lugar, analizar los determinantes de la productividad con la que los recursos de una nación (capital y trabajo) son empleados. Esto implicaba no considerar la economía como un todo, sino estudiar aquellos sectores en los que las empresas de un país tenían éxito internacionalmente, es decir, poseían ventaja competitiva en relación con los mejores competidores mundiales.

La teoría de Porter (1991) de la ventaja competitiva está basada en un análisis de las características del entorno nacional que identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad en las empresas. Existen otros dos factores que, conjuntamente con los anteriores, forman “el diamante nacional” y se corresponden con las oportunidades y el gobierno.

El diamante es un sistema que se refuerza mutuamente, de forma que el efecto de un determinante es dependiente del estado de otros y como mencionan Brourthers y Brourthers (1997), cada nación tiene su propia combinación específica de los seis determinantes adaptados a sus industrias.

Los factores de producción recogidos en el diamante son agrupados en cinco categorías básicas:

- 1 *Recursos humanos*. Representa la cantidad, la capacidad y el costo del personal, teniendo en cuenta las horas normales de trabajo y la ética del mismo.
- 2 *Recursos físicos*. Constituye la abundancia, la calidad, la accesibilidad y el costo de la tierra, el agua, las condiciones climáticas, el tamaño y la localización.
- 3 *Recursos del conocimiento*. Integra el *stock* de conocimiento científico, técnico y de mercado sobre bienes y servicios que tiene una nación. Estos recursos proceden de las universidades y centros de investigación públicos o privados, estadísticas públicas, asociaciones comerciales, bases de datos, etcétera.

4 *Recursos de capital*. Representa la cantidad y el costo de capital disponibles para realizar inversiones en la industria.

5 *Infraestructura*. Abarca el tipo, la calidad y el costo de uso de la infraestructura disponible que afecta a la competencia, incluyendo el sistema de transportes, el sistema de comunicaciones, el correo, el envío de paquetes postales, los pagos o transferencias de fondos, los servicios sanitarios y otros (Porter, 1991).

Porter (1991) describe la demanda local utilizando tres amplios atributos:

1. *La composición de la demanda*. En la mayoría de las industrias la demanda está segmentada, por lo que aquellos segmentos más significativos y visibles de la demanda doméstica influirían más en las ventajas competitivas. Las empresas de una nación obtienen ventajas si las necesidades de los compradores locales anticipan las de otras naciones. Esta situación permite a las empresas adelantarse a ofrecer nuevos productos y a participar en segmentos emergentes, y las estimula para promover una mejora continua en sus productos.

2. *El tamaño de la demanda y el patrón de crecimiento*. El tamaño del mercado local puede ocasionar ventajas competitivas en aquellas industrias donde existan economías de escala o de aprendizaje, motivando a las empresas locales para que inviertan de forma agresiva en productos a gran escala, desarrollo tecnológico, etcétera. El crecimiento rápido de la demanda local permite a las empresas de una nación adoptar nuevas tecnologías de forma más rápida y les da seguridad en cuanto a la viabilidad de sus inversiones.

3. *La internacionalización de la demanda*. Cuanto más internacionalizada esté la demanda, más ventajas otorgará a las empresas locales.

Los sectores afines, aquellos que ofrecen productos y servicios complementarios, y auxiliares, representan otro factor en la ventaja nacional y conlleva a menudo a la aparición de nuevos sectores competitivos. Este factor puede ser una fuente de nuevas tecnologías y ofrecer un incentivo competitivo hacia desarrollos futuros (Brouthers y Brouthers, 1997).

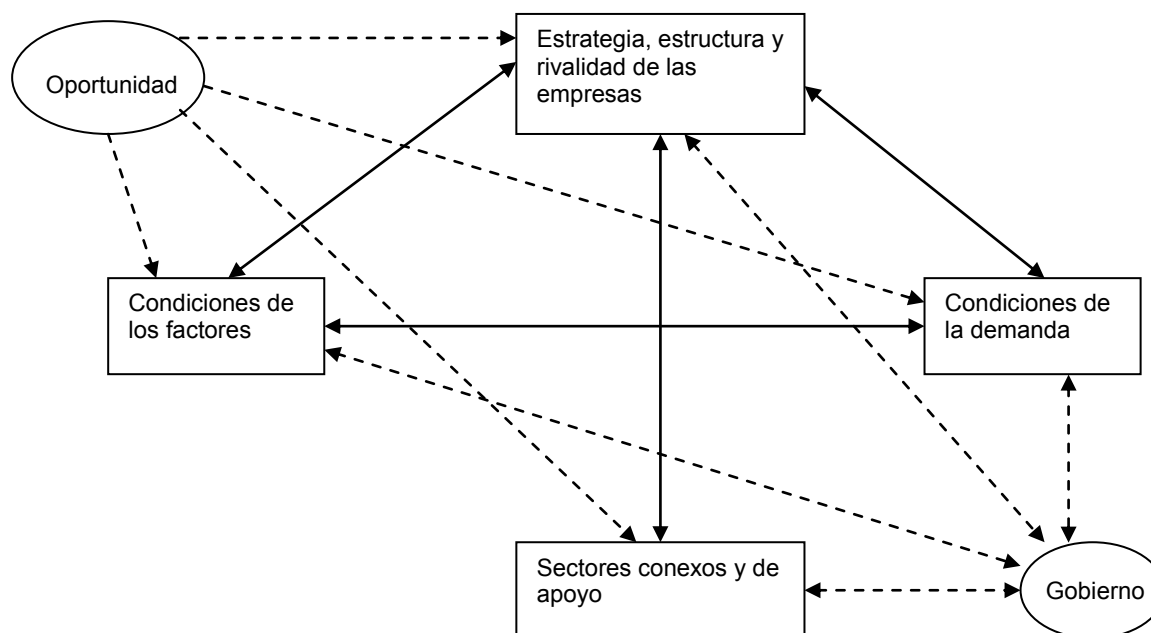
La estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad es el vértice del modelo que predice que las circunstancias nacionales y el contexto originan fuertes tendencias en el modo en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como en la definición de la naturaleza de la competencia interna.

La presencia de rivales nacionales fuertes es un importante estímulo para la ventaja competitiva, pues impulsa a las empresas a innovar y mejorar, así como para abandonar mercados mundiales y las fortalece para tener éxito en los mismos.

Según Porter (1991), el papel del Gobierno debe ser el de actuar como catalizador y estimulador, alentando a las empresas a que eleven sus aspiraciones y niveles de competitividad. Lo cual puede hacer por medio de leyes, impuestos y ayudas financieras directas. El azar juega un papel importante en la ventaja competitiva internacional. Existen acontecimientos que están fuera del dominio de las empresas o del Gobierno, tales como cambios significativos en los mercados financieros mundiales, guerras, terrorismo, etcétera. Todos estos eventos crean una discontinuidad y permiten además alteraciones en las posiciones competitivas, que pueden anular las ventajas de competidores establecidos y crear oportunidades para nuevos competidores.

Figura 2.1

El sistema completo



Fuente: Porter (1991, p.182)

El modelo del diamante de la ventaja nacional de Porter ha supuesto un cambio significativo en la evolución de la teoría económica sobre la competitividad internacional, desarrollado al margen de los modelos propuestos de la teoría clásica de la ventaja comparativa, y adoptando como suposición básica que son las empresas y no las naciones los principales actores de la ventaja competitiva nacional.

Para Grant (1991) el modelo de Porter tiene como principal contribución extender las teorías del comercio internacional y de la inversión directa extranjera para explicar de forma más efectiva modelos observados de comercio y de inversión entre países desarrollados. Sin embargo, considera que existen otros factores aparte de los propuestos por Porter para llegar a perfeccionar o mantener la ventaja competitiva, como son la tecnológica, las capacidades y las relaciones con clientes, entre otros. Asimismo, critica que no se definan claramente las condiciones por las que las ventajas o desventajas de algunos factores puedan suponer ventajas en otros y viceversa; así como el que cada uno de los vértices del diamante es influido por los otros, ya que cuando esto ocurre la relación causa-efecto no es clara.

El modelo del diamante reconoce que las fuentes de ventaja competitiva necesitan actualizarse y avanzar porque la competencia internacional las expone a procesos de imitación por parte de los competidores y concede importancia vital a la innovación y a la influencia que tienen tanto la nación como sus industrias en su promoción.

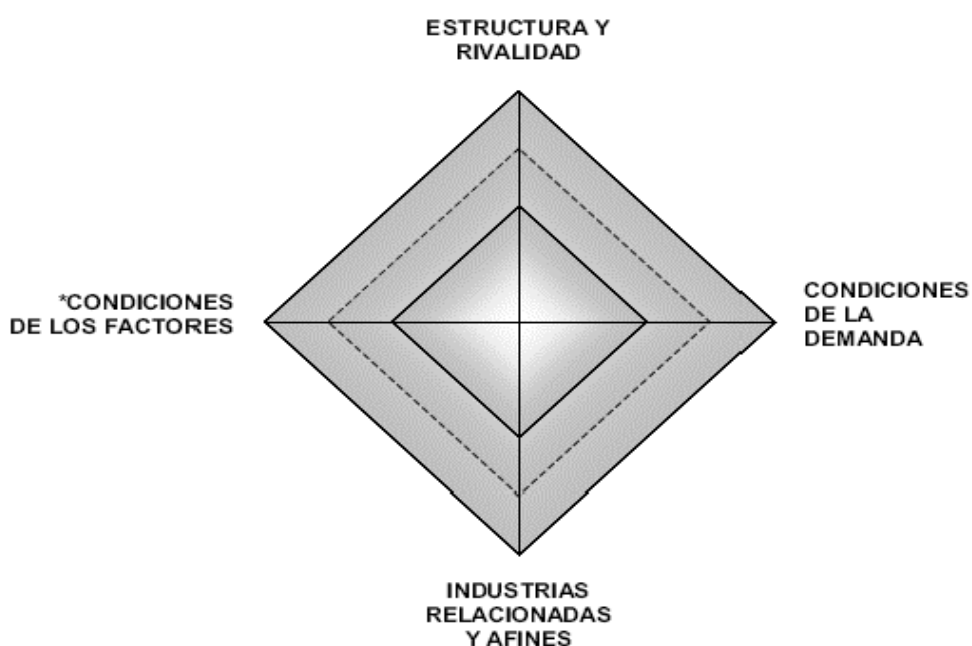
Para Porter (1999) el objetivo tanto para las naciones como para las empresas es lograr la competitividad internacional, lo cual exige liderazgo. Los líderes creen en el cambio; activan a su gente para que innove continuamente; reconocen la importancia de su propio país como parte integrante de su éxito competitivo y trabajan para mejorarlo. Y lo que es más importante, los líderes reconocen las necesidades de presión y desafío.

Moon, Rugman y Verbeke (1995) señalan que un defecto del modelo de Porter fue el no incorporar propiamente la actividad de las multinacionales, además de no reconocer la necesidad de plantear un diamante doméstico o interno de la nación y otro externo de sus relaciones internacionales con otros socios comerciales. Estos autores desarrollaron lo que se conoce como el doble diamante generalizado, el cual considera

que la competitividad de una nación depende en parte del diamante local y en parte del diamante extranjero con el que se relacionan sus empresas. Los directivos se apoyan en los diamantes locales y extranjeros para ser competitivos internacionalmente en términos de supervivencia, beneficios y crecimiento. Los autores plantean que en un país el valor añadido sostenible resulta tanto de las empresas locales como de las extranjeras en propiedad y que la actividad multinacional afecta a todos los determinantes del diamante.

Figura 2.2

El doble diamante generalizado



Fuente: Moon, Rugman y Verbeke (1995, p.98)

En este modelo la competitividad nacional se define como la capacidad de las empresas para mantener el valor añadido a largo plazo a pesar de la competitividad internacional.

Por otra parte varios autores, entre ellos Cho y Moon (2000), consideran que el modelo de Porter no funciona cuando se utiliza para medir la competitividad de países pequeños o menos desarrollados y plantean que se deberían reestructurar los factores determinantes de la competitividad de las naciones, de modo que se pueda resaltar la importancia de los factores humanos (profesionales, trabajadores, políticos, directivos, etc.), que son los que conducen la economía nacional de una etapa de competitividad internacional a otra.

Cho (1998) propone un modelo de nueve factores, los cuales clasifica en tres categorías:

- **Factores físicos**, que abarcan la dotación de recursos, el entorno empresarial, las industrias relacionadas y la demanda doméstica.
- **Factores humanos**, aquellos que utilizan los factores físicos para generar competitividad, y son los trabajadores, los políticos y burócratas, los empresarios y los administradores profesionales e ingenieros.
- **Factores externos**, determinados por eventos fortuitos que no pueden ser predecidos o que tienen muy poca relación directa con el sistema internacional de la empresa.

Según Cho los nueve factores varían en importancia mientras se mueven de una etapa de desarrollo económico bajo a otra más desarrollada.

Krugman (1994) por su parte destacó que el intentar definir la competitividad de una nación es mucho más problemático que definirla para una corporación. El nivel crítico para una corporación es literalmente su nivel crítico: si una corporación no puede pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, simplemente cierra (sale del negocio). Cuando se dice que una corporación es no-competitiva, significa que su posición en el mercado es insostenible, y a menos que mejore su desempeño dejará de existir. Los países, por su parte, no cierran ni salen del negocio. Los países pueden estar satisfechos o no con su desempeño económico, pero no tienen un nivel crítico bien definido. Por consiguiente, el concepto de la competitividad entre naciones es elusivo. Así mismo, una empresa no vende sus productos a su rival más importante mientras

que los países que son socios comerciales además de ser competidores también son los mercados de exportación. Advierte que la obsesión por el término de competitividad presenta tres peligros importantes: a) podría resultar en el gasto inútil del dinero del gobierno supuestamente destinado para mejorar la competitividad; b) podría conducir a políticas proteccionistas e incluso a guerras comerciales; c) podría resultar en políticas públicas inadecuadas en cuanto a una amplia variedad de temas importantes para el país.

2.3 El modelo de competitividad sistémica

En la actualidad se vive un importante proceso de reflexión, apertura y búsqueda de nuevos instrumentos macroeconómicos y de fomento a la competitividad que permitan mediar entre la estabilidad macroeconómica y una mejoría socioeconómica de la población y de los sectores productivos. Estos cuestionamientos, basados en las experiencias de América Latina y otros continentes desde los ochenta, se han plasmado en nuevos instrumentos y mecanismos de política, incluyendo el fomento a la competitividad, al capital humano, a las micro, pequeñas y medianas empresas, el desarrollo local y la educación, así como el combate a la pobreza, entre otros aspectos. En este contexto, múltiples autores, instituciones y corrientes teóricas han impulsado el concepto de la competitividad sistémica. A diferencia de la competitividad desde una perspectiva microeconómica, una visión sistémica implica considerar los niveles micro, meso, macro y meta económicos en su conjunto (Dussel, 2003).

La competitividad sistémica considera que la competitividad industrial es el producto de un patrón de interacción entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad de una sociedad (Simón 2002).

Dentro de esta línea Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1994), en un estudio del Instituto Alemán de Desarrollo, identifican cuatro niveles en la organización social para la competitividad:

- **NIVEL META**, que se refiere a la capacidad del Estado para conducir la economía y a la existencia de patrones de organización que permitan movilizar capacidades de creatividad de la sociedad.

- NIVEL MACRO, que abarca las condiciones macroeconómicas estables necesarias para el desarrollo de la actividad, las cuales se pueden lograr mediante reformas de las políticas fiscales, monetarias y presupuestarias.
- NIVEL MESO, donde se generan las ventajas competitivas específicas; se refiere a la formación de grupos empresariales, infraestructura física que impulse la formación de conglomeraciones de empresas, fomento a la exportación, financiamiento y política ecológica.
- NIVEL MICRO, las empresas deben hacer esfuerzos para tener una administración competente e innovadora y una fuerza de trabajo calificada; también deben realizar esfuerzos para lograr una colaboración entre proveedores, productores y clientes.

Equihua (1999) considera que el enfoque sistémico presenta una perspectiva más amplia de las fuentes de la competitividad y que en México el nivel más descuidado es el meso y que es ahí donde las asociaciones juegan un papel preponderante ya que podrían contribuir a facilitar la normatividad de las operaciones productivas en todos los aspectos: sanitario, ambiental e incluso fiscal. Pudiendo aportar también en aspectos tecnológicos, de capacitación, de mercadotecnia y financieros. Por ello concluye que una política de fomento de la competitividad tendría que enfocarse en el nivel meso a fin de procurar y fomentar el establecimiento de organizaciones empresariales, sobre todo regionales y sectoriales. Sin embargo, una limitante que considera importante tomar en cuenta es el bagaje cultural en México, que no parece propicio para una tendencia espontánea hacia la asociación.

Para Messner y Meyer (1994) con el término SISTÉMICO se pretende puntualizar varios factores:

- Sería raro que una empresa logre ser competitiva por sí misma, es decir, sin el respaldo de un conjunto de proveedores y servicios orientados a la producción, así como sin la presión competitiva de contendores locales;
- un ambiente propicio para la competitividad se arraiga en los modos como una sociedad se organiza a sí misma, es decir, en sus instituciones generales y específicas;

- el Estado tiene un rol importante que jugar en el desarrollo y la reestructuración industrial, pero reconocen que los modos de gobierno autocráticos, jerárquicos, ya están obsoletos y que emergen nuevas formas de gobierno basadas en un nuevo tipo de interacción entre el Estado y los actores sociales, y que comienzan a organizarse según redes horizontales;
- finalmente, hay fuertes interrelaciones entre los cuatro niveles diferentes: meta, macro, meso y micro.

El modelo de competitividad sistémica para el desarrollo propuesto por Villareal y Ramos (2002) plantea 10 capitales: empresarial, laboral, organizacional, logístico, intelectual, macroeconómico, internacional, institucional, gubernamental y social. El modelo abarca seis niveles o círculos de competitividad:

1. La **competitividad microeconómica** o a nivel de empresa es el punto de partida de la competitividad sistémica, son las empresas quienes inicial y finalmente tienen que enfrentar la hipercompetencia global en los mercados locales. Esto requiere de un nuevo modelo de gestión empresarial basado en empresas competitivas sustentables que sean inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización. La competitividad microeconómica requiere así de la formación de capitales EMPRESARIAL y LABORAL.
2. La **competitividad mesoeconómica** o a nivel sectorial requiere de un nuevo modelo industrial y productivo soportado por tres capitales fundamentales: el CAPITAL ORGANIZACIONAL que permite generar las economías de la aglomeración (a diferencia de las economías de escala en la era de la producción masiva) basada en la articulación productiva entre empresas mediante cadenas empresariales; entre empresas de diferentes sectores que forman los conglomerados productivos o clusters y entre comunidades y ciudades que forman los polos regionales de desarrollo; el CAPITAL LOGÍSTICO que permite el desarrollo de la competitividad por medio de la integración de ejes de infraestructura en tres dimensiones: transporte multimodal, telecomunicaciones y energía; y el CAPITAL INTELECTUAL que es la capacidad creativa sistémica para promover la innovación en los diferentes campos, mediante un sistema nacional de innovación apoyado en nuevos enfoques de

educación que enfaticen el —aprender a aprender”, el —aprender a emprender” y el —aprender haciendo” en los propios procesos del trabajo productivo.

3. La **competitividad macroeconómica** que se manifiesta en dos vertientes fundamentales: la dinámica macroeconómica, esto es, las variables que determinan el crecimiento pleno y sostenido a mediano plazo; y la eficiencia macroeconómica caracterizada por las variables determinantes en los costos–precios a nivel de empresas.
4. La **competitividad internacional** o externa se refiere al modelo de apertura y la formación del CAPITAL INTERNACIONAL.
5. La **competitividad institucional** se refiere al modelo de gestión gubernamental y estado de derecho que son determinantes del entorno de la competitividad de las empresas, se basa en el CAPITAL INSTITUCIONAL y GUBERNAMENTAL.
6. La **competitividad a nivel político–social** se sustenta en la formación del CAPITAL SOCIAL que es la confianza.

El modelo de competitividad sistémica está basado en un enfoque denominado ICOP, cuyo objetivo es medir los índices de competitividad (IC), identificando los obstáculos (O) y diseñando las políticas (P) necesarias para superarlos.

2.4 Medición de la competitividad

El Foro Económico Mundial (WEF²) ha realizado desde hace varios años estudios de competitividad en diferentes economías del mundo. De 1989 a 1995 publicó sus informes de cooperación con el Instituto Internacional para el Desarrollo Empresarial (IMD³); sin embargo, desde 1996 cada organismo ha estado publicando sus informes por separado. A partir de este año, el WEF trabajó en colaboración con la Universidad de Harvard, particularmente con Michael Porter, y con Jeffrey Sacks y Andrew Warnes del *Center for International Development* de la misma universidad.

El Informe de Competitividad Global del WEF emplea dos enfoques complementarios para el análisis de la competitividad:

² Por sus siglas en inglés, *World Economic Forum*.

³ Por sus siglas en inglés, *International Institute for Management Development*.

- El **Índice de Competitividad para el Crecimiento** (GCI⁴) que mide la capacidad de una economía nacional para lograr un crecimiento económico sostenido en el mediano plazo.
- El **Índice de Competitividad para los Negocios** (BCI⁵) que evalúa la eficacia con la que una economía utiliza su *stock* de recursos.

Los índices se construyen utilizando datos cuantitativos y cualitativos. Los segundos son obtenidos mediante una encuesta de opinión realizada entre ejecutivos de todo el mundo; los entrevistados fueron 7.741 en 2003 y 4.800 en 2002. Los datos restantes proceden de instituciones como las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. El Informe de Competitividad Global 2003-2004 se extendió a 102 países; el anterior 2002-2003, sólo a 80 países.

El Índice de Competitividad para el Crecimiento se descompone en tres índices menores: tecnología, ambiente macroeconómico e instituciones públicas; éstos, a su vez, en subíndices, que son calculados a partir de "datos duros" y "datos de encuesta".

Los países se dividen en dos categorías: innovadores centrales —con 15 patentes de invención registradas en EE.UU. por cada millón de habitantes— y el resto. En el caso de los primeros, el GCI pone un énfasis especial en el rol de la innovación y la tecnología: asigna un peso de 50% al subíndice de tecnología y de 25% a cada uno de los otros dos subíndices. Para el resto de las naciones el GCI se calcula dando el mismo peso (1/3) a cada subíndice.

⁴ Por sus siglas en inglés, *Growth Competitiveness Index*. Este índice fue introducido originalmente por Jeffrey D. Sachs y Andrew Warner y posteriormente desarrollado con la asistencia de John McArthur.

⁵ Por sus siglas en inglés, *Business Competitiveness Index*. Fue creado por Michael Porter, y esta denominación se adoptó a partir de 2003, llamándosele antes Índice de Competitividad Microeconómica o MICI.

Cuadro 2.1
Subíndices de tecnología

CATEGORÍA	SUBÍNDICE	PONDERACIÓN
Países innovadores centrales	Innovación	50%
	Tecnologías de la información y la comunicación	50%
Resto de los países	Innovación	12.5%
	Transferencia de tecnología	37.5%
	Tecnologías de la información y la comunicación	50%

Fuente: Elaboración propia con base en Cambio Cultural (2004a).

Cuadro 2.2
Subíndices de ambiente macroeconómico

CATEGORÍA	SUBÍNDICE	PONDERACIÓN
Todos los países	Estabilidad económica	50%
	Calificación crediticia	25%
	Despilfarro del gasto del gobierno ⁶	25%

Fuente: Elaboración propia con base en Cambio Cultural (2004a).

⁶ Este subíndice reemplazó a partir del informe 2003-2004 a la variable anterior, GASTO DEL GOBIERNO, como porcentaje del PBI. El despilfarro se midió a través de tres preguntas en la encuesta de opinión: 1) -En su país, los subsidios del gobierno a las empresas ¿mantienen vivas artificialmente industrias no competitivas o mejoran la competitividad de la industria?"; 2) -En su país, ¿cuán común es la desviación de fondos públicos a empresas, individuos o grupos debido a la corrupción?"; 3) -¿Cuán alta es la confianza pública en la honestidad financiera de los políticos?"

Cuadro 2.3
Subíndices de instituciones públicas

CATEGORÍA	SUBÍNDICE	PONDERACIÓN
Todos los países	Contratos y Ley	50%
	Corrupción	50%

Fuente: Elaboración propia con base en Cambio Cultural (2004a).

Cabe mencionar que los subíndices de instituciones públicas miden como perciben los ejecutivos el respeto por los indicadores establecidos (Cambio Cultural, 2004a).

El Índice de Competitividad para los Negocios comprende dos grandes categorías, cada una con sus respectivos indicadores:

I. Operaciones y Estrategias de las Empresas

En esta categoría se incluyen la sofisticación del proceso de producción, naturaleza de la ventaja competitiva, alcance de la capacitación de los funcionarios, extensión del *marketing*, disposición a delegar autoridad, capacidad de innovación, gasto en investigación y desarrollo, presencia de cadena de valor, amplitud de los mercados internacionales, grado de orientación al consumidor, control de la distribución internacional, extensión de la política de marcas, confianza en la administración profesional, extensión de la compensación por incentivo, extensión de las ventas regionales, frecuencia del licenciamiento de tecnología extranjera.

II. Ambiente Nacional de Negocios

a) Condiciones de factores

1. Infraestructura física: calidad de la infraestructura en general; calidad de la infraestructura férrea, portuaria, de transporte aéreo y de teléfono/fax; calidad del suministro eléctrico; teléfonos celulares por cada 100 habitantes; usuarios de Internet por cada 100 habitantes.

2. Infraestructura administrativa: protección de los negocios, independencia judicial, suficiencia del recurso legal en el sector público, carga administrativa para los nuevos emprendimientos, extensión de los trámites burocráticos.
3. Recursos humanos: calidad de las escuelas de negocios, escuelas públicas y educación en matemática y ciencias.
4. Infraestructura tecnológica: patentes per cápita, disponibilidad de científicos e ingenieros, calidad de las instituciones de investigación científica, colaboración para la investigación entre la universidad y la industria, protección de la propiedad intelectual.
5. Mercados de capital: sofisticación del mercado financiero, disponibilidad de capital de riesgo, facilidad de acceso a préstamos, acceso al mercado local de valores.

b) Condiciones de la demanda

Sofisticación de los compradores, adopción de productos nuevos por parte de los consumidores, adquisición gubernamental de productos de tecnología avanzada, presencia de estándares regulatorios de demanda, leyes relacionadas con la tecnología de la información, rigor de las regulaciones ambientales.

c) Industrias relacionadas y de apoyo

Calidad de los proveedores locales, estado de desarrollo de conglomerados (clusters) de empresas, disponibilidad local de maquinaria y de servicios especializados de investigación y capacitación, extensión de la colaboración en productos y procesos, cantidad de proveedores locales, disponibilidad local de componentes y partes.

d) Contexto para la estrategia y competencia de las empresas

1. Incentivos: extensión de subsidios gubernamentales distorsivos, favoritismo en las decisiones de los funcionarios de gobierno, cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleadores, eficacia de las autoridades corporativas.

2. Competencia: liberalización de barreras comerciales ocultas, intensidad de la competencia local, extensión de los competidores de base local, efectividad de la política antimonopólica, descentralización de la actividad corporativa, costos de actividades ilegales de otras empresas, liberalización arancelaria (Cambio Cultural, 2004a).

El GCI más elevado en el 2003 y 2004 lo tuvo Finlandia con 5.95, seguido por los Estados Unidos con un índice de 5.82. México tuvo un índice de 4.17, ocupando el lugar 48 (López, 2004). Estados Unidos fue desplazado por Finlandia debido a que su liderazgo tecnológico tiene como contrapeso cierta debilidad en la calidad de sus instituciones públicas y el ambiente macroeconómico, particularmente las finanzas públicas, donde clasifica en el lugar 50 (Cambio Cultural, 2004b).

La incorporación de Porter en el equipo de realización del estudio del WEF conlleva la utilización de su modelo del diamante de la ventaja nacional como base teórica del estudio. Esto le ha permitido al autor probar su teoría en muchos más países que al principio, así como ir refinándola para adaptarla mejor al mundo real e intentar cubrir las lagunas existentes. Algunos aspectos criticados del diamante de Porter, que habían sido argumentados por diversos autores en la literatura sobre competitividad internacional de las naciones, son resueltos en este informe, como por ejemplo la ampliación del número de países analizados.

Como explican Sachs y Warner (2000), en los últimos años, las teorías macroeconómicas que pretendían explicar fluctuaciones económicas a corto plazo, están siendo seriamente cuestionadas, sobre todo porque no llegan a explicar las crisis que han estado ocurriendo en mercados emergentes o países en desarrollo.

El estudio del WEF parte de la base de que, aunque existe un mayor entendimiento sobre los aspectos macroeconómicos de la competitividad y del desarrollo económico, el hecho de tener un contexto político estable y políticas macroeconómicas adecuadas no es suficiente para asegurar la prosperidad de una nación, los aspectos macroeconómicos por sí solos no representan la respuesta a los países más pobres, pues tan importantes o más son los fundamentos macroeconómicos del desarrollo

económico, que muchas veces suponen la causa o el resultado de la competitividad de las naciones analizadas.

El IMD publica anualmente un *ranking* de competitividad en el que para el 2004 se evaluaron 60 economías en función de 323 criterios haciendo uso de datos cuantitativos y cualitativos. Los factores de competitividad incluidos en el análisis del IMD —que se desagregan a su vez en cinco subfactores cada uno— son los siguientes:

1. Desempeño Económico: economía doméstica (tamaño, crecimiento, riqueza), comercio internacional, inversión internacional, empleo, precios.
2. Eficiencia del Gobierno: finanzas públicas, política fiscal, marco institucional (banca central, eficiencia estatal, justicia y seguridad), legislación para los negocios (apertura, regulaciones para la competencia, el trabajo y los mercados de capital), educación.
3. Eficiencia del Sector Privado: productividad gerencial, mercado laboral (costos, relaciones laborales, disponibilidad de trabajadores calificados), finanzas (eficiencia de los bancos y del mercado accionario, autofinanciamiento), prácticas gerenciales, impacto de la globalización.
4. Infraestructura: infraestructura básica, tecnológica y científica; salud y medio ambiente; sistema de valores. (Cambio Cultural, 2004c.)

Los subfactores se dividen en categorías entre las cuales se distribuyen los criterios.

De acuerdo con el IMD en el 2004 el primer lugar dentro del *ranking* lo tuvo Estados Unidos, y a México le correspondió el lugar 56 con una calificación de 43.239 inferior a la que había obtenido el año anterior en el que ocupó el lugar 53 (IMD, 2004).

En México la medición de la competitividad está a cargo del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) que colocó en el 2004 a México en la posición 31 de 45 países que concentran cerca del 95% del PIB mundial.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1996, p. 38) define la competitividad como —a la habilidad de las compañías, industrias, regiones,

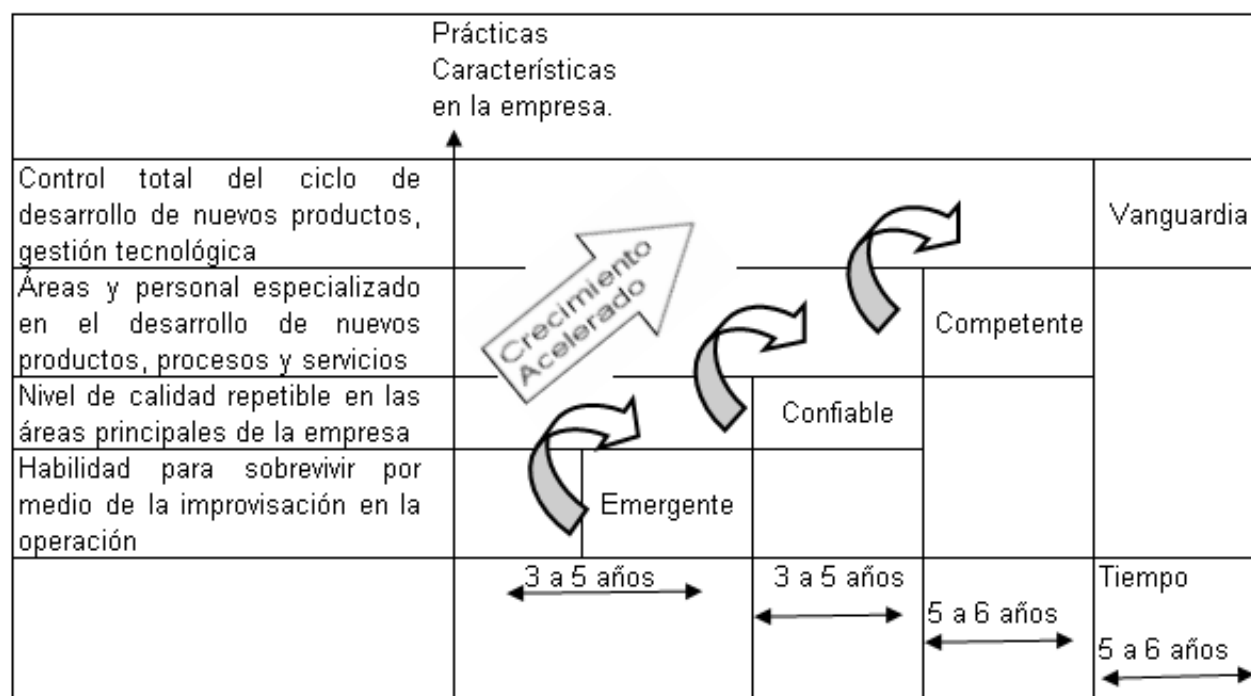
naciones o regiones supranacionales para generar, mientras están expuestos a la competencia internacional, relativamente altos niveles de ingreso y de empleo con una base sustentable". Para Simón (2002) esta definición pretende englobar los diferentes niveles de la competitividad (empresarial, sectorial y nacional) y señala que el comité de industria de la OCDE ha desarrollado un esquema de análisis de la competitividad considerando cuatro grupos de factores que la influyen: condiciones de los mercados de factores, tales como recursos naturales, humanos, infraestructura, capital y tecnología; condiciones de los mercados de productos; parámetros organizativos de las empresas y marco institucional y macroeconómico en el que se desenvuelve la industria. Esta visión sobre la competitividad ya no se reduce, como en otras muchas, a la capacidad de competir en mercados internacionales sino que conlleva la idea del desarrollo expresada en el mejoramiento del nivel de vida mediante el incremento del empleo y de los ingresos de la población e incorpora el aspecto de la sustentabilidad.

En el Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001-2006 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) se señala que las formas tradicionales de clasificar a las empresas recurren usualmente a parámetros tales como el número de empleados, la facturación anual, el ámbito geográfico de influencia, el ramo industrial, entre otros, los cuales no reflejan la capacidad tecnológica y de innovación en las que se fundamenta el nivel de competitividad de las empresas. La identificación del nivel competitivo resulta clave para el diseño de estrategias e instrumentos de política que fortalezcan la dinámica nacional de generación de riqueza y bienestar.

Presentan un proceso evolutivo de cuatro niveles (emergente, confiable, competente y vanguardia), que posiciona a la empresa de acuerdo con las prácticas establecidas a lo largo de todas sus áreas y departamentos. Consideran que la comprensión de esquemas de evolución tecnológica análogos llevó al crecimiento acelerado de las organizaciones productivas en países como Japón y Corea, en donde la inversión para la generación y aprovechamiento rentable del conocimiento ha contribuido notablemente a su desarrollo. Lo anterior supone que se dispone de los recursos humanos con la escolaridad necesaria.

Figura 2.3

Procesos de evolución en la competitividad de las empresas



Fuente: Conacyt, 2002.

Se clasifica a las empresas en los cuatro niveles de competitividad señalados con base en características que reflejan sus capacidades administrativas, operativas y tecnológicas. Esta clasificación expone también el tipo de prácticas predominantes, que parten de un nivel elemental (nivel emergente) y se desplazan hacia mejores prácticas hasta llegar a los estándares de excelencia internacional (nivel de vanguardia), como se muestra en el cuadro 2.4.

Cuadro 2.4

Niveles de competitividad

EMPRESA	EMERGENTE	CONFIABLE	COMPETENTE	VANGUARDIA
Prioridad	Supervivencia	Cumplimiento de normas	Diferenciación	Liderazgo
Mejoras prácticas	Sistemas gerenciales y administrativos	Mejora continua y benchmarking	Desarrollo de nuevos productos	Obsolescencia del producto acelerada
Nivel de calidad	Errático	Controlada	4 o 5 sigma	Tiende a ceros defectos
Cobertura de mercado	Local	Nacional	Región Internacional	Global
Nivel distintivo de su administración	Operación	Calidad	Exportación	Gestión tecnológica
Capacidad tecnológica	Imitación	Adopción y/o mejora	Desarrollo	Licenciamiento a terceros
Masa crítica organizacional	Dueño y operadores	Gerentes y equipos funcionales	Especialistas en Departamentos clave	Grupos de desarrollo de tiempo completo
Actitud al cambio	Reacciona	Se adapta	Promueve	Origina
Número estimado de empresas en México	> 2,800,000	< 10,000	< 2,500	< 300
Productividad (dólares x empleado/año)	< \$ 5,000	\$5,000-\$10,000	\$10,000-\$50,000	> \$50,000

Fuente: Conacyt, 2002.

En 2000, de aproximadamente 2.8 millones de empresas, 99% tenían un nivel de competitividad emergente, 3,377 contaban con ISO 9000, 2,500 eran exportadoras y menos de 300 hacían algún tipo de investigación y desarrollo.

Para el Conacyt la competitividad depende, entre otros factores, de la escolaridad de la fuerza laboral en su conjunto y el esfuerzo de investigación. Si bien México cuenta con poco más de 25,000 personas dedicadas a actividades de investigación y desarrollo, sólo 19% labora o tiene una relación con el sector productivo. Consideran que las empresas deben incrementar su esfuerzo tecnológico y de innovación con la finalidad de revertir los efectos de la apertura y la globalización, y elevar la competitividad para generar empleos mejor remunerados y crear empresas de base tecnológica.

2.5 Conclusión

Tradicionalmente la competitividad de un país se explicaba por medio de la teoría clásica de la ventaja comparativa, en ella el énfasis estaba puesto en la abundancia de los recursos naturales y los factores de producción. Esta teoría fue cuestionada ya que no era útil para explicar el desarrollo económico; entre sus principales detractores estuvieron Eli Heckscher y Bertil Ohlin, quienes argumentaron que las ventajas comparativas entre países surgen de las diferencias en las dotaciones de los factores. Sin embargo, esta postura también fue cuestionada siendo la crítica más importante la de Wassily Leontief al presentar la evidencia empírica del caso de Estados Unidos que, siendo un país con abundancia de capital, exportaba productos menos intensivos en capital que sus importaciones.

Como respuesta a las limitaciones de la teoría clásica surge la teoría de Porter de la ventaja competitiva, la cual está basada en un análisis de las características del entorno nacional que identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad en las empresas. Además considera otros dos factores, las oportunidades y el gobierno. Esta propuesta ha tenido gran aceptación pero no ha estado exenta de críticas.

Diversos autores, instituciones y corrientes teóricas han impulsado el concepto de la competitividad sistémica, la cual implica considerar los niveles micro, meso, macro y metaeconómicos en su conjunto. En ella se considera que la competitividad industrial es el producto de un patrón de interacción entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad de una sociedad.

La definición de competitividad propuesta por la OCDE engloba los diferentes niveles de la competitividad y su visión ya no se reduce, como en otras muchas, a la capacidad de competir en mercados internacionales sino que conlleva la idea del desarrollo expresada en el mejoramiento del nivel de vida mediante el incremento del empleo y de los ingresos de la población e incorpora el aspecto de la sustentabilidad.

Desde una perspectiva global, México es uno de los países más abiertos del mundo, pues mantiene acuerdos de libre comercio con 33 países en tres continentes; sin embargo, es uno de los países menos competitivos al ocupar el lugar 48 de los 50 países, con un índice de competitividad para el crecimiento de 4.17 según el informe global de competitividad 2004.

Cada vez es más difícil contar con un modo de producción que no destruya el medio ambiente, y con un modo social de organización que no acentúe las diferencias entre los grupos sociales mediante la concentración de la riqueza y el aumento de la pobreza. Para aplicar innovaciones tecnológicas y de organización que aumenten la productividad y consoliden un patrón competitivo auténtico, se requiere la redistribución del poder y la incorporación de los sectores marginados.

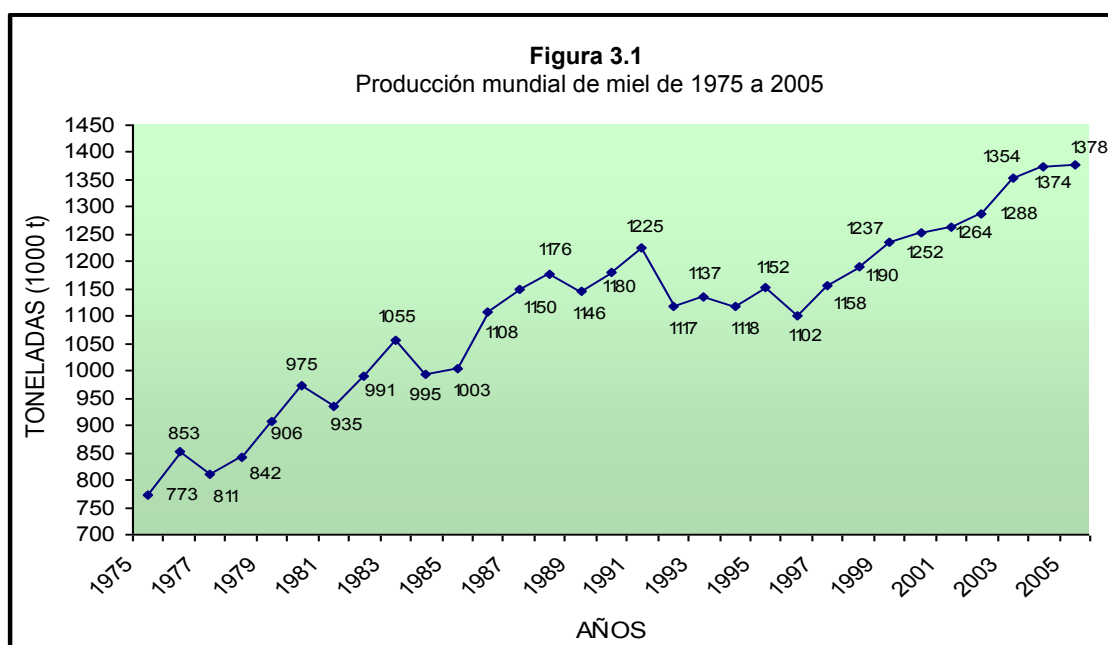
3. CONTEXTOS INTERNACIONAL, NACIONAL Y LOCAL DEL MERCADO DE LA MIEL

En este capítulo se presenta información estadística sobre el mercado de la miel, analizando la estructura y evolución de la comercialización en los ámbitos mundial, nacional y local de la apicultura. Los datos empleados son los reportados por diversos organismos y asociaciones relacionados con este mercado.

3.1 Contexto internacional del mercado de la miel

3.1.1 Producción mundial de miel

Según datos de Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO, 2006) el mercado apícola ha experimentado progresivos aumentos en cuanto al volumen total de negocio; pero los descensos han sido muy bruscos, logrando estabilizarse más tarde. Esta situación contrasta con la evolución global del comercio en el mundo, que ha mantenido tasas de crecimiento mayores cada año.



Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO, 2006.

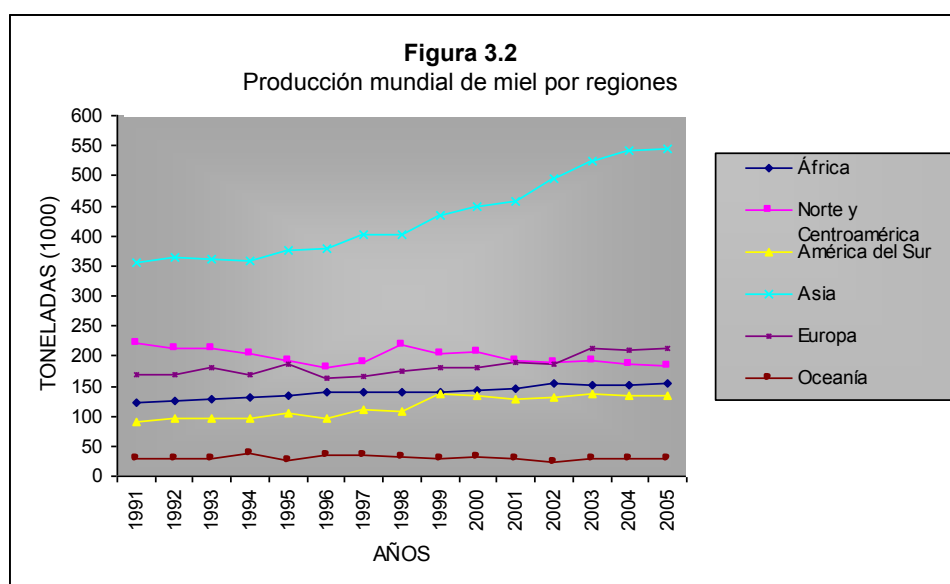
Como se puede observar en la figura 3.1, durante los años que van de 1975 a 1996 se refleja un crecimiento muy variable debido a las caídas fuertes de este mercado. A pesar de la variabilidad, a partir del año 1997 la producción mundial mostró una tendencia más estable de crecimiento.

Es importante resaltar que al evaluar el comportamiento de la producción año con año, se observa que existe una variación cíclica, es decir, un período de aproximadamente 2 o 3 años en que se comporta de manera estable, sufriendo después una disminución en el volumen total de producción, para recuperarse e iniciar su escala hacia arriba de manera gradual, hasta completar otro ciclo.

A lo largo del período analizado se puede observar que estas variaciones suelen ser más leves conforme pasa el tiempo, es decir, se observa un crecimiento más sólido de la producción en estos últimos años. Esta situación permite predecir que el panorama para el año 2006 es que la producción crezca ligeramente.

De acuerdo con la FAO (2006), en el período 1991-1995 hubo una disminución en la producción de 0.94%, al alcanzar 1,152,387 toneladas en el último año del período. Para el año 2000 la producción se incrementó 8.63% con respecto de 1995, alcanzando en 2002 un total de 1,288,222 toneladas y en 2003 1,354,485 toneladas, reflejando un incremento del 11.79% y 17.54%, respectivamente. En 2005 se refleja un incremento del 19.60% en relación con 1995.

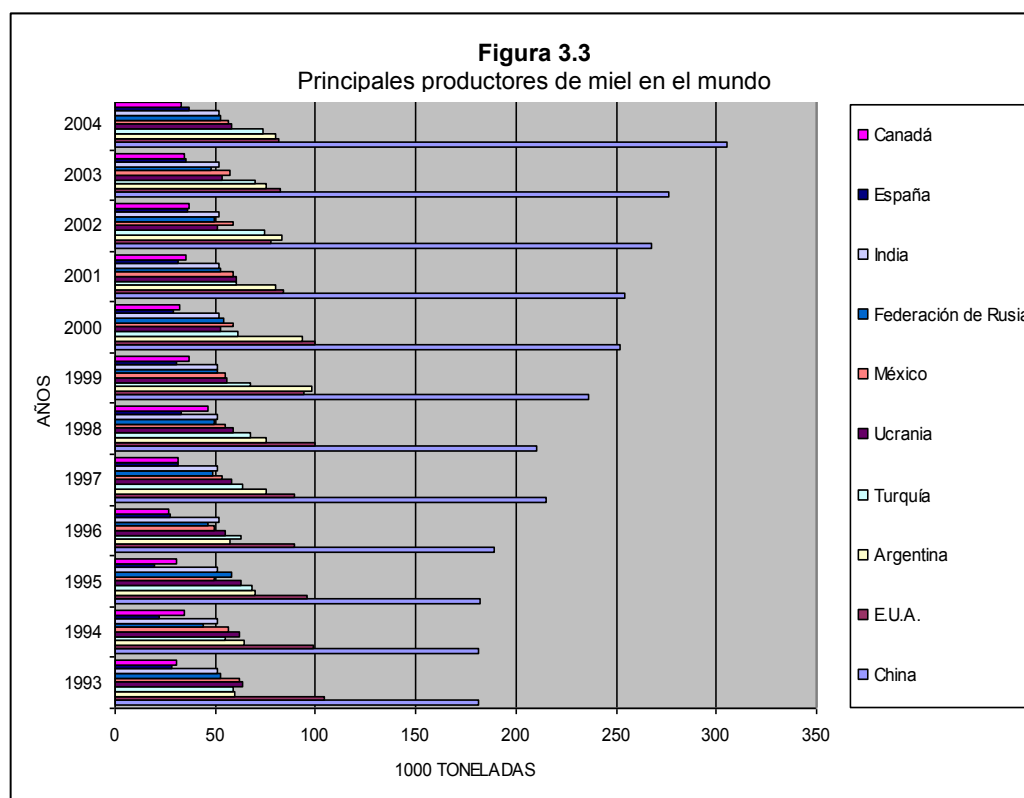
Si se analiza la producción de miel de las diferentes regiones se tiene que el principal productor de miel para el período comprendido del año 1991 a 2005 fue el continente Asiático, seguido por Norte y Centroamérica y en el último sitio Oceanía (FAO, 2006).



Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO, 2006.

Diez países concentran poco más del 60% de la producción de miel en todo el mundo. China ha mantenido el primer lugar como mayor productor durante el período 1994-2005, en este último año le siguen, en orden descendente, Estados Unidos, Argentina, Turquía y Ucrania, que produjeron 82,000, 80,000, 73,930 y 57,880 toneladas, respectivamente. México se ubicó en sexto lugar con una producción de 56,810 toneladas (FAO 2006).

En la figura 3.3 se puede notar la evolución de estos países en los años que van de 1993 a 2004.

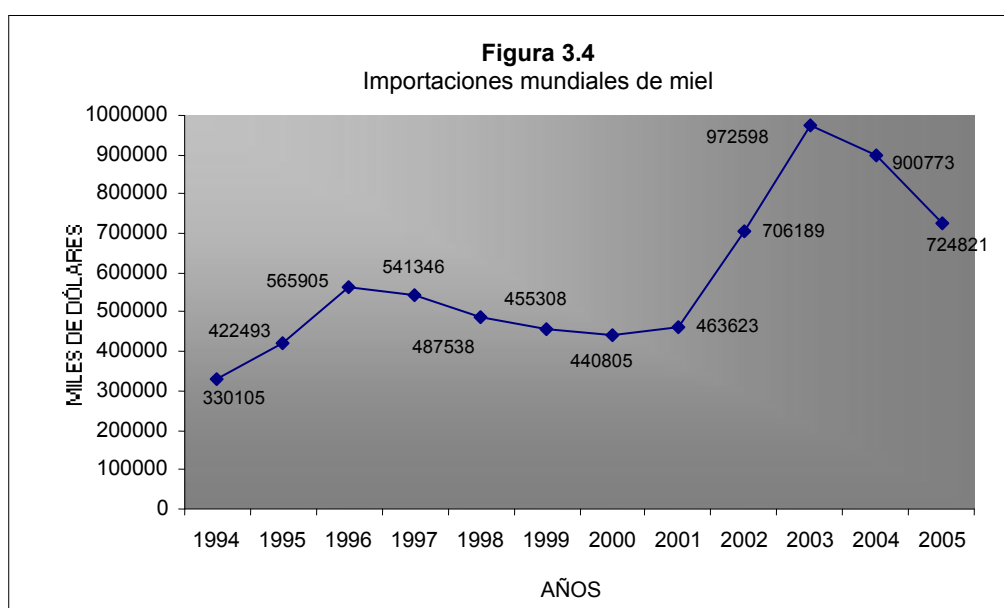


Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO, 2006.

3.1.2 Importaciones mundiales de miel

Entre los años 1994 a 2005 el valor de las importaciones muestra variaciones considerables. De 1994 a 1996, el incremento fue de 71.43%. A partir del año siguiente el monto de las importaciones descendió continuamente reportando 440,805,000

dólares en el 2000, lo que representa una disminución de 22.11% con respecto de 1996. En el 2003 muestra un incremento considerable alcanzando 972,598,000 dólares, el valor más alto durante este período. En los dos últimos años la tendencia fue nuevamente hacia la baja.



Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO, 2006 y *Trade Map*, 2006.

En 2005 las transacciones alcanzaron un valor de 724,821,000 dólares por concepto de adquisiciones de miel natural de abeja (*Trade Map*, 2006). En este año, las importaciones se encontraron concentradas de forma importante en un selecto grupo de 10 países, los cuales realizaron 79.01% de las importaciones globales.

Cuadro 3.1

Principales países importadores de miel en el mundo

Importadores	Valor 2005 en miles de US\$
Estimación Mundial	724,821
Alemania	163,130
Estados Unidos de América	138,546
Reino Unido	61,290
Japón	57,540

Francia	43,688
Italia	25,887
Países Bajos (Holanda)	22,631
España	20,894
Bélgica	20,376
Suiza y Liechtenstein	18,693
Total	572,675

Fuente: Elaboración propia con datos de *Trade Map*, 2006.

Alemania y Estados Unidos fueron los países que sobresalieron en la compra de miel de abeja, concentrando 41.62% de las importaciones de este producto durante el año 2005. Le siguieron en orden descendente, Reino Unido, Japón y Francia.

Alemania

Alemania fue el mayor importador de miel de abeja en el 2005. El país de mayor importancia como proveedor del mercado alemán en ese año fue Argentina con 31.74% de las importaciones, seguido por México con una participación de 11.79%, Hungría con 7.50%, y Chile con 6.61%.

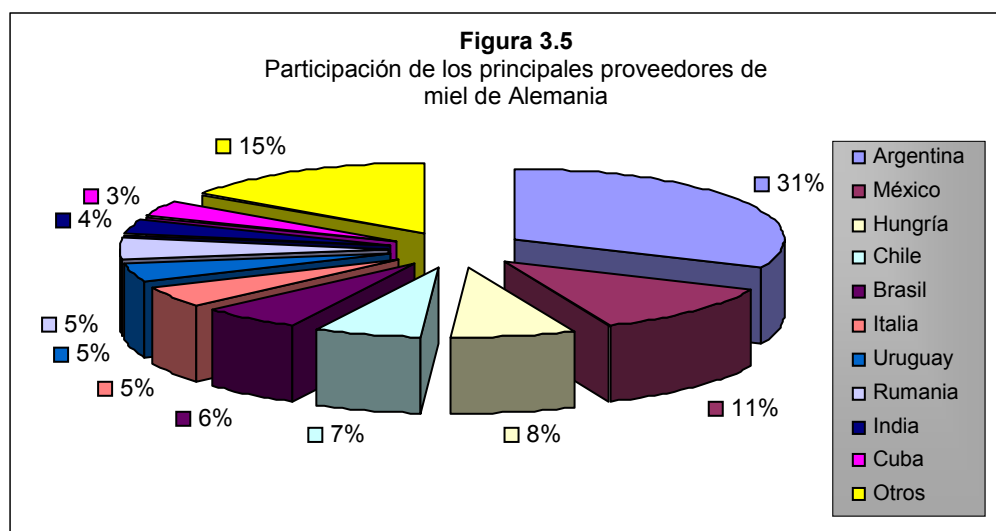
Cuadro 3.2

Principales proveedores de miel de Alemania

Exportadores	2005 en miles de US\$
Total Alemania	163,130
Argentina	51,774
México	19,237
Hungría	12,238
Chile	10,776
Brasil	9,884
Italia	7,576
Uruguay	7,432
Rumania	7,388
India	5,740
Cuba	5,606
Total	137,651

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de *Trade Map*, 2006.

La concentración de mercado es alta, tras englobarse 57.64% del comercio en tan sólo cuatro proveedores (Argentina, México, Hungría y Chile), y 42.36% en los países restantes.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de *Trade Map*, 2006.

Argentina, como mayor proveedor de Alemania, obtuvo a cambio 51,774,000 dólares. Históricamente este país se ha mantenido como el principal proveedor. En los últimos cinco años el incremento en sus exportaciones ha representado 80.37%. México es el segundo mayor proveedor de Alemania. En el 2004 el valor de sus exportaciones a Alemania fue de 30,175,000 dólares y en 2005 la disminución con respecto a 2004, representó 36.25%.

Estados Unidos

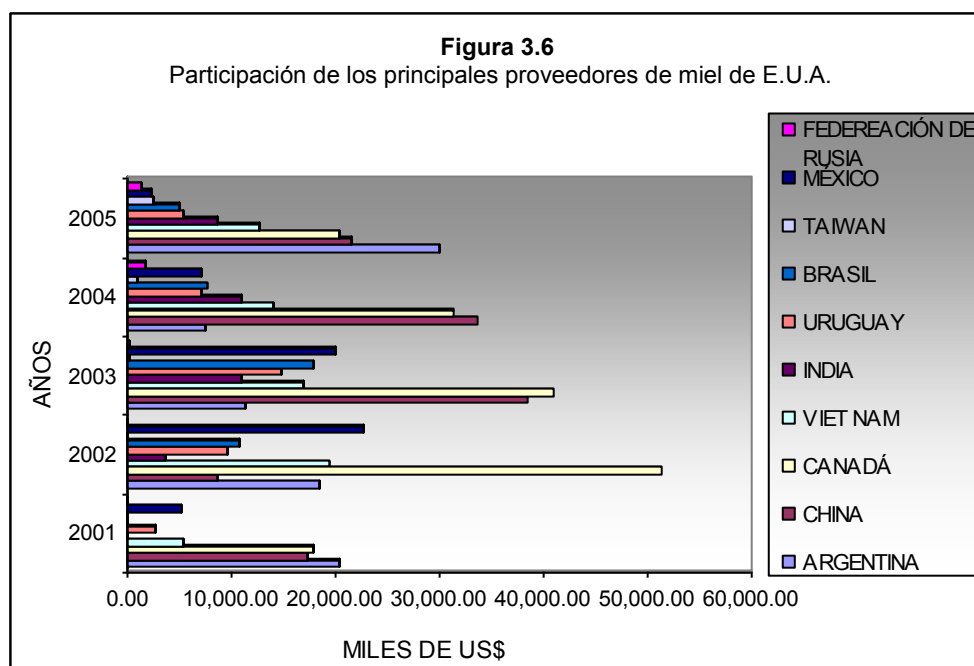
Las importaciones de Estados Unidos en 2005 se adquirieron principalmente desde cinco países, Argentina, China, Canadá, Vietnam y la India, lo cual indica una alta concentración de mercado, 67.48% del total de las compras de este país. Argentina abasteció 21.64% del mercado estadounidense, porcentaje cercano al 15.52% proveído por China. Como tercer proveedor de miel de abeja se ubicó Canadá con 14.78%, mientras que Vietnam y la India se ubicaron en cuarto y quinto, respectivamente, con participaciones de 9.27% y 6.29% (*Trade Map*, 2006).

Cuadro 3.3
Principales proveedores de miel
de E.U.A.

Exportadores	2005 en miles de US\$
Total Estados Unidos	138,546
Argentina	29,945
China	21,501
Canadá	20,481
Vietnam	12,842
India	8,720
Uruguay	5,489
Brasil	5,089
Taiwán	2,597
México	2,361
Federación de Rusia	1,527
Total	235,908

Fuente: Elaboración propia con datos de *Trade Map*, 2006.

En la siguiente figura se observa el comportamiento de los diez principales proveedores de Estados Unidos.



Fuente: Elaboración propia con datos de *Trade Map*, 2006.

Reino Unido

Las importaciones del Reino Unido en los cinco años han crecido obteniendo el monto más alto en 2004. En 2005 el monto disminuyó a 61,290,00 dólares, 15.56% con respecto del año anterior.

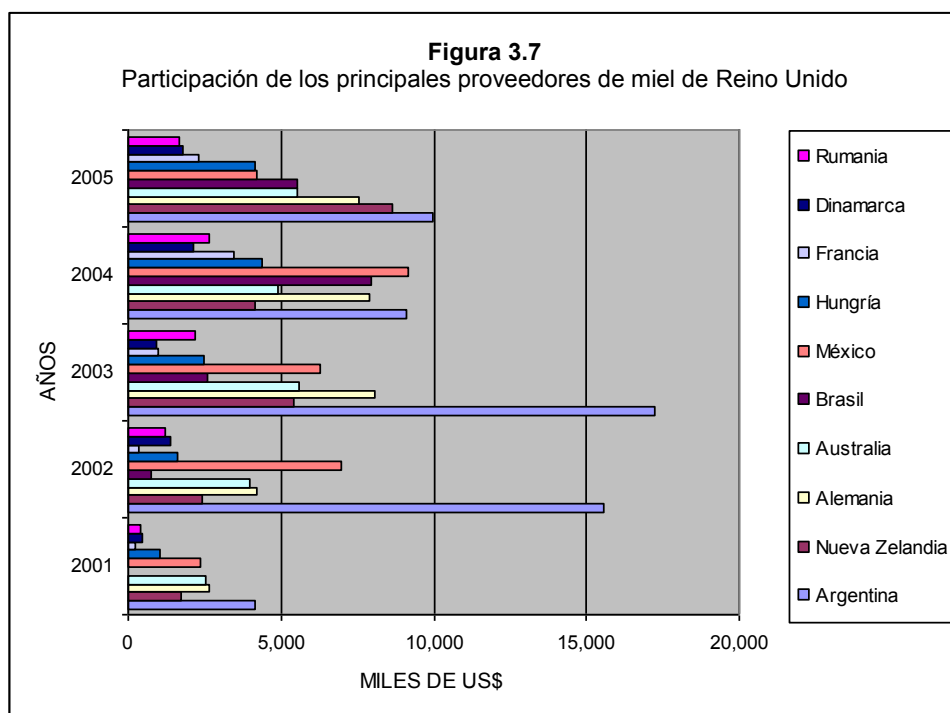
Cuadro 3.4

Principales proveedores de miel de Reino Unido

Exportadores	2001 en miles de US\$	2002 en miles de US\$	2003 en miles de US\$	2004 en miles de US\$	2005 en miles de US\$
Total Reino Unido	28,863	48,010	64,652	72,588	61,290
Argentina	4,132	15,557	17,253	9,128	9,975
Nueva Zelanda	1,733	2,427	5,399	4,160	8,646
Alemania	2,653	4,202	8,044	7,881	7,568
Australia	2,522	4,004	5,587	4,891	5,547
Brasil	52	747	2,587	7,940	5,539
México	2,338	6,957	6,288	9,153	4,207
Hungría	1,020	1,624	2,496	4,408	4,175
Francia	238	326	977	3,459	2,312
Dinamarca	436	1,386	904	2,146	1,764
Rumania	392	1,203	2,207	2,638	1,698
Total	44,379	86,443	116,394	128,392	112,721

Fuente: Elaboración propia con datos de *Trade Map*, 2006.

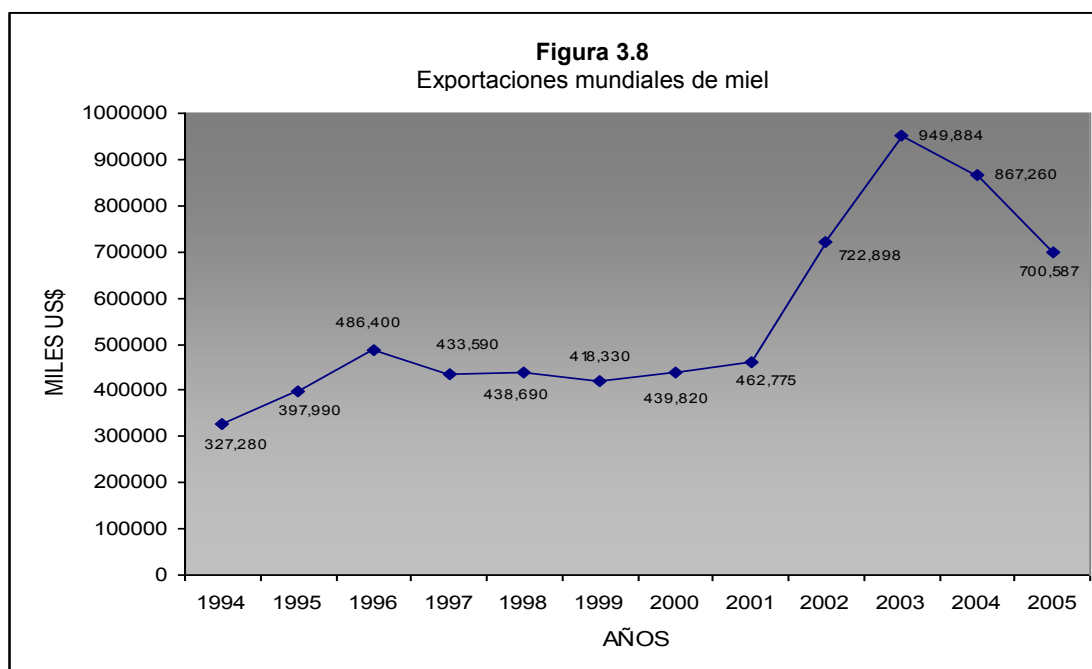
De acuerdo con datos del *Trade Map* (2006), este país importa miel de diversos lugares, por lo que la participación de mercado de cada uno de ellos no representa altos porcentajes. De sus 10 principales proveedores, es de destacar la participación de Argentina, que en 2005 ocupó el primer lugar de la lista con 16.28% del total de las importaciones de Reino Unido. La participación de mercado de Argentina ha sido variable, en 2003 tuvo su máxima participación con 26.69% del mercado. En el último año, el segundo lugar lo ocupó Nueva Zelanda con un 14.11% de participación y en tercer lugar se encontró Alemania con 12.35%.



Fuente: Elaboración propia con datos de *Trade Map*, 2006.

3.1.3 Exportaciones mundiales de miel

En cuanto a la evolución de las exportaciones globales de miel de abeja, a partir de 1994 se pueden observar variaciones importantes. En 1996 el incremento fue de 48.62% con respecto de 1994, pero en 1997 disminuyó 10.86% con respecto del año anterior. A partir de 1998 hasta 2001, el crecimiento fue estable con ligeros aumentos y disminuciones. En el 2003 se reflejó el máximo importe por concepto de importaciones mundiales al alcanzar un valor de 949,884,000 dólares, el aumento fue de 105.26% con respecto de 2001. En la siguiente figura se puede observar el comportamiento mencionado.



Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO, 2006 y *Trade Map*, 2006.

En el siguiente cuadro se encuentran los países exportadores de miel en el período que abarca del año 2001 a 2005.

Cuadro 3.5
Países exportadores 2001-2005

Exportadores	Valor 2001 en miles de US\$	Valor 2002 en miles de US\$	Valor 2003 en miles de US\$	Valor 2004 en miles de US\$	Valor 2005 en miles de US\$
Estimación Mundo	462,775	722,898	949,884	867,260	700,587
Argentina	71,508	114,170	159,894	120,536	128463
China	95,831	77,940	103,136	89,009	87629
Alemania	40,484	60,675	79,380	94,041	71847
Hungría	19,255	36,605	52,040	50,761	42610
México	28,074	62,655	67,949	57,408	31836
Nueva Zelanda	7,937	9,047	15,694	18,806	25391
Canadá	21,264	57,179	47,167	38,026	25017
Australia	13,153	16,301	18,069	22,798	20337
España	15,281	34,226	40,346	36,040	20150
Brasil	2,809	23,141	45,545	42,303	18940
Vietnam	7,327	21,642	21,495	22,291	17493
India	3,803	10,880	14,636	14,673	16912
Francia	7,801	10,566	11,999	14,919	15658
Chile	6,649	9,321	33,186	13,107	15588
Bélgica	10,728	10,281	10,089	11,923	15037

Uruguay	9,239	14,747	23,701	28,741	14432
Italia	7,900	9,742	9,402	11,599	12881
Rumania	8,339	12,359	25,942	22,050	12525
Dinamarca	3,887	6,303	12,334	10,694	8781
Cuba	5,750	5,582	9,440	17,152	7782
Bulgaria	3,544	6,777	15,670	14,597	7305
Estados Unidos de América	6,388	6,861	9,455	7,883	7297
Turquía	6,800	32,335	37,090	16,329	6795
Taiwan, Provincia de China	2,623	2,948	2,865	3,827	5735
Ucrania	1,414	4,269	5,750	7,144	5152
Yemen				2,149	4955
República Checa	2,306	3,737	6,044	8,086	4441
Austria	1,729	2,177	2,757	3,706	4395
Reino Unido	1,814	4,107	4,347	6,092	4341
Grecia	2,225	1,340	2,036	4,106	3783
Pakistán			3,128	3,248	3728
Tailandia	4,671		2,696	3,007	3344
Hong Kong (RAEC)	984	1,025	4,192	4,772	3300
Países Bajos (Holanda)	821	1,504	1,732	2,022	3124
Eslovaquia	1,988	2,348	5,331	7,680	2439
El Salvador	1,620	2,192	4,858	4,187	2155
Suiza y Liechtenstein	1,518	1,578	1,865	2,520	2153
Arabia Saudita	3,053	3,379	1,778	2,282	1909
Guatemala	1,339	1,595	3,217	3,604	1896
Indonesia	108	22	230	1,481	1444
Otros	30,811	41,342	33,399	21,661	11,587

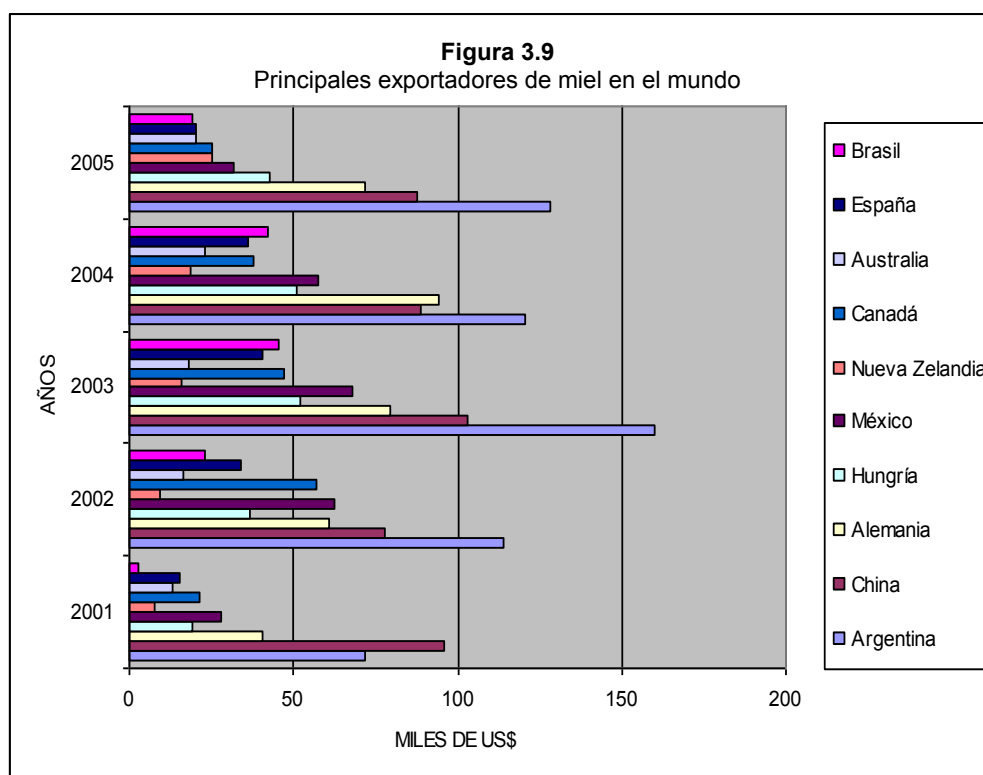
Fuente: *Trade Map*, 2006.

En el año 2001 el valor de las exportaciones fue de 462,775,000 dólares. En este año China, Argentina, Alemania, México y Canadá, abarcaron 55.57% del total mundial, es decir, más de la mitad del total de las exportaciones. En 2002, Argentina desplazó a China hacia el segundo lugar, superando en 36,230,000 dólares a este país. Es importante resaltar que en este mismo año México ocupó el tercer sitio con exportaciones de 62,655,000 dólares, es decir, 8.67% del estimado mundial. En el siguiente año Argentina siguió ocupando el primer sitio con una participación del 16.83%; China, en el segundo sitio tuvo una participación de 10.86% y México descendió al cuarto lugar con una participación de 7.15% del total de las exportaciones. En el 2004 se reflejó una disminución en el valor de las exportaciones mundiales con respecto del año anterior. Argentina disminuyó sus exportaciones en 24.61%, China en

13.70% y México en 15.51%. Por su parte Alemania mostró un aumento de 18.47% del total de las exportaciones con respecto de 2003.

El comercio mundial registró durante el año 2005 exportaciones de miel por un valor de 700,587,000 dólares. En este mismo año, las exportaciones de miel de Argentina alcanzaron 128,463,000 dólares, un incremento de 6.58% con respecto de 2004, dejando así en segundo lugar a China, que disminuyó 1.55% sus exportaciones. En el tercer sitio sobresale Alemania con una disminución importante de 23.60%. Es importante destacar que en 2005 este país se ubicó como el principal importador de miel con un importe total de 163,130,000 dólares. México se ubicó como el quinto exportador, con una disminución de 44.54% con respecto de año anterior, donde ocupó el cuarto lugar.

En la siguiente figura se puede observar la evolución en las exportaciones de los diez principales países exportadores.



Fuente: Elaboración propia con datos de *Trade Map*, 2006.

Argentina

Las exportaciones de Argentina de 2001 a 2005 fueron en aumento, reflejando un incremento total de 79.65% durante este período. Entre sus principales compradores se encuentran Alemania, Estados Unidos, Italia y Reino Unido. Desde el año 2001 el principal destino de exportación de la miel argentina es Alemania, que desplazó a Estados Unidos cuando las exportaciones de miel a ese país se vieron afectadas por los derechos compensatorios y *antidumping* impuestos por el gobierno de Estados Unidos (SAGPyA, 2004).

Cuadro 3.6
Destino de las exportaciones de miel de Argentina

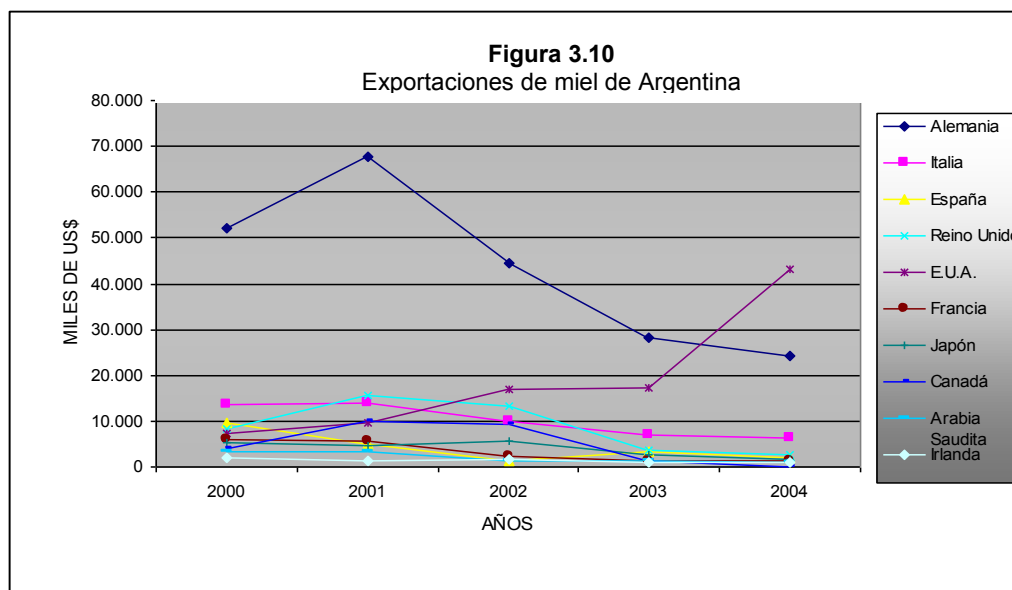
País	Valor 2001 en miles de US\$	Valor 2002 en miles de US\$	Valor 2003 en miles de US\$	Valor 2004 en miles de US\$	Valor 2005 en miles de US\$
Mundo	71,508	114,170	159,894	120,536	128,463
Alemania	28,127	44,557	67,839	52,058	46605
Estados Unidos de América	17,291	16,943	9,671	7,406	30131
Italia	6,973	10,011	14,018	13,731	10450
Reino Unido	3,790	13,122	15,729	8,383	9900
España	3,320	1,337	4,854	9,590	9265
Francia	1,404	2,266	5,478	5,836	6531
Canadá	1,312	9,286	9,976	4,037	3887
Japón	2,592	5,802	4,633	5,254	2458
Bélgica	1,969	966	1,109	1,867	2163
Irlanda	976	1,768	1,347	1,916	1471
Arabia Saudita	1,336	1,220	3,347	3,244	878
Países Bajos (Holanda)	357	351	832	671	713
Polonia	0	44	0	477	579
Suiza y Liechtenstein	179	337	878	180	566
Dinamarca	261	1,111	1,973	557	437
Sudáfrica	90	0	0	0	377
Austria	79	317	661	590	289
Noruega	193	207	338	374	281
Australia	102	3,446	15,315	1,507	227
Portugal	0	54	357	689	163
Finlandia	57	114	87	188	150
Suecia	101	98	194	157	149
Ecuador	109	177	0	37	148
Marruecos	0	0	0	196	116
Pakistán	0	0	0	0	92
Turquía	0	0	0	0	74
Filipinas	40	25	47	51	58
Bolivia	85	45	34	59	48
Otros	765	566	1177	1481	257

Fuente: Trade Map, 2006.

En el 2002 destaca Reino Unido por sus compras a Argentina con valor de 13,122,000 dólares, aumentando en 246.23% respecto de 2001. Con este incremento en sus compras, Reino Unido ocupó el tercer lugar en la lista de clientes de Argentina, después de Alemania y Estados Unidos, cuyas importaciones de miel representaron 39.03% y 14.84%, respectivamente. En 2003 las compras de Alemania aumentaron 52.25% con respecto del año anterior al alcanzar un valor de 67,839,000 dólares. Es importante destacar que en 2002 y 2003 las compras de Estados Unidos fueron a la baja.

El valor de las exportaciones argentinas en 2005 alcanzaron 128,463,000 dólares. En este año es importante destacar que Estados Unidos aumentó sus compras de este producto en 306.85% con respecto de 2004, ocupando el segundo sitio después de Alemania.

En la siguiente figura se puede observar el comportamiento de las exportaciones de Argentina a sus diez principales compradores.



Fuente: Elaboración propia con datos de *Trade Map*, 2006.

China

En China, las exportaciones de miel tuvieron altas y bajas entre los años 2001 y 2005; iniciando el período con valores de 95,831,000 dólares, los envíos disminuyeron a

77,940,000 dólares durante el año siguiente, para volver a incrementar en el 2003, alcanzando 103,136,000 dólares. En el año 2004 nuevamente las exportaciones disminuyeron. Para el año 2005 se produce un diferencial negativo de 1.55% con respecto del año anterior, disminuyendo a 87,629,000 dólares.

Los principales destinos de la miel China son Japón, Estados Unidos, Canadá y Alemania, que en 2001 ocupó el segundo sitio dentro de la lista de los principales clientes de China, después de Japón. En el 2002 las compras de Japón reflejaron un aumento de 37.07% con respecto del año anterior. Estados Unidos, aunque disminuyó sus compras en 43.56%, ocupó el segundo lugar. Asimismo, Alemania mostró una disminución de 76.40% en sus compras ocupando el tercer sitio.

Cuadro 3.7
Destino de las exportaciones de miel de China

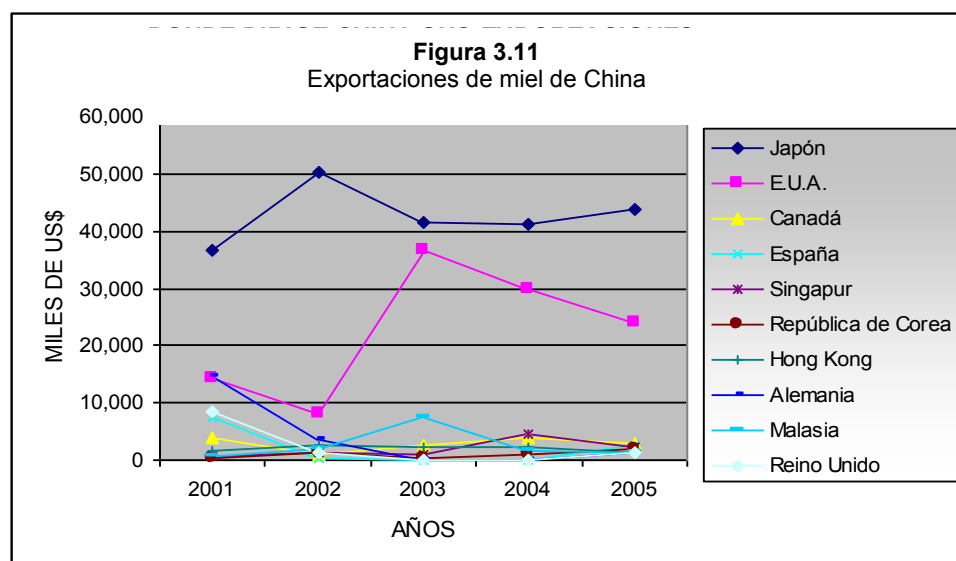
País	Valor 2001 en miles de US\$	Valor 2002 en miles de US\$	Valor 2003 en miles de US\$	Valor 2004 en miles de US\$	Valor 2005 en miles de US\$
Mundo	95,831	77,940	103,136	89,009	87,629
Japón	36,721	50,333	41,552	41,084	43,694
Estados Unidos de América	14,329	8,087	36,559	29,685	23,909
Canadá	3,970	1,011	2,433	3,945	2,938
España	7,460	485	0	95	2,720
Singapur	613	1,438	1,064	4,497	2,143
República de Corea	190	1,357	437	834	1,878
Hong Kong (RAEC)	1,535	2,675	2,354	2,376	1,376
Alemania	14,714	3,473	162	79	1,337
Malasia	566	2,032	7,520	1,521	1,254
Reino Unido	8,358	1,139	0	0	1,233
Bélgica	4,088	773	27	0	1,068
Emiratos Árabes Unidos	21	21	73	118	529
Yemen	0	0	0	280	512
Suiza y Liechtenstein	0	49	72	35	393
India	235	1,535	2,770	1,173	342
Australia	0	37	1,438	628	325
Marruecos	0	90	356	385	323
Países Bajos	418	202	0	0	261
Argelia	0	0	0	42	212
Sudáfrica	0	120	206	297	189
Israel	0	0	54	163	170
Indonesia	0	34	431	698	108
Túnez	0	0	36	76	102
Polonia	0	988	2,062	238	88

República Checa	0	31	668	19	53
Turquía	0	0	0	24	52
Mauricio	0	35	39	30	50
Omán	0	16	110	42	49
Austria	0	0	0	0	42
Kuwait	3	0	0	0	34
Panamá	0	16	35	65	34
Francia	109	0	0	0	26
Ecuador	0	0	129	96	23
Suecia	15	0	0	0	21
Eslovaquia	0	0	0	0	20
Jamahiriya Árabe Libia	0	0	0	0	18
Congo	0	0	0	0	16
Maldivas	0	0	16	0	16
Jordania	0	24	0	0	13
Albania	0	0	0	0	12
Otros	2507	1939	2533	563	46

Fuente: *Trade Map*, 2006.

En el 2003, es importante destacar la participación de Malasia en las exportaciones de China, pues aunque el porcentaje en las exportaciones es pequeño (7.29%), ocupó el tercer sitio después de Japón y Estados Unidos, cuyas participaciones en ese año fueron de 40.29% y 35.48%, respectivamente.

En el 2005 las compras de Japón representaron 49.86% del total de las exportaciones de China. Estados Unidos compró 27.28% de la miel proveniente de este país y Canadá ocupó el tercer sitio con compras que representaron 3.35%. Entre estos tres países se concentró más del 80% de las exportaciones de China.



Fuente: Elaboración propia con datos de *Trade Map*, 2006.

Alemania

El tercer exportador mundial de miel en 2005 fue Alemania. Sus exportaciones crecieron 77.47% en el período que abarca desde 2001 hasta 2005. Al inicio de este período y hasta el 2004 reflejó aumentos anuales; sin embargo, en 2005 presentó una disminución de 23.60% en el valor total de sus exportaciones con respecto del año anterior.

Cuadro 3.8
Destino de las exportaciones de miel de Alemania

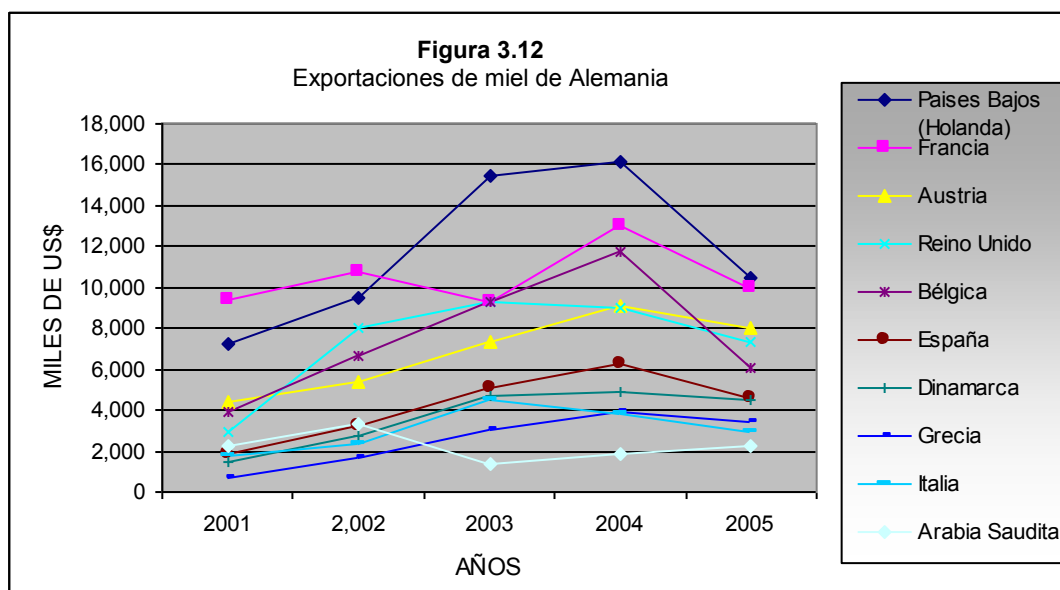
País	Valor 2001 en miles de US\$	Valor 2002 en miles de US\$	Valor 2003 en miles de US\$	Valor 2004 en miles de US\$	Valor 2005 en miles de US\$
Total exportaciones Alemania	40,484	60,675	79,380	94,041	71,847
Países Bajos	7,275	9,538	15,423	16,157	10,451
Francia	9,361	10,739	9,275	13,044	9,938
Austria	4,358	5,365	7,372	9,067	7,989
Reino Unido	2,911	8,045	9,263	9,024	7,322
Bélgica	3,880	6,663	9,309	11,755	6,059
España	1,840	3,222	5,062	6,286	4,642
Dinamarca	1,428	2,729	4,736	4,916	4,538
Grecia	682	1,645	3,071	3,955	3,411
Italia	1,753	2,358	4,473	3,802	2,931
Arabia Saudita	2,275	3,297	1,415	1,827	2,277
Suiza y Liechtenstein	739	998	1,680	1,647	1,431
Suecia	901	1,137	631	2,691	1,276

Finlandia	276	339	803	998	991
República Checa	52	114	267	1,178	953
Polonia	84	102	54	471	838
Luxemburgo	145	169	912	798	823
Irlanda	206	520	1,071	975	806
Estados Unidos de América	132	373	984	620	782
Portugal	204	466	582	921	642
Emiratos Árabes Unidos	359	791	410	821	531
Pakistán	198	345	249	427	515
Hong Kong (RAEC)	101	124	173	255	385
Jordania	103	349	105	141	279
Kuwait	42	143	182	186	204
Noruega	12	20	13	80	194
Hungría	0	0	88	49	191
Albania	21	16	32	24	147
Eslovenia	0	0	0	211	131
Líbano	114	87	125	137	128
Yemen	80	7	69	59	128
Mongolia	30	55	55	47	119
Tailandia	47	45	89	117	98
India	0	0	0	0	90
Argelia	36	62	0	53	85
Japón	3	6	225	276	67
Turquía	73	25	88	47	56
Chipre	0	0	0	0	50
Federación de Rusia	11	56	60	5	50
Qatar	0	0	0	0	42
Otros	752	725	1034	974	257

Fuente: *Trade Map*, 2006.

Alemania destina sus exportaciones a los Países Bajos (principalmente a Holanda), Francia, Austria, Reino Unido y Bélgica. En 2001, Francia ocupó el primer sitio en la lista de compradores de miel con 9,361,000 dólares, dejando en segundo sitio a los Países Bajos que compró 7,275,000 dólares. En el 2002, Francia mantuvo el primer sitio al adquirir 17.70% de las exportaciones de Alemania. En este año Reino Unido importó 8,045,000 dólares, ocupando de esta manera el tercer sitio. En el 2004 es importante resaltar las compras de Bélgica, que aumentaron en 26.27% con respecto del año anterior, ocupando de esta manera el tercer sitio, después de los Países Bajos y Francia. En 2005 las exportaciones de Alemania alcanzaron 71,847,000 dólares, y la lista de los principales compradores la encabezaron los Países Bajos con el 14.55%, Francia con 13.83% y Austria con 11.12% del total de las exportaciones alemanas.

En la siguiente figura se puede observar el comportamiento de los principales compradores de miel proveniente de Alemania durante el período de 2001 hasta 2005.



Fuente: Elaboración propia con datos del *Trade Map*, 2006.

México

En el 2005, México ocupó el quinto lugar entre los principales exportadores de miel en el mundo. Sus exportaciones crecieron 13.40% de 2001 a 2005. Al inicio de este período las exportaciones alcanzaron un valor de 28,074,000 dólares, incrementándose 23.18% el siguiente año. En el 2003 las exportaciones de México reflejaron un incremento de 8.45% al alcanzar un valor de 67,949,000 dólares. En el siguiente año el valor de sus operaciones disminuyó en 15.51% con respecto del 2003. Esta disminución se repitió en 2005, al alcanzar 31,836,000 dólares por este concepto, es decir, disminuyó 55.46% con respecto del año anterior.

Entre los principales países que compran miel mexicana se encuentran Alemania, Estados Unidos y Reino Unido, que en conjunto adquirieron 72.30% del total de las exportaciones mexicanas en 2005.

Cuadro 3.9
Destino de las exportaciones de miel de México

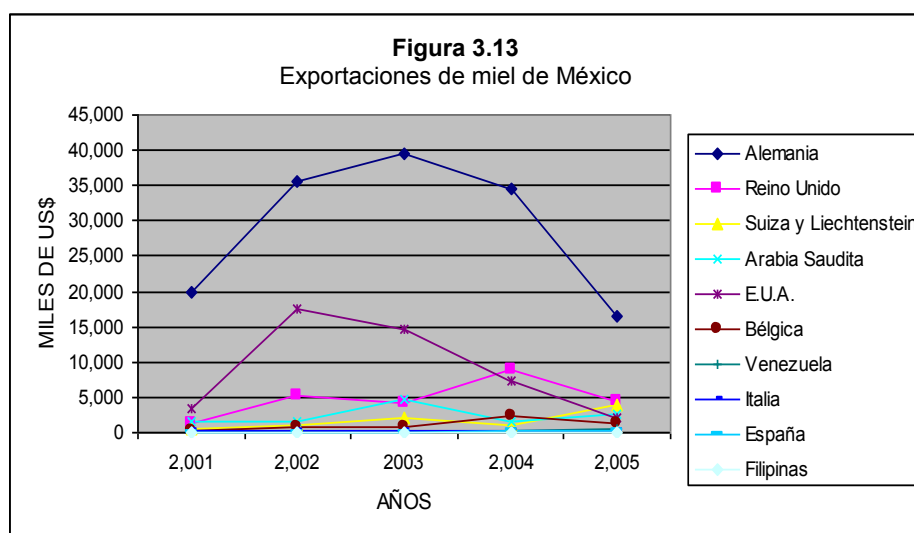
País	Valor 2001 en miles de US\$	Valor 2002 en miles de US\$	Valor 2003 en miles de US\$	Valor 2004 en miles de US\$	Valor 2005 en miles de US\$
Mundo	28,074	62,655	67,949	57,408	31,836
Alemania	19,929	35,452	39,451	34,444	16,414
Reino Unido	1,270	5,200	4,226	8,783	4,382
Suiza y Liechtenstein	498	1,148	2,037	948	3,798
Arabia Saudita	1,562	1,680	4,661	1,539	2,517
Estados Unidos de América	3,319	17,492	14,716	7,412	2,222
Bélgica	249	697	856	2,435	1,269
Venezuela	299	86	0	162	449
Italia	172	147	209	345	212
España	123	33	0	197	165
Filipinas	27	71	111	116	90
Francia	87	0	1	9	87
Países Bajos (Holanda)	0	90	253	642	79
Japón	213	425	783	295	49
Marruecos	0	0	0	0	41
Costa Rica	71	32	2	0	35
China	0	0	0	0	11
El Salvador	0	0	0	0	11
Honduras	29	6	8	3	3
Australia	0	0	62	0	0
Austria	25	26	57	0	0
Islas Vírgenes Británicas	0	0	362	0	0
Canadá	46	33	125	0	0
Colombia	0	0	27	0	0
Ecuador	37	0	0	0	0
Guatemala	36	0	0	0	0
Hong Kong (RAEC)	0	0	0	22	0
Antillas Holandesas	0	0	0	55	0
Panamá	28	36	0	0	0
Portugal	54	0	0	0	0

Fuente: Trade Map, 2006.

Alemania fue el principal comprador de miel de México, en 2001 sus importaciones provenientes de México fueron 19,929,000 dólares. Es importante mencionar que aunque sigue siendo el principal importador de miel mexicana su participación ha sido variable, pues en 2001 fue de 70.98%, en 2002 disminuyó a 56.58%, en 2003 incrementó a 58.06% y en los dos últimos años incrementó a 60% y disminuyó a

51.56%, respectivamente. En este mismo período se puede observar que Estados Unidos es el segundo importador de miel mexicana; sin embargo, en 2004 y 2005 fue remplazado por Reino Unido a quien México le exportó miel por un valor de 8,783,000 dólares, y 4,382,000 dólares, respectivamente. A su vez, Suiza ocupó el tercer lugar como comprador de miel mexicana, después de Alemania y Reino Unido.

En la siguiente figura se observa que al analizar la participación de 2001 a 2005, Alemania es el principal comprador de miel mexicana, seguido de Estados Unidos y Reino Unido, aunque como se mencionó anteriormente Suiza ocupó el tercer lugar en el último año.



Fuente: Elaboración propia con datos de *Trade Map*, 2006.

3.1.4 Análisis de competitividad de la miel mexicana

México se encuentra entre los principales productores del mundo y se enfrenta a un mercado cada vez más exigente y competitivo, por lo que es necesario analizar cuáles son las oportunidades que se pueden presentar para un mejor aprovechamiento de esta actividad que es fuente de divisas y empleo.

Por ello se presentan dos análisis de competitividad, el primero utilizando la base de datos *Product Map* y el segundo por medio del Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC¹).

3.1.4.1 Análisis de competitividad con la base de datos *Product Map*

El estudio de competitividad de producto con la base de datos *Product Map* (2004) analiza el desempeño de un producto específico dentro de un sector dado e identifica los productos de mayor rendimiento con el objetivo de evaluar el desempeño de la exportación de los países en desarrollo en comparación con el mercado de importación global para el producto que está siendo investigado.

El año 2004 involucró transacciones por un valor de 892,000,000 dólares por concepto de adquisiciones de miel natural de abeja (*Product Map*, 2004). Las importaciones se concentraron, como se mencionó en el apartado 3.1.2., en forma importante en un selecto grupo de 10 países.

Cuadro 3.10
Diez principales países importadores de miel
(Millones de dólares)

País	2000	2001	2002	2003	2004	Tasa de crecimiento anual % (2000-2004)
Alemania	103,454	112,125	158,436	241,470	226,479	29.41
EUA	96,018	76,349	172,436	219,496	149,550	25.32
Reino Unido	24,774	28,863	48,010	64,652	72,588	35.00
Japón	38,675	41,822	55,711	62,054	65,072	15.86
Francia	21,481	22,563	35,780	48,280	53,559	31.30
Italia	15,020	15,111	27,920	42,366	41,602	38.83
España	12,923	15,719	18,060	28,178	31,333	28.88
Suiza	11,840	12,418	14,377	21,954	23,076	24.00
Países Bajos	12,297	8,034	16,988	24,963	22,588	31.51
Afganistán	14,233	15,225	17,026	20,862	21,690	13.21
Estimado mundial	426,000	447,000	693,000	965,000	892,000	25.20

Fuente: Base de datos *Product Map*, 2004.

¹ Por sus siglas en inglés.

La base de datos *Product Map* realiza un análisis de competitividad basándose principalmente en la participación de mercado de los países en desarrollo y los clasifica en:

Competitividad de Producto: Se refiere a productos de exportación con los cuales los países en desarrollo se han desempeñado muy bien. Estos son productos particularmente dinámicos, que están creciendo más rápidamente que el comercio mundial para el sector, y con los cuales los países en desarrollo han podido sobrepasar el crecimiento del mercado mundial e incrementar su participación en las importaciones mundiales.

Bajas ganancias: Se refiere a las exportaciones de algún producto de los países en desarrollo que han bajado o han crecido menos dinámicamente que el comercio mundial. Como resultado, estos países han estado perdiendo su participación en el mercado internacional.

Mercados en declive: Las perspectivas de exportación de estos productos tienden a ser poco alentadoras. Se trata de productos cuyas importaciones mundiales aumentan a una tasa por debajo del promedio o en efecto han disminuido.

Ganadores en la adversidad: Para estos productos los países en desarrollo incrementan su participación en los mercados mundiales de importación, que están declinando o creciendo por debajo del promedio.

De acuerdo con este análisis, la miel queda comprendida en el cuadrante de **competitividad de producto**.

3.1.4.2 Análisis de competitividad del producto miel respecto de Alemania y Estados Unidos con base en el MAGIC.

Adicionalmente se realizó un análisis de competitividad de la miel mexicana en Alemania y Estados Unidos utilizando estadísticas de producción y de comercio exterior de diversas fuentes, así como el Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC, 2004) desarrollado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Dicho módulo hace una clasificación con base en la tipología del producto. Esta clasificación se deriva de un análisis de competitividad

basado en la metodología del sistema de Análisis Competitivo de Naciones (CAN²), el cual consiste en clasificar los productos importados por el país informante provenientes de un socio comercial, según la dinámica de la **contribución del producto** y la **dinámica de la participación de mercado**.

El comportamiento de estas dos variables permite construir una matriz de competitividad con cuatro tipologías. Según la CEPAL (2004), esta matriz constituye una herramienta muy poderosa de análisis de la competitividad internacional porque permite clasificar los diversos sectores según su competitividad específica en un mercado dado. En la matriz de competitividad, las clasificaciones de los sectores analizados se definen de la siguiente manera:

- **Estrella Naciente:** Se incrementa la participación de mercado y también la participación del producto.
- **Estrella Menguante:** Se incrementa la participación de mercado pero disminuye la participación del producto.
- **Oportunidad Perdida:** Disminuye la participación de mercado pero aumenta la participación del producto.
- **Retroceso:** Disminuye la participación de mercado y también la participación del producto.

Este programa está diseñado para operaciones con Estados Unidos, pero dado que el principal mercado de la miel mexicana es el alemán, siguiendo la misma metodología se construyó la matriz de competitividad para este mercado. Para ello los datos se obtuvieron de las bases de datos *Trade Map*, *Product Map* y *Market Access Map*, de la Secretaría de Economía, de la Oficina Federal de Estadística de Alemania y de la FAO.

El mayor importador de miel de abeja en el 2004 fue Alemania. El principal proveedor del mercado alemán en ese año fue Argentina con 23.44%, seguido por México con una participación de 13.32%, Brasil con 11.70% y Uruguay con 6.57%.

² Por sus siglas en inglés.

Cuadro 3.11
Principales proveedores de Alemania
(1000 dls)

País	2000	2001	2002	2003	2004
Argentina	27528	28705	42451	70153	53101
México	18814	17719	21356	24475	30175
Brasil	990	590	5657	19132	26500
Uruguay	3495	6245	5209	8834	14881
Rumania	8139	6233	6094	14935	13054
India	2230	1615	4233	9978	11700
Chile	2834	4694	5243	8124	11605
Hungría	4455	5449	15645	20539	11014
Cuba	3127	3258	2517	4011	9824
Bulgaria	2534	1129	1348	6317	7685
Otros	29308	36488	48683	54972	36940
TOTAL	103454	112125	158436	241470	226479

Fuente: Base de datos *Product Map*, 2004.

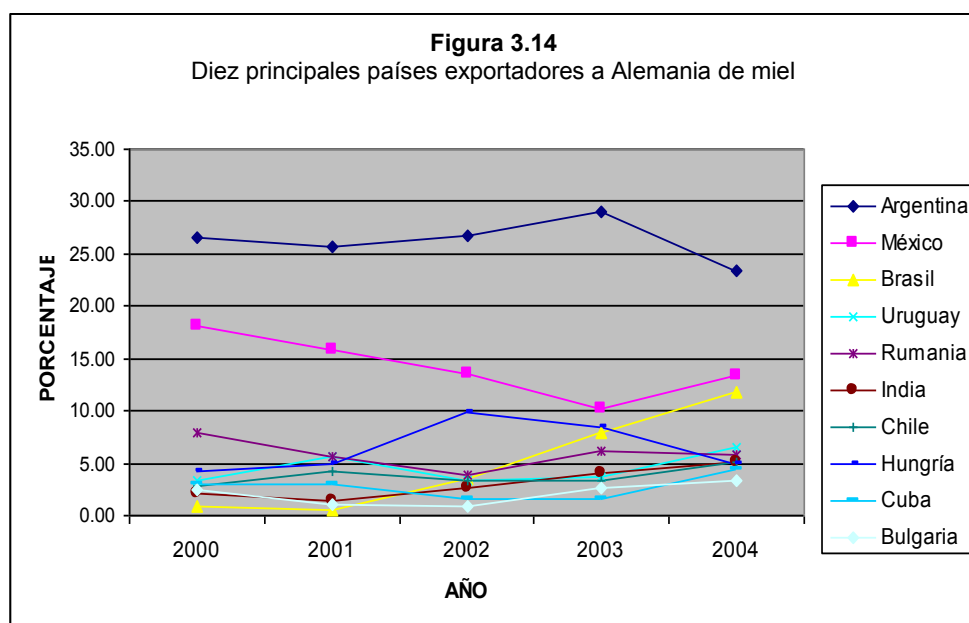
En el siguiente cuadro se presenta la participación de mercado de los 10 principales exportadores de miel a Alemania. Como se puede notar, Argentina disminuyó su participación en 3.16% en 2004 respecto del 2000. En ese mismo período México tuvo una disminución del 4.87%. La concentración de mercado es alta al englobarse 55.04% del comercio en tan solo cuatro proveedores (Argentina, México, Brasil y Uruguay), y el 44.96% en los países restantes.

Cuadro 3.12
Diez principales países exportadores de miel
a Alemania

País	Participación de mercado (%)				
	2000	2001	2002	2003	2004
Argentina	26.61	25.60	26.79	29.05	23.45
México	18.19	15.80	13.48	10.14	13.32
Brasil	0.96	0.53	3.57	7.92	11.70
Uruguay	3.38	5.57	3.29	3.66	6.57
Rumania	7.87	5.56	3.85	6.19	5.76
India	2.16	1.44	2.67	4.13	5.17
Chile	2.74	4.19	3.31	3.36	5.12
Hungría	4.31	4.86	9.87	8.51	4.86
Cuba	3.02	2.91	1.59	1.66	4.34
Bulgaria	2.45	1.01	0.85	2.62	3.39

Fuente: Elaboración propia con datos de *Product Map*, 2004.

El comportamiento de la participación en el mercado de miel natural en Alemania, de estos 10 países, puede observarse en la siguiente figura. En ella se observa que los porcentajes de participación de Argentina son muy altos en comparación con los demás países. En el caso de México, aunque es el segundo proveedor de miel en Alemania, tiene porcentajes de participación muy por debajo en comparación con Argentina. Es importante resaltar que Brasil muestra un constante y considerable aumento en la participación de mercado en estos últimos años.



Fuente: Elaboración propia con datos de *Trade Map*, 2004 y *Product Map*, 2004.

Entre 1994 y 2004, el valor de las exportaciones de México a Alemania se incrementaron año con año, teniendo su punto más alto en 1999. Su participación también se incrementó, sobre todo en 1999, 2000 y 2001.

Cuadro 3.13
Participación de México en las importaciones de Alemania

Año	Importaciones globales totales de Alemania (miles dólares)	Importaciones totales de Alemania provenientes de México (miles dólares)	Participación de México (%)	Balance Comercial (miles dólares)
1994	378,540,060	394,673	0.1043	-2,706,219
1995	443,839,230	515,432	0.1161	-2,171,707
1996	450,078,630	640,885	0.1424	-2,532,765
1997	451,269,940	718,744	0.1593	-3,183,576
1998	472,252,370	1,151,579	0.2438	-3,391,795
1999	476,579,600	2,093,100	0.4392	-2,939,000
2000	499,234,110	1,543,915	0.3093	-4,214,507
2001	486,015,566	1,504,062	0.3095	-4,575,545
2002	471,725,572	1,236,269	0.2621	-4,829,522
2003	601,761,022	1,752,961	0.2913	-4,521,938
2004	724,691,871	1,923,991	0.2655	-5,271,580

Fuente: Elaboración propia con datos de *Trade Map* (2004), Secretaría de economía (2005) y Oficina Federal de Estadística de Alemania (2005).

El comercio de la miel natural entre Alemania y México se incrementó en 51% entre 1994 y 2004, al pasar de 19,999,000 a 30,175,000 dólares.

Cuadro 3.14
Dinámica de las Importaciones de miel de Alemania
provenientes de México 1994-2004

Clasificación (SA)	Valor de las Importaciones (miles de dólares)		Incremento
	1994	2004	%
MÉXICO:			
409	19,999	30,175	51

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía, 2005 y base de datos *Trade Map*, 2004.

La participación de un país en las exportaciones de un producto a Alemania, se calcula dividiendo las exportaciones del producto del país de que se trate entre las importaciones totales del producto que realiza Alemania de todo el mundo. Como se puede observar en el cuadro inferior, la participación de México en las importaciones de miel que realiza Alemania, reflejó un decremento al pasar de 23.32% a 13.32% en el período de 1994 a 2004. Este decremento se debe a que Alemania incrementó sus

requerimientos de miel pero México no incrementó su producción. Adicionalmente, parte de su producción la destinó a incrementar su participación en el mercado de Estados Unidos.

Cuadro 3.15
Participación de México en las importaciones de miel
de Alemania

Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
%	23.32	20.41	23.80	16.38	19.75	13.54	18.19	15.80	13.48	10.14	13.32

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía, 2005, base de datos *Trade Map*, 2004 y datos de la FAO, 2005.

En el siguiente cuadro se muestra la estructura de las exportaciones de México a Alemania, la cual se calcula dividiendo el valor de las exportaciones de miel de México a Alemania, entre el valor de las exportaciones totales de México a Alemania. Este cuadro muestra los resultados obtenidos de 1994 a 2004. Si se analiza la estructura, se puede observar que ha ido a la baja de 1994 a 1999.

Cuadro 3.16
Estructura de la exportación de miel de México en
Alemania

Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
%	5.07	4.34	4.99	2.97	2.34	0.73	1.22	1.18	1.73	1.40	1.57

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía, 2005 y base de datos *Trade Map*, 2004.

Con base en la **participación en el mercado** de Alemania, el comercio de la miel natural reflejó un comportamiento no competitivo, pues su participación en el mercado ha disminuido en 10%, en un mercado dinámico. Sin embargo, mostró un ligero incremento en la **participación del producto**³ en .0086%, por lo que se le evalúa como un producto de “Oportunidad Perdida”.

³ Este dato se calcula dividiendo las importaciones totales de miel de Alemania entre el total de las importaciones de este país.

Cuadro 3.17

Resumen del comportamiento exportador de la miel de abeja de México en Alemania, 1994-2004

Participación de importaciones de miel de abeja de Alemania		Estructura de exportación		Cambio de participación mercado	Participación del producto
1994 (%)	2004 (%)	1994 (%)	2004 (%)	%	%
23.32	13.32	5.07	1.57	-10	0.0086

Fuente: Elaboración propia con datos de la Oficina Federal de Estadística de Alemania (2005), base de datos *Trade Map*, (2004) y FAO (2006).

En el siguiente cuadro se muestran algunas de las medidas arancelarias aplicadas por Alemania para sus importaciones de miel natural.

Cuadro 3.18

Medidas arancelarias aplicadas por Alemania

Medidas arancelarias	Arancel equivalent ad-valorem	Arancel no ad-valorem	Acuerdo con los siguientes países
Derechos nmf (aplicados)	17.3%		
Acuerdos preferenciales para los Países de África, del Caribe y del Pacífico (asociados con la CEE)	0%		
Acuerdos preferenciales para Chile	8.6%		
Acuerdos preferenciales para Rumania	0%		
Contingente arancelario (aplicado)		Peso neto hasta 30000 toneladas anualmente de 0409000000: Dentro del contingente: 8.6%. Fuera del contingente: 17.3%. Método de Administración: no especificado (NS)	México

Fuente: Base de datos *Market Access Map* (2006).

Las importaciones de Estados Unidos en el 2004 se adquirieron principalmente desde cuatro países: Canadá, China, Vietnam e India. Esto indica una alta concentración de mercado. Canadá abasteció 22.24% del mercado estadounidense, porcentaje muy cercano al 21.64% aportado por China. Vietnam e India ocuparon el tercer y cuarto

lugares, respectivamente, con participaciones de 9.03% y 7,16% (MAGIC, 2004). México se ubicó como séptimo proveedor con una participación de 5.01%. Brasil sobresale debido al incremento de su participación en este mercado en los últimos cinco años.

Cuadro 3.19
Principales proveedores de E.U.A
(1000 dls)

País	2000	2001	2002	2003	2004
Canadá	17573.902	17662.151	50956.731	40695.480	31171.469
China	22328.252	15684.355	7942.928	35389.195	30335.389
Vietnam	1406.344	4843.437	18038.098	15937.252	12656.446
India	N/R	26.520	3519.732	10367.296	10032.021
Brasil	170.723	172.454	10254.594	17140.213	7258.830
Argentina	42858.068	18977.557	17844.543	11013.185	7096.328
México	2416.721	5059.815	22173.810	19639.279	7028.855
Uruguay	43.821	2613.352	9308.249	14581.952	6973.526
Ucrania	25.041	N/R	918.066	4414.773	3110.534
Indonesia	N/R	N/R	N/R	610.332	2072.189
Otros	2688.149	6557.099	24749.160	40113.628	22450.917
TOTAL	89511.021	71596.740	165705.911	209902.585	140186.504

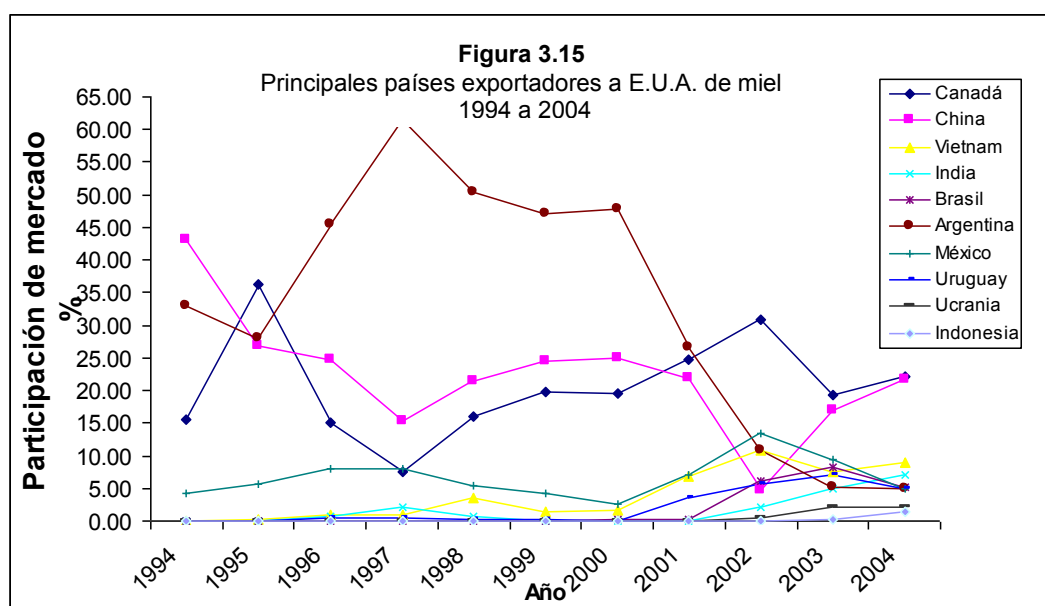
Fuente: Elaborado con base en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC, 2004).

Cuadro 3.20
Diez principales países exportadores de miel a E.U.A.

Participación de mercado (%)											
PAÍS	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Canadá	15.64	36.30	14.97	7.46	15.98	19.72	19.63	24.67	30.75	19.69	22.24
China	43.09	26.74	24.83	15.38	21.42	24.41	24.94	21.91	4.79	16.86	21.64
Vietnam	0.03	0.13	0.84	1.00	3.49	1.34	1.57	6.76	10.89	7.59	9.03
India	-	-	0.72	2.23	0.63	0.04	-	0.04	2.12	4.94	7.16
Brasil	-	-	-	-	-	-	0.19	0.24	6.19	8.17	5.18
Argentina	32.94	28.07	45.57	61.58	50.30	47.09	47.88	26.51	10.77	5.25	5.06
México	4.28	5.74	7.94	7.97	5.42	4.31	2.70	7.07	13.38	9.36	5.01
Uruguay	-	-	0.58	0.41	0.16	0.16	0.05	3.65	5.62	6.95	4.97
Ucrania	-	-	-	0.00	-	0.00	0.03	-	0.55	2.10	2.22
Indonesia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.29	1.48

Fuente: Elaborado con base en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC, 2004).

En la siguiente figura se puede observar la participación de mercado de los diez principales países exportadores de miel a Estados Unidos desde 1994 hasta 2004. En 1994 China fue el principal exportador de miel a Estados Unidos, seguido por Argentina, que de 1996 al 2001 ocupó el primer lugar, siendo desplazado por Canadá en 2002 y hasta el 2004. Es importante resaltar el comportamiento de la participación de Argentina, pues a pesar de que en 1996 muestra un notable repunte, a partir de 2001 muestra disminuciones considerables debido a que fue acusado de *dumping*.



Fuente: Elaboración propia con datos del Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC, 2004).

Con base en el análisis de competitividad propuesto por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), a continuación se presenta el estudio efectuado para la miel natural que México exporta a Estados Unidos.

Entre 1994 y 2004, el valor de las exportaciones de México a Estados Unidos aumentó considerablemente, al pasar de 7.46% a 10.60%, reflejando un crecimiento de 3.14%. Como puede observarse en el cuadro 3.21, los porcentajes de participación más altos son los correspondientes a los años 2000, 2001 y 2002.

Cuadro 3.21
Participación de México en las importaciones de E.U.A.

Año	Importaciones globales totales de E.U.A. (miles dólares)	Importaciones totales de E.U.A. provenientes de México (miles dólares)	Participación de México (%)	Balance Comercial (miles dólares)
1994	663,830,137	49,492,801	7.46	-3,145,412
1995	743,505,251	61,704,998	8.30	12,444,233
1996	791,314,697	72,963,189	9.22	13,037,918
1997	869,873,897	85,829,909	9.87	12,182,569
1998	913,884,886	94,708,666	10.36	9,665,562
1999	1,024,765,969	109,706,486	10.71	15,125,534
2000	1,216,887,535	135,910,534	11.17	20,151,088
2001	1,141,959,125	131,432,957	11.51	26,529,673
2002	1,163,548,552	134,732,185	11.58	36,491,214
2003	1,259,395,643	138,073,297	10.96	41,116,868
2004	1,469,656,166	155,843,010	10.60	55,553,050

Fuente: Elaborado con base en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC, 2004).

El comercio de la miel natural entre Estados Unidos y México se incrementó en 260% entre 1994 y 2004, al pasar de 1,952,000 a 7,029,000 dólares.

Cuadro 3.22
Dinámica de las importaciones de miel de E.U.A.
provenientes de México, 1994-2004

DINÁMICA DE LAS IMPORTACIONES DE MIEL NATURAL DE E.U.A. PROVENIENTES DE MÉXICO, 1994-2004			
Clasificación (SA)	Valor de las Importaciones (miles de dólares)		Incremento
	1994	2004	%
MÉXICO: 409	1,952	7,029	260

Fuente: Elaborado con base en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC, 2004).

Como se muestra en el cuadro siguiente, la participación de México en las importaciones de miel que realiza Estados Unidos reflejó un crecimiento, pues pasó de 4.28% a 5.01% en el período analizado. El máximo porcentaje que se observa en 2002 se debió a la caída en la participación que tuvieron Argentina y China que fueron

acusados de *dumping*. China recuperó parcialmente su participación en 2003, incrementándola en 2004 para estar con casi la misma participación que tuvo en 2001.

Cuadro 3.23
Participación de México en las importaciones de miel de E.U.A.

Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
%	4.28	5.74	7.94	7.97	5.42	4.31	2.70	7.07	13.38	9.36	5.01

Fuente: Elaborado con base en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC, 2004).

Por otra parte, si se analiza la estructura de las exportaciones de miel natural de México a Estados Unidos, se puede observar que los mejores años fueron: 1996, 1997, 2002 y 2003. En 2004 presenta el mismo porcentaje que tuvo en 1995.

Cuadro 3.24
Estructura de la exportación de miel de México a E.U.A.

Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
%	.0039	.0045	.0121	.0112	.0044	.0034	.0018	.0038	.0165	.0142	.0045

Fuente: Elaborado con base en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC, 2004).

Con base en la participación en el mercado de EUA, el comercio de la miel natural reflejó un comportamiento competitivo-dinámico, pues su participación en el mercado ha incrementado en 0.74% y mostró un ligero aumento en la participación de dicho producto, por lo que se le evalúa como un producto en ascenso, es decir, estrella naciente.

Cuadro 3.25

Resumen del comportamiento exportador de la miel de abeja de México en E.U.A. 1994-2004

Participación de importaciones de miel de abeja de E.U.A.		Estructura de exportación		Cambio de participación mercado %	Participación del producto %
1994 (%)	2004 (%)	1994 (%)	2004 (%)		
4.28	5.01	0.004	0.0045	0.74	0.00

Fuente: Elaborado con base en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC, 2004).

De los tres principales exportadores a Estados Unidos el que mayores aranceles tiene es China. En el caso de la miel natural, en 1993 el arancel de este producto para México era de 2.39%, el cual se redujo a partir del siguiente año llegando a .19% y paulatinamente hasta llegar a .00% en 2004. La drástica disminución ocurrida en 1994 fue resultado del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (TLCAN). En el siguiente cuadro se pueden observar los diez países con menor tasa arancelaria para la miel.

Cuadro 3.26

Tasas arancelarias en el mercado estadounidense

PAÍS	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
China	3.08	3.28	2.13	1.49	1.24	1.66	2.19	2.27	2.16	1.81	-	1.69
Vietnam	-	11.18	8.46	5.11	5.00	7.14	8.65	8.93	7.76	1.51	0.02	1.49
India	-	-	-	1.64	1.32	1.80	2.11	-	1.43	1.33	0.04	1.32
Ucrania	-	-	-	-	0.93	-	1.10	1.73	-	1.15	0.03	0.98
Brasil	-	-	-	-	-	-	-	1.72	1.60	0.99	0.07	0.97
Argentina	2.49	2.68	2.04	1.29	1.31	1.61	2.04	2.00	2.05	0.93	-	0.97
Uruguay	-	-	-	1.22	1.24	1.60	2.21	2.60	1.80	1.22	0.02	0.85
Indonesia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.69	1.72
Canadá	-	0.01	0.14	0.36	0.11	-	-	-	-	-	-	0.00
México	2.39	0.19	0.07	0.01	0.01	0.02	-	-	0.11	-	-	-

Fuente: Elaborado con base en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC, 2004).

3.1.5 Precios internacionales de importación y exportación

Respecto de los precios de importación de los diez principales países importadores en el 2005, es importante mencionar que los precios de compra de Alemania han incrementado 45.75% en el período que abarca de 2001 a 2005. El segundo mayor importador, Estados Unidos, reflejó un incremento menor en este mismo período, 13.04%. Por su parte Reino Unido muestra un incremento importante de 93.02% en sus precios.

Cuadro 3.27
Precios de importación de miel 2001-2005
(dólares)

País	2001	2002	2003	2004	2005	Incremento
Alemania	1,19	1,58	2,58	2,60	1,74	45,75%
Estados Unidos de América	1,16	1,87	2,38	1,85	1,31	13,04%
Reino Unido	1,14	1,77	2,94	2,87	2,20	93,02%
Japón	1,04	1,24	1,42	1,38	1,33	27,85%
Francia	1,46	2,13	3,27	3,17	2,25	54,35%
Italia	1,26	1,98	2,93	2,70	1,85	46,41%
Países Bajos	1,69	2,29	2,88	2,48	2,86	68,78%
España	1,03	1,53	2,48	2,30	1,49	44,18%
Bélgica	1,40	2,03	3,14	3,18	2,49	77,27%
Suiza y Liechtenstein	1,79	2,13	3,23	3,77	2,97	65,66%

Fuente: Elaboración propia con datos de *Trade Map*, 2006.

En el siguiente cuadro se pueden observar los precios de exportación de los diez principales países exportadores en el 2005. Es importante resaltar que los precios de Argentina, exportador número uno, han incrementado en 21.90% en el período que va de 2001 a 2005. Por su parte China tan sólo ha incrementado su precio en 10.21%. Alemania refleja un incremento importante de 84.18% y México, que es el quinto mayor exportador, ha incrementado su precio 59%. El mayor incremento de precios lo muestra Brasil, con 179.89%.

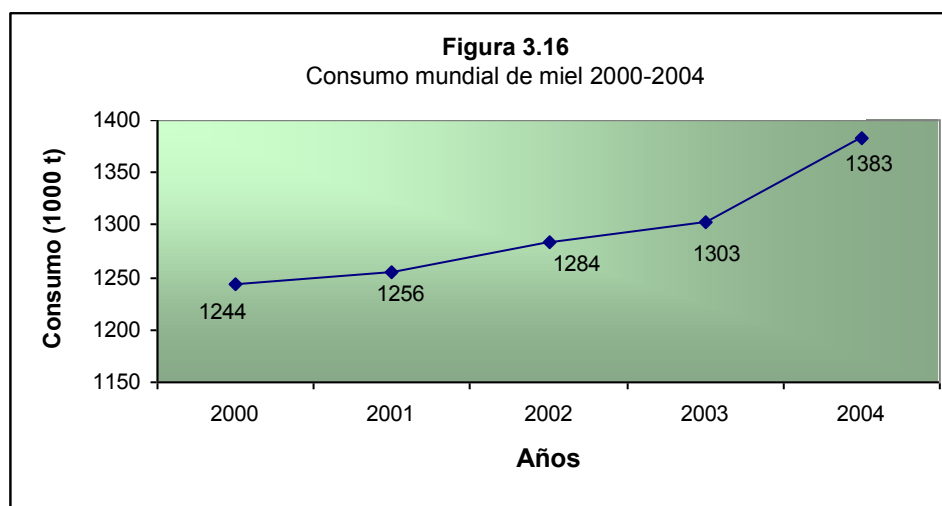
Cuadro 3.28
Precios de exportación de miel 2001-2005
(dólares)

País	2001	2002	2003	2004	2005	Incremento
Argentina	0,98	1,43	2,27	1,93	1,19	21,90%
China	0,90	1,02	1,23	1,15	0,99	10,21%
Alemania	1,77	2,26	3,75	3,85	3,25	84,18%
Hungría	1,51	2,44	3,29	3,36	2,27	49,72%
México	1,05	1,68	2,52	2,19	1,67	59,00%
Nueva Zelanda	2,33	3,54	4,52	6,18	6,25	168,73%
Canadá	1,65	2,49	3,14	2,71	2,02	22,27%
Australia	1,55	1,92	3,50	3,45	2,82	82,21%
España	1,80	2,16	3,30	3,43	2,82	57,02%
Brasil	1,13	1,83	2,36	2,01	3,16	179,89%

Fuente: Elaboración propia con datos de *Trade Map*, 2006.

3.1.6 Consumo mundial de miel

Según datos de la FAO (2006), el consumo mundial de miel se ha incrementado 11.17% en el período que abarca de 2000 a 2004. En el año 2000 el consumo alcanzaba 1,244,000 toneladas de este producto, al 2004 el consumo fue de 1,383,000 toneladas.



Fuente: Elaboración propia con datos de FAO, 2006.

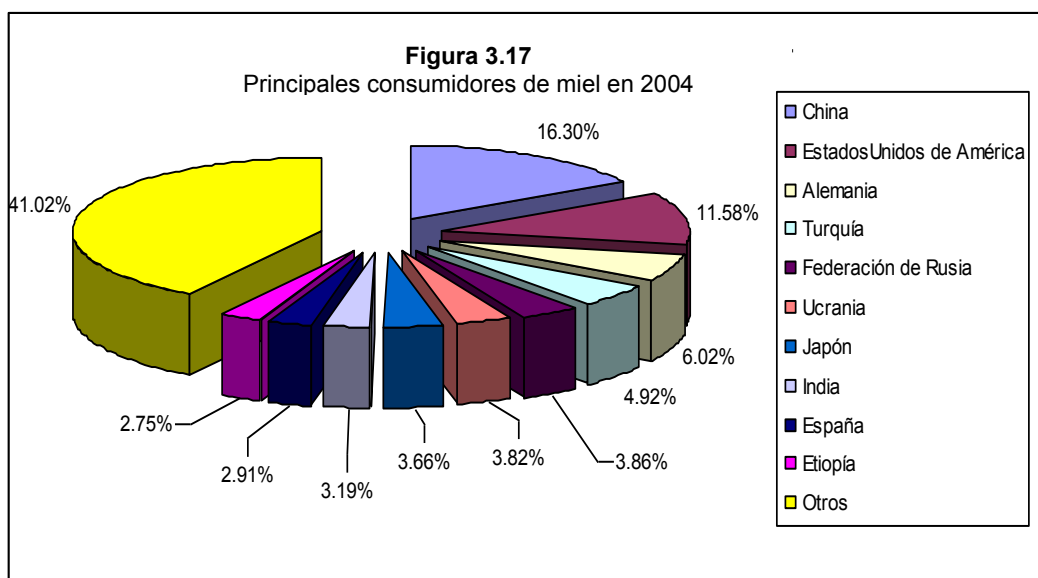
En el siguiente cuadro se encuentran los países que consumieron mayor cantidad de miel en 2004. Es de resaltar el consumo de miel de China pues en ese año representó 16.30% del consumo mundial. Estados Unidos se ubicó como segundo consumidor de

miel con 160,100 toneladas, seguido de Alemania con un consumo total de 83,200 toneladas de este producto.

Cuadro 3.29
Principales países consumidores de miel en 2004

País	(1000 t) Miel
China	225.46
Estados Unidos de América	160.10
Alemania	83.20
Turquía	67.99
Federación de Rusia	53.34
Ucrania	52.81
Japón	50.55
India	44.06
España	40.18
Etiopía	38.02
Otros	567.29
Total	1383.00

Fuente: FAO, 2006.



Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO, 2006.

Como se mencionó anteriormente, China ocupa el primer lugar en la lista de consumidores de miel de abeja; sin embargo, cuando se trata de consumo per cápita, el primer lugar lo ocupa la República Centroafricana con un consumo de 3.32 kg de este

producto al año. En el 2004 Nueva Zelanda y Samoa ocuparon segundo y tercer lugar con un consumo de 2.52 y 2.11 kg al año, respectivamente. México se ubicó en el lugar número 61 con un consumo per cápita de .32 kg.

Cuadro 3.30
Países con mayor consumo per cápita de miel
(Kg/año)

Posición	País	2003	2004
1	República Centroafricana	3.37	3.32
2	Nueva Zelanda	1.57	2.52
3	Samoa	2.14	2.11
4	Angola	1.69	1.64
5	Austria	1.54	1.64
6	Turkmenistán	1.64	1.62
7	Grecia	1.45	1.60
8	Suiza	1.51	1.38
9	Chipre	1.31	1.25
10	Eslovenia	0.86	1.22
61	México	0.31	0.32

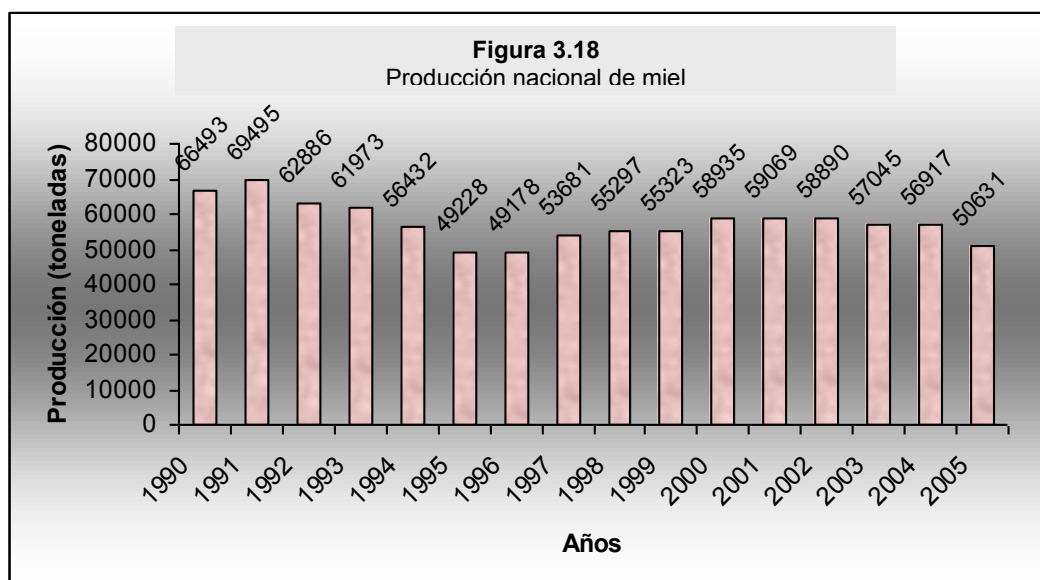
Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO, 2006 y SAGARPA, 2006.

3.2 Contexto nacional del mercado de la miel

3.2.1 Producción nacional de miel

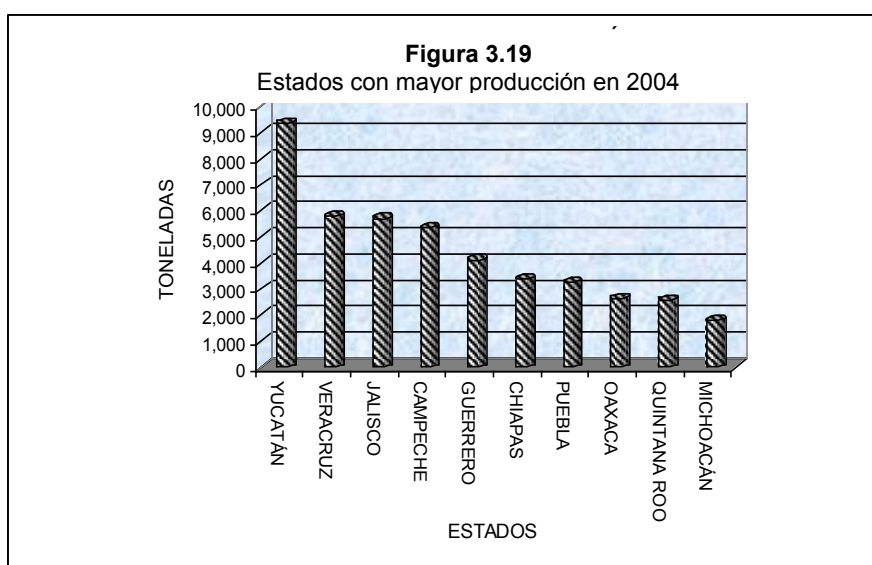
La importancia de la apicultura en México no sólo se sustenta en la arraigada tradición de su práctica, sino en la importante producción que lo ubicó como sexto productor mundial en el año 2004 y su sobresaliente participación en el mercado externo.

Al realizar un análisis de la producción de miel a lo largo de la historia, se observa que entre 1990 y 2005, según datos de la SIAP-SAGARPA (2006), la producción de miel ha ido disminuyendo, se estima que su valor pasó de 66,493 a 50,631 toneladas, determinándose que el menor valor se registró en 1996 cuando la producción bajó a 49,178 toneladas, 26.04% con respecto de 1990. A partir de 1997 se refleja un leve crecimiento cada año; sin embargo, en los años 2002 y 2003, la producción disminuyó .30% y 3.43% respectivamente, en relación con el 2001.



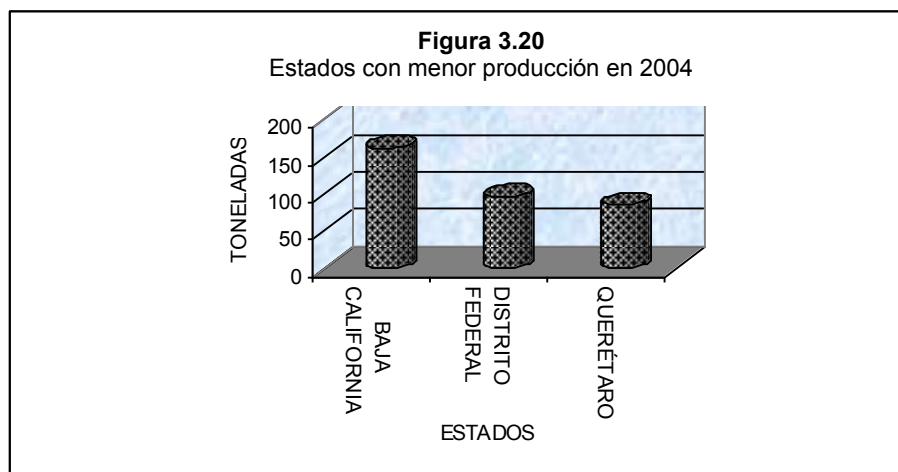
Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA, 2006.

Cabe destacar que en 2004, gran parte de la producción nacional se concentró principalmente en cinco entidades del país, que generaron el 53.20% de la producción total, observándose el predominio de tres estados: Yucatán, Veracruz y Jalisco, que en el año 2004 tuvieron porcentajes del 16.47, 10.14 y 10.01 en relación con la producción total nacional de ese año. Le siguieron en producción Campeche y Guerrero con valores de 5,323 y 4,112 toneladas respectivamente, que representaron 9.35% y 7.22% del total nacional.



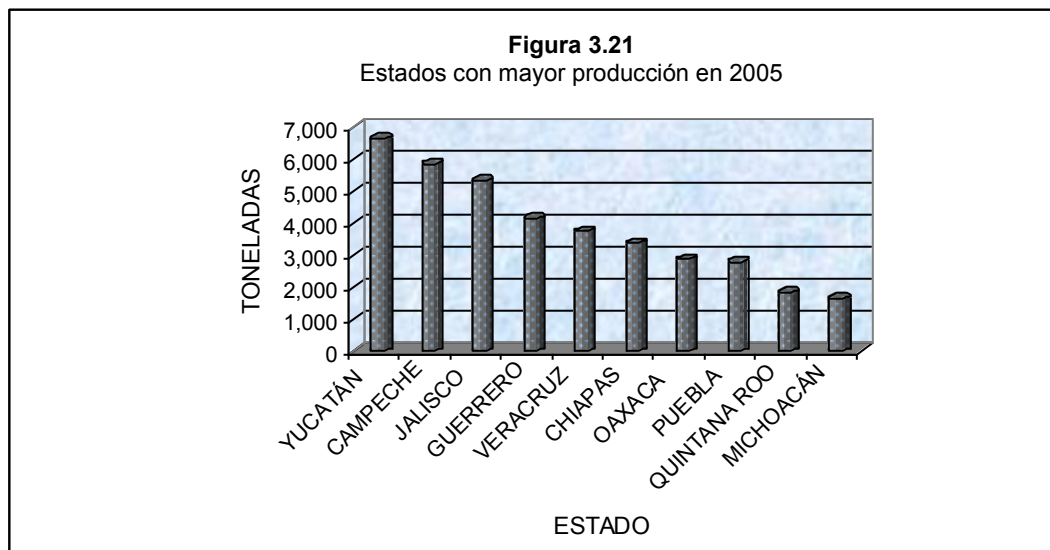
Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA, 2006.

Entre los estados con menor producción se pueden mencionar; Baja California, Distrito Federal y Querétaro que produjeron .28%, .17%, y .15%, respectivamente.



Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA, 2006.

En el año 2005 vuelven a encabezar la lista Yucatán y Jalisco; sin embargo, a diferencia del año anterior, Campeche ocupa la segunda posición, pues su producción aumentó en 530 toneladas, es decir, 9.95% respecto del año anterior. Veracruz, por su parte, descendió al quinto lugar ya que su producción disminuyó en 35.19%. Yucatán ocupó el primer lugar en participación del producto en ese año con 13.12% del total.



Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA, 2006.

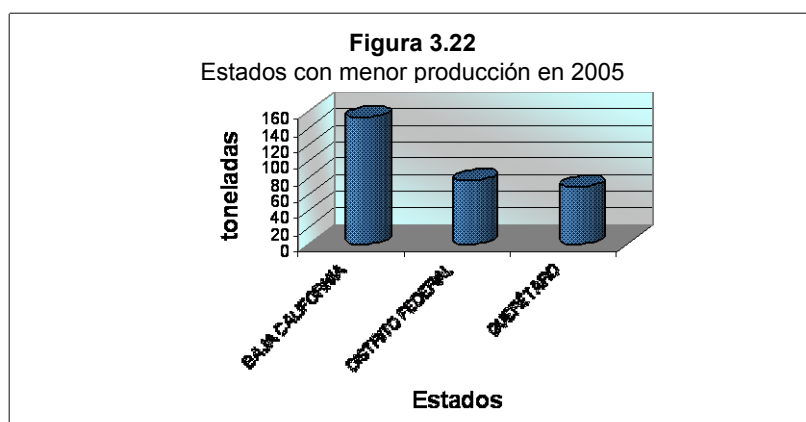
En el siguiente cuadro se muestra el porcentaje de participación por producto respecto del total nacional en el 2005.

Cuadro 3.31
Participación de los principales productores en 2005

Estado	% de Participación
YUCATÁN	13.12
CAMPECHE	11.56
JALISCO	10.53
GUERRERO	8.18
VERACRUZ	7.39
CHIAPAS	6.68
OAXACA	5.69
PUEBLA	5.51
QUINTANA ROO	3.62
MICHOACÁN	3.23
Total	75.51

Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA, 2006.

Los tres estados con menor producción en ese año fueron de nuevo Baja California, Distrito Federal y Querétaro, que produjeron .30%, .15%, y .14%, respectivamente.



Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA, 2006.

Cuadro 3.32
Producción nacional de miel 2004-2005

ESTADO	2004 (ton.)	2005 (ton.)
YUCATÁN	9.375	6.644
CAMPECHE	5.323	5.853
JALISCO	5.698	5.334
GUERRERO	4.112	4.141
VERACRUZ	5.771	3.740
CHIAPAS	3.377	3.381
OAXACA	2.639	2.879
PUEBLA	3.231	2.792
QUINTANA ROO	2.573	1.832
MICHOACÁN	1.776	1.636
ZACATECAS	1.475	1.382
MÉXICO	1.213	1.117
TLAXCALA	497	987
SAN LUIS POTOSÍ	1.061	986
SINALOA	1.083	977
MORELOS	931	925
HIDALGO	763	787
SONORA	452	743
DURANGO	685	648
CHIHUAHUA	1.164	598
GUANAJUATO	625	520
TAMAULIPAS	491	496
COLIMA	367	390
NUEVO LEÓN	462	377
NAYARIT	421	295
AGUASCALIENTES	305	273
COAHUILA	317	237
BAJA CALIFORNIA SUR	203	196
TABASCO	189	167
BAJA CALIFORNIA	161	153
DISTRITO FEDERAL	96	77
QUERÉTARO	84	69
TOTAL NACIONAL	56.917	50.632

Fuente: Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de delegaciones de la SAGARPA, 2006.

3.2.2 Consumo Nacional Aparente

Según el Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), el Consumo Nacional Aparente (CNA) es una forma de medir la cantidad de producto de que dispone un país para su consumo. Es el resultado de la suma de la producción y las importaciones que realiza el país menos el total de las exportaciones. De acuerdo con su composición porcentual, el CNA se integra casi en su totalidad de la producción

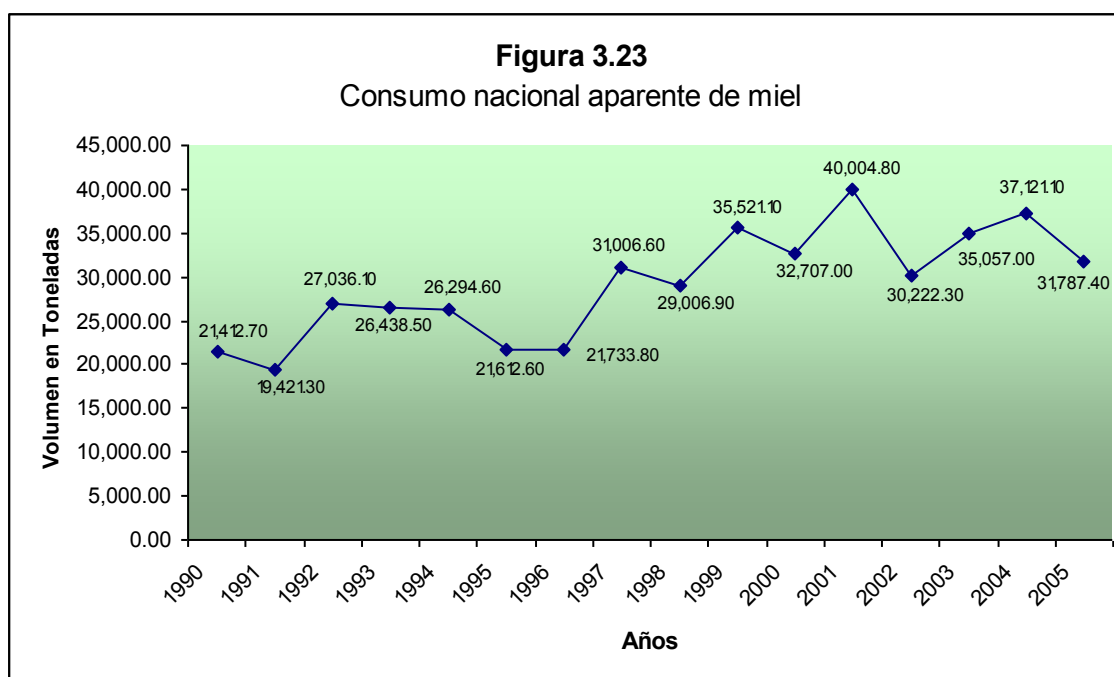
nacional y en mínimos porcentajes de las importaciones que oscilan entre .1% a .7% anual, tal como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 3.33
Consumo nacional aparente de miel

Miel de abeja							
Año	Composición en volumen (toneladas)				Composición porcentual		Total
	Producción	Importaciones	Exportaciones	CNA	Producción*	Importaciones	
1990	66,493.00	8.3	45,088.60	21,412.70	100	0	100
1991	69,495.00	14.8	50,088.50	19,421.30	99.9	0.1	100
1992	63,886.00	18.1	36,868.00	27,036.10	99.9	0.1	100
1993	61,373.00	15.1	34,949.60	26,438.50	99.9	0.1	100
1994	56,432.00	29.3	30,166.70	26,294.60	99.9	0.1	100
1995	47,255.00	7.1	25,649.50	21,612.60	100	0	100
1996	49,178.00	4.3	27,448.50	21,733.80	100	0	100
1997	53,681.00	6.8	22,681.20	31,006.60	100	0	100
1998	55,297.00	31.5	26,321.60	29,006.90	99.9	0.1	100
1999	55,323.00	36.1	19,838.00	35,521.10	99.9	0.1	100
2000	58,935.00	35	26,263.00	32,707.00	99.9	0.1	100
2001	59,069.00	144.8	19,209.00	40,004.80	99.6	0.4	100
2002	58,890.00	215.2	28,882.90	30,222.30	99.3	0.7	100
2003	57,045.00	173.3	22,161.30	35,057.00	99.5	0.5	100
2004	56,917.00	8.6	19,804.50	37,121.10	100	0	100
2005	50,631.40	2.4	18,846.40	31,787.40	100	0	100

Fuente: Coordinación General de Ganadería, SAGARPA, 2006.

El comportamiento de este indicador ha sido variable durante 1990-2005, existiendo una tendencia creciente del 48.45% en dicho período. En 2005 el CNA de miel se ubicó en 31,787.40 toneladas.

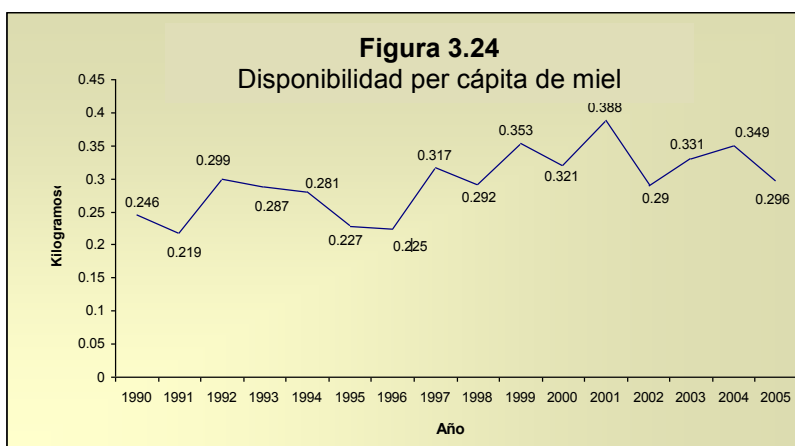


Fuente: Elaboración propia con datos de la Coordinación General de Ganadería, SAGARPA (2006).

La disponibilidad per cápita de miel se ubicó en 2005 en .296 kg/hab./año. Según la SAGARPA (2006) este indicador se sustenta en la estimación del Consumo Nacional Aparente y las cifras de población humana definidas por el INEGI. El término disponibilidad se considera más adecuado que el de consumo, ya que esta cantidad no indica lo que realmente se consumió por los mexicanos, ya que ésta varía de acuerdo con el estrato económico, las preferencias del consumidor y la edad del mismo, entre otros.

La limitada demanda interna ha favorecido que se destinen mayores porcentajes de la producción nacional a la exportación.

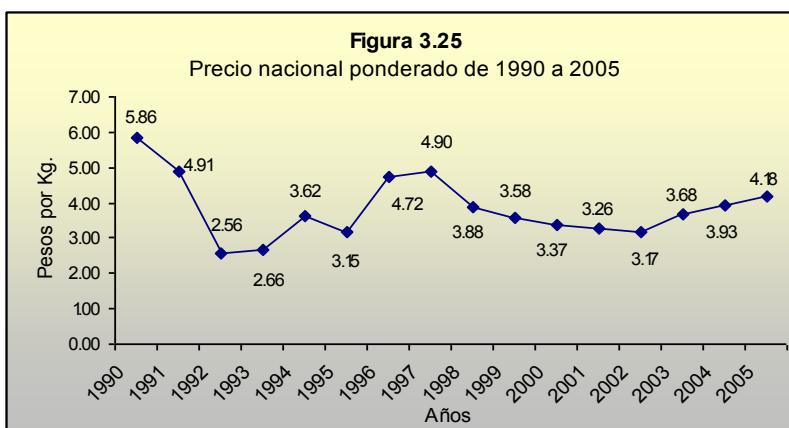
En la siguiente figura se puede observar la variabilidad de este indicador, en el período que abarca desde el año 1990 hasta el 2005 el incremento fue de 20.33%; sin embargo, éste no representa un crecimiento estable.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Coordinación General de Ganadería, SAGARPA (2006).

3.2.3 Precios nacionales de miel

Es necesario analizar el comportamiento de los precios de miel en México, para tener un mejor panorama del sector apícola. Sin duda alguna, el precio nacional ponderado⁴ ha sufrido cambios importantes. Se puede observar un descenso considerable en el período de 1990 a 1993, al inicio de éste el precio de la miel se ubicó en 5.86 pesos por kg descendiendo a 2.66 pesos por kg en 1993. A partir de 1999 muestra un comportamiento relativamente estable.

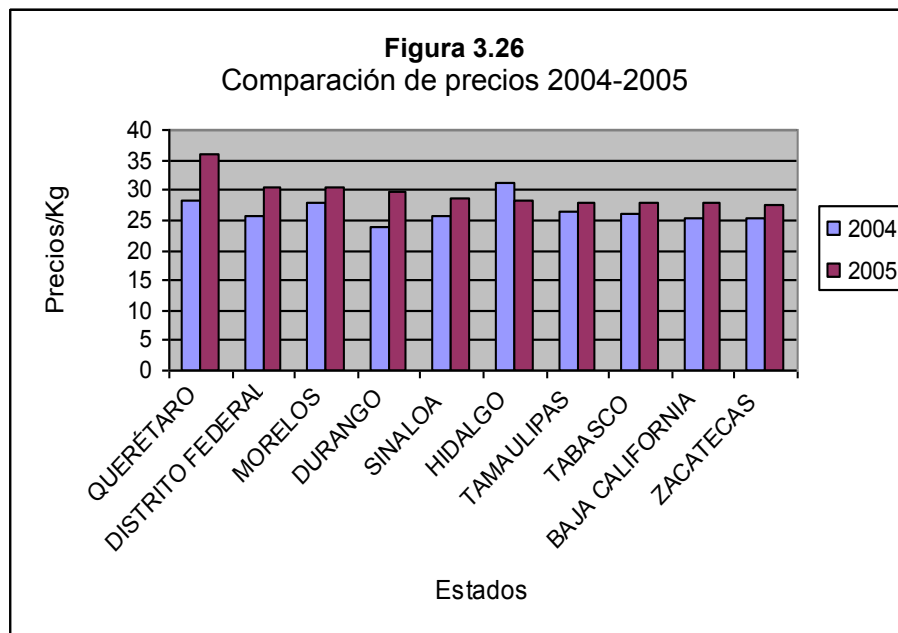


Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA.⁵

⁴ Según el Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) con información de SAGARPA, se considera Precio Nacional Ponderado al que se obtiene de multiplicar la producción de cada estado por su precio, generando el valor total de la producción, la sumatoria de los valores se divide entre el total de la producción.

⁵ Los precios corrientes se deflactaron para obtener precios constantes. Adicionalmente, los de 1990 a 1992 se dividieron entre mil por el cambio de la nueva unidad monetaria que entró en vigor el 1 de enero de 1993.

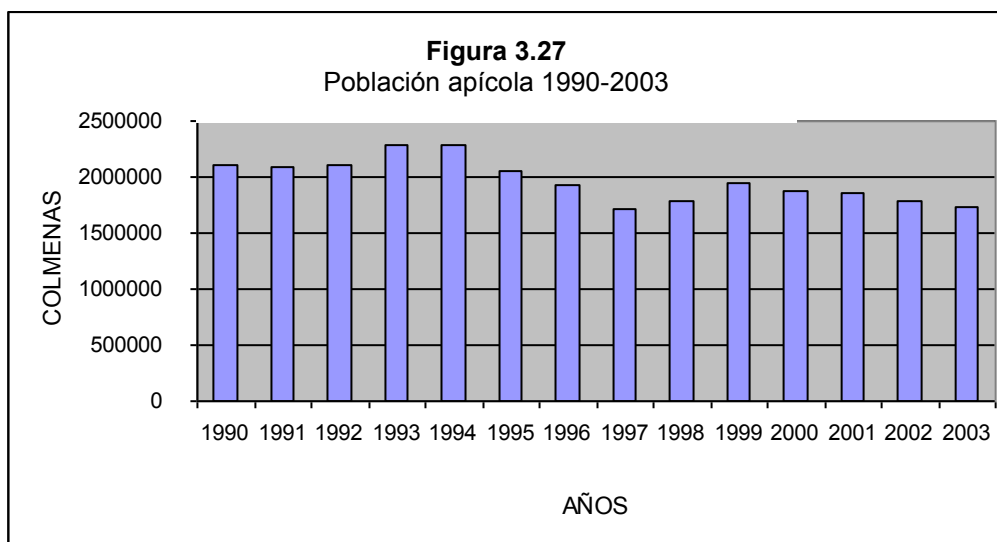
En la siguiente figura se muestran los diez estados con los precios más altos durante los años 2004 y 2005. Entre ellos destacan Querétaro, Distrito Federal y Morelos.



Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA, 2006.

3.2.4 Inventario de colmenas

Con respecto a la población apícola, ésta disminuyó 18.14% en el período de 1990 a 2003. En 1990 México contaba con 2,110,000 colmenas, alcanzando 2,293,733 en 1993 y 2,292,428 de colmenas en 1994, los valores más altos dentro de este período. Sin embargo, a partir de 1995 estas cifras fueron disminuyendo hasta 1,727,234 colmenas en el año 2003. Esta situación pudiera deberse a cuestiones climáticas que ocurrieron en 2002, como es el caso del huracán Isidoro, que acabó con gran parte de esta población en el sureste de la república.

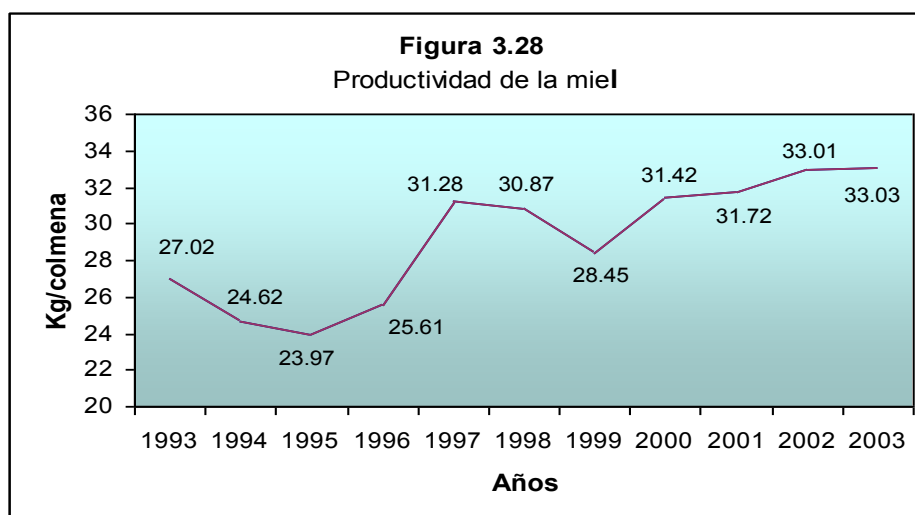


Fuente: Elaborado por el Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las delegaciones de la SAGARPA, 2006.

Los daños ocasionados por este huracán afectaron seriamente al sector apícola. Antes del huracán, los productores yucatecos disponían de 206,745 colonias, cuya población oscilaba entre 35,000 y 60,000 abejas por colonia. El paso del huracán afectó al total del inventario apícola, ocasionando la pérdida total de 52,149 colmenas (cajas y abejas) y que al destruir la vegetación afectó la fuente de alimentación de las 154,596 colmenas restantes. Las abejas, al quedar expuestas al medio ambiente, migraron o murieron por ahogamiento. Esta situación afectó la producción de miel local y nacional (Güémez y Quintal, 2003).

3.2.5 Productividad de la miel

La productividad de la miel se estima como la razón entre el total de producción y el número de colmenas. El comportamiento de este indicador ha sido variable durante el período de 1993 a 2003, sufriendo importantes descensos en los años 1995 y 1999. A partir del último censo, el comportamiento ha sido creciente ya que pasó de 28.45 kg/colmena en 1999 a 33.03 kg/colmena en 2003.



Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las delegaciones de la SAGARPA, 2006.

Los estados que arrojan mayor nivel de productividad en miel en 2003 fueron Campeche, Baja California Sur, Tabasco, Veracruz y Zacatecas, con un total de 49.97, 48.97, 48.22, 46.20 y 43.53 kg/colmena respectivamente. De este grupo es destacable el incremento en la productividad de estados como Tabasco, Veracruz y Coahuila, así como el decremento en estados como Yucatán, Tamaulipas y Quintana Roo.

Cuadro 3.34
Estados con mayor productividad de miel

ESTADO	2000	2001	2002	2003	INCREMENTO
1. CAMPECHE	39.44	41.93	64.64	49.97	26.71%
2. BAJA CALIFORNIA SUR	37.08	51.32	65.91	48.97	32.09%
3. TABASCO	32.92	46.55	48.26	48.22	46.46%
4. VERACRUZ	33.54	37.54	38.21	46.20	37.78%
5. ZACATECAS	39.60	38.77	39.07	43.53	9.92%
6. COAHUILA	29.88	39.85	40.12	39.66	32.71%
7. CHIAPAS	31.49	35.36	40.72	38.20	21.32%
8. TLAXCALA	28.61	35.19	27.80	36.48	27.54%
9. JALISCO	28.21	31.71	33.32	35.72	26.65%
10. TAMAULIPAS	42.29	38.16	33.00	35.09	-17.02%
11. HIDALGO	28.91	32.16	33.09	34.37	18.86%
12. OAXACA	32.22	31.93	32.62	33.73	4.70%
13. QUINTANA ROO	36.81	21.06	27.54	32.30	-12.25%
14. YUCATÁN	40.72	35.72	36.44	32.10	-21.16%
15. GUERRERO	35.16	29.33	28.78	31.78	-9.62%

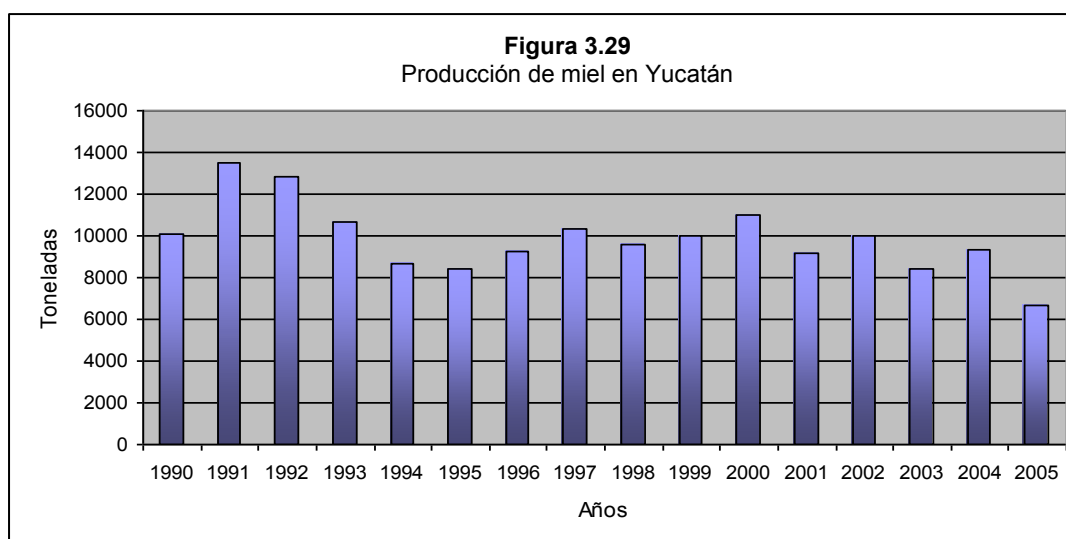
Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las delegaciones de la SAGARPA, 2006.

3.3 Contexto local del mercado de la miel

3.3.1 Producción de miel en la península de Yucatán

En la península de Yucatán, según el modelo de producción campesino, la apicultura ha sido por muchos años una fuente de autoempleo que genera ingresos para la familia rural y mantiene su arraigo en el campo (Güemes, Echazarreta y Villanueva, 2004).

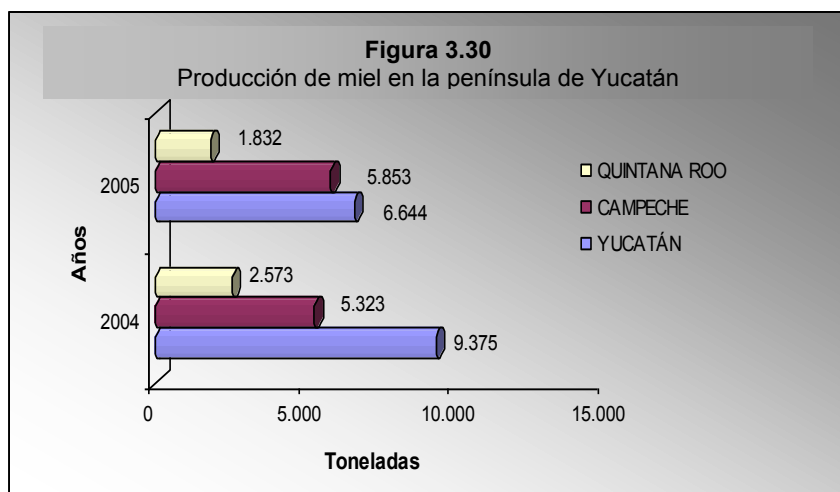
A pesar que la tendencia de la producción nacional de miel es hacia la baja, Yucatán es uno de los estados que registra los niveles de producción más altos de todo el país, ocupando cada año el primer lugar en producción. Si se analiza el período que va de 1990 a 2005, se observa que los valores más altos de su producción fueron en los años 1991 y 1992 donde reportó 13,642 y 12,870 toneladas, respectivamente.



Fuente: Elaboración propia con datos del servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA, 2006.

Campeche y Quintana Roo son los estados que, al igual que Yucatán, destacan en esta actividad. Estos tres estados conforman lo que geográficamente se conoce como la Península de Yucatán.

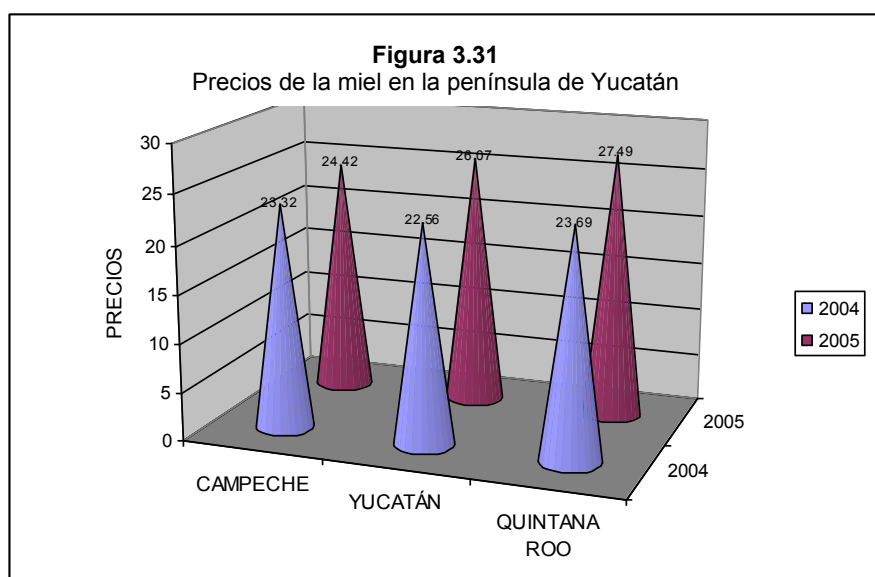
En la siguiente figura se puede observar un comparativo de los niveles de producción de estos estados, en 2004 y 2005. Como se observa, Yucatán ocupa el primer sitio, seguido por Campeche y Quintana Roo, cuyos porcentajes de participación nacional son de 11.56% y 3.62% respectivamente, en el año 2005.



Fuente: Elaborado por el servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA, 2006.

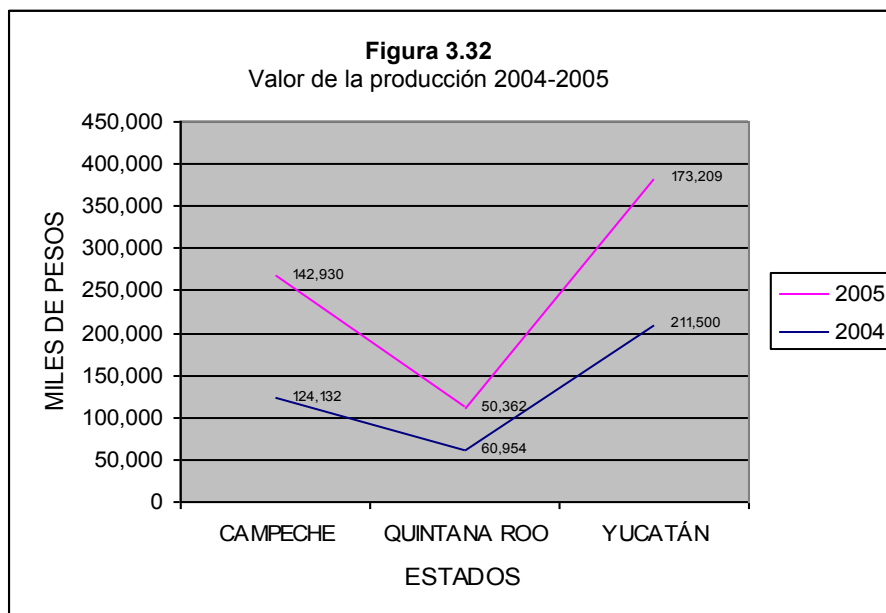
3.3.2 Precios de miel en la península de Yucatán

En lo que respecta al precio, Quintana Roo se colocó en primer sitio con 23.69 pesos por kg en el año 2004, seguido por Campeche con 23.32 pesos y Yucatán con 22.56 pesos; sin embargo, estos precios están por debajo de la media nacional que fue de 23.75 pesos por kg. En el 2005, Quintana Roo sobrepasó el precio promedio nacional de 26.13 pesos por kg ya que el precio que ofrecía era de 27.49, Yucatán y Campeche se mantuvieron por debajo de este promedio.



Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA, 2006.

En la siguiente figura se muestra un comparativo del valor de la producción para los mismos años.



Fuente: Elaborado por el Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA, 2006.

3.4 Conclusiones

Como se pudo observar, la producción mundial de miel ha crecido a una tasa muy baja y presenta una importante concentración en un reducido número de países, destacando China que ha mostrado un importante crecimiento a diferencia de Estado Unidos que ha ido disminuyendo su volumen de producción.

Contrario al lento crecimiento de la producción, las exportaciones han tenido un crecimiento importante y también muestran una alta concentración en un reducido número de países (Argentina, Alemania, China y México). De estos países Argentina es el que mayor porcentaje de su producción destina a la exportación, seguido de México y China, con aproximadamente 78%, 41% y 27%, respectivamente, en el 2004. El caso de Alemania es distinto ya que se puede asumir que triangula producto proveniente de otros países, debido a que sus cifras de importación rebasan las de su consumo aparente.

La principal demanda de miel está en Europa, siendo Alemania el que concentra aproximadamente 25% de los volúmenes de comercialización. Los principales países productores de miel en Europa son España, Francia, Grecia e Italia, los que a pesar de contar con tecnología más moderna no producen lo suficiente para abastecer su demanda.

Otros países que sobresalen como importadores son Estados Unidos, Reino Unido y Japón, que ocuparon el segundo, tercero y cuarto lugares, respectivamente, en el 2004.

Para México sus dos principales mercados de exportación son Alemania y Estados Unidos. En ellos compite con Argentina, quien desde 2001 cambió el principal destino de sus exportaciones de Estados Unidos a Alemania debido a los problemas de *dumping* de que fue acusado por el gobierno estadounidense. En Argentina, al igual que en México, esta actividad está concentrada en pequeños productores con tendencia al asociacionismo para tratar de lograr economías de escala y mejores precios. Las exportaciones las realizan grandes empresas. El gobierno apoya esta actividad ya que es generadora de divisas.

En el caso de China, que como se mencionó es uno de los productores más importantes, parte de su producción es para consumo interno y su principal mercado de exportación es Japón, participando en el mercado alemán en un porcentaje pequeño, no así en el caso de Estados Unidos, en el que ocupa el segundo lugar. Sin embargo, la desventaja de la miel china es su baja calidad, por lo que su precio es menor. El gobierno chino estableció políticas públicas para atacar los problemas de la apicultura e impulsarla.

La crisis iniciada a mediados de 2002 no afectó las exportaciones de miel mexicana ya que, como se ha mencionado, tanto China como Argentina fueron acusados de *dumping* en Estados Unidos por lo que sus exportaciones a ese país disminuyeron. Esta situación benefició a México, que obtuvo mayor participación y mejores precios.

En el caso de China en enero de 2002 tuvo problemas en el mercado alemán al descubrirse residuos de cloranfenicol, por lo que estuvo prohibida la entrada de sus productos hasta julio de 2004.

Del análisis presentado se puede concluir que el mercado estadounidense representa una buena oportunidad para muchos apicultores mexicanos, ya que el mercado europeo al que se ha orientado es mucho más exigente en cuanto aspectos de calidad, certificación y manejo orgánico que pocos van a lograr cumplir en el corto plazo. Así mismo, se debe tratar de fomentar el consumo interno dado que la miel aporta muchos beneficios para la salud.

Los apicultores mexicanos deben hacer énfasis en estrategias de diferenciación por los sabores y olores especiales que se obtienen a partir de la flora y condiciones geográficas propias de cada región. Deben tomar mayor conciencia de la necesidad de especialización en el manejo para obtener un producto orgánico que tiene mejor precio y es cada vez más demandado. Por otra parte, es necesaria la diversificación ya que hay productos de la colmena que no son debidamente aprovechados.

Sin embargo, el reto más grande es lograr que el pequeño productor pueda organizarse de manera que puede detentar mayor poder de negociación, que pueda llegar al consumidor final y que realmente obtengan los beneficios que les permitan salir de la pobreza y marginación que en su mayoría padecen.

4. ESTUDIOS DE CASO

En el presente capítulo se presenta el origen y desarrollo de la Coordinadora Apícola Peninsular, la cual buscó conjuntar los esfuerzos de grupos organizados de apicultores, las organizaciones y despachos que los asesoran y las instancias públicas y privadas de financiamiento. Este proyecto reviste diversos aspectos de importancia, por un lado el pretender abarcar a grupos de apicultores de los tres estados de la península de Yucatán y, por el otro, destacar la importancia de la apicultura como mecanismo de conservación de los recursos naturales.

En una primera etapa la Coordinadora fue un espacio de intercambio de información sobre tecnologías apícolas, mercados, financiamientos, etcétera. Al irse formalizando su trabajo se planteó como principales objetivos la gestión más eficaz de créditos y donaciones, la solución de problemas técnico-productivos y el acceso a mejores mercados para la miel y otros productos apícolas. Actualmente presenta un futuro incierto, a pesar de ya estar formalmente constituida como sociedad anónima y estar inscrita como empresa integradora.

Una vez concluida la presentación de la Coordinadora, se procede a la descripción de cada uno de los tres casos objeto de estudio.

4.1 La Coordinadora Apícola Peninsular

4.1.1 Antecedentes

Desde finales del siglo pasado, el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) ha apoyado iniciativas de grupos de apicultores locales en la Península de Yucatán para conservar sus recursos apibotánicos. En el año 2001 se realizó un primer balance, encontrándose que los proyectos apícolas tienen un excelente impacto en lo que respecta a la conservación de la selva, la protección de la biodiversidad y la generación de ingresos para las familias de los apicultores. Una inversión inicial en la apicultura se puede recuperar en menos de dos años, y un apiario de 30 colmenas es capaz de pagar lo equivalente a un salario mínimo durante todo el año a su dueño, requiriendo de él sólo un día a la semana de atención. Las abejas requieren de una amplia superficie de selva en buen estado para

producir miel; alrededor de dos kilómetros a la redonda por apiario, de modo que una empresa apícola que cuente con 100 apiarios deberá ser capaz de conservar por sí sola suficientes hectáreas de selvas para garantizar el hábitat para las abejas. Si el apicultor es capaz de cumplir las normas adecuadas de manejo y conservación del hábitat natural, le permitirá producir miel orgánica, lo cual, además de garantizarle un sobreprecio a la miel, deriva en beneficios para el mismo apicultor, su comunidad y el medio ambiente global.

A partir de la constatación del impacto positivo de la apicultura orgánica, el PPD del FMAM decidió tomarla como una de sus principales líneas temáticas de financiamiento. Para hacer esto realidad, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) formuló la estrategia para la conservación de la biodiversidad por medio de la apicultura, donde los proyectos de apicultura están orientados a lograr un adecuado balance entre el desarrollo socio-económico comunitario y micro regional, y la protección de los ecosistemas.

Uno de los actores sociales en esta estrategia son los grupos de apicultores, distribuidos en los tres estados de la Península de Yucatán, de los cuales un importante número se unieron en junio de 2000 para conformar la Coordinadora Apícola Peninsular. En una primera etapa la Coordinadora fue un espacio de intercambio de información sobre tecnologías apícolas, mercados, financiamientos, etcétera. En el año 2002, con la llegada del huracán Isidoro, jugó un papel muy importante en la organización de las empresas apícolas, ya que se logró canalizar una buena cantidad de recursos para la recuperación de la apicultura, después de que la Coordinadora y otras organizaciones realizaron un rápido censo de las pérdidas y necesidades. La inversión de recursos internacionales (ONU) y nacionales (Fonden, Alianza para el Campo) permitió que en un año se alcanzara la cantidad original de colmenas que había antes del huracán.

Durante el 2003 el trabajo de la Coordinadora se formalizó y se planteó como principales objetivos: la gestión más eficaz de créditos y donaciones, la solución de problemas técnico-productivos y el acceso a mejores mercados para la miel y otros productos apícolas. Se celebraban asambleas de representantes cada mes en distintos

lugares de la Península de Yucatán, para ello la Coordinadora consiguió recursos para financiar sus asambleas y varios talleres de capacitación. Las asistencias, como se puede observar en las actas, eran muy nutridas. Los presidentes regresaban a sus lugares de origen e informaban a sus asociados las noticias y acuerdos tomados en asamblea peninsular.

4.1.2 Constitución legal

A mediados de 2003 se empezó a discutir sobre la figura jurídica que podría adoptar la Coordinadora. En un principio se realizó un resumen de las diferentes figuras jurídicas que serían convenientes, en él se incluían la Asociación Civil, la Sociedad Cooperativa y la Sociedad Civil. Sin embargo, esta información no fue suficiente y los representantes de los grupos apícolas pidieron que se realizara una explicación más amplia mediante un taller. A este taller asistieron miembros de las Facultades de Economía y Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán, que expusieron las implicaciones de constituirse con las figuras jurídicas propuestas. Asimismo, se mencionó a las empresas integradoras como una opción. También se acordó formar un comité de gestión para realizar los trámites de constitución legal. Este comité se integró por un presidente, un secretario y un tesorero.

Durante este año también se recibieron solicitudes de ingreso y fueron aceptadas la ARIC de Tunkás, Tunben Sastal, SPR de RL, Kabi Lol y Lol Kanchunup de Hopelchén, Campeche; Lol Che y Flor de Jabín de Cuzamá, Yucatán y Kab Lol Dzidzilché de Xmabén.

El presidente de la Coordinadora informó que la personalidad jurídica de ésta no podía ser una Unión de cooperativas, por lo que se constituiría como Sociedad Anónima (S.A.) y se registraría como integradora. Con ayuda de la Secretaría de Desarrollo Social de Yucatán consiguieron la protocolización en forma gratuita.

Se llegó al acuerdo de que el capital de la S.A. se formaría con \$50,000.00 que podría ser en miel (2,000 kilos). Cada acción sería equivalente a 100 kilos de miel y \$200.00 que ya se habían acordado anteriormente para gastos de constitución.

En julio de 2004 se aprobó el nombramiento del Comité de la Coordinadora Apícola Peninsular, por mayoría de 21 votos, ningún voto en contra y una abstención. Quedó conformado de la siguiente manera:

- 1 Representante legal: Félix Patrón
- 2 Secretario: Audomaro Moo
- 3 Tesorero: Gilberto Canché
- 4 Vocal de vigilancia: Raúl Che
- 5 Vocal de control interno: José Manuel Poot

Muchos grupos no se habían constituido legalmente y esta situación retrasaba también la constitución formal de la Coordinadora, por tal motivo se acordó comenzar los trámites considerando a los grupos que ya estaban legalizados. Se realizó una sesión especial para la firma del acta constitutiva en las oficinas de Desarrollo Social, el 19 de noviembre de ese mismo año. Los grupos que integraron la Coordinadora en ese momento fueron:

1. Tumben Sasta, S.P.R. de R.L.
2. Lol Kab de Hocabá, S.C.
3. Lol Kan Chunub, S.S.S.
4. Dzidzilché de Chacsinkín, S.S.S.
5. Lol Ché, S.C.
6. Much Kab Naaloob, S.S.S.
7. Lol Jabín de Tancuché, S.C.
8. Tseembil Balcheo'ob, S.P.R.
9. Lol K'ax, S.S.S.
10. Kabi-jabín, S.P.R.
11. Lol de Yaaxnik, S.P.R.
12. Mayab Kab S.S.S.
13. Kabi'tzalam de Maxcanú, S.C.
14. Kabi'lol, S.S.S.
15. Lool Booxmuc, S.C. de R.L.

En febrero de 2005 ingresó legalmente a la coordinadora Kabi'tah quedando integrada por 16 grupos. En el caso de Chilan Kaabo'ob, uno de los grupos más consolidados, dejó de participar.

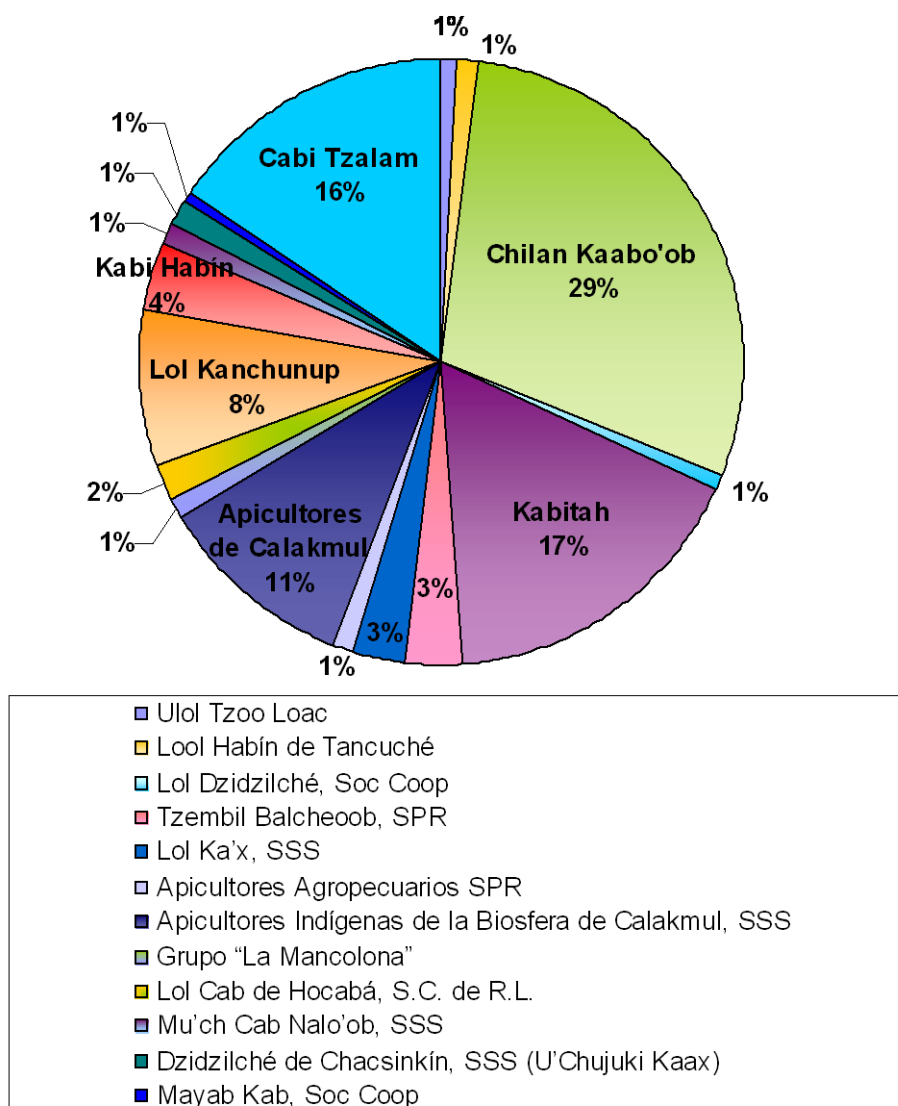
4.1.3 Comercialización

Se planteó la posibilidad de crear una embotelladora de miel para el mercado nacional y para exportar. Sería una forma de competir con buenos precios, pues la miel embotellada se compra más cara que a granel. Los directivos de la Coordinadora se dieron a la tarea de investigar si en Europa estarían interesados en comprar miel embotellada; sin embargo, este proyecto generaba miedo en los apicultores, de que no tuviera mercado. Por ello decidieron asegurar primero un convenio con los posibles clientes.

Durante 2003 los grupos apícolas que conformaban la Coordinadora lograron exportar en forma independiente más de 200 toneladas de miel. Asimismo, se compartieron experiencias sobre la comercialización de la miel. Algunas organizaciones pudieron vender su miel en forma exitosa y otros grupos en su primer año vendieron a precios muy bajos.

La distribución de la producción entre las organizaciones vinculadas a la Coordinadora Apícola en 2003 era la que se muestra en la figura 4.1.

Figura 4.1
Producción de los grupos de la Coordinadora



Fuente: Informe final del proyecto "Integración de Cadenas Productivas en la Apicultura de la Península de Yucatán: La propuesta de la Coordinadora Apícola Peninsular". (2004)

A finales de 2003 se acordó como estrategia de comercialización para el año 2004 lo siguiente:

- 1 La planeación de su cosecha, cuántas colonias y cuánta miel querían vender como Coordinadora.
- 2 Tener acuerdos escritos para determinar los precios.

- 3 Los precios se fijarían hasta iniciada la cosecha y una vez que se conocieran los precios internacionales.
- 4 Diferenciación por la calidad.
- 5 Certificarse como orgánicos.
- 6 Solicitar el ingreso a Comercio Justo, ya que sus precios son normalmente más altos.
- 7 Respecto del proyecto de la embotelladora de miel, acordaron hacer un cálculo del costo para ver si les convenía.
- 8 En algunos lugares se logró incrementar el número de colmenas, por tal motivo se tendría que volver a hacer un censo.

En agosto de 2004 se conoció que el gobierno de Yucatán daría el dinero para instalar una envasadora, pero si se excluía a los socios de Campeche y Quintana Roo, ya que sólo podían apoyar a los de su estado. Ante esta situación la Coordinadora acordó continuar unidos.

Sin embargo, para tratar de aprovechar la donación de la envasadora se plantearon varias opciones, entre ellas entrevistarse con el director de Apicultura y lograr algún acuerdo. La propuesta que se negoció fue que el gobierno de Yucatán en 2005 aportara los recursos de todos los grupos yucatecos y el PNUD aportara los recursos de los grupos campechanos y quintanarroenses. Esto no se llegó a concretar.

4.1.4 Educe Cooperativa

Educe es una sociedad cooperativa de apicultores y prestadores de servicio que está en la Coordinadora Apícola desde sus inicios en el año 2001 y está certificada por la Fairtrade Label Organization (FLO), en especial para la exportación de miel de empresas sociales también certificadas, a los países miembros de FLO (en Europa principalmente).

Varias de las empresas sociales apícolas tienen tratos con Educe Cooperativa desde hace años para la venta de su miel. Estas ventas se hacen contra contratos de comercialización firmados tanto por la empresa social como por Educe. En estas

transacciones, Educe se encarga de cubrir los gastos de transportación, compra de tambores para la exportación y pago del agente aduanal.

Educe Cooperativa se había ausentado dos meses de la Coordinadora, la última vez que asistió a las juntas de asamblea fue en octubre de 2003 y esta situación había estado atrasando el proceso de comercialización, por lo que se acordó reunirse con ellos y otros compradores. En la reunión que tuvieron con Educe, ésta ofreció ayuda para vender la miel, primero a su nombre, y luego, cuando la Coordinadora estuviera legalmente constituida, podrían vender en forma directa.

La forma de trabajar con Educe era que cuando la organización tenía la miel le avisaba sobre el volumen y el resultado del análisis de laboratorio. Luego Educe hacía la oferta a los clientes y recibía de ellos la propuesta de precio para que el grupo productor lo apruebe. Educe cobra los gastos, alrededor de \$3.50 por kilo, que incluye el flete a Veracruz, los permisos, el tambor, etcétera.

De esta manera cada grupo era responsable de juntar la miel y tenerla envasada y limpia, si un grupo no completaba un contenedor de 67 tambores se podía completar con otro grupo. Los requisitos que debían cumplir eran:

- 1 Miel envasada en tambores de exportación (nuevo o renovado, pintado por fuera y fenolizado por dentro).
- 2 Miel filtrada, sin nada de suciedad adentro.
- 3 Miel ya analizada en el laboratorio, que no tenga residuos de contaminación.
- 4 Miel de humedad hasta 19° HMF y menos de 10 ppm.

4.1.5 Inversión en infraestructura y equipo

Se planteó la posibilidad de suscribir un convenio entre el PNUD, la SAGARPA y los gobiernos de Yucatán, Campeche y Quintana Roo, para financiar de manera conjunta el 50% de los gastos de infraestructura, equipo, asistencia técnica, insumos, etcétera, necesarios para la conversión a miel orgánica. Finalmente, el convenio lo realizaron el gobierno federal, los gobiernos estatales y el PNUD.

De esta manera se obtuvo una donación del PNUD de \$120,000.00 para financiar el proceso de certificación de la miel. Este fondo se colocó en una cuenta especial de Educe Cooperativa para beneficiar a todos los grupos que decidieran certificarse en el 2003.

La Certificadora Mexicana (Certimex) por su parte envió a la Coordinadora un oficio proponiendo que los que estaban considerando certificarse lo comunicaran a Educe Cooperativa en Quintana Roo. Había ocho grupos interesados en la certificación: Chilán Kaabo'ob, Kabi'habín, La Mancolona, Nueva Vida, Kabi'tah, Chujuki-Kaax, Muchkab Naalo'ob y Apicultores Indígenas de la Reserva de la Biosfera de Calakmul.

Para la certificación de miel orgánica en enero de 2004 sólo se había verificado la inspección a dos grupos, Kabi-jabín y Chilam Kaabo'ob. Las demás organizaciones iban atrasadas en sus trámites. Se estableció como fecha límite para reunir los requisitos que pidió Certimex, el 10 de diciembre de 2004.

Se llevó a cabo un ciclo de cursos y visitas a apiarios financiados por la Coordinadora. Los talleres se hicieron en cada microrregión y se pagó los pasajes de los promotores de cada comunidad. Asimismo, se llevó a cabo un taller sobre biodiversidad y apicultura, capacitación contable y administrativa, incremento de colonias, captura de enjambres y cría de abejas.

Para la inspección interna se formaron comités de control interno para la Coordinadora y para ocho organizaciones. Cada comité quedó integrado por un coordinador, un comité de dictaminación conformado por dos personas y un inspector interno.

4.1.6 Fondo de crédito apícola

En el año 2003 se presentó el mecanismo del Fondo de Crédito Apícola que se estaba formando con recursos de PNUD y de la Embajada Suiza. El Fondo de Crédito era de \$900,000.00 y la Coordinadora ya había recibido \$400,000.00, mismos que se prestaron a tres grupos, con una tasa del 6% anual.

También se gestionó un fondo social en Banamex, mismo que no se logró debido a la falta de coordinación entre los miembros de la comisión nombrada para ello y a que los intereses que cobraba el banco eran muy altos. Además, pedían garantía prendaria.

En octubre de 2003 se expusieron diferentes alternativas de créditos para el siguiente año, tal como se muestra en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1
Alternativas de crédito de la CAP

Créditos pequeños subsidiados	Créditos grandes
• PPP de FONAES. • Opciones Productivas (Sedesol). • Fondos regionales. Sus intereses son del 4.5% anual. El tope por grupo es de \$ 100,000.00, o bien de \$ 10,000.00 por socio. En Yucatán, sin embargo, sólo aplican el primer tope.	• FIRA • FONAES • Fondo Apícola del PNUD Sus intereses son mayores, entre el 8 y el 12%. El tope de los créditos es variable, de acuerdo con el proyecto.

Fuente: Acta de asamblea de la CAP del 28 de octubre de 2003

El fondo de crédito apícola contaba en enero de 2004 con un capital de \$900,000.00; sin embargo, querían aumentarlo y se acordó visitar a los grupos para hacer un diagnóstico de las necesidades de crédito y capacitación y saber qué cosas ya sabían hacer y cuáles les hacía falta.

El interés de 6% que se había manejado en 2003 pasó a 10% para 2004 y los intereses moratorios al 20%. El incremento se justificó por la necesidad de solventar los gastos del fondo en el futuro, ya que anteriormente éstos estaban subsidiados por el PNUD y Sedesol. Asimismo, se acordó entregar a la directiva de la Coordinadora un informe detallado de los movimientos del Fondo.

El capital del fondo de crédito apícola se fue reduciendo debido a que tres grupos no habían podido pagar. Uno iba a liquidar, otro tenía la miel y estaba negociando, y el

tercer grupo no había mostrado interés en cumplir los acuerdos que se tomaron con ellos.

Para contar con mayores recursos se acordó presentar un proyecto a Sedesol, en la convocatoria publicada por el programa Oportunidades Productivas del 2004, bajo la cobertura jurídica de la S.S.S Campesinos Unidos de los Chenes, Kabi'tah, debido a que la propia Coordinadora no había terminado los trámites de su constitución legal. El proyecto se llamó "Integración de Cadenas Productivas en la Apicultura de la Península de Yucatán: La propuesta de la Coordinadora Apícola Peninsular".

El acuerdo principal era que, para administrar el proyecto, los recursos estarían en una cuenta bancaria a nombre de Kabi'tah, pero tendrían firma registrada un directivo de este grupo, un directivo de la Coordinadora y un asesor del Fondo de Crédito Peninsular. La cantidad solicitada para el crédito fue de \$2,000.000.00, mientras que como subsidio para capacitación y equipamiento se pidieron \$413,363.00. En el proyecto se señalaba que el PPD-FMAM aportaría una cantidad similar.

El objetivo de este proyecto era apoyar la consolidación de la Coordinadora Apícola Peninsular como empresa integradora, así como dos instrumentos independientes: un fondo de crédito apícola para sus organizaciones socias y un sistema de control interno para la certificación orgánica.

El proyecto fue administrado de común acuerdo por las directivas tanto de la S.S.S. Kabi'tah y de la Coordinadora, las metas planteadas para el proyecto fueron las que se muestran en el cuadro 4.2.

Cuadro 4.2
Metas del proyecto sometido a Sedesol

Meta cuantificada	Indicador cuantificado correspondiente
1. 10 de 23 empresas sociales de la CAP capacitadas técnicamente para producir miel con calidad de exportación.	La miel de las 10 empresas capacitadas tiene humedad menor a 20°, sin rastros de sustancias químicas o antibióticos.
2. 12 de 23 empresas sociales de la CAP capacitadas y asesoradas en el manejo administrativo y legal.	12 empresas contarán con libro diario, cuenta bancaria y producirán estados de resultados, estarán al corriente fiscal y legalmente.
3. La CAP y Kabi'tah lograrán hacer ventas al mercado internacional de por lo menos 100 toneladas de su miel e incursionará en el mercado nacional para miel embotellada.	- Las exportaciones totales de empresas de la Coordinadora alcanzarán por lo menos 100 toneladas, a precios 15% mayores al mercado regional. - Se iniciarán las ventas de miel embotellada en el mercado nacional, a un precio 30% mayor al mercado regional.
4. La CAP se fortalecerá en su organización interna para la gestión de estrategias comunes.	- Por lo menos la mitad de las 20 empresas apícolas participarán mensualmente en las asambleas. - La Coordinadora tendrá personalidad jurídica antes de finalizar el 2004.
5. La CAP habrá creado una instancia de ahorro y crédito para proveer en el futuro de créditos de avío a sus asociados.	Para finales de 2004 se contará con una instancia de ahorro y crédito, que hospede el Fondo de Crédito Peninsular para el Desarrollo Sustentable, y proveerá de créditos de avío a las empresas en el 2005.

Fuente: Informe final del proyecto "Integración de Cadenas Productivas en la Apicultura de la Península de Yucatán: La propuesta de la Coordinadora Apícola Peninsular". (2004)

Este proyecto se aprobó en marzo de 2004 con un crédito de \$2,000,000.00 y \$413,000.00 como donativo.

Cabe mencionar que la directiva de Kabi'tah fue parcialmente cambiada durante la realización del proyecto debido a un problema interno que afectó la realización del mismo, no así sus objetivos y metas. En la asamblea que se llevó a cabo en el mes de junio de 2004 se expuso que la directiva de Kabi'tah tomó indebidamente la cantidad de \$450,000.00 del proyecto de Sedesol sin informar a los socios.

Para resolver esta situación se tomaron las siguientes acciones:

- 1 Se tomó un acuerdo en la directiva nueva y antigua, para que trabajaran juntos en la venta de miel.
- 2 Se firmó un contrato de reconocimiento de deuda en el que se comprometían a entregar el dinero que tomaron a la Coordinadora.

Se envió una comunicación a Sedesol informando del problema de Kabi'tah con el proyecto. Por su parte Sedesol hizo una primera visita a los grupos de Yucatán y una segunda visita a Kabi'tah. En la segunda visita solicitaban los comprobantes de gastos, pero éstos no fueron entregados pues no estaban presentes los antiguos directivos quienes tenían en su poder los originales. Se tomó el acuerdo de ayudar a Kabi'tah para que presentara todos los comprobantes en forma a Sedesol, de modo que su imagen no se desprestigiara.

La Sedesol también realizó una visita a las organizaciones de Chilán Kaabo'ob y Blanca Flor y encontró que los socios de la primera organización desconocían el proyecto, ya que los directivos no dieron información a sus socios. Esto dio una mala imagen de la Coordinadora ante Sedesol, porque la visitante dudó que realmente se hubieran llevado a cabo los cursos, asambleas, etcétera, ya que los socios dijeron que no habían recibido ningún apoyo del proyecto. Luego se aclaró que el proyecto permitió que recibieran crédito. En el caso de Kabi'habín de Blanca Flor se vio una buena organización y los socios respondieron positivamente a las preguntas. El presidente de la Coordinadora pidió que todos los representantes fueran muy claros con sus socios y los informaran de todo.

4.1.7 Resultados del proyecto “Integración de Cadenas Productivas en la Apicultura de la Península de Yucatán: La propuesta de la Coordinadora Apícola Peninsular”

Para la realización del proyecto “Integración de Cadenas Productivas en la Apicultura de la Península de Yucatán: La propuesta de la Coordinadora Apícola Peninsular” se efectuó un diagnóstico de la situación de los grupos de la Coordinadora; derivado de ello se fijaron tres prioridades de capacitación:

- a. Reproducción de núcleos, para aumentar el número de colmenas y la producción de miel
- b. Manejo de varroa
- c. Certificación orgánica

Una de las metas principales del proyecto fue capacitar a las directivas de las empresas sociales participantes en cuanto a habilidades y conocimientos de tipo gerencial. Para ello se elaboró un diagnóstico en abril de 2004, ya que para diseñar los talleres era necesario conocer la situación administrativa de las empresas y las capacidades de sus directivos.

Se definieron tres niveles de experiencia y/o conocimiento en cuestiones administrativas básicas, siendo el nivel 3 el más alto. Las empresas sociales que obtuvieron de 0 a 2 puntos clasificaron en el Nivel 1; las que obtuvieron de 3 a 5 puntos en el Nivel 2; y en el Nivel 3, quienes obtuvieron 6 puntos. El cuadro 4.3 presenta las áreas en las que sí tienen habilidades los directivos de las empresas evaluadas.

Cuadro 4.3
Capacidades contables de los directivos de
organizaciones apícolas de la CAP

NOMBRE	Acopio	Venta	Crédito	Libro diario	Operaciones con Bancos	Facturas	CALIFICACIÓN
Ulol Tzoo Loac	*	*	*	*			4
Lool Habín de Tancuché	*			*	*	*	4
Chilan Kaabo'ob, SSS	*	*	*	*	*	*	6
Lol Dzidzilché, Soc Coop							0
Kabi'tah, SSS	*	*	*	*	*	*	6
Tzembil Balcheoob, SPR				*	*	*	3
Lol Ka'x, SSS	*	*	*	*			4
Apicultores Agrop N.Vida							0
Apicultores Ind de Calakmul	*	*	*	*	*		5
Grupo La Mancolona							0
Lol Cab de Hocabá							0
Lol Kan Chunup, SSS	*	*	*	*	*		5
Kabi Habín, SPR	*	*	*	*		*	5

Mu'ch Cab Nalo'ob, SSS				*	*	*	3
Flor de Xtabentún					*		1
Dzidzilché de Chacsinkín			*	*		*	3
Mayab Kab, Soc Coop						*	1
Cabi Tzalam, SC De RL	*	*			*	*	4

Fuente: Informe final del proyecto "Integración de Cadenas Productivas en la Apicultura de la Península de Yucatán: La propuesta de la Coordinadora Apícola Peninsular". (2004)

Según sus habilidades administrativas, también se clasificaron las organizaciones apícolas en tres niveles:

- Nivel 1. Aquellas que no están dadas de alta en la SHCP y no tienen experiencia ni conocimiento alguno ya que nunca han realizado operaciones como grupo o sociedad (acopio y venta de miel), y las que están dadas de alta en la SHCP, pero no tienen experiencia ni conocimiento alguno ya que nunca han realizado operaciones como grupo o sociedad.
- Nivel 2. Aquellas que no han realizado operaciones como grupo o sociedad, pero tienen conocimientos en algunos aspectos administrativos básicos y las que han realizado operaciones como grupo o sociedad, pero no llevan un control adecuado de las mismas o carecen de conocimientos en aspectos administrativos básicos. Realizan operaciones como grupo o sociedad, llevan un control adecuado de las mismas, pero carecen de conocimientos en aspectos administrativos básicos. Este caso se presenta cuando parte de las operaciones de la empresa son controladas por el asesor.
- Nivel 3. Se clasificaron las empresas que realizan y tienen experiencia en operaciones como sociedad, debido al paso de los años.

Cuadro 4.4

Clasificación de las empresas sociales apícolas en niveles según sus capacidades administrativas

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Mayab Cab	Tzembil Balche'ob	Chilan Kaabo'ob
Lol Dzidzilché	Lool Habín	Kabi'tah
La Mancolona	Ulol Tzoo Loac	
Lol Cab	Dzidzilché de Chacsinkín	
Product. de Nueva Vida	Mu'ch Cab Nalo'ob	
Flor de Xtabentún	Lol Ka'x	
	Kabi Habín	
	Lol Kan Chunup	
	Cabi Tzalam	
	Apicult de Calakmul	

Fuente: Informe final del proyecto "Integración de Cadenas Productivas en la Apicultura de la Península de Yucatán: La propuesta de la Coordinadora Apícola Peninsular". (2004)

Se presentó una propuesta para capacitar a los directivos de las empresas miembro, que incluía:

- 1 Habilidades contables básicas: libro diario, manejo de cuentas, gestiones bancarias, informe mensual de gastos.
- 2 Habilidades contables avanzadas: estado de resultados, balance.
- 3 Buen manejo de crédito de avío.

Los apicultores incluyeron, además, el manejo de paquetería Office en computadora.

Los logros alcanzados con este proyecto se presentan en el cuadro 4.5.

Cuadro 4.5

Concentración de logros de la CAP por meta y por indicador

Meta cuantificada	Indicador cuantificado correspondiente	Logros Alcanzados
1. 10 de 23 empresas sociales de la Coordinadora	La miel de las 10 empresas capacitadas tiene humedad menor a	Con recursos de la contraparte, PNUD, se realizó un diagnóstico de capacidades técnicas de varias de las empresas participantes. Los resultados se discutieron en la Coordinadora.

Apícola capacitadas técnicamente para producir miel con calidad de exportación.	20°, sin rastros de sustancias químicas o antibióticos.	Desde la asamblea de la Coordinadora se planearon los temas estratégicos para la capacitación técnica: A) División de Núcleos y aumento de colonias. B) Control de Varroa por medio de campañas. C) Manejo orgánico de las colonias. En total, de estos temas se impartieron 30 talleres, de los cuales 18 fueron financiados con recursos del proyecto y otros 12 con recursos de la contraparte y del gobierno de Yucatán. Se capacitó a un total de 16 empresas sociales: - S.S.S. Kabi'tah - S.C. Sac Ajel (Grupo de La Mancolona) - S.S.S. Lol K'ax - S.C. Lol Maya de Dzidzilché - S.C. Lol de Yaaxnic - S.C. Kabi'lol - S.P.R. Tseembil Balcheo'ob - S.S.S. Kabi'jabín - S.S.S. Lol Kan Chunub - S.S.S. Dzidzilché de Chacsinkín - Grupo Uchujuki Ka'ax - S.C. Lol Jabín de Tancuché - S.C. Flor de Tinto - S.C. Flor de Dzidzilché de Hocabá - S.S.S. Mayabkab - S.C. Tumben Sastal Cada grupo por lo menos envió al laboratorio una muestra de miel para su análisis, ya que éste es un requisito para venderla. En ninguno de los resultados aparecieron restos de sustancias químicas o antibióticos y una humedad mayor a 20°. El producto final que indica el logro de esta meta es la inspección interna del manejo orgánico de los apiarios, al cual se le dedicó buena parte de los talleres y asesorías del proyecto. Este proceso se inició en agosto, con la promoción de la certificación orgánica y el compromiso de cerca de 600 apicultores para certificarse. En agosto y septiembre se capacitó a los miembros del sistema de control, mientras que el resto de los apicultores llenaban sus bitácoras de trabajo. En octubre y noviembre se llevó a cabo la inspección de 660 apiarios, repartidos en tres subgrupos: Coordinadora Apícola (441 apiarios), Chilán Kaabo'ob (161 apiarios) y Kabi-jabín (58 apiarios). Se decidió hacerlo por separado ya que estas dos últimas empresas habían iniciado antes su propia
--	--	---

		certificación. Como resultado, fueron aprobados un poco más de 600 apiarios y se solicitó la inspección externa, que será enviada por parte de una instancia válida para los clientes que compren la miel en el 2005 (probablemente Certimex).
2. 12 de 23 empresas sociales de la Coordinadora Apícola capacitadas y asesoradas en el manejo administrativo y legal.	12 empresas contarán con libro diario, cuenta bancaria y producirán estados de resultados, estarán al corriente fiscal y legalmente.	También en el inicio del proyecto se llevó a cabo un diagnóstico de las capacidades administrativas de las empresas que integran la Coordinadora. El diagnóstico señaló que una buena parte de las empresas realizan prácticas contables básicas con un buen margen de errores, mientras que otro grupo lleva una contabilidad informal en libretas de notas, y continuamente incurre en vacíos de información. Los talleres en estos temas se dirigieron entonces a las mesas directivas de las empresas sociales integrantes de la Coordinadora. Durante el mes de abril se impartió a todos los representantes un taller sobre crédito rural en Mérida. En el mes de mayo se impartió otro taller, también en Mérida, sobre aseguramiento apícola. En ambos casos la participación fue mayor a 18 empresas sociales. En los siguientes meses de junio, julio y agosto se llevaron a cabo 6 talleres en temas de contabilidad, de niveles básico a medio, para un total de 22 empresas en seis sedes: Mérida, Chacsinkín, Valladolid, Hopelchén, Xpuhil y Felipe Carrillo Puerto. Estos talleres se complementaron con visitas de asesoría: entre una y tres por empresa social integrante. También en junio se impartió un taller sobre las diferentes figuras jurídicas, para ayudar a los representantes a decidir la mejor opción para constituir legalmente a la Coordinadora. En agosto se dio un breve taller sobre el sistema mundial de Comercio Justo, impartido por parte de personal de Educe Sociedad Cooperativa a más de 22 representantes de empresas de la Coordinadora. Durante septiembre y octubre se continuó con la capacitación de las mesas directivas con dos talleres de cómputo, también en Mérida. En los dos talleres se logró que las directivas manejaran los programas de Word y de Excell. En total, se rebasó la meta de 12 talleres y 36 asesorías propuesta por el proyecto.
3. La Coordinadora Apícola y la S.S.S. Kabi'tah	- Las exportaciones totales de empresas de la	La producción en 2004 sobrepasó las expectativas con un incremento del 73% con respecto de 2003. Esto se debió no solamente a los servicios prestados gracias a este proyecto (asistencia técnica, equipamiento, crédito), sino también a un clima adecuado. No toda la miel producida se exportó. La miel de

lograrán hacer ventas al mercado internacional de por lo menos 100 toneladas de su miel e incursionará en el mercado nacional para miel embotellada.	Coordinadora alcanzarán por lo menos 100 toneladas, a precios 15% mayores al mercado regional. - Se iniciarán las ventas de miel embotellada en el mercado nacional, a un precio 30% mayor al mercado regional.	las siguientes empresas fue exportada en 2004: Chilán Kaabo'ob (200 toneladas), Kabi'tah (60 toneladas), Kabi-jabín (40 toneladas), Apicultores de Calakmul (40 toneladas), Lol K'ax (40 toneladas), Dzidzilché de Chacsinkín (10 toneladas). En total suma 390 toneladas, sobrepasando la meta del proyecto. Mercado Justo: Una vez constituida legalmente, a partir de noviembre del 2004 se iniciaron los trámites para inscribirse en el registro de la "Fairtrade Labelling Organisation International" (FLO). Esto permitirá a la Coordinadora (como empresa integradora) comercializar miel de sus organizaciones miembro a precios preferenciales en más de 12 países consumidores de miel. Este será un servicio importante porque actualmente sólo tres de las 27 organizaciones tienen derecho a vender su miel con este registro. La Coordinadora está siendo apoyada para este trámite por Sociedad Cooperativa, que es miembro fundador de FLO.
4. La Coordinadora Apícola se fortalecerá en su organización interna para la gestión de estrategias comunes.	- Por lo menos la mitad de las 20 empresas apícolas participarán mensualmente en las asambleas. - La Coordinadora tendrá personalidad jurídica antes de finalizar 2004.	De las 27 empresas sociales apícolas que conforman la Coordinadora por lo menos 22 cuentan con personalidad jurídica, 15 de las cuales la tienen actualizada. Las asistencias a las asambleas mensuales fueron siempre mayores a 15 organizaciones, con un promedio de 18. Las asistencias, además, han ido en aumento a medida que pasan los meses. La calidad de la participación es también un medio de verificación importante. En las primeras asambleas tomaban la palabra solamente los directivos de la integradora, o bien los asesores y técnicos presentes. En la actualidad, sólo asisten en promedio dos ó tres técnicos, y la palabra es tomada básicamente por los apicultores representantes de las empresas sociales. En la Coordinadora han surgido conflictos, como cuando se dio a conocer que los antiguos directivos de la S.S.S. Kabi'tah habían cometido fraude en contra del proyecto, o cuando se expuso que muchos apicultores no habían sido aprobados por el sistema de control interno de producción orgánica. Sin embargo, el buen juicio de los apicultores representantes llevó las discusiones por un camino de calidad y buena crítica. La prueba es que, a pesar de estos obstáculos, la asistencia a las asambleas sigue siendo alta y va creciendo poco a poco la apropiación por parte de los apicultores. El 17 de noviembre de 2004 se realizó la asamblea constitutiva de la Coordinadora Apícola, como una empresa integradora. La conformaron en principio 15 empresas sociales, todas de pequeños apicultores, y le seguirán otras siete que en ese momento no tenían sus papeles legales en regla. Para

		esto se hará una asamblea general en febrero en la que se dará ingreso al resto de las empresas interesadas.
5. La Coordinadora Apícola habrá creado una instancia de ahorro y crédito para proveer en el futuro de créditos de avío a sus asociados.	Para finales de 2004 se contará con una instancia de ahorro y crédito, que hospede el Fondo de Crédito Peninsular para el Desarrollo Sustentable, y proveerá de créditos de avío a las empresas en 2005.	Esta instancia había comenzado a trabajar desde 2003, por acuerdo de asamblea de la Coordinadora, hospedada legalmente Educe Sociedad Cooperativa. Durante 2003 se había trabajado con un capital inicial de \$600,000.00, mismos que se incrementaron arriba de 2.5 millones de pesos con la aportación del proyecto Kabi'tah. Durante 2004 el Fondo afinó sus normas de operación, utilizó contratos y pagarés legales, y ejerció casi el total de los recursos disponibles en créditos aprobados por su comité y avalados por la asamblea de la Coordinadora. Del total de los créditos otorgados en 2004 se ha recuperado a la fecha casi el 85% y se espera llegar arriba del 90% antes de comenzar la temporada de cosecha de miel 2005.

Fuente: Informe final del proyecto "Integración de Cadenas Productivas en la Apicultura de la Península de Yucatán: La propuesta de la Coordinadora Apícola Peninsular". (2004)

Como se mencionó en el cuadro anterior, en noviembre se realizó la asamblea de constitución legal de la Coordinadora, frente a notario público, para con ello poder dar de alta la organización ante Hacienda y que la Coordinadora pudiera emitir facturas y manejar directamente (y no mediante alguna de sus organizaciones miembro) trámites y fondos para cumplir sus objetivos. El registro como integradora, aun cuando se reportó como efectuado, no se dio sino hasta mayo de 2005.

Durante 2005 la Coordinadora continuó sosteniendo asambleas una vez al mes con todos los representantes de las organizaciones participantes. En ellas se discutían los temas de comercialización concertada de su miel, problemas de calidad e intercambio de soluciones, relaciones con los gobiernos estatales y otras instancias normativas del gobierno, proyectos de inversión, situación del Fondo de Créditos Apícolas, entre otros.

La directiva de la coordinadora comenzó a pensar que ya era tiempo de no depender tanto de Educe; querían ser más autónomos. A raíz de esto hubo también un distanciamiento con el PNUD, del que dejaron de tener apoyos.

4.2 Caso Kabi'tah

4.2.1. Antecedentes

La Sociedad de Solidaridad Social Apícola Kabi'tah fue constituida el 16 de febrero de 1992 con 115 apicultores que venían de 16 comunidades del municipio de Hopelchén, siendo su principal actividad la producción, industrialización y comercialización (compra-venta) de miel de abeja. Esta sociedad tiene su domicilio en la ciudad de Hopelchén en el estado de Campeche.

De acuerdo con su acta constitutiva, los objetivos de Kabi'tah al momento de su creación eran trabajar en la industria agropecuaria con adelantos técnicos, la obtención y aprovechamiento de toda clase de bienes y servicios, equipo, muebles e inmuebles de propiedad colectiva, la creación de fuentes de trabajo, la explotación racional de los recursos naturales, la creación de vínculos que favorecieran el desarrollo de los objetivos sociales, la educación de sus socios y familiares, y cualquier actividad que tendiera a elevar el nivel de vida de sus miembros.

En 1993 Kabi'tah hizo su primera venta colectiva, de 20 toneladas, al mercado nacional. En 1994 logró ser aceptada como proveedora de la Asociación Europea de Comercio Justo (*EFTA*¹) e hizo su primera venta internacional. También en ese año estableció su centro de acopio en la cabecera municipal, Hopelchén, en una bodega de alquiler. Después de varios años de trabajo, sus volúmenes de producción llegaron a más de 200 toneladas, y en 1998 gestionaron un crédito refaccionario para adquirir un terreno y construir su propio centro de acopio y procesamiento de miel y cera. El costo total de la obra ascendió a \$1'100,000.00, y a principios de 2004 se estaba al corriente en los pagos y el crédito se había pagado casi en su totalidad. Este centro ha sido utilizado en los últimos años para recibir, procesar y exportar la miel de la empresa.

¹ Por sus siglas en ingles *European Fair Trade Association*.

En julio de 2004 la directiva en funciones tomó indebidamente \$450,000.00 del fondo de un proyecto de Sedesol. Este hecho, aunado a otras inconformidades previas, generó que muchos de los socios ya no quisieran seguir participando. Para tratar de rescatar la Sociedad, ingresa como presidente interino quien había sido el primer presidente de la Sociedad y uno de sus principales promotores en su constitución.

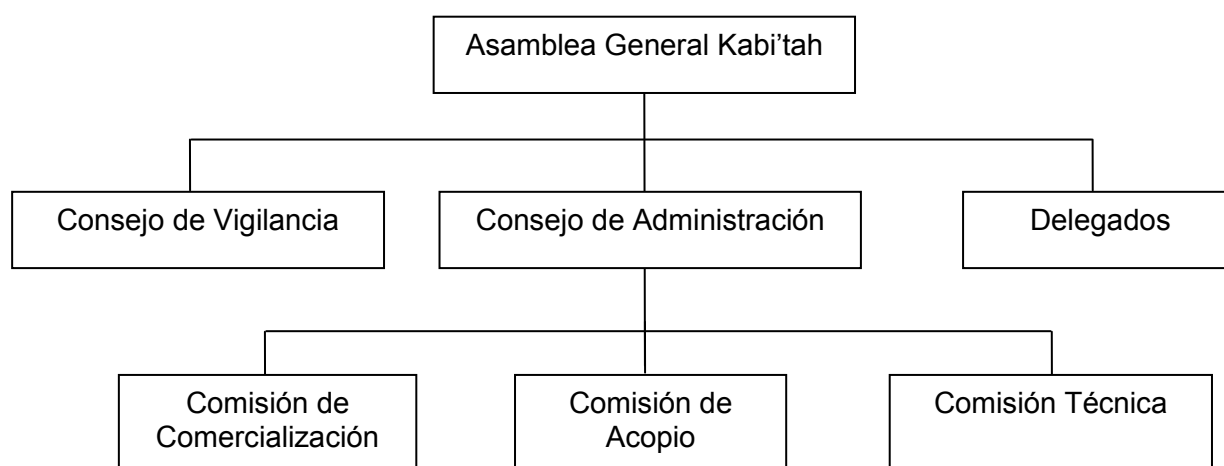
Los problemas enfrentados propiciaron la reorganización de Kabi'tah y con el último recorte se realizó el cambio de razón social, quedando Kabi'tah como "Sociedad Cooperativa". Legalmente se inscribieron el 3 de marzo de 2006 con 45 socios, los cuales aportaron \$500.00 cada uno para los trámites de la transición de razón social, como capital constitutivo. Un aspecto de peso para decidir por el cambio de figura jurídica fue que el período de la directiva en las sociedades cooperativas es de cinco años, en vez de dos años en las sociedades de solidaridad social, de esta manera la actual directiva cree que se le podrá dar mayor continuidad a los proyectos.

Los directivos comentan que la Asamblea General es la máxima autoridad y está conformada por todos los socios. Ésta se reúne al menos una vez al año; las asambleas extraordinarias se realizan en cualquier momento a solicitud del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia o del 20% del total de los miembros. La Asamblea también elige y destituye a los miembros de la estructura orgánica, los cuales pueden permanecer un período de cinco años con posibilidad de reelección por un período igual. De igual manera, resuelve todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad cooperativa, establece las reglas que deben de normar el funcionamiento social y de ella dependen los siguientes órganos:

- A. Consejo de Administración. Es el órgano ejecutivo de la sociedad, en otras palabras, se encarga del manejo en general de la misma. Cuenta con la representación legal de la sociedad. Puede nombrar comisiones especiales para el cumplimiento de funciones específicas como: producción, finanzas, comercialización, educación, etcétera. Está integrado por un presidente, secretario, tesorero y vocal.

- B. Consejo de Vigilancia. Ejerce la supervisión de todas las actividades de la sociedad, está integrado por un presidente, secretario, vocal y sus respectivos suplentes.
- C. Delegados. Sirven de enlace entre los directivos y los socios de la comunidad que representan, se cuenta con delegados en cada comunidad. Mantienen reuniones entre los períodos de las asambleas con los miembros del Consejo de Administración y dependen directamente de la Asamblea General.
- D. Comisión de Comercialización. Tiene a su cargo la colocación de la producción a los mejores precios. Para ello efectúa las negociaciones necesarias con los clientes y se mantienen informados de las cantidades producidas en la región y de las fluctuaciones de los precios.
- E. Comisión de Acopio. Comisión encargada de vigilar la calidad de la miel que se recibe en el centro de acopio y de llevar los registros de las cantidades acopiadas para hacer los pagos correspondientes a los productores.
- F. Comisión Técnica. Es el órgano encargado de fomentar las capacidades técnicas de los socios; se integra por cinco miembros, entre los cuales se cuenta con un representante.

Figura 4.2
Estructura orgánica de la cooperativa



Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista a la directiva de Kabi'tah.

4.2.2. Principales factores que explican su funcionamiento

Iniciativa y motivación de los productores para asociarse

Comentan los directivos que la organización comenzó antes de 1990; los apicultores más antiguos habían sido miembros de una gran empresa paraestatal llamada Miel y Cera de Campeche. Cuando se dieron cuenta de que su miel no era pagada a precios justos se salieron de ésta y empezaron a unirse buscando formar una sociedad pequeña, que ellos pudieran controlar, pero no se tenía ningún conocimiento empresarial. En 1992 la asociación civil Educación Cultura y Ecología se encontraba en esta región apoyando a pequeñas agrupaciones que quisieran organizarse y trabajar de manera independiente, principalmente en Hopelchén, por lo que se relacionan finalizando en que ésta le proporciona apoyo y asesorías a Kabi'tah facilitando su constitución.

Los socios coinciden en señalar que muchos de ellos ya formaban parte de Miel y Cera de Campeche, empresa paraestatal que a los pocos años de fundarse se volvió corrupta y las utilidades se las quedaban un pequeño grupo de socios. Debido a esto, por los años ochenta un grupo de apicultores cesó a la directiva y tomaron el control, pero no pudieron hacer nada debido a la gravedad de los fraudes cometidos por los anteriores directivos y se salieron junto con un grupo de apicultores. Mencionan también que el Partido del Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional empezó a impulsar la organización de los productores, y a pesar de que este partido abandonó la zona, el movimiento de los apicultores no desapareció y se consolidó con el apoyo de Educe, A.C.

Los 27 socios encuestados consideran que esta asociación tuvo su origen, fundamentalmente, por iniciativa de los socios.

Existencia de un objetivo común

Los directivos consideran que el principal propósito de la organización es incrementar el volumen de producción de miel manteniendo los estándares de calidad que los respaldan. Anteriormente les preocupaba más crecer en cuanto al número de

asociados, pero se han dado cuenta que no es eso lo importante sino que los que estén vayan creciendo en el número de sus colmenas. Consideran que a veces las restricciones les son impuestas desde afuera; por ejemplo, ellos no aceptaban a un productor que tuviera al ingresar a la sociedad 100 colmenas ya que de acuerdo con Comercio Justo ya no se le considera un pequeño productor, pero lo que sí es posible es que ya estando en la sociedad llegue a tener ese número o más de colmenas.

Los socios mencionan que decidieron unirse a este grupo porque en conjunto obtienen mejores apoyos y se consigue que les paguen precios más altos por el producto, cuando están solos es más probable que tengan que recurrir a los “coyotes” (intermediarios). Además, muchos de ellos ya habían tenido la experiencia conjunta de trabajar en Miel y Cera y ya se conocían desde entonces.

Consideran que un importante beneficio que han conseguido de la organización ha sido la capacitación, ya que creen que su miel es reconocida por su excelente calidad, debido a que se les ha enseñado las Buenas Prácticas en el manejo de los apiarios.

El 96.3% de los encuestados consideran que el conseguir un mejor precio del producto es un objetivo importante de pertenecer a la sociedad, de este porcentaje 63% le otorgó la mayor importancia.

El siguiente objetivo en el que mayor número de coincidencias hubo fue el relacionado con el acceso a nuevos mercados, con un 48.1% de los socios encuestados, seguido muy de cerca por el de obtener apoyos de gobierno con un 40.7%.

Incentivos y apoyos gubernamentales

El gobierno les ha otorgado diversos apoyos, entre ellos los más importantes han sido por medio de créditos. Se obtuvo un crédito de tipo riesgo compartido y crédito refaccionario de Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas en Solidaridad (FONAES) para el prepago de la miel, compra de insumos y equipo de acero inoxidable para el centro de acopio.

Para financiar la exportación de la miel obtuvieron un crédito de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) para que en el período de acopio de la miel se le pudiera pagar a los socios.

Adicionalmente, Kabi'tah ha obtenido por parte del gobierno el apoyo de Alianza Para el Campo (APC), en el cual ellos aportan 50% y la sociedad aporta otro 50% de los gastos. También se han visto beneficiados con el programa de Empleo Temporal, el cual se manejó hasta 2003, que utilizaron para limpiar el camino a sus colmenas. Señalan que en algunos casos los apoyos los utilizaban para sobrevivir.

La Coordinadora Apícola Peninsular, con apoyo del PNUD, solicitó y obtuvo por medio de Kabi'tah un préstamo de la Sedesol en 2004, esto debido a que la Coordinadora no estaba constituida legalmente, y entre los grupos que la conformaban uno de los más sólidos era S.S.S. Kabi'tah, por lo que los recursos fueron captados en la cuenta bancaria de ésta. El préstamo estaba destinado para apoyar a los integrantes de la Coordinadora. La transferencia de los recursos en efectivo fue contra contratos y pagarés, para poder asegurar la recuperación de los mismos. De este fondo Kabi'tah solicitó y obtuvo en préstamo una cantidad que empleó en el pago de la miel en la época de acopio.

Características de los líderes o representantes

Al preguntarse respecto de las características de los representantes, los directivos mencionan que son gente con muy pocos estudios, pero que han trabajado para construir un patrimonio, por ello consideran que fue muy lamentable lo ocurrido con una de las directivas que incurrió en malos manejos, ya que al elegir a sus directivos parten del supuesto de que son gente honrada. A pesar de las circunstancias que han tenido que enfrentar, la directiva actual considera que han tenido logros significativos con el paso de los años, que se han esforzado como para dejar que se pierda.

Las características generales de los integrantes del actual Consejo de Administración se muestran en el cuadro 4.6.

Cuadro 4.6
Consejo de Administración de la Sociedad Cooperativa Kabi'tah

Nombre	Cargo	Edad	Escolaridad	Localidad
Félix Hernando Patrón Uicab	Presidente	44	Profesional Técnico en Refrigeración, Aire Acondicionado y Electricidad	Hopelchén
José Manuel Poot Chan	Secretario	38	Preparatoria completa	Suc Tuc
Juan Leonel Cauich Ramírez	Tesorero	43	Secundaria completa	Bolonchén de Rejón

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista a la directiva de Kabi'tah

Se puede resaltar que, de acuerdo con sus historias de vida, el presidente del Consejo de Administración estudió su secundaria en un internado cuyo director impartía una enseñanza basada en ideas socialistas, en donde lo forzaron a trabajar en todo tipo de actividades, como en la huerta de la escuela, limpiando montes (chapeando), lavando baños, arreglando la cocina, etcétera, lo cual, en su opinión, contribuyó a que se le forjara el carácter y el sentido de cooperación.

De igual manera el secretario del Consejo de Administración tiene en su currículo la participación en otras sociedades del mismo giro como directivo y socio; ha sido secretario del comisario ejidal de su localidad, además de que participa activamente en acciones civiles de su comunidad.

El secretario de la Comisión de Comercialización fue socio fundador y primer presidente de la S.S.S. Kabi'tah, así mismo jugó un papel fundamental para evitar el desmembramiento de la sociedad, ya que después de varios interinatos posteriores al problema de malos manejos, asumió de nuevo la presidencia por que era alguien en quien los socios confiaban.

Mencionan los directivos que los delegados de cada una de las comunidades hacen llegar las inquietudes de los socios que representan. Los miembros de la directiva se seleccionan entre aquellos elementos propuestos por los socios a sus delegados, se les

pregunta si tienen el deseo de ser directivos y de ser así se propone a la Asamblea sus candidaturas y se eligen mediante votación.

En algunas ocasiones se ha tenido la dificultad de convencer a los socios para desempeñar la nueva función en la sociedad. Por otro lado se ha presentado el caso de que algunos han aceptado desempeñar el cargo buscando su beneficio personal.

Los líderes de la organización han sido los que la asamblea de socios ha elegido. Anteriormente no se pedía ningún requisito para ser directivo; sin embargo, después de la reestructuración de Kabi'tah se exige que los representantes sean los mejores hombres del grupo, con las mejores ideas y muchas ganas de “ponerse la camiseta” para representar a la organización; que las responsabilidades las compartan con todos los demás miembros, siendo capaces de trabajar en equipo, ejecutando sus funciones de manera transparente para que cuando se logren los objetivos todos salgan beneficiados.

La razón de cambiar la manera de seleccionar a la directiva ha sido para que ésta pueda recuperar la confianza que los socios necesitan tener en ella para progresar.

En la S.S.S. se cambiaba la directiva cada dos años, como lo establecen los estatutos, con posibilidades de reelección, dándose el caso de directivos que rotaban de puestos en diferentes períodos, lo cual se considera adecuado para no perder la experiencia previa adquirida. En la actual razón social (Sociedad Cooperativa) los directivos duran en su puesto cinco años con posibilidades de reelección.

Los socios opinan que los directivos han tenido un adecuado desempeño para conseguir apoyos; sin embargo, no son tan bien evaluados en el aspecto de las negociaciones relacionadas con el precio de la miel.

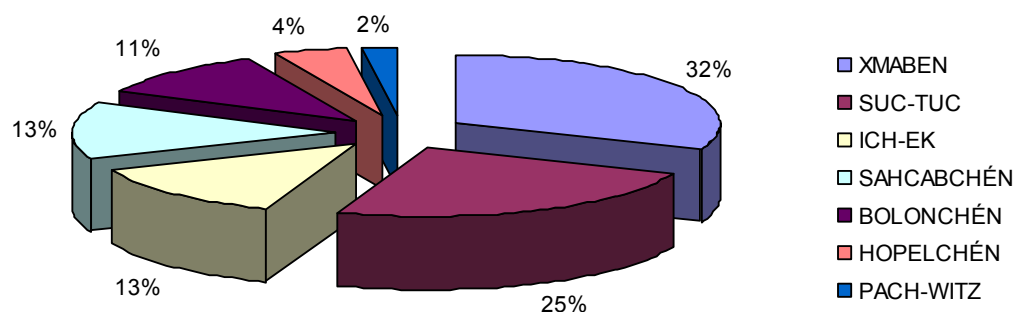
Características de los socios, homogeneidad y cohesión entre los socios, confianza y reciprocidad

Los directivos comentan que los socios son en su mayoría ejidatarios de siete diferentes comunidades que, además de ser apicultores, se dedican a otras actividades,

particularmente a la milpa; la mayoría cuenta con estudios de primaria, con una edad promedio de 50 años.

Figura 4.3

Distribución de los 45 socios de Kabi'tah por comunidad



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la directiva de Kabi'tah.

En opinión de los socios, éstos comparten con sus compañeros muchas características: son de similar capacidad económica, con pocos estudios, de mediana edad, ejidatarios, que se dedican a diversas actividades adicionales a la apicultura para lograr el ingreso suficiente que les permita cubrir las necesidades de su familia.

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a 27 socios, efectivamente la edad promedio es de 50 años y van de un rango de 35 a 81 años. El 40.7% estudió la primaria completa. Son pocas (25%) las familias numerosas que tienen más de cinco dependientes económicos. El 92.6% habla maya y español, y sólo un 7.4% no domina la lengua maya. No se tienen miembros femeninos en la sociedad y todos son casados, con excepción de uno.

El 70.4% obtuvo sus primeras colmenas mediante compra y un 11.1% por herencia. La mayoría tiene entre 10 y 20 años de experiencia como apicultores. El 81.5% tiene más de un apiario, con un variado número de colmenas, siendo la moda de 30 colmenas. El 55.6% tiene sus colmenas en terrenos ejidales y el 29.6% en terrenos propios.

Al preguntarles por qué la gente participa o está dispuesta a colaborar en la organización, los directivos mencionan que es por los beneficios que les aporta pertenecer a ésta. Entre los beneficios resaltan que han recibido capacitación para mejorar sus prácticas productivas, que la infraestructura existente es propia y que se cuenta con un prestigio de calidad del producto que respalda a la organización.

Las demandas que se hacen principalmente a la directiva de la sociedad es que se consigan mejores precios por la miel, mayores apoyos para los socios y que se tenga un manejo más transparente de la asociación.

Los miembros de esta organización se desempeñan como miembros activos en otras asociaciones ligadas al cultivo de la tierra y a la apicultura, esto es, tienden a participar en varias organizaciones de forma simultánea. Esta situación es propiciada porque los socios tienden a buscar más apoyos para las diversas actividades a las que se dedican; en opinión de los directivos estas prácticas no son convenientes ya que les quita tiempo que podrían invertir en la sociedad.

Algunas personas no son miembros de esta organización porque son miembros de otros grupos, de hecho en la misma época de constitución de Kabi'tah el Instituto Nacional Indigenista promovió la creación de otro grupo llamado Unión de Apicultores de Indígenas Cheneros, S.S.S.

Otra razón a la que atribuyen que no todos los apicultores de la zona participen con ellos es porque los compromisos que se adquieren en cuanto al manejo de las colmenas en esta organización son estrictos y no todos están dispuestos a cumplir con ellos.

La confianza entre los socios es buena y están dispuestos a ayudarse mutuamente; sin embargo, por los problemas enfrentados se le pide a la directiva un manejo más transparente de recursos. Entre los socios perciben que pueden contar con el apoyo de la organización y de sus compañeros cuando lo necesiten, siempre y cuando la necesidad sea relativa a la apicultura; no sienten que el respaldo sea tan amplio para abarcar situaciones personales o de otra naturaleza.

Debido a que las directivas han hecho malos manejos, la gente se ha vuelto menos confiada y ha sido difícil mantener el número de miembros activos. En los resultados de la encuesta se aprecia que 25.9% señala que el grado en que puede confiar en sus compañeros es regular. Sin embargo, 63% considera que pueden confiar mucho, y 11.1%, totalmente.

Otra situación que ha desmotivado a otros socios es que las exigencias de calidad son muchas, pero no se han visto reflejadas en los precios con los que se les paga su producto.

Existencia de la capacidad institucional

A lo largo de la vida de la organización los directivos cambiaban regularmente, como lo establecían los estatutos (cada dos años), excepto cuando una de las directivas fue sustituida por malos manejos antes de concluir su período. Con la nueva figura jurídica estos cambios se darán cada cinco años.

Se cuenta con algunos miembros que han adquirido la capacidad y calidad para ser efectivos representantes, esto se ha favorecido por el hecho de que en los cambios de las directivas no todos los integrantes salen, sino que se rotan las funciones.

Anteriormente se pensaba que cualquiera podría ser directivo; sin embargo, debido a los problemas que se presentaron al final de la anterior razón social se definieron características deseables en ellos.

Consideran que han recibido capacitación para lograr un mejor desempeño de sus funciones como directivos; en relación con los planes que se tienen para mejorar la organización y su voluntad de realizarlos con entusiasmo la consideran excelente; las habilidades con las que cuentan sienten que son adecuadas para conducir la organización. Están conscientes de que se requiere una mayor transparencia en el manejo interno. Las relaciones con otras organizaciones en términos generales son buenas, con problemas ocasionales.

Los socios comentan que no ha existido mucha estabilidad en la sociedad, debido a los problemas hubo un período de continuos cambios en la directiva. Hay suficiente gente que pueda representarlos, ya que casi todos los socios comparten las mismas características, siendo pocos los que tienen mayor preparación, pero no por ello necesariamente pueden ser los mejores representantes. Lo que se requiere es que tengan capacidad de negociación, y actualmente se valora sobre todo la honestidad y la reputación que tengan ante la comunidad. Las relaciones que los líderes han tenido con el municipio consideran que han sido adecuadas.

La frecuencia con la que se organizan reuniones entre los directivos ha ido en aumento debido al cambio de razón social; sin embargo, se ha mantenido el número de reuniones en donde es necesario que se involucren todos los socios. La participación de los socios en las reuniones fue en decremento desde el problema de abuso de confianza que surgió en Kabi'tah -comentan los directivos- aunado a que los socios no percibían que el pago de su producto correspondiera con los requerimientos de calidad en su producción, por lo que ha sido difícil tratar de mantener al mayor número de socios activos. Los directivos actuales tratan de participar en las diversas reuniones con otros organismos en las que son invitados.

Se percibe entre los socios que el número de reuniones en las que han asistido se ha mantenido, siendo la participación más fuerte, a raíz de los problemas observados y la reducción de los miembros activos, volviéndose un grupo más pequeño, pero más integrado, con deseos de seguir adelante.

Ante las diversas decisiones que se han tenido que tomar, incluyendo el cambio de razón social, los líderes han tenido que difundir previamente la información, con la consecuencia de tener oportunidades de discusiones informales, la realización de debates al presentarse la propuesta definitiva a los socios, con la consideración de diversas opiniones y discusiones, se someten a votación. Este comentario es corroborado por los socios.

No se tienen mujeres participando en calidad de socias de la organización, sin embargo las esposas en conjunto con sus hijos apoyan de manera indirecta a los socios; esta situación se ha mantenido desde la conformación de Kabi'tah como S.S.S.

Los socios comentan, adicionalmente, que tampoco participa gente joven en la agrupación y, debido a experiencias pasadas, tienen una cierta desconfianza de aceptar como socios a gente con estudios superiores, por la creencia de que podrían buscar su propio beneficio a costa de los demás.

Los directivos de la agrupación sienten que los intereses de los socios y de la comunidad están representados, en contraste de la población, en la que una pequeña parte siente que son beneficiados por ésta. La gente no se da cuenta de que en época de recolección se contratan empleados para apoyar en los apiarios, y la actividad apícola contribuye al cuidado y explotación racional de los recursos naturales que circundan la comunidad.

En contraste, los socios no sienten que ésta represente plenamente sus intereses, siendo que no justifican el precio que se les paga con el trabajo que se tiene que realizar para obtener miel, observando que otros apicultores, que no son miembros ni se esfuerzan en obtener un producto de calidad, consiguen iguales o mejores precios en el mercado. Esto se debe a que al ser miel convencional la que producen, el comprador no paga un precio diferente de acuerdo con la calidad, ya que finalmente la mezcla con otras. Por ello es importante que dado el avance que ya tienen en el manejo de sus colmenas logren producir miel orgánica.

Existe un reglamento interno de la sociedad que es seguido en conjunto con las reglas de producción de Comercio Justo y Buenas Prácticas de Apicultura, las cuales han sido difundidas en las capacitaciones que los socios han recibido en el transcurso de los años de vida de la organización, por lo que la mayoría de los miembros de la sociedad conocen los procedimientos, normas y tareas de la organización.

Los socios agregan que además de conocer los reglamentos y procedimientos saben de la importancia de cumplirlos, por lo que sí los llevan a cabo.

La agrupación está siempre atenta a enfrentar un comportamiento perjudicial para ella ocasionado por parte de los miembros, para tales casos existen reglas para sancionar, multar o expulsar al socio (derechos, obligaciones y causas de exclusión de los socios). Cuando se ha presentado algún conflicto y éste se ha planteado ante la Asamblea para su resolución, la toma de decisiones es consensuada y la solución es determinada por mayoría de votos. En algunos conflictos menos trascendentes la resolución se ha llevado a cabo mediante un diálogo de la directiva, o algún representante de ésta, con la gente directamente involucrada. Los miembros actuales consideran que tienen muchas ganas de seguir participando y trabajando, superando juntos los problemas que se les presenten.

La organización no cuenta con la capacidad de proporcionar crédito en sus actividades comerciales, tampoco para realizar sus ventas directas, ya que por el momento las realiza mediante Educe, Sociedad Cooperativa. En términos de capacitación, la directiva comenta que sí cuentan con gente preparada para impartirla.

Debido a su falta de capacidades administrativas han contratado asesores especializados, los cuales han apoyado a la organización llevando a cabo actividades como preparación de reportes financieros para bancos, solicitud de apoyos y otros. También han contratado personal para impartir capacitación técnica. Esto es conocido y aceptado por los miembros, sabiendo de antemano que es para su propio beneficio.

La organización responde convenientemente a los cambios que le afectan -señalan los líderes- como fluctuaciones en el precio o cambios de gobierno, prueba de ello es que se han adaptado y han buscado fuentes alternas de ingresos. Comentan que, en lugar de reaccionar a las oportunidades externas que se van dando, se han desarrollado planes específicos que contribuyen a la permanencia y crecimiento de la sociedad basándose en los movimientos internos y los cambios que el entorno les ha presentado.

Los socios señalan que no se conforman con sólo el desarrollo de los planes, el compromiso que queda es lograrlos.

Los miembros han demostrado aprender de los errores ocurridos en el pasado, y se han tomado acciones para evitar que éstos se vuelvan a presentar. Resuelven satisfactoriamente sus problemas o conflictos entre ellos y con otras organizaciones.

Establecimiento de lazos institucionales

Se tienen relaciones con otras organizaciones del municipio, debido a que se dan espacios de intercambio de experiencias y conocimientos. La colaboración mutua surge de las necesidades de obtención de beneficios y recursos que favorezcan a todos.

Cuentan con vínculos con otras organizaciones fuera del municipio; la naturaleza de estos vínculos son relativos a mejoras técnicas de producción apícola, administración del negocio y comercialización del producto.

La asociación participa como miembro activo de Pequeños Apicultores Unidos de América Latina A.C. (PAUAL), asociación internacional de 19 cooperativas productoras de miel, la mayoría de las cuales están vinculadas al Comercio Justo Europeo, y se encuentra presente en cinco países de América Latina (México, Guatemala, Nicaragua, Chile y Uruguay).

Participan, de igual manera, en la Coordinadora Apícola Peninsular (CAP), cuya función principal es integrar a los apicultores de la Península de Yucatán para apoyarlos y defender sus intereses.

Educe Sociedad Cooperativa, en junio de 2006, era la única comercializadora de la Península de Yucatán que estaba certificada por *Fairtrade Label Organization* (FLO), en especial para la exportación de miel de empresas que no realizaban dichas exportaciones de manera directa a los países miembros de FLO (Europa principalmente). Ésta se encarga de la venta de miel de Kabi'tah desde hace años. En estas transacciones Educe se encarga también de cubrir los gastos de transportación, compra de tambores para la exportación, pago del agente aduanal, entre otros (CAP, 2004).

La organización se siente lo suficientemente informada de los programas y actividades de otras organizaciones y sus fuentes son las reuniones en las cuales participan los socios, como cursos que imparte el gobierno y asambleas de otras organizaciones de las que forman parte. En estas reuniones tienen oportunidad de intercambiar experiencias; un espacio importante para este tipo de actividad lo ha constituido la Coordinadora Apícola Peninsular.

Se ha intentado trabajar en conjunto con otras organizaciones, con la Coordinadora Apícola Peninsular se planteó el defender los intereses de las organizaciones de pequeños apicultores de la península, buscando que los socios produzcan miel de alta calidad, que reciban capacitación, participen en el intercambio de experiencias, que cuenten con fondos de créditos para el acopio y comercialización de la miel (autonomía), siendo ésta una organización combativa, democrática y clara en sus reglamentos, con corresponsabilidad entre los miembros para perseguir metas más profundas, buscando consolidar las sociedades y cooperativas integrantes para conseguir mercados donde se venda directamente el producto a un mejor precio.

Cabe señalar que la participación con otras organizaciones no es una estrategia común, porque, a pesar de que algunos de los directivos pertenecen a otras asociaciones, no se han logrado trabajos conjuntos ya que sus finalidades difieren entre sí.

La relación que ha tenido la organización con el gobierno ha sido de respeto. Se han obtenido apoyos de él; sobre todo, el que encuentran más participativo es el federal.

Normalmente la organización obtiene información acerca de los programas y actividades del gobierno por medio de las organizaciones con las cuales trabaja en conjunto y algún encargado, usualmente el presidente de la directiva viaja al lugar de la dependencia (origen del programa) para recabar más información.

Esta organización mantiene vínculos con diversos programas del gobierno federal, entre ellos se encuentra el de Iniciativas Productivas y Empleo Temporal, ambos de la Sedesol, Alianza para el Campo de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo

Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). La participación en estos programas se debe a que no exigen garantías, entre otras características.

La organización ha sido invitada a participar en algunas iniciativas de planeación del desarrollo del gobierno, como el plan de contingencia apícola contra huracanes; adicionalmente han participado en una exposición de FONAES.

Consideran que es conveniente que el gobierno tome en cuenta a las organizaciones que participarán en sus programas, de esta manera éste se enterará de la manera en que piensan los apicultores y conocerá las ideas que éstos puedan aportar. En contraparte, ellos participarán en los planes de desarrollo que tiene proyectado implementar el gobierno en su área y sentirán que forman parte activa del progreso.

Experiencia previa de acción colectiva

Muchos de los socios, principalmente los más antiguos, ya habían tenido la experiencia de trabajar en una organización paraestatal llamada Miel y Cera de Campeche.

El presidente señala que el trabajar en equipo fue parte de su formación a temprana edad cuando estuvo en el internado en Balantún, Yucatán. Participó en directivas anteriores de Kabi'tah y es presidente actual de la Coordinadora Apícola Peninsular. Adicionalmente, pertenece a la Sociedad de Producción Rural (SPR) "Lol de Yaxnic", la cual se conformó con seis socios, todos de Kabi'tah.

De acuerdo con la historia de vida de don Feliciano (responsable de la comisión técnica) aprendió de su padre el oficio de campesino, iniciándose con el cultivo de maíz y calabaza, actividad que desempeña adicionalmente en la actualidad, siendo ésta una razón por la cual ingresó en la asociación de agricultores SPR "Ojo de Estrella", que agrupa a los campesinos de los chenes productores de tomates y otras verduras, en la cual se desempeñó como presidente terminando su función en noviembre de 2005.

Don Feliciano es miembro activo de la agrupación religiosa a la que pertenece, presbiteriana, en donde ha ocupado varios cargos que están relacionados con la difusión de estas creencias. Adicionalmente comenta que su mujer es socia de una

agrupación en su comunidad, Ich-Ek, compuesta por seis mujeres que están dedicadas a la elaboración de productos con base en la miel de la abeja melipona.

El que mayor participación ha tenido en otros grupos es el secretario de Kabi'tah, quien comenta que su abuelo fue fundador del pueblo de donde es originario (Suc-Tuc), aunque no sabía leer ni escribir, gestionó para conseguir el servicio de agua potable y una escuela, por lo que considera que de él aprendió a luchar por las causas sociales.

Se inició como apicultor con su papá, quien perteneció a Miel y Cera de Campeche; cuando éste se salió, junto con otros apicultores descontentos, uno de ellos empezó a tratar de convencer a los demás apicultores para hacer valer sus derechos. A pesar de que su papá no quiso participar en esto, José Manuel fue de los que recorrieron poblados para invitar a la gente a sumarse al movimiento.

Cuando adquirió colmenas propias, en 1995, comprendió que necesitaba apoyos y empezó a investigar los créditos, dándose cuenta de que no podía obtenerlos por sí mismo, por lo que decidió formar una sociedad con 13 amigos de su comunidad; dicha sociedad se denomina Tseembil Baalcheo S.P.R., la cual sigue funcionando con 11 miembros (sólo la han abandonado dos socios: papá e hijo).

Como primer presidente de Tseembil, tramitó los créditos y con el dinero que obtuvieron adquirió sus primeras colmenas. En esta sociedad participan dos de sus hermanos, uno que es agrónomo proporcionó el financiamiento para su constitución. El segundo presidente no pudo darle seguimiento a los proyectos y perdieron la oportunidad de dos créditos. Tenían las colmenas por grupos y por problemas se los dividieron a 13 cada uno y siguen trabajando, pero él casi no participa.

Fue secretario del comisario en 1997, quien lo designó para que representara al pueblo ante la asociación Río Verde A.C. en el año 2000. Esta asociación tiene maquinaria pesada y les hizo trabajos como raspado de calles, los cuales fueron pagados por la gente del pueblo, pero les daban precios más bajos.

En su comunidad hay 2,200 habitantes y le gusta participar activamente en acciones civiles; por ejemplo, organizó a la gente para que protestaran y exigieran que

concluyesen las construcciones de pavimento de las calles de la comunidad que el presidente municipal reportó como terminadas en su informe. Bloquearon la Carretera Federal porque el presidente municipal y el gobernador no les hicieron caso. Comenta que con medio día de bloqueo llegó la negociación y lograron su objetivo.

Forma parte de Sastal SPR, la cual se creó hace dos años, en 2004, y se rifaron los cargos. Son cinco socios, tres mujeres y dos hombres, a éstos los conoció en un curso. Las tres mujeres son de Ich Ek y los hombres uno es de Crucero San Luis y él, que es de Suctuc. Asimismo, participa en la Caja Tierra Madre.

Cinco de los socios encuestados afirmaron pertenecer a alguna asociación adicional a Kabi'tah.

Eficiencia individual de los productores

En opinión de los directivos, la ubicación de los apiarios debe ser lejos de cultivos donde se utilicen pesticidas, para evitar contaminar la miel y que disminuya la población de las colmenas.

Un 48.1% de los entrevistados tiene que desplazarse más de 10 kilómetros para llegar a su apiario, en tanto que 22.2% lo tiene a menos de 2 kilómetros. No siendo éste un inconveniente para la revisión frecuente de los apiarios, por lo que 55.6% comenta que revisa al menos una vez a la semana, y 3.7% comenta que va casi a diario. Existe fuerte competencia para las abejas en la obtención del alimento, ya que 88.9% tiene apiarios próximos al suyo, a una distancia menor a los 3 kilómetros recomendados.

Entre los socios que se dedican a la apicultura de tiempo parcial se encuentra 48.1% de los encuestados; sin embargo, 85.2% comenta que la apicultura es su principal actividad económica. Del 14.8% que tiene otra actividad económica como principal, tres comentaron dedicarse a la agricultura y uno al servicio técnico de refrigeración.

El 66.7% de los encuestados afirma haber asistido a cursos, cinco tomaron el curso de "Manejo de Abejas" e igual número participó en el curso "Control de la Varroa", cuatro en "Cría de Reinas" e igual número de participantes en cursos técnicos.

El 70.4% de los encuestados comenta que no cuentan con abejas agresivas, lo cual los directivos atribuyeron a una adecuada aplicación de los conocimientos de renovación de reinas.

En épocas de escasez, 77.8% de los encuestados alimenta a sus abejas con jarabe de azúcar, siendo únicamente 14.8% que las alimentan con miel, el resto utiliza azúcar granulada.

Sobre el conocimiento de enfermedades sobresale que 96.3% conoce la varroasis e igual porcentaje conoce la cría de cal, más del 50% conoce la *loque* americana y la *loque* europea, y 40.7% conoce la cría de piedra. La que se encuentra en la mayoría de los apiarios de los entrevistados es la varroasis, en la cual un 92.6% de los encuestados afirmó tenerla y fue clasificada como la principal en orden de gravedad. La siguiente enfermedad que se encuentra presente es la cría de cal, en 44.4% de los casos.

La identificación de las enfermedades se da en la siguiente secuencia de importancia: 44.4% la aprendió a identificar por medio de cursos, 40.7% por medio de amigos o familiares, 11.1% por programas de gobierno y el resto por libros de apicultura (3.7%).

En cuanto al uso de químicos para combatir enfermedades, 59.3% comenta que no están autorizados, entre los que comentaron que sí se demanda mayormente el Timol (33.3%).

Para protegerse, cuando se presentan en el apiario todos utilizan velo, 40.7% utiliza guantes y sólo 14.8% usa overol, la mayoría viste en su lugar camisa y pantalón de tela gruesa, o doble camisa. Comentan que el uso del overol no es común porque sofoca, impidiendo realizar adecuadamente las actividades en el apiario.

Entre el equipo que se usa para cosechar, reportado en las encuestas, se encuentra el cepillo (92.6%), cubetas (92.6%), tambores (81.5%), embudo (74.1%), extractor encerado (74.1%) y cuchillo desoperculador convencional (63%). Reportan 96.3% de los encuestados que el equipo que utilizan para cosechar es propio y el resto lo renta.

Del total de los encuestados, 59.26% reportó haber cosechado, además de miel, cera, siendo la miel el producto cosechado en todos los apiarios. Entre las cantidades cosechadas de miel reportan las encuestas que oscilan de 300 kilos hasta 5,000 kilos, la cosecha de cera osciló de 3 kilos a 125 kilos.

Con base en la información recolectada se puede observar que, en general, los miembros de la agrupación cuentan con las capacidades técnicas adecuadas para obtener un producto de calidad en abundancia, prueba de ello es tener su certificado de productor avalado en Comercio Justo.

Principales problemas que han afectado su operación

La directiva comenta que el principal problema al que se han enfrentado durante el funcionamiento de la organización se presentó en 2004, cuando la directiva en función tomó indebidamente dinero de un fondo común de Iniciativas Productivas de la Sedesol, que se había obtenido en trabajo conjunto con la Coordinadora Apícola Peninsular. Esto ocasionó desconfianza general entre los socios y muchos de éstos decidieron no seguir participando en la sociedad.

De factores externos comentan que se enfrentaron, en 1996, a que el municipio arrendó tierras para el cultivo de algodón mecanizado, esto provocó pérdidas de abejas (por la fumigación para el control de plagas) y pérdidas de floración por la tala del monte mediano para el cultivo de este producto. Esto, adicionalmente a la deforestación que se ha tenido debido al interés de gente de la región en la ganadería.

Entre los fenómenos naturales que los afectan se encuentran las sequías, inundaciones provocadas por los huracanes e incendios.

Los socios coinciden en que el problema más grande ha sido el de los malos manejos de la directiva del 2004, lo cual llevó a la desintegración del grupo y a que menos de la mitad de los socios quiso seguir participando.

Agregan que aspectos no controlables que generan problemas son los climáticos; en el caso del huracán Isidoro,² trajo como principal consecuencia la pérdida de un importante número de colmenas, afectando la producción de ese período. Las lluvias excesivas o sequías prolongadas también impactan en los volúmenes de producción.

Particularmente, consideran que en Hopelchén la presencia de grupos menonitas ha generado un deterioro ambiental en la selva mediana, que por ser parte de la reserva federal se encontraba en buen estado. Estas zonas adquiridas por los menonitas han sufrido la tala indiscriminada a favor del cultivo de maíz y otros productos agrícolas, lo cual afecta a la apicultura.

4.2.3. Impacto en su competitividad

Mercados

La organización vende su producto al mercado europeo, principalmente a Alemania, el cual tiene un nivel elevado de exigencias con respecto de la calidad de los productos alimenticios que importan. Los directivos saben que este mercado compra miel de otros países, además de México, principalmente Argentina. El canal de distribución que se utiliza es de mayoristas.

No tienen conocimiento de los requerimientos para exportar debido a que esto se realiza por medio de Educe Sociedad Cooperativa, actualmente se tienen planes de capacitarse para ello. No han asistido a ferias para hacer contactos para exportar, ni han recurrido a apoyos institucionales.

Consideran que su competencia son los productores de la región que exportan, pero señalan tener la ventaja de estar mejor capacitados y de tener una miel de mejor calidad reconocida en el ámbito internacional. Están conscientes de que el precio de la miel se determina por factores que no son controlables por ellos; sin embargo, al estar en Comercio Justo consideran que obtienen precios más elevados.

² Septiembre de 2002

Sus participaciones con otros grupos, como PAUAL y la Coordinadora Apícola Peninsular, permite que se mantengan informados acerca de los planes, tecnologías y en aspectos generales de la competencia, en particular el presidente menciona que Internet ha sido un mecanismo que utiliza de manera cotidiana para estar informado del entorno.

En 2003 se asistió a una reunión de PAUAL en Guatemala para conocer aspectos que la directiva desconocía de los mercados internacionales.

La directiva comenta que no tienen planes de abarcar otros mercados, su mayor preocupación es llegar al mismo mercado europeo, pero obteniendo ellos de manera directa al cliente. Sin embargo, de acuerdo con las encuestas, 48.1% de los entrevistados considera como un objetivo personal de pertenecer a la asociación el poder acceder nuevos mercados.

Costos de producción

Al preguntar a los directivos respecto de sus costos, comentaron que éstos no son muchos ya que básicamente la mano de obra que utilizan es la propia o de familiares, en época de acopio es cuando requieren ayuda adicional y contratan a algunas personas y les pagan \$100 pesos al día, pero si las abejas son agresivas o el trabajo es excesivo se llega a pagar hasta \$150 pesos, a veces compran medicamentos y azúcar para alimentar a las abejas en época de escasez. La cera estampada la propia sociedad la produce con la estampadora que tienen y se la venden a los socios a precios menores de los que tendrían que pagar en otro lado.

En cuanto al flete, mencionan que el socio no tiene que pagarlo ya que cuentan con siete subcentros de acopio los cuales están ubicados en las diferentes localidades en las que ellos habitan y es ahí donde llevan el producto y con la camioneta de la organización se recoge para trasladarla al centro de acopio ubicado en Hopelchén.

La sociedad civil Desarrollo Apícola elaboró en 2001 un diagnóstico de Kabi'tah, al igual que para otros grupos integrantes de la Coordinadora Apícola Peninsular y un aspecto considerado en dicho diagnóstico fue el aspecto de los costos, comentando que si el

apicultor desea recuperar lo que invirtió en tiempo y dinero, por lo menos debe de tener 12 colmenas en su apiario, si tuviera una cantidad menor no se costearía la actividad. De acuerdo con los cuestionarios aplicados sólo uno de los encuestados está en esa situación, teniendo más de 20 colmenas el 77.8%.

Los directivos comentan que anteriormente querían crecer en número de socios, ser numerosos, pero por las experiencias que han tenido ahora su objetivo es que los socios incrementen en número sus colmenas, aumentando el volumen de producción de miel, con la consecuencia de que la apicultura se convierta en su actividad económica principal, le dediquen más tiempo, logren mejores resultados y disminuyan sus costos. Inclusive se ha estado discutiendo la posibilidad de establecer un límite de ingreso de 30 colmenas, al año demostrar su interés en crecer incrementando el número de colmenas, mínimo a 40, con la aplicación de técnicas de cuidados y manejo del apiario sin sacrificar la calidad del producto.

Entre los proveedores de la sociedad no tienen ninguno particularmente importante, entre ellos se encuentra un carpintero de Escárcega, Campeche, que les proporciona cajas, tapas y en general el equipo utilizado en la colmena. En cuanto a las abejas reinas, las consiguen con un productor que se localiza a 20 kilómetros de Hopelchén. Los equipos complementarios, de indumentaria y manejo de las colmenas, se compran en Mérida en diversos establecimientos por cada uno de los socios. Los químicos utilizados, y autorizados, para el mantenimiento son en muchas ocasiones proporcionados a la sociedad mediante apoyos gubernamentales.

Un importante beneficio que consideran los socios haber conseguido de la organización ha sido la capacitación. Debido a que les han enseñado las Buenas Prácticas en el manejo de los apiarios, piensan que ello les ha permitido tener una miel que es reconocida por su excelente calidad. Esto repercute en sus costos ya que los hace más productivos.

Procesos de comercialización

El principal producto que comercializan es la miel, en 2003 lograron desplazar 120 toneladas a pesar de los estragos generados por el huracán Isidoro que los afectó a finales de 2002. En 2004 la cosecha no fue tan buena como esperaban y sólo lograron exportar 60 toneladas. Para 2005 se empezó a reestructurar la organización, lo que conllevó a que hubiera muy poco acopio y ya en 2006 -hasta mayo- aún no se había acopiado nada. Sin embargo, los socios que produjeron miel en este período la vendieron a otras organizaciones, desplazándola fácilmente debido al reconocimiento de que generan un producto de calidad.

No se tienen productos que se vendan directamente al consumidor final. La miel se comercializa en tambores por medio de Educe Sociedad Cooperativa.

Para los socios y directivos la característica que hace especial el producto de la organización y lo diferencia de los demás es que se aplica la capacitación recibida obteniendo un producto de alta calidad, dentro de los lineamientos de exportación en Comercio Justo.

Sólo se tiene un cliente, el cual es intermediario, Educe Sociedad Cooperativa, por medio del cual exporta su miel a países miembros de FLO. Las ventas se realizan generando contratos de comercialización firmados por Kabi'tah y Educe Sociedad Cooperativa, previamente se estipula el monto de miel que Kabi'tah puede acopiar para vender.

Kabi'tah no tiene marca de su miel, no se involucra en la promoción del producto o en el incremento de la cartera de clientes debido a que el producto se vende mediante Educe Sociedad Cooperativa, el cual realiza estas acciones.

No se estaba haciendo nada para incrementar el número de clientes, ya que todas las operaciones se realizaban por medio de Educe Sociedad Cooperativa; esta situación está empezando a cambiar siendo que en octubre de 2006 el presidente de Kabi'tah viajó a Europa para empezar a relacionarse directamente con los clientes de la sociedad.

La publicidad que utilizan la realizan en una página en internet y en el Directorio Apícola Mexicano “Apitec”.

No se tiene conocimiento de los requerimientos para exportar debido a que esto lo realiza Educe Sociedad Cooperativa, actualmente se tienen planes de capacitarse para ello por lo que se han acercado a Pymexporta.

Desarrollo tecnológico

La producción de la miel de exportación se rige por normas nacionales e internacionales, en el ámbito internacional se administra mediante el *CODEX ALIMENTARIUS*,³ el cual es operado por medio de la FAO y la OMS. El concepto elemental que se cuida es la inocuidad, esto es, que no contenga elementos nocivos para la salud de los consumidores.

Con la finalidad de conseguir la calidad requerida en la miel, los directivos señalan que se siguen procedimientos propios adecuados a las Buenas Prácticas Apícolas,⁴ con los cuales se obliga a involucrar a todos los miembros de la organización. Esto para poder satisfacer los requerimientos de calidad exigida en el mercado europeo, al cual se destina su producto.

Desde 1996 se han formado pequeños grupos de apicultores, ya sea por comunidad o por familia, que acopian su miel por separado, esto para facilitar su análisis de laboratorio. Los miembros de cada grupo de trabajo (círculo) se estimulan y vigilan para mantener la calidad de su producto, beneficiando a la organización a muy bajos costos.

De acuerdo con las historias de vida, los aspectos que consideran importantes para la instalación de un apiario son las siguientes:

³ Creado desde 1961, el *Codex Alimentarius*, o Código Alimentario, es un conjunto de normas alimentarias, avaladas por las Naciones Unidas. Este código se ha convertido en un punto de referencia para los consumidores, los productores y elaboradores de alimentos, los organismos nacionales de control de los alimentos y el comercio alimentario internacional, para lo cual es especialmente pertinente. Su influencia se extiende a todos los continentes y su contribución a la protección de la salud de los consumidores y a la garantía de unas prácticas equitativas en el comercio alimentario es incalculable.

⁴ Las Buenas Prácticas de Apicultura se basan en los lineamientos del sistema de Control Total de la Calidad de las normas ISO 9000, en conjunto con el sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control.

1. Debe de haber monte bajo, variedad de plantas como tajonal, enredaderas y monte alto.
2. No debe de haber otros apiarios cerca para que las abejas no tengan que competir por el alimento.
3. No debe de estar cerca de lugares donde se críe ganado, ya que en ellos no hay floración y las abejas agresivas podrían atacarlos.
4. No se deben de localizar a la orilla de campos mecanizados, porque usan agroquímicos.
5. Ubicar cerca de fuentes de agua.

Los directivos coinciden en los aspectos arriba señalados en relación con la ubicación de los apiarios, y agregan que en el proceso de producción se consideran los siguientes puntos:

1. Colmenas. En este punto se verifica que los materiales utilizados para las colmenas no estén contaminados con químicos, los cuales podrían ser absorbidos por la miel, alterando su inocuidad. Se manejan cajas rústicas de maderas de la región.
2. Uso de herramientas y utensilios. Se considera el lavado frecuente de guantes, velo, ropas y artículos que estén directamente involucrados en el proceso de la cosecha, debido a que éstos son un medio de transmisión de enfermedades, sin proponérselo el apicultor. Se trata, en la medida de lo posible, de no ahuyentar a las abejas con ahumador, debido a que esto incorpora contaminantes a la miel.
3. Sitios para la colecta del néctar. La implantación de los apiarios debe ser lejos de lugares donde se utilizan pesticidas.
4. Manejo de colmenas para la polinización y producción de miel. Se mantiene una capacitación constante entre los miembros de la organización para poder controlar las enfermedades que se presenten en los apiarios, aunado a la aplicación de una alimentación artificial acertada para el desarrollo, fortalecimiento y mantenimiento de las colmenas, sin ver comprometida la calidad de exportación del producto.
5. Cosecha de la miel. Se seleccionan las colmenas a procesar, se extrae la miel sustrayendo los panales y abriendo con un cuchillo las celdas selladas

(desoperculación), los centrifugan manualmente, separan la cera de la miel y envasan esta última en tambores. A lo largo del procedimiento se cuida que no se contamine la miel con sustancias químicas no autorizadas, con algún virus o con algún cuerpo extraño (por ejemplo polvo) al producto.

Los socios comentan que es necesario que un productor conozca el período de floración de las plantas de la región, la orientación, luminosidad, ventilación y protección adecuadas para las colmenas. Éstas normalmente las orientan de poniente a oriente, igual se pueden orientar al sur, pero nunca al norte, porque las corrientes de aire frío proceden de esa dirección y afectan a las abejas.

Han observado que el vuelo de las abejas es de oriente a poniente y para evitar chocar con ellas mientras se trabaja en el apiario, dejan un espacio entre las hileras de las colmenas, aproximadamente de 3 metros (calle de trabajo).

En cuanto a la protección de las colmenas, dejan árboles grandes, como guayas y robles, para proporcionar sombra, colocan éstas sobre bases que contengan aceite quemado y les proporcionan agua en épocas de seca.

Cuando no sea época de pillaje⁵ la zona donde se realice la extracción de la miel debe de estar separada del apiario a una distancia de 10 a 40 metros, cuando sea época de pillaje hay que alejarse mucho más (hasta 2 km).

Entre los 45 socios que conforman la sociedad cooperativa cuentan con 4,000 colmenas.

La asociación cuenta con un centro de acopio en Hopelchén y siete subcentros diseminados en las diferentes localidades en las que habitan los socios. En el centro de acopio cuentan con tanques de acero inoxidable y cisternas, bombas, básculas, una estampadora de cera, tambores, dos camionetas que se utilizan para transportar el

⁵ El pillaje es una conducta de hurto que realizan las abejas melíferas de una determinada colmena a las abejas de otra colmena. El pillaje suele ser abusivo en época de escasez de alimento (néctar) y la colmena pillada suele sucumbir ante el ataque de otra más fuerte, el principal detonante o estímulo es el olor de la miel, seguido por el olor a la cera, propóleo y cualquier sustancia dulce. Esta conducta es más propensa en el comienzo de la cría y al finalizar la estación reproductiva.

producto recopilado, una oficina, baños y bodega, en los subcentros sólo se tienen básculas y tambores para el acopio. La información completa se puede apreciar en el cuadro 4.7.

Cuadro 4.7
Infraestructura de Kabi'tah

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL BIEN
1	Centro de acopio. • Terreno de aproximadamente 60 m x 80 m • Edificio (área de recepción de miel) • Oficina (1) • Sanitarios (2) • Bodega (1)
7	Subcentros de Acopio. Uno en cada comunidad, y se presta con algún socio el espacio, sólo se tiene el equipo necesario para recepcionar la miel (básculas y tambores)
3	Cisternas y base de tanques de filtración de 16 toneladas, de acero inoxidable, cada uno tiene dos filtros
2	Tanques de decantación de acero inoxidable con capacidad de 20 toneladas de miel, con un filtro cada uno
3	Bombas de 8 hp
9	Básculas de 1000 kg 2 en el centro de acopio 7 en los subcentros (una en cada subcentro)
8	Refractómetros 1 en el centro de acopio 1 en cada subcentro
1	Estampadora de cera
1	Equipo de cómputo (computadora portátil, impresora, regulador, scanner)
2	Camioneta estaquita marca Nissan Camioneta marca Ford de 3 toneladas.
	Mobiliario y equipo de oficina
100	30 tambores de 200 litros en el centro de acopio 10 tambores de 200 litros en cada subcentro

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista a directivos.

No se tienen planes a corto plazo para diversificar sus productos, a diferencia de la diversificación de actividades. De acuerdo con las posibilidades que les da su nueva figura jurídica, se planean las actividades de generar una caja de ahorro que pueda apoyar a los socios directamente y de acuerdo con sus propias posibilidades, además de buscar opciones que beneficien la salud de los miembros y que fomenten la educación cooperativa.⁶ La directiva comenta que también consideran incluir mujeres para poder participar en proyectos donde se impulse la equidad de género.

Parámetros organizativos

Aun cuando no tienen certificaciones externas, mediante instancias internas se siguen procedimientos establecidos de Buenas Prácticas Apícolas, por lo que los directivos consideran que el aspecto de producción está controlado. Sin embargo, reconocen que no cuentan con la capacidad para realizar actividades administrativas especializadas, debido a ello han contratado asesores, los cuales han apoyado a la organización llevando a cabo actividades como preparación de reportes financieros para bancos, solicitud de apoyos y otros.

De acuerdo con el diagnóstico realizado por la CAP para conocer la situación administrativa de las empresas y las capacidades de sus directivos, las áreas en las que sí tienen habilidades los directivos se muestran en el cuadro 4.8.

Cuadro 4.8
Capacidades contables de los directivos de Kabi'tah

NOMBRE	Acopio	Venta	Crédito	Libro diario	Operación con Bancos	Facturas	Calificación
Kabi'tah, SSS	*	*	*	*	*	*	6

Fuente: Elaboración propia con base en el informe final del proyecto "Integración de Cadenas Productivas en la Apicultura de la Península de Yucatán: La propuesta de la Coordinadora Apícola Peninsular". (2004)

Con base en esta clasificación Kabi'tah quedó en el nivel tres.

⁶ Estos tres aspectos se ajustan a lo establecido en los artículos 55, 57 y 59 de la Ley de Sociedades Cooperativas.

Actualmente no se pudo constatar los registros de este grupo ya que por la reestructuración y cambio de razón social, la documentación de años anteriores no le había sido entregada a la última directiva y con la nueva razón social aún no están operando. Pero a pesar de ello, dado que el nivel de estudios de la actual directiva es bueno y tienen experiencias previas en actividades de esta naturaleza, consideran no tener problemas para llevar a cabo las actividades de registro y control de sus operaciones. Este último aspecto lo consideran crucial debido a su compromiso de transparentar el manejo de los recursos.

De acuerdo con el tipo de prácticas predominantes se puede considerar que las capacidades administrativas, operativas y tecnológicas de la organización son confiables. Su prioridad es el cumplimiento de normas ya que no quieren perder su mercado. Dicen que tienen establecido por escrito sus procedimientos, sin que esto se pudiera verificar. Debido a la capacitación y asistencia técnica que desde sus orígenes han recibido, su nivel de calidad es controlada. La cobertura de su mercado es internacional y el nivel distintivo de su administración es la calidad. Sin embargo, realmente no se puede hablar de mejoras prácticas, sus sistemas gerenciales y administrativos aún son deficientes. Su capacidad tecnológica es de imitación y la masa crítica está en los directivos y círculos de trabajo (pequeños equipos de apicultores agrupados por comunidad o por lazos familiares). Su actitud al cambio es de adaptación.

Apoyos de instituciones públicas y privadas

La organización Educe, A.C. proporcionó asistencia técnica y administrativa en los primeros ocho años de existencia a Kabi'tah como Sociedad de Solidaridad Social, con un financiamiento de la Unión Europea. Desde 2001, cuando terminó el período de asesoría de Educe, A.C., la empresa ha salido adelante, manteniendo su capital financiero y social, la calidad de su producto y su lugar en el mercado internacional. Ahora contrata servicios contables, fiscales y comerciales con distintos profesionistas.

Para la construcción de su centro de acopio obtuvieron un crédito refaccionario del Fondo Peninsular Red de Organizaciones del Sureste para el Desarrollo Sustentable A.

C. (ROSDESAC). De este mismo Fondo, posteriormente, obtuvieron un crédito de avío que les permitió pagar a los socios su miel mientras los clientes extranjeros pagaban a la asociación.

Después del paso del huracán Isidoro⁷ por la región, el programa de Pequeñas Donaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) les otorgó una donación para comprar insumos y equipo que les permitiera recuperar el número de colmenas.

Kabi'tah es miembro activo de la Coordinadora Apícola Peninsular, la cual les ha proporcionado asesoría técnica y ha impartido talleres para sus socios y especialmente a sus directivos sobre administración.

Del gobierno ha recibido diversos apoyos, como se señaló en el apartado 2.3.

En la actualidad, una asociación alemana les proporcionó asesoría y tienen planes para apoyar con recursos a Kabi'tah; el medio por el cual se contactan es por correo electrónico. Esta asociación envió a un asesor para apoyarlos como sociedad cooperativa, a armar sus planes y proyectos. Esta asociación es financiada por el gobierno alemán. Los fondos que les proporcionaron les sirvieron para reparar los vehículos y hacer ciertas mejoras en el local.

Conservación del medio ambiente

No se ha establecido ninguna acción en particular para la mejora y conservación del medio ambiente; sin embargo, entre los socios se ha difundido el respeto a la naturaleza, esto porque se sabe que es medio por el cual las abejas obtienen el néctar para producir la miel, de manera que se limpian únicamente las zonas necesarias para el acceso y manejo de los apiarios.

⁷ Septiembre de 2002.

Mejora en su nivel de vida

Con base en las entrevistas efectuadas se puede resaltar que los que perciben mayor mejoría en su nivel de vida son los directivos, los cuales mencionan que han obtenido desarrollo personal, asesoría técnica, capacitación, relación con otras organizaciones que les permita actualizar su conocimiento no sólo en aspectos de producción, sino administrativos.

El 52% de los socios entrevistados considera haber tenido mejoría en su nivel de vida. Coinciden en que al tener mejor precio de la miel se obtienen mayores ganancias para el sustento de la familia, aun cuando no es en la cuantía que ellos esperan. Sin embargo, reconocen que obtienen otro tipo de beneficios no tangibles, como son la capacitación, que en el mediano plazo se debe de reflejar en mayores ingresos.

Es importante señalar que 48% de los entrevistados no señaló haber tenido algún beneficio en su nivel de vida.

4.2.4. Ventajas y desventajas de asociarse

Comentan los directivos que una de las principales ventajas que la asociación le proporciona a los socios es que facilita la comercialización de su producto, además de que formar parte de un grupo reconocido en los ámbitos nacional e internacional, por sus cualidades en la producción basadas en las Buenas Prácticas de Apicultura, permite que se obtengan mejores precios. Sin embargo, esta opinión no es compartida por los socios, quienes consideran que el precio que la asociación les paga no compensa el esfuerzo adicional que se requiere para cumplir con los estándares que ésta impone.

Adicionalmente, señalan que al ser socios de Kabi'tah se convierten en dueños parciales de los activos de la organización, siendo ésta una razón importante para no permitir que la sociedad se desintegre.

Consideran como una desventaja de pertenecer a la asociación el que muchas personas desean llegar a directivos, pero sólo para obtener un beneficio particular.

La mayoría de los socios encuestados (88.9%) consideran como principal ventaja el obtener apoyos del gobierno, seguido por obtener apoyos financieros y obtener asesoría para mejorar la calidad, dándole igual grado de importancia, con 85.2%.

Entre las desventajas, consideran como la más importante el no tener que negociar la venta de sus productos, con 22.2%, seguido por la participación de organismos no gubernamentales, con 11.1%.

La desconfianza no figura como desventaja ya que 63% de los socios encuestados confía mucho en sus compañeros, 25.9% regular, y el resto, totalmente.

4.3 Caso Lol Kan Chunup

4.3.1. Antecedentes

Lol Kan Chunup fue constituida el 28 de noviembre de 1997 e inscrita en el registro agrario el 22 de enero de 1998, como una Sociedad de Solidaridad Social (SSS) de Responsabilidad Ilimitada, con domicilio en la ciudad de Valladolid, Yucatán.

Entre los objetivos de la sociedad declarados en el acta constitutiva se encuentran los siguientes:

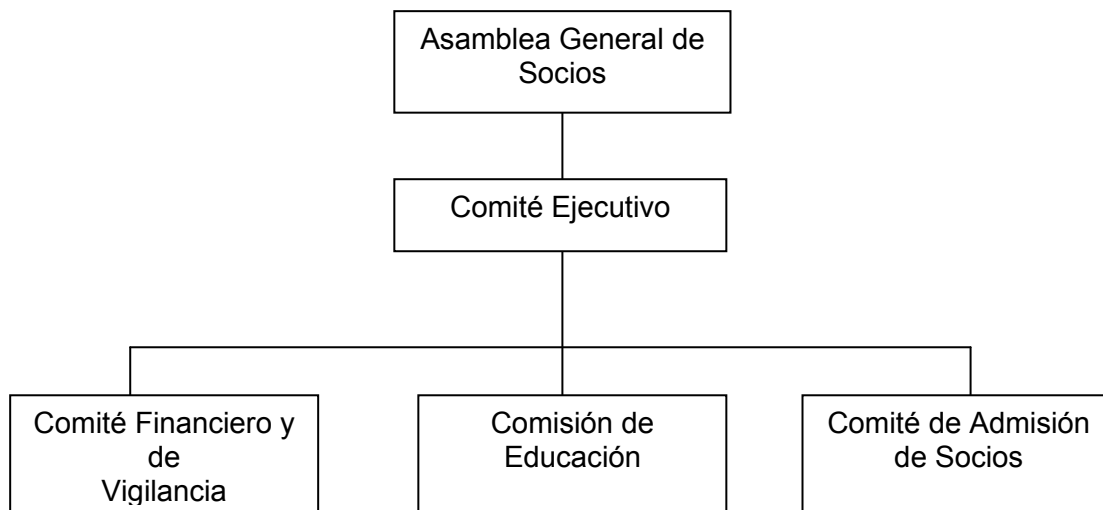
1. Crear fuentes de trabajo para todos los integrantes de la Sociedad mediante la producción, industrialización y comercialización de los productos apícolas.
2. Obtener toda clase de donaciones, concesiones, estímulos fiscales, tratos preferenciales y demás prerrogativas y derechos estipulados en las diversas disposiciones legales, para el óptimo aprovechamiento de la Sociedad.
3. Concretar y operar créditos comerciales, industriales, bancarios y demás fuentes de financiamiento para desarrollar las actividades de la Sociedad.
4. Procurar la educación de los socios tomando como base los principios que consagran el artículo 3o de la Constitución General de la Republica Mexicana y la Ley Nacional de Educación para Adultos.
5. Celebrar todo tipo de contratos y convenios que en derecho procedan y que estén relacionados con las actividades de la Sociedad.

6. Adquirir todos los bienes muebles e inmuebles necesarios para la consecución de sus fines.
7. Operar módulos o tianguis, donde expendan directamente sus productos, evitando así a los intermediarios y por ende abaratando los precios en beneficio de la Sociedad.
8. Obtener de los diversos institutos de investigación científica, nuevas técnicas para el mejoramiento de las actividades productivas.
9. Suscribir títulos y operaciones de créditos que en derecho procedan.
10. En general, realizar actividades relacionadas con su objeto social para obtener un beneficio y contribuir al mejoramiento económico y social de cada uno de los socios.

La sociedad de solidaridad social es una figura jurídica que se caracteriza por la propiedad colectiva de los medios de producción, es decir, que todos los socios son dueños de los insumos y equipo necesarios para producir. Además, los socios destinan una parte del producto de su trabajo a un fondo de solidaridad social. Este tipo de sociedad se puede encontrar en los sectores agroindustrial, agropecuario, comercial y de servicios.

Los socios deberán ser personas físicas de nacionalidad mexicana, en especial ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra; que destinen una parte del producto de su trabajo a un fondo de solidaridad social y que podrán realizar actividades de mercado.

Figura 4.4
Estructura organizacional de Lol Kan Chunup



Fuente: Elaboración propia con base en el acta constitutiva de la Sociedad Apícola Lol Kan Chunup y entrevista a directivos.

La asamblea general de socios es la autoridad suprema de la sociedad, se integra con todos los socios, los cuales tendrán derecho a un voto y sus acuerdos son tomados por mayoría. Entre sus funciones están la aceptación y separación de socios; la modificación de las bases constitutivas; los cambios generales en los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas; la reconstitución del fondo de solidaridad social; la elección y separación de miembros de los comités; la aprobación de las cuentas y de los informes de los distintos comités que existan, así como la aplicación de sanciones a los socios de acuerdo con las bases constitutivas.

Los acuerdos de las asambleas generales se toman como válidos cuando éstas sean convocadas con cinco días de anticipación por lo menos y se reúna 60% de los socios de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 18 de la Ley General de Sociedades de Solidaridad Social.

El comité ejecutivo está a cargo de la administración de la sociedad y se integra con un presidente, secretario y vocal, con sus respectivos suplentes; estos últimos ocuparán los cargos interinamente durante la ausencia temporal o definitiva de los propietarios. Los miembros de dicho comité durarán en su cargo dos años y podrán ser reelectos por

un período igual. Tienen la representación de la sociedad ante toda clase de autoridades y terceras personas, con facultades para toda clase de asuntos judiciales, comprendiendo pleitos, denuncias, querellas, demandas, amparos, cobranzas y todas las facultades generales y las que requieran cláusula especial conforme a la Ley.

El comité ejecutivo tiene como obligaciones el ejecutar los acuerdos tomados en las asambleas generales; sesionar por lo menos cada tres meses; convocar a asambleas; rendir informes a la asamblea general respecto de la marcha de la sociedad; asesorar a los delegados que se encarguen de dirigir la producción; llevar debidamente actualizados los libros de registro de socios, de actas de asamblea generales, sesiones del comité ejecutivo, de contabilidad e inventarios y de solicitar información en cualquier momento al comité financiero y de vigilancia respecto del estado económico que guarda la sociedad.

El comité financiero y de vigilancia es el órgano que se encarga del manejo y la vigilancia de los intereses patrimoniales de la sociedad y se integra con un presidente, secretario y tesorero, con sus respectivos suplentes, quienes ocuparán los cargos interinamente durante la ausencia temporal o definitiva de los propietarios; los miembros de dicho comité durarán en su cargo dos años y podrán ser reelectos por un período igual. Entre sus principales funciones están vigilar, aprobar las peticiones de créditos de la sociedad, así como las garantías que se otorguen; vigilar que el fondo de solidaridad social se aplique a los fines sociales y se incremente conforme a lo acordado en asamblea general; rendir los informes del estado económico que guarda la sociedad y convocar a asamblea cuando el comité ejecutivo no lo haga.

La comisión de educación se integra por un presidente, secretario y vocal, quienes serán designados por el comité ejecutivo. Sus objetivos son procurar la educación para la totalidad de los socios; la formación de los socios con sentido de la solidaridad social, conducta responsable, disciplina e iniciativa, así como orientar con precisión a los miembros de la sociedad para alcanzar su formación intelectual, moral y social.

El comité de admisión de socios es el órgano que se encarga de que las personas que soliciten su ingreso a la sociedad cumplan con los requisitos establecidos en las bases

constitutivas. Dicho comité se integra con un presidente, secretario y vocal y durarán en su cargo dos años y podrán ser reelectos por un período igual.

En el cuadro 4.9 se puede observar que la sociedad sólo ha cambiado en dos ocasiones de presidente y que los puestos más importantes son ocupados por las mismas personas, a pesar de que son muchos los socios que han participado, los cambios mayores se identifican en los comités de admisión de socios y de educación.

Cuadro 4.9
Directivos Lol Kan Chunup 1997-2007

NOMBRE DEL SOCIO	CARGOS de 1997 a 1999	CARGOS de 1999 al 2001	CARGOS de 2001 al 2003	CARGOS de 2003 al 2005	CARGOS de 2005 al 2007
Nicasio Uicab Hau	Comité Ejecutivo Presidente	Comité Ejecutivo Presidente	Comité de Admisión de Socios Secretario	Comité de Admisión de Socios Secretario	
Miguel Ricardo May May	Comité Ejecutivo Secretario	Comité Ejecutivo Secretario	Comité de Vigilancia Presidente	Comité de Educación Presidente	
Irineo Noh Ciua	Comité Ejecutivo Vocal	Comité Ejecutivo Vocal			
Romualdo Poot Cahun	Comité Ejecutivo Suplente Presidente	Comité Ejecutivo Suplente Presidente	Comité Ejecutivo Secretario	Comité Ejecutivo Secretario	
Antonio Chan Huchin	Comité Ejecutivo Suplente Secretario	Comité Ejecutivo Suplente Secretario			
Jeronimo Nahuat Canul	Comité Ejecutivo Suplente vocal	Comité Ejecutivo Suplente vocal			
Felipe Esquivel Tuyub	Comité Financiero y de Vigilancia Presidente	Comité Financiero y de Vigilancia Presidente	Comité Financiero y de Vigilancia Vocal		
Gerardo de J. Tuz Caamal	Comité Financiero y de Vigilancia Secretario	Comité Financiero y de Vigilancia Secretario			
Antonio May Cen	Comité Financiero y de Vigilancia Vocal	Comité Financiero y de Vigilancia Vocal	Comité de Educación Secretario	Comité de Educación Secretario	
Susano Canul Dzib	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Presidente	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Presidente			

Eliseo Teh Cohuo	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Secretario	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Secretario	Comité Ejecutivo Vocal	Comité Ejecutivo Vocal	
Refugio Hau y Canché	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Vocal	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Vocal	Comité Financiero y de Vigilancia Presidente		
Valentín Pech Aban	Comité de Admisión de Socio Presidente	Comité de Admisión de Socio Presidente			
Emiliano Moo Chin	Comité de Admisión de Socios Secretario	Comité de Admisión de Socios Secretario			
Manuel Cauich Dzib	Comité de Admisión de Socios Vocal	Comité de Admisión de Socios Vocal			
Jacinto Noh Canul	Comité de Educación Presidente	Comité de Educación Presidente			
Eladio Cauich Cauich	Comité de Educación Secretario	Comité de Educación Secretario	Comité Ejecutivo Suplente Presidente	Comité Ejecutivo Suplente Presidente	Comité Ejecutivo Suplente Presidente
Modesto May Tun	Comité de Vigilancia Vocal	Comité de Educación Vocal			
Raúl Che Puc			Comité Ejecutivo Presidente	Comité Ejecutivo Presidente	Comité Ejecutivo Presidente
Filomeno Cen Cammal			Comité Ejecutivo Suplente Vocal	Comité Ejecutivo Suplente Vocal	
Lucio Balam Canché			Comité Ejecutivo Suplente Vocal	Comité Ejecutivo Suplente Vocal	Comité Ejecutivo Suplente vocal
Ricardo May Cen			Comité Financiero y de Vigilancia Secretario		
José Natividad Noh Cauich			Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Presidente	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Presidente	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Presidente
Venancio May May			Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Secretario	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Secretario	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Secretario
Hipólito Euan May			Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Vocal	Comité Financiero y de Vigilancia Presidente	Comité Financiero y de Vigilancia Presidente

Cándido May Tuz			Comité de Admisión de Socio Presidente	Comité de Admisión de Socio Presidente	Comité de Admisión de Socio Presidente
Villevardo Anual Kuyoc			Comité de Admisión de Socios Vocal	Comité de Admisión de Socios Vocal	Comité de Admisión de Socios Vocal
Pablo Poot Dzul			Comité de Vigilancia Vocal	Comité de Educación Vocal	Comité de Educación Vocal
Fernando Tamay Chan				Comité Financiero Secretario	Comité Ejecutivo Secretario
Magdaleno May Chan				Comité Financiero y de Vigilancia Vocal	Comité Financiero y de Vigilancia Vocal
Plácido Dzib Poot				Comité Financiero y de Vigilancia Suplente del Vocal	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente del Vocal
Pascual Itzá Balam					Comité Ejecutivo Vocal
Esteban Pech Nahuat					Comité Ejecutivo Suplente del Vocal
Benigno Ceme Kimil					Comité Financiero y de Vigilancia Secretario
Abraham May Ciau					Comité de Admisión de Socios Secretario
María Policarpia Dzib Noh					Comité de Educación Presidenta
Secundino Pech Couoh					Comité de Educación Secretario

Fuente: Elaboración propia con base en el acta constitutiva y las actas de poderes otorgados, entrevistas a directivos de Lol Kan Chunup.

La estructura de la organización desde el momento de su creación no ha cambiado, lo mismo que su propósito. Sin embargo, la directiva actual considera que la diferencia que ellos han aportado es el trabajo por el bien de todos y no sólo por un beneficio

particular, lo cual ha traído como consecuencia que el grupo que vio afectado sus intereses se mantenga como opositor a muchas de sus propuestas.

Actualmente un aspecto que vale la pena mencionar es la constitución de la sociedad de producción rural “Uh Sibal Jalal SPR de CV” (Regalo de Dios) con 145 socios de Lol kan Chunup, para conformar una empresa integradora junto con sociedades de Chaksinkin, Majas y Maxcanú, para recibir el apoyo en la adquisición de una máquina envasadora de miel que les ayude a comercializar a mejores precios su producto y al mismo tiempo competir en otros mercados. La envasadora estaría ubicada en el pueblo de Baca, Yucatán y por los trámites ante la Secretaría de Economía (SE) y el Servicio de Administración Tributaria (SAT) se espera inicie operaciones en 2007. La constitución de las Sociedades de Producción Rural (SPR) de Capital Variable (CV) que conformarán la integradora fue asesorada por un licenciado de la Secretaría de Desarrollo Rural (SDR).

4.3.2. Principales factores que explican su funcionamiento

Iniciativa y motivación de los productores para asociarse

Los directivos comentan que la sociedad se inicia el 28 de noviembre de 1997, en la ciudad de Valladolid, Yucatán, por iniciativa de un grupo de personas encabezadas por Nicasio Uicab Hau, quien con 109 socios constituye Lol Kan Chunup Sociedad de Solidaridad Social bajo el régimen de Responsabilidad Ilimitada, ubicando como domicilio la calle 40 número 282 por 57 de esa ciudad, con el objetivo de crear fuentes de trabajo para todos sus integrantes mediante la producción, industrialización y comercialización de productos apícolas.

Mencionan que la primera directiva controlaba a los demás; durante cuatro años se quedaron con todo el dinero y defendían únicamente sus intereses, este grupo encabezó la sociedad hasta el año de 2001. Sin embargo, en los últimos años los socios habían dejado de participar y simplemente llevaban su miel cuando no tenían mejores oportunidades de colocarla ya que el presidente tenía acuerdo con un

intermediario de Mérida de entregarle a él la miel de la sociedad, pagando al productor un precio menor del que pagaba el intermediario.

Don Raúl, el actual presidente de Lol Kan Chunup, ingresa a esta sociedad apícola desde el año 2001. Al observar las muchas anomalías dentro de la sociedad, que el objetivo para el cual fue creada no era respetado y la deserción de los socios, decide aceptar la invitación de sus compañeros para participar en la elección de presidente, la cual gana el 10 de noviembre del año 2001, para un período de dos años.

Se dio a la tarea de visitar a todos los socios que alguna vez estuvieron en Lol Kan Chunup y que habían dejado de participar para que se reincorporaran.

En opinión de los socios esta asociación comienza por iniciativa de un grupo de apicultores que en el año de 1997 tenían la inquietud de comercializar su miel a mejores precios y se les ocurre que organizándose formalmente como grupo lo podrían hacer; para esto contactan gente de la Secretaría de Desarrollo Rural (SDR), en específico al licenciado Jorge Tabasco y gente del Instituto Nacional Indigenista (INI), conocidos de Nicasio Uicab Hau y Antonio May Cen, quienes le piden que los asesore. Es el licenciado de Tabasco quien les propone constituirse como Sociedad de Solidaridad Social debido a que no tenía muchos requisitos para constituirse.

Uno de los principales promotores del grupo fue Felipe Esquivel Tuyub, quien junto con un pequeño grupo se dedicó a visitar apicultores del municipio y lograron reunir a 109 apicultores de Valladolid y localidades cercanas. Al constituirse la sociedad, fue propuesto como presidente del comité ejecutivo Nicasio Uicab debido a que él al igual que Antonio May eran quienes tenían los contactos en las dependencias de gobierno y tratos con un intermediario de la ciudad de Mérida, quedando Felipe Esquivel como presidente del comité financiero y de vigilancia.

De los apicultores encuestados, 85.7% considera que la asociación tuvo su origen a iniciativa de los socios y 10.7% no sabe cómo inició este grupo.

Existencia de un objetivo común

En opinión de los directivos los objetivos de la sociedad son el acopiar y vender la miel, ser un vínculo entre los organismos de gobierno dedicados al apoyo de la apicultura en la región y sus socios, así como la búsqueda de la mejora socioeconómica de los mismos mediante la capacitación para mejorar su cosecha de miel.

Los socios entrevistados consideran que muchos ingresaron a la sociedad por la invitación de los directivos, quienes los visitaban y les decían que asociándose conseguirían mejor precio para su miel, cosa que no ha sucedido, pero en cambio han recibido apoyos en cajas, azúcar, herramientas de trabajo y capacitación en el manejo de sus apiarios.

Entre los objetivos personales de pertenecer a la asociación, 69.6% de los encuestados mencionó que era el de obtener un mejor precio por su producto, de éstos 42.9% clasificó este objetivo como el más importante.

Un segundo objetivo señalado fue el tener acceso a apoyos de gobierno, que un 57.1% de los encuestados consideró como deseable, de ellos un porcentaje similar los clasificó como primero y segundo en importancia (25% y 23.2%).

Para 35.7% de los encuestados algo esperado de la asociación es obtener capacitación; sin embargo, 21.4% le asignó el tercer lugar en sus prioridades.

Los objetivos que fueron considerados por un menor número de socios fueron los relativos a nuevas posibilidades de comercialización, acceso a nuevas tecnologías y acceso a información.

Dos de los encuestados propusieron otros objetivos que fueron ayuda de todos los socios y seguridad.

Incentivos y apoyos gubernamentales

El terreno donde actualmente tienen su local fue adquirido y escriturado por medio de la venta de colmenas y producto de los socios que sumaron la cantidad de 22 mil pesos,

así como una aportación municipal de cinco mil pesos. En un principio, ante la lejanía y el tipo de terreno rocoso, el lugar donde sería ubicado el local fue seriamente criticado. Pero aún así la directiva de aquel entonces continuó con el proyecto. Los socios participaron en el desmonte y nivelación, cuando ya contaban con los cimientos del lugar la Secretaría de Desarrollo Rural les dio 600 mil pesos para la construcción del local.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y el Instituto Nacional de Capacitación Agraria (INCA) rural les han impartido capacitación relacionada con el manejo de sus apiarios.

En asamblea del 7 de noviembre de 2005 se firmó, por parte de los socios participantes en ella, una solicitud de una computadora y mobiliario dirigida a la Secretaría de Desarrollo Rural, la cual fue adquirida solicitando al proveedor la factura, que fue entregada y a su vez reembolsada durante 2006 por dicha Secretaría.

Actualmente el Consejo Nacional de Fomento Educativo (Conafe) les ha manifestado el interés que tiene por trabajar en programas de alfabetización de los socios que se interesen.

Todos estos apoyos son tramitados y recibidos por el presidente de la agrupación quien visita las diferentes dependencias, él va a averiguar qué apoyos le pueden dar y reúne toda la documentación necesaria para tener acceso a ellos.

Características de los líderes o representantes

Los directivos mencionan que no existen perfiles definidos para formar parte de los diferentes comités, cualquier socio puede pertenecer a ellos, en el caso del comité ejecutivo deben ser electos por la asamblea. La actual directiva está conformada por personas de bajo nivel escolar, si acaso los primeros años de primaria y el dominio del español en casi todos ellos es de 50%, siendo los presidentes del comité ejecutivo y de educación las persona con mayor preparación, el primero con un grado escolar de bachiller, con especialización en contabilidad, y la segunda con maestría en educación.

Cabe mencionar que las personas que ocupan las carteras dentro de la directiva fueron propuestas por el presidente. Los nombres, puestos, edades y escolaridades se muestran en el cuadro 4.10.

Cuadro 4.10
Perfil de los directivos de Lol Kan Chunup 2005-2007

Nombre	Cargo	Edad	Escolaridad
Raúl Ché Puc	Presidente del Comité Ejecutivo	45	Bachillerato técnico en contabilidad
Romualdo Poot Cahum	Secretario del Comité Ejecutivo	47	Primaria inconclusa
Eliseo Teh Couoh	Vocal del Comité Ejecutivo	43	Primaria inconclusa
Hipólito Euan May	Presidente del Comité Financiero y de Vigilancia	51	Ningún grado escolar
Benigno Cimé Kinil	Secretario del Comité Financiero y de Vigilancia	48	Primaria terminada
Madaleno May Chan	Tesorero del Comité Financiero y de Vigilancia	50	Primaria inconclusa
Maria Policarpia Dzib Noh	Presidente de la Comisión de Educación	48	Maestría en educación
Fernando Tamay Teh	Presidente de la Comisión de Educación	45	Primaria terminada
Pascual Itzá Balam	Presidente de la Comisión de Educación	46	Primaria inconclusa
Candido May Tuz	Presidente del Comité de Admisión de Socios	60	Primaria inconclusa
Abraham Hay Ciau	Secretario del Comité de Admisión de Socios	30	Primaria inconclusa
Villevaldo Nauhat Kuyoc	Tesorero del Comité de Admisión de Socios	n.d.	Primaria inconclusa

Fuente: Elaboración propia con base en las actas de asamblea y entrevista a directivos.

Los socios señalan que los representantes durante los nueve años de la sociedad han sido solamente dos, Nicasio Uicab Hau y el actual, Raúl Che Puc. Los directivos cambian en asamblea, pero hasta el momento han sido aspirantes únicos en cada elección; no ha existido competencia o grupos opositores por lo que estas personas se han reelegido, en el caso de Nicasio estuvo por cuatro años sin convocar a asamblea, para en su caso reelegirse después de transcurridos los dos años para los cuales fue electo. En el caso de Raúl, ha estado en el cargo por seis años, pero a diferencia del primer presidente él ha convocando a asamblea para nuevas elecciones cada dos años como marcan los estatutos, pero ningún socio diferente a él ha sido propuesto por lo

que ha permanecido en el cargo de presidente por tres períodos; sin embargo, los integrantes de los diferentes comités si han cambiado.

Los socios reconocen la labor del presidente al frente de la sociedad a quien consideran una persona bien relacionada con autoridades de Mérida y compradores, lo cual ha permitido recibir apoyos para mejorar las condiciones de la sociedad y sus socios.

Los actuales directivos opinan que la gente está dispuesta a encabezar la organización pero no siempre por las mejores razones, como ocurrió en el inicio de esta agrupación cuando el interés era más el beneficio personal. La actual directiva dice estar dispuesta a participar porque está convencida que únicamente trabajando de manera conjunta pueden conseguir el mejoramiento de su situación económica y obtener mayores apoyos.

Consideran que no es fácil convencer a la gente para que participe en las directivas, tan es así que después de dos reelecciones no ha habido quien sustituya al actual presidente. Una razón que consideran para ello es que la sociedad no cuenta con un fondo que permita solventar los gastos que se tienen que incurrir, como es el caso de los viáticos para ir a la ciudad de Mérida donde se hacen todas las gestiones y para asistir a las reuniones a las que son convocados. Comenta el presidente que todo esto él lo pone de su dinero y hasta que buenamente la sociedad tiene ingresos se le reintegra. Hay muchos gastos inclusive que él solventa sin que le devuelvan, como es el caso del teléfono, ya que utiliza el de su casa porque la sociedad no cuenta con ello.

Los socios comentan que no han tenido la experiencia de elecciones como tal dentro de la organización, ya que no ha existido competencia entre dos o más grupos. Saben que la decisión de quien los dirija es tomada por mayoría de votos en la asamblea, pero dado que desde el inicio de la sociedad sólo un candidato se ha interesado en participar por la directiva de la sociedad, por lo general la mayoría de la asamblea vota en favor del grupo que se propone.

Los socios opinan que sus intereses son adecuadamente representados por la directiva porque les informan sobre las oportunidades de tener acceso a recursos proporcionados por el gobierno y ellos como socios apoyan y firman las solicitudes.

Es importante señalar algunos aspectos de las historias de vida de Felipe Esquivel Tuyub y Raúl Che Puc, ambas personas importantes en la historia y desarrollo de la sociedad, el primero como socio fundador, incluso el principal responsable de la constitución, y el segundo, como presidente que durante seis años ha estado al frente de la sociedad. Existen coincidencias importantes de remarcar, como son que en la adolescencia dejan sus hogares para irse a vivir a otras localidades; Felipe Esquivel Tuyub se separa a los 14 años para vivir de algunos trabajos en Valladolid, a los 18 años se instala en la ciudad de Cancún y empieza a trabajar como operador de plantas de concreto, participa en construcción de hoteles viajando esporádicamente a su casa en Valladolid.

Raúl Che, actual presidente, en la adolescencia deja a su familia para estudiar en Carrillo Puerto, Quintana Roo, donde estudia el bachillerato con especialidad en contabilidad, obtiene trabajo en Banamex donde labora por algún tiempo antes de ser liquidado y con el dinero de su liquidación regresa a Valladolid con lo que empieza a construir su casa.

Características de los socios, homogeneidad y cohesión entre los socios, confianza y reciprocidad

Los directivos comentan que la mayoría de los socios son campesinos dedicados de manera parcial a la apicultura, cultivando principalmente, maíz, frijol, chile habanero y calabaza, las edades de la mayoría de ellos fluctúa entre los 50 y 60 años de edad, teniendo muy poca participación de mujeres tanto en el ámbito directivo como de socios, el nivel escolar de los participantes de la organización es bajo, la mayoría de ellos no tienen estudios, si acaso los primeros años de primaria; hablan muy poco español y la lengua predominante es la maya.

Los socios provienen de 11 comunidades del municipio de Valladolid, siendo la mayoría de la ciudad de Valladolid, Xocen y Kanxoc. Con excepción de tres socios del municipio Kunkunul y uno de Tixcacal.

Casi todos los socios participan y colaboran con la organización, según los directivos, por los beneficios inherentes a pertenecer a una agrupación apícola, como son principalmente conseguir precios más altos de su miel, la ayuda en medicamentos para el combate de las enfermedades de las abejas, capacitación, azúcar para alimentar a sus abejas, etcétera. Además, para ellos es una ventaja no ser quienes comercializan la miel directamente.

Es de notar que existen beneficios adicionales al pertenecer a la sociedad; el presidente comenta el apoyo que ha brindado a los socios otorgando pequeños préstamos y transporte a la ciudad de Mérida en caso de enfermedades. Inclusive señaló que es por medio de amistades o contactos en hospitales públicos y dependencias de apoyo que los socios son atendidos. Sin embargo, señala que fue difícil convencer a la gente de participar nuevamente en la sociedad por el sentimiento de desconfianza hacia la directiva anterior, donde sus intereses predominaban y sus opiniones no eran tomadas en cuenta.

Muchos socios han manifestado su interés por contar con una envasadora, la cual les permitirá obtener mejores precios por sus productos.

Con base en los datos de las cuatro actas de asamblea a las que se tuvieron acceso, se pudo notar que a partir de que la actual directiva está al frente de la sociedad, existe un incremento notable en la participación y el número de socios en la sociedad. Si se toma en cuenta que durante 2001 se convocó a asamblea por primera vez y no se alcanzó el quórum para llevarla a cabo, con la asistencia de seis socios de un total de 81, a diferencia del 90% del total de socios que asistió a la asamblea realizada en el mes de noviembre de 2005.

Al preguntarles a los socios por qué algunas personas no son miembros de esta organización, mencionan que por la falta de información de cómo integrarse, además de

que la cuota de ingreso es elevada para los campesinos. Otros opinan que consiguen mejor precio vendiendo fuera de la sociedad; manifiestan que se han enterado que apicultores no miembros venden su miel en Tizimín donde se las compran uno o dos pesos arriba del precio que paga la sociedad, por lo que consideran que no les convendría ingresar.

Los miembros activos de esta organización comentan que no lo son de otras organizaciones apícolas; de los 56 encuestados solamente uno de ellos pertenece a otro grupo. Sin embargo, como mencionan los directivos, en realidad sí están en otras agrupaciones además de Lol Kan Chunup, ya que de manera directa quedan integrados a la coordinadora apícola peninsular y actualmente la mayoría forma parte de Uh Sibal Pajal SPRL de C.V., empresa constituida con 143 socios de Lol Kan Chunup que participarán en el proyecto de la envasadora.

De los resultados de los cuestionarios se conoció que los socios de la muestra se encuentran en ocho localidades diferentes, en su mayoría en la ciudad de Valladolid. Tienen entre 24 y 70 años de edad, con una media de 52 años y moda de 51. El 91.1% son hombres, hay muy pocas mujeres participando como socias. Respecto de su estado civil, la mayoría son casados (94.6%). Un 21.4% no tiene estudios, 50% no concluyó la primaria y 14.3% sí la concluyó, hay 10.7% con estudios de secundaria y 3.6% de licenciatura. Todos hablan maya, pero no todos dominan el español, hay 8.9% que no tienen ningún manejo del español, 5.4% que tiene poco y 25% regular dominio. En cuanto al número de dependientes económicos, 92.6% tiene seis o menos dependientes, siendo la moda de dependientes económicos de 3.

Existen diversas razones por las cuales los socios se iniciaron en la apicultura. El 44.6% de los socios encuestados empezó como apicultor a través de familiares, esto demuestra que aún prevalece la importancia de la actividad tradicional; sin embargo, esta forma de incursionar en ella puede conllevar a que no sólo se transmita la experiencia sino también las malas prácticas; 32.1% de los socios señalaron que iniciaron por amigos, 21.4% empezaron solos y uno de los encuestados inició por la inquietud que le surgió al estudiar en una escuela técnica agropecuaria y conociendo ahí la actividad apícola.

El 71.4% de los encuestados obtuvo sus primeras colmenas comprándolas y a 17.9% de ellos se las regalaron. Los años de experiencia que tienen como apicultores es variable, el que menos tiempo tiene ya lleva dos años y el que más, tiene 45. El 80.4% tiene más de diez años de experiencia en la apicultura.

El 58.9% posee un solo apiario, 19.6% dos, 8.9% posee tres e igual porcentaje posee cuatro. El número de colmenas por apiario varía desde 6 hasta 45 colmenas, siendo lo más frecuente 20 colmenas (21.4%). De acuerdo con el número de colmenas se puede decir que en su mayoría son medianos productores.⁸ El 55.4% de los apicultores encuestados tiene sus colmenas en terrenos propios, 14.3% en terrenos rentados y 28.6% en ejidos.

Los directivos opinan que existe un alto grado de confianza y reciprocidad por parte de la mayoría de los socios, casi todos trabajan parejo. Esto se ha podido ver en la dedicación que han tenido para llevar a cabo las fajinás⁹ que han permitido contar con un local con las condiciones apropiadas para servir como centro de acopio, oficinas, local para sus reuniones, etcétera. La gente se lleva bien, pero sobre todo los que son del mismo lugar porque se conocen de mucho más tiempo. Uno puede esperar que haya apoyo mutuo en casos de necesidad, la directiva en particular entre sus posibilidades siempre trata de ayudar a los que lo necesitan.

Los socios consideran que hay confianza de los socios hacia los directivos, ya que principalmente sienten que se les paga a tiempo la miel que llevan a la sociedad, así como que el apoyo que reciben de pequeños préstamos personales que les ayudan a

⁸ La Ley de Protección y Fomento Apícola del Estado de Yucatán, publicada el 6 de julio de 2004, señala en su artículo 4 fracción X que: un apiario de pequeños productores es un conjunto menor a 10 colmenas que son atendidas generalmente por una familia; el de medianos productores es un conjunto de 10-60 colmenas y que por lo general cuentan con equipos medianamente tecnificados y los apiarios de grandes productores son aquellas explotaciones que poseen más de 60 colmenas y que cuentan con equipos tecnificados.

⁹ El término fajina se utilizó en época de las haciendas henequeneras en Yucatán, dándole este nombre a las labores que realizaban de manera colectiva los trabajadores de las haciendas, que demandaban un gran esfuerzo y no eran directamente productivas, por ejemplo la apertura y conservación de caminos, desmonte del terreno para futuras siembras. Los directivos utilizan este término refiriéndose al trabajo colectivo que realizan los socios para contribuir al acondicionamiento y mantenimiento del local, este trabajo se les considera como parte de sus aportaciones.

solventar sus necesidades básicas los hace sentirse respaldados por los directivos y genera vínculos de apoyo entre los mismos socios.

En algunas ocasiones han escuchado que el presidente ha ayudado a miembros de la sociedad para que sean atendidos en el Hospital O'Horán de Mérida, lo que los hace sentirse más respaldados por parte de la directiva.

Existe un pequeño grupo de socios que desconfía de la directiva, argumentando que en seis años al frente de la sociedad le ha permitido al presidente ser el único que maneja en su favor toda la sociedad y repartir los apoyos a su conveniencia.

Existencia de capacidad institucional

Los cambios en las directivas se han dado de manera pacífica, a pesar de tener diferencias con algunos integrantes de los fundadores; sin embargo, reconocen los actuales directivos que no hay mucha gente capacitada para ocupar los diferentes cargos, no porque consideren que se requieran muchos estudios sino porque mínimo requieren dominio del español, saber leer y escribir, hacer sus cuentas, tener algunos recursos adicionales y la capacidad de negociación. No muchos cumplen estos requisitos y por ello a veces se auxilian de sus hijos que han tenido mayores oportunidades de preparación, por ejemplo el tesorero, aunque él no tiene ninguna preparación su hijo es contador y lo apoya, lo mismo ocurre con la hija del presidente que estudia para contadora.

Todos los trámites son realizados por el presidente de la sociedad, quien encuentra dificultad de delegar las tareas propias de cada uno de los puestos del Comité Directivo. En él recae la responsabilidad de las gestiones administrativas y prácticamente las de los demás puestos del comité. La figura de líder no es la excepción, ya que al conocer y realizar estas acciones los miembros de Lol Kan Chunup ven a Raúl como líder único. Es de notar inclusive que, en términos de género, todos los miembros del Comité han sido y son hombres, en ninguna ocasión ha participado ni ha sido propuesta ninguna mujer.

En cuanto a la relación con las autoridades municipales las consideran poco favorables ya que de todas las peticiones que han hecho no han sido atendidas. Entre ellas han estado la solicitud de servicio de agua, pavimentación de la calle, así como la nivelación de ésta, para tener un acceso más cómodo al local, las cuales han quedado sin respuesta por parte de las autoridades. Lo único que recuerdan como apoyo fueron cinco mil pesos que recibieron del municipio, los cuales utilizaron para la adquisición del terreno donde el local fue construido.

En los aspectos arriba señalados los socios opinan de manera similar; mencionan que los cambios de directivos no se han dado como establecen los estatutos, pero esto no ha generado conflicto alguno entre los socios.

No son muchos los interesados en dirigir la sociedad y ponen como ejemplo de ello la poca participación en las elecciones de presidente; durante el tiempo de existencia de la sociedad solamente han sido dos personas las que la han dirigido. Son pocas las mujeres socias y no había participado ninguna en la directiva hasta en esta última en la que la esposa del presidente fue electa como presidenta del comité de educación.

Los socios reconocen la habilidad del presidente en el desempeño de sus funciones, pero dicen no conocer exactamente las funciones y actividades de los demás integrantes del comité directivo.

La relación actual de la directiva con el gobierno municipal es escasa ya que les interesa fomentar las relaciones con autoridades que los apoyen en sus labores y en el caso del municipio de Valladolid dicen no conocer algún programa relacionado con ellos.

Los directivos consideran que la asistencia de socios en las asambleas y actividades convocadas es buena. Durante la asamblea, el presidente se encarga de difundir la información a los socios, recaba las firmas de asistencia y comenta los planes de la organización. La participación de las mujeres en Lol kan Chunup ha ido en aumento, la última ocasión de los 32 socios de nuevo ingreso, 10 eran mujeres.

Después de revisar las actas de asamblea se pudo constatar que de manera formal sólo se convocan asambleas cada dos años para elegir directivos y efectivamente la participación se está incrementando.

Cabe mencionar que entre los 32 nuevos socios, se encontraban Raúl y Jorge René Puc Koyoc, hijos del actual presidente de esta sociedad, los cuales están estudiando en la ciudad de Mérida, uno ingeniería civil y el otro ingeniería química, esto es significativo ya que para ellos es importante que sus hijos se interesen en continuar con la actividad y mejor aun si cuentan con una mejor preparación y regresen a su comunidad para apoyar a su gente. La directiva ve como algo favorable en general que gente joven participe ya que están conscientes que los socios actuales ya son mayores.

Comentan que en la sociedad participa gente en su mayoría del mismo nivel socioeconómico, con excepción de un pequeño grupo que están en una mejor situación y que por ello no siempre están dispuestos a participar en los trabajos que la sociedad asigna (fajinas), además, como ellos tienen mayor número de colmenas, quieren que los beneficios y apoyos que se obtienen se repartan en función de ello.

De acuerdo con la percepción de los socios la asistencia a juntas a partir de que don Raúl es presidente ha mejorado; nunca han logrado la asistencia del 100% de los socios, pero comentan que con la directiva anterior la asistencia era mucho menor. La totalidad de los socios que asisten a la asamblea son los que votan, por lo que sienten que participan en las decisiones de la organización.

Comentan los socios que no hay difusión previa a la asamblea de los asuntos que tratarán, ellos se enteran al momento en que se lleva a cabo y es el presidente al dar inicio a la reunión cuando lee el orden del día, momento en el cual se enteran de los asuntos a tratar. La única oportunidad de discutir es al momento de la asamblea.

Respecto de la participación de las mujeres, señalan los socios que fue hasta la incorporación del actual presidente en el año 2001 cuando empezaron a ingresar a la sociedad, así como de la gente joven que ha ingresado en los últimos años. Solamente en la actual directiva se ha presentado que una mujer ocupe un cargo, que es la

presidenta del comité de educación la Sra. María Policarpia Dzib Noh, esposa del presidente de la sociedad.

Opinan que existe un grupo de socios que se siente excluido, algunos de los fundadores, quienes en muchos casos ni asisten a las asambleas por no compartir con la directiva la forma en que se otorgan los apoyos; sin embargo, siguen perteneciendo a la sociedad. Señalan que algunos socios no participan activamente ya que tienen un número considerable de colmenas por lo que su miel la venden por su cuenta y no la entregan a la sociedad; sin embargo, permanecen en ella por los apoyos que pueden recibir, aunque no estén de acuerdo con la forma en que se reparten.

Los estatutos generales plasmados en el acta constitutiva son poco conocidos y aplicados por los socios. Se leen en el acta sanciones por no asistir a las reuniones, por ejemplo, con cuotas que no han sido actualizadas por no ser aplicadas, esto, según lo manifestado por el presidente, es por la pobreza de los socios.

En cuanto a procedimientos para la producción de miel, no los tienen por escrito, por lo que la calidad de sus productos es variable. Consideran los directivos que con la experiencia que tienen es suficiente para suplir esta carencia; sin embargo, no descartan que en el corto plazo puedan llegar a cumplir con normas que les permitan inclusive producir miel orgánica.

Los problemas se resuelven en las asambleas; consideran los directivos que se permite a todos opinar no dejando cosas pendientes de resolver. Los conflictos que se han dado se resuelven en las asambleas por mayoría de votos. La naturaleza de los conflictos es fundamentalmente la manera en que se reparten los apoyos, por el sentimiento de los productores con mayor número de colmenas que ellos deben ser los que reciban el mayor beneficio, incluso han manifestado que los productores con menos de cinco colmenas sean excluidos de la sociedad, a lo que la directiva responde que una de las finalidades de la asociación es apoyar a los más pobres.

La forma de repartición es equitativa sin importar el número de colmenas. La directiva considera que de esta manera es más fácil que los pequeños productores crezcan y se reduzca la brecha entre grandes y pequeños.

Otro de los conflictos a los que la directiva se ha tenido que enfrentar es el tiempo que don Raúl ha estado al frente de la sociedad, a lo que el directivo argumenta que mientras la mayoría lo apoye él continuará trabajando.

El presidente comenta que recientemente surgió un problema que considera aislado; al momento de requerir la información a los socios de la localización de sus apiarios, número de colmenas y demás datos solicitados para cumplir con los reglas internacionales para la trazabilidad de la miel, uno de los socios, del que se sabe tiene estudios, se manifestó en desacuerdo argumentando que la mayoría de los socios no saben leer ni escribir, por lo que llenar formas les resultaría prácticamente imposible, a lo que don Raúl, al momento de la asamblea, preguntó a los compañeros que saben leer y escribir si podían ayudar al llenado de los que no saben, a lo que le dijeron que sí les ayudarían.

Los socios confirman que no existen procedimientos por escrito en cuanto a la producción de miel, por lo que cada uno de ellos aplica su experiencia personal para este proceso, el cual consideran es muy similar. Saben que en los estatutos existen políticas establecidas para la admisión, exclusión y sanción a socios, pero estas políticas no son aplicadas en la sociedad. Mencionan que los problemas son atendidos y resueltos en las reuniones; cuando existen conflictos éstos son expuestos en las asambleas y se toman las decisiones para su resolución por mayoría de votos.

Los directivos reconocen que la organización no tiene la capacidad de llevar a cabo actividades especializadas tales como tramitar créditos, preparar reportes financieros, desarrollar planes, etcétera. Básicamente todas las actividades las realiza el presidente por medio de un amigo en la ciudad de Mérida que se dedica a dar asesoría; él les avisa de las convocatorias del gobierno u otros organismos que les pudieran dar apoyos o financiamientos. Este asesor es quien hace los proyectos y normalmente es el propio gobierno quien cubre los honorarios de asesoría. En algunas ocasiones la

propia dependencia de gobierno les da con su personal la asesoría y orientación que requieren para sus trámites.

La asociación no tiene registros, utiliza notas de remisión y comprobantes de gastos, los cuales son entregados a un contador de la comunidad quien les prepara las declaraciones de impuestos, pero no elabora ningún estado financiero o reporte.

Aun cuando no hay una planeación formal, ellos como directiva consideran tener objetivos claros; actualmente su prioridad es lograr obtener la envasadora, este es un proyecto de tiempo atrás que fue planteado en la Coordinadora Apícola Peninsular, de la cual forman parte, pero que no prosperó. Sin embargo, ellos no han desistido de su intento por conseguirlo.

La falta de registros no permite dejar evidencia documentada de lo que ha ocurrido durante la vida de la organización, esto lo ven como una gran deficiencia que tienen interés en corregir. Por ello inclusive fue la solicitud de equipo de cómputo y de oficina que hicieran a la SDR.

Los socios consideran que se tiene la capacidad de conseguir los apoyos de gobierno, saben que el presidente viaja a Mérida para realizar las gestiones y que hay una persona ahí que lo asesora. En cuanto a la comercialización opinan que la capacidad para llevarla a cabo ha sido adecuada, ya que no han tenido problemas para recibir el pago de su miel. Los apicultores están conscientes de que el precio de la miel es cambiante cada año, por lo que no pueden depender únicamente de la apicultura. Es por esto que varios de ellos tienen otros ingresos provenientes de otras actividades. Los cambios en el gobierno consideran que no son de mayor relevancia para su actividad; en el grupo hay gente de diferentes partidos políticos sin que hasta el momento esto afecte sus relaciones; al mismo tiempo no se sienten presionados por pertenecer a determinado partido para recibir apoyos; consideran que lo importante está en saber establecer una adecuada relación con los funcionarios de las diferentes dependencias de gobierno.

Los socios opinan que no desarrollan planes a futuro, pero consideran que aprovechan las oportunidades que se les presentan como es el caso del proyecto de la envasadora del cual esperan tener grandes beneficios al poder vender su miel en otras presentaciones, lo que creen les generará mejores ingresos.

Manifiestan los socios haber aprendido de experiencias previas, tal es el caso de los planes de contingencia en caso de la llegada de huracanes, así mismo, consideran que se tiene mayor habilidad para obtener apoyos.

Establecimiento de lazos institucionales

Las relaciones con otras organizaciones, los directivos las califican como buenas en términos generales; están enfocadas principalmente a la parte de la comercialización de la miel ante la necesidad de establecer vínculos de colaboración con instituciones u organizaciones que apoyen y beneficien al sector apícola.

Tienen vínculos con organizaciones fuera del municipio y también del estado, tal es el caso de la Coordinadora Apícola Peninsular que está integrada por agrupaciones de los tres estados de la península de Yucatán. De la coordinadora forman parte desde antes de su constitución legal como sociedad anónima e integradora ante la Secretaría de Economía y por medio de ella han obtenido créditos que los han apoyado en la comercialización de su miel; sin embargo, consideran que desafortunadamente esta integradora aún no opera para todo lo que estaba previsto (comercialización, asesoría, capacitación, etcétera).

Por lo anterior, actualmente con la creación de la sociedad de producción rural Uh Sibal Jalal buscan conformar una empresa integradora junto con sociedades establecidas en Mahas, ejido de Tixcacalcupul, Maxcanú y Chacsinkín, la de este último municipio aún está en proceso de constitución como SPR. Con la integradora esperan recibir el apoyo para la adquisición de una máquina envasadora de miel que les ayude a comercializar a mejores precios su producto y al mismo tiempo competir en otros mercados.

Los directivos se sienten suficientemente informados de lo que hacen otras organizaciones apícolas, la asistencia a reuniones convocadas por el gobierno y los

cursos a los cuales los invitan son espacios en los que tienen la oportunidad de intercambiar experiencias y comentar sus actividades.

Han intentado colaborar con otras organizaciones para alcanzar una meta en común, los casos de la Coordinadora Apícola Peninsular y la integradora para la envasadora de miel son ejemplos claros de ello. Sin embargo, recalcan que esto no es una estrategia común en el municipio, la mayoría de la gente trabaja aislada.

Consideran que existe una buena relación con el gobierno, tanto estatal como federal por el interés de impulso que se quiere dar al mercado de la miel en el ámbito mundial. La experiencia para la obtención de apoyos es amplia; sin embargo, los trámites se vuelven complicados al no tener Lol Kan Chunup registros formales, esto aunado a que prácticamente el único gestor ante los gobiernos es el presidente.

Hay un buen vínculo de trabajo con la Secretaría de Desarrollo Rural (SDR), quien les provee asesoría y capacitación tanto en aspectos administrativos como operativos para poder tener acceso a los apoyos; en años anteriores fueron apoyados por la Secretaría de Desarrollo Social, pero esto no fue como grupo, fue de manera individual a los socios más pobres y no se ha visitado nuevamente esa dependencia.

El Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía, cuyo propósito es apoyar los esfuerzos organizados de productores indígenas, campesinos y grupos populares-urbanos, para impulsar proyectos productivos y empresas sociales que generen empleos e ingresos para la población, lo cual permite mejorar sus condiciones de vida y propicia el arraigo en sus comunidades de origen. De este fondo, la organización se ha vinculado a dos de sus programas, uno de ellos es el de impulso de las empresas comercializadoras y de servicios del cual obtuvieron \$199,500.00 en septiembre de 2003 y del programa para la capitalización del comercio y la industria obtuvieron \$4,554.00 en noviembre de 2004.

También han recibido apoyos del programa Alianza por el Campo, cuyo objetivo es incrementar la producción y productividad de las unidades apícolas, así como la elevación de la calidad de la miel y otros productos de la colmena, mediante el

fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento productivo, el mejoramiento genético y el control sanitario. Así mismo, modernizar los centros de acopio para la recepción, proceso y comercialización de la miel. Los recursos de este fondo fueron obtenidos en el año 2003 para la compra de cera estampada, alzas (ocho bastidores), techo y piso por la cantidad de \$226,500.00.

La organización ha sido invitada a iniciativas de gobierno para la planeación del desarrollo. Actualmente el presidente participa como suplente del representante de los apicultores en el Plan Estratégico Rector del Sector Apícola de Yucatán, el cual tiene como objetivo propiciar la integración de todos los agentes involucrados en las diferentes fases del sistema de producción apícola, mediante el trabajo conjunto, la participación constante y permanente en foros de consulta y análisis que ayuden al fortalecimiento del sector apícola del estado de Yucatán.

Este plan apícola involucra a funcionarios y personalidades relacionadas con la actividad del estado, lo componen: el profesor Roger González Herrera representante gubernamental del sistema producto apícola y secretario de SAGARPA; el ingeniero Rodolfo López Ruiz secretario técnico del sistema producto apícola del estado de Yucatán y delegado estatal de la SAGARPA en Yucatán; el ingeniero Herman Beutelspacher de la Torre, representante de los exportadores; Alberto Rosado Cáceres, representante de los prestadores de equipos industriales e insumos apícolas; el médico veterinario Francisco Carrillo Jiménez, representante de los prestadores de servicios profesionales, Héctor Ramiro Castillo Quijano, representante de los apicultores; el doctor Luis Medina Medina, representante de investigación.

El presidente considera que este tipo de invitaciones son adecuadas ya que la única forma de mejorar es capacitándose, aprendiendo e intercambiando experiencias de otras organizaciones del mismo giro, que es lo que fomentan en el plan estratégico del sector apícola al que fue invitado.

En términos generales, evalúan la influencia actual de la organización en la toma de decisiones en el ámbito local como alto, resaltando la participación del presidente en el plan rector del sector apícola, proyectado de 2006 a 2009, como claro ejemplo del

impacto de las aportaciones de Lol Kan Chunup en la toma de decisiones para fortalecer el sector apícola en el estado.

Experiencia previa de acción colectiva

Los socios manifiestan no haber tenido experiencias previas de trabajo conjunto, mencionan que normalmente su forma de trabajo es con su familia ya que por generaciones su principal actividad es la milpa y que para trabajarla participan todos. Esto se confirma en las encuestas dado que sólo uno de los encuestados está participando en otro grupo apícola.

Quien sí ha tenido experiencia previa de acción colectiva es el actual presidente, quien fue comisario ejidal durante el período de 2001 a 2003 de la localidad de Chichimilá, municipio de Valladolid.

Eficiencia individual de los productores

Comentan los directivos que al momento de tener las primeras colmenas, lo primero que se hace es seleccionar el lugar donde estará ubicado el apiario, el cual de acuerdo con la época del año es el lugar donde se colocan, en caso de los meses de febrero o marzo se buscan lugares con floración de tzitzilché y tajonal, si es en mayo o junio se busca el monte alto (tzalam), que es donde hay floración, y en caso de ser los meses de octubre o noviembre se busca monte bajo con floraciones pequeñas. Una vez seleccionado el lugar o terreno donde se pondrá el apiario, las tierras en caso de no ser propias se pueden rentar, por lo que las colmenas son movidas de lugar en busca de alimento para las abejas.

Una vez decidido el lugar en que se colocará el apiario, se ponen bloques y maderas para separarlas de la tierra con piletas de agua debajo de ellas lo que ayuda a mantenerlas alejadas del *xulab*,¹⁰ en las tablas se colocan las cajas en forma de columnas de cinco máximo, todas del mismo tamaño, estas columnas de cinco cajas son colocadas a 30 o 40 centímetros de distancia una de otra.

¹⁰ Nombre con el que se conoce a la hormiga arriera depredadora de colmenas cuya miel se roba.

Dentro de las cajas se colocan de nueve a 10 cuadros en cada una de ellas; en momentos de mucha producción los cuadros son preparados con cera.

Mencionan los directivos que un buen número de colmenas por apiarios es de 20 a 30, ya que por la agresividad esto facilita la extracción.

El adecuado manejo de las colmenas determina la calidad de la miel así como los niveles de producción. Es por ello que parte de las preguntas del cuestionario se destinaron a conocer aspectos relacionados con dicho manejo.

El 73.27% de los encuestados ha asistido a cursos de capacitación. Estos cursos están relacionados con aspectos de manejo de las abejas, enfermedades y medicamentos principalmente.

Al preguntarles respecto de la ubicación de sus apiarios se conoció que éstos se encuentran en terrenos propios (55.4%), superficies ejidales (28.6%) y rentados (14.3%). La distancia entre sus apiarios y su casas es variada, para un importante grupo de ellos, 39.3%, está a mas de 10 kilómetros, y para otro, 21.4%, está a una distancia de entre 2 y 5 kilómetros. En la mayoría de los casos no se respeta que la distancia mínima con otros apiarios sea de 3 km. En 66.0% de los casos esto no se cumple. Esta cercanía entre los apiarios genera competencia entre las abejas por el alimento.

La principal fuente de alimentación debe ser la propia miel de las abejas, por lo tanto en la última cosecha anual debe dejarse por lo menos un alza con miel a cada colmena para que en el período de lluvias tengan alimento.

Mencionan los directivos que el período de alimentación debe considerarse desde la primera semana de mayo hasta la última semana de septiembre, para evitar que existan restos de alimentos al empezar el nuevo ciclo de producción. Para la época de escasez utilizan normalmente azúcar para alimentar a las abejas.

De los socios encuestados, 78.6% mencionan que dejan reservas de alimento a las colmenas; la cantidad de miel que dejan para alimentar a las abejas es muy variable y

va desde 10 kg hasta 1,350 kg, esto debido al número de abejas que cada uno de ellos maneja. Por otro lado en épocas de escasez, 67.9% utiliza azúcar granulada para alimentar a las abejas, 14.3% utiliza jarabe de azúcar y un porcentaje igual utiliza miel. Solamente una persona utiliza sustituto de polen.

Según los directivos, por la experiencia que tienen los socios como apicultores, conocen y manejan las enfermedades que aparecen en sus apiarios, además señalan que la asociación se ha preocupado por darles cursos de capacitación en estos aspectos.

La enfermedad más conocida por los encuestados es la varroasis, la cual la conoce el 94.6%, seguida por la *loque* americana que la conoce el 48.2%. La *loque* europea y la cría de cal las conocen un igual número de apicultores (42.9%). La enfermedad menos conocida fue la cría de piedra.

La enfermedad con mayor incidencia en los apiarios es la varroasis ya que 58.9% señaló que la tienen y 53.6% la considera en primer grado de importancia en cuanto a la gravedad. Solamente 5.4% dijo tener en sus apiarios la *loque* americana e igual porcentaje reportó presencia de cría de cal.

El 44.6% de los apicultores encuestados señaló que aprendió a identificar las enfermedades con ayuda de amigos o familiares, 32.1% por medio de cursos y 10.7% por programas de gobierno.

En cuanto al uso de químicos, 76.8% señaló que está autorizado su uso para el control de enfermedades. Entre los que la mayoría señaló como permitidos están el Apistán (62.5%), el ácido fórmico (20.8%) y el timol (12.5%).

Cabe mencionar que de los productos químicos mencionados por los apicultores en las entrevistas son oficialmente autorizados para el tratamiento de la varroasis. Sin embargo, el apistán tiene la característica que puede generar resistencia y dejar residuos en pequeñas cantidades en la miel y cera. De los otros químicos mencionados por los apicultores, el ácido fórmico es un producto orgánico y tiene la ventaja de ser un componente que se encuentra en ciertas cantidades en los productos de las colmenas y

se recomienda aplicarlo en climas cálidos. El timol por su parte, es un producto seguro y barato.

A pesar de que 87.5% de los encuestados se dedican a la apicultura de tiempo parcial, para 62.5% de ellos representa su principal actividad económica. Para 21.4% la agricultura es su actividad principal.

Independientemente del tipo de dedicación a la actividad, el cuidado de los apiarios es continuo ya que 82.1% de los encuestados revisa su apiario al menos una vez a la semana, aunque señalan que en algunas épocas o situaciones esto puede ser más frecuente.

La raza de las abejas es cruzada, la mitad de los encuestados dijo tener abejas agresivas, esto debido al efecto de la africanización; sin embargo, mencionaron no tener problemas para su manejo. Cuando van al apiario, para protegerse, 96.4% utiliza velo, 53.6% utiliza guantes y únicamente 5.4% dijo usar overol. La falta de uso del overol es atribuido al clima tan caluroso que se tiene en el estado, en vez de ello llevan camisa y pantalón de tela gruesa o doble camisa. Un 14.3% indicó que hacen uso de un ahumador como medida de protección.

Mencionan los directivos que el equipo que se utiliza no es el óptimo, sobre todo ahora que el gobierno quiere impulsar su conversión a orgánicos, por lo que les han ofrecido apoyos para el cambio de equipos, ya que ellos no tendrían la capacidad económica para hacerlo.

El equipo que utilizan, según la encuesta, en 83.9% de los casos es propio. Los extractores que utilizan 39.3% son no encerados, 37.5% encerados y únicamente 16.1% usa extractor de acero inoxidable.

Entre otros equipos que utiliza la mayoría para cosechar se pueden mencionar los siguientes: cuchillo de acero inoxidable (71.4%), cepillo (67.9%), cubetas (66.1%), tambores (46.4%) y embudo (53.6%).

La miel es el producto que obtienen de sus colmenas. Del total de encuestados solamente tres cosecharon cera además de la miel. Las cantidades cosechadas de miel varían desde 25 kg hasta 3,000 kg, esto debido al número de apiarios y el número de colmenas que tienen en cada apiario, así como a otros muchos factores como la localización, el manejo, la presencia de enfermedades, etcétera. Sin embargo, únicamente 12.5% cosechó menos de 100 kilos.

Principales problemas que han afectado su operación

La problemática presente en la organización, desde la óptica de los directivos, se puede clasificar en función de los factores externos e internos.

El factor externo más importante que consideran afecta de manera directa la producción de la miel es el factor climático, que por la constante amenaza de huracanes en la península de Yucatán afecta las colmenas, así como la vegetación de la zona, con la caída de los árboles aumenta el peligro de las quemas por lo que las abejas productoras de miel no encuentran alimentos, bajando considerablemente la producción de miel.

En la cuestión interna, son los conflictos de la actual directiva con algunos de los socios fundadores que afectan la fortaleza y unión dentro de la organización, ya que no se logra un consenso de los socios.

Los socios opinan que la primera directiva que fundó Lol Kan Chunup no tenía interés en trabajar como grupo y sólo se preocupó por un pequeño número de socios, lo que motivó que se dejara de asistir a las reuniones y la renuncia de una gran cantidad de socios, lo que debilitó la sociedad. Además, otro problema era que los apoyos obtenidos se repartían entre los apicultores en función del número de apiarios con que contaban. Esto ya cambió, actualmente un grupo de socios manifiesta que no están de acuerdo con la manera en que se reparten los apoyos pues consideran que no es justo que reciban la misma cantidad de apoyos los que más miel producen y beneficios que aportan a la sociedad por la miel que acopian, que los que sólo tienen cinco o seis colmenas e insisten en que las necesidades de apoyos son diferentes. Además,

comentan que en algunos casos estos pequeños productores quieren ingresar a la sociedad por recibir los apoyos sin que sea su interés la apicultura.

El huracán Isidoro y Wilma son dos problemas climáticos que afectaron gravemente a la asociación, este último redujo las colmenas en grandes proporciones inundando los apiarios a los que pudieron llegar mínimo en dos semanas ya que los caminos quedaron inundados, al llegar vieron sus apiarios en ruinas, las cajas rotas y tiradas a varios metros de distancia.

Las pocas abejas que quedaron las tuvieron que alimentar con miel que tenían almacenada ya que no había vegetación para que se alimentaran lo que fue muy costoso, afortunadamente la sociedad gestionó apoyo y recibieron sacos de azúcar lo cual les ayudó a recuperarse. Sin embargo, algunos apicultores habían perdido todo por lo que decidieron dejar la actividad.

Durante las entrevistas se conoció la historia de Felipe Esquivel Tuyub, apicultor que por causa del huracán Wilma en el año 2005 perdió aproximadamente 250 colmenas en su apiario ubicado cerca de Quintana Roo y al cual llegó dos semanas después del huracán por las condiciones del camino y lo encontró inundado y las cajas de sus colmenas a varios metros del apiario. La sociedad lo apoyó con azúcar y el municipio con dos mil quinientos pesos, que le sirvieron para iniciar de nuevo la actividad.

4.3.3. Impacto en su competitividad

Mercados

Mencionan los directivos que su producto está dirigido específicamente al mercado local en el que la distribución de sus productos corre por cuenta del comprador, quien se encarga de enviar un camión para transportar los tambores de miel desde Valladolid hasta al lugar de destino, ya que la sociedad no cuenta con equipo de transporte. Saben que el mercado en el que compiten es cada día más difícil por lo que se han enfocado en crear la conciencia entre sus socios para producir miel cada vez más pura y pensar en la posibilidad de algún día poder llegar a producir miel orgánica.

Comentan que el gobierno les ha manifestado el interés que tiene en que produzcan miel orgánica por lo que les ofreció diez extractores y diez bancos de acero inoxidable; sin embargo, los socios piensan que será difícil debido a la excesiva normatividad, así como a los altos costos en que tendría que incurrir el apicultor al tener que cambiar cuadros, cajas y equipo necesario para la recolección de la miel. Respecto de la posibilidad de exportar consideran que el problema es el tiempo en el que cobrarían la miel, debido a que actualmente no tienen la capacidad de financiar más de 15 días y en el mercado internacional los plazos de pago son mayores a 30 días.

Existen seis centros de acopio en Valladolid, los cuales son de particulares, y un centro más que es de una sociedad apícola, pero en opinión de los directivos sólo se constituyó para recibir apoyos del gobierno ya que no trabajan juntos.

Ellos consideran que su competencia está conformada por todos los productores ya sea individuales como agrupados. El estar agrupados les ha permitido tener mejores precios, no tanto como esperaban, ya que en su opinión los intermediarios se ponen de acuerdo para bajar los precios. Por eso es que tienen tanto interés en participar en la envasadora pues el precio de la miel es mejor que cuando se vende a granel, además de que tendrían otros canales de distribución y podrían llegar al consumidor final.

Dicen ser el grupo apícola, en la ciudad de Valladolid, que cuenta con las mejores instalaciones para el acopio de miel aunque, reconocen que carecen de tambores nuevos o en buen estado para almacenar la miel.

No se ha pensado por el momento en otros mercados que no sea el local; tienen la esperanza de que con la adquisición de la envasadora puedan entrar, por medio de la venta de miel en presentaciones pequeñas, al segmento de mercado de consumo casero. Sin embargo, 21.4% de los socios encuestados manifestó tener como objetivo de pertenecer a la sociedad el poder acceder a otros mercados.

El presidente indica que si no les funciona lo de la envasadora pensarán como segunda opción el mercado internacional, lo cual consideran difícil. Sin embargo, esta directiva se ha enfocado en invitar a jóvenes o hijos de los productores a unirse a Lol Kan

Chunup dado que consideran que es más fácil capacitarlos e involucrarlos en las exigencias de los mercados internacionales y con eso empezar a cambiar las formas de acopiar miel con la intención de producir miel orgánica; dicen los directivos que los apicultores mayores son más cerrados a los cambios.

Costos de producción

Los costos en los que se incurre para la producción según los directivos son los medicamentos, azúcar, el pago de jornales, sobre todo en época de cosecha, y el flete al centro de acopio. El pertenecer a la asociación les permite disminuir sus costos ya que por medio de ella se consiguen los medicamentos y azúcar con apoyos del gobierno. Además también han recibido apoyos para la adquisición de equipo.

Mientras mayor experiencia y capacitación tiene el apicultor es más eficiente su trabajo y lo hace en menor tiempo, por lo que requiere menos ayuda evitando el pago de jornales. En general, siempre que necesitan apoyo en primera instancia recurren a familiares.

De acuerdo con un diagnóstico elaborado en 2001 por Desarrollo y Consultoría Apícola S.C. respecto de lo que fue llamado el grupo sur de Yucatán,¹¹ para que el apicultor recupere lo que invirtió en tiempo y dinero, por lo menos debe tener 12 colmenas, ya que con una cantidad menor estaría perdiendo. De los resultados de las encuestas se pudo conocer que 17.9% de los encuestados está en esta situación; sin embargo, 12.5% tiene 10 colmenas, por lo que se puede decir que no es tan grave el problema. La directiva tiene mucho interés de que todos estén en mejor situación, por ello su postura en el reparto de los apoyos es que no sea en función del número de colmenas para que los que aún no tienen el mínimo necesario puedan llegar a tenerlo.

En cuanto a la compra y acopio de miel, se acepta toda la que los socios apicultores y no socios les llevan. Se utilizan notas de remisión para el control de la miel acopiada.

¹¹ Este grupo estaba conformado por apicultores de las comunidades de Chacsinkín, San Antonio Sihó, Xohuayán y Kimbilá.

Los principales proveedores de equipos y materiales necesarios para la apicultura se encuentran en Mérida; la directiva identifica a Alberto Rosado, Mi Miel de Miguel Peón, así como las tiendas que se encuentran en el centro de la ciudad donde se venden productos para el campo. Los socios compran sus equipos de manera individual, la asociación no realiza compras conjuntas, el presidente lleva en ocasiones productos y equipos para vender en su tienda ubicada en Valladolid.

Procesos de comercialización

Los directivos señalan que el producto que vende la sociedad es la miel a granel, la cual es envasada en tambores de 300 kilos y se comercializa exclusivamente en el mercado local y nacional, teniendo en Oaxaca miel su principal cliente, pero no existe ningún contrato o compromiso que los vincule únicamente con este comprador y manifiestan que les venden a quienes mejor precio les paguen por la miel. Todos sus clientes son intermediarios.

No cuentan con ningún tipo de etiqueta o marca registrada; toda la miel que venden está envasada en tambores, lo que hacen es poner en los tambores los nombres de los apicultores con los que se llena el tambor. Comentan que su miel tiene buena aceptación porque saben que la mayoría de la gente de Lol Kan Chunup tiene miel buena, que no está contaminada.

Hasta el momento no manejan ningún tipo de publicidad formal, su promoción la hacen sus mismos contactos que tienen en Mérida o de clientes que han conservado a lo largo de los años de funcionamiento de la sociedad; también aprovechan las invitaciones para participar en ferias y exposiciones para tratar de colocar sus productos, es directamente el presidente el que se encarga de acercarse a los posibles compradores ofreciéndoles sus productos.

El presidente comenta que constantemente platica con los socios sobre la posibilidad de diversificar el objetivo de la sociedad para no sólo depender de la miel, sino pensar en otras alternativas. Él tiene la idea de conseguir un terreno para poner un mercado exclusivo de la sociedad y que sean los mismos socios quienes lleven y vendan sus

productos. La envasadora considera que será un cambio importante, ya que si bien es cierto que no es la misma sociedad, como muchos de los socios participan en “Uh Sibal Jalal SPRL, ”van a tener la oportunidad de diversificar sus productos y a su vez acceder a nuevos mercados.

Desarrollo tecnológico

La producción involucra todas las actividades que los apicultores realizan en sus colmenas para la obtención del panal con miel y su transporte.

Mencionan los directivos que las reinas en algunos casos son producidas, pero también compran reinas de otros lugares para disminuir la agresividad o africanización del apiario, aunque reconocen que las abejas agresivas producen más miel, pero en consecuencia la extracción es más difícil.

Se revisan las cajas y se debe observar un aspecto blanco con cera dentro de ellas, lo cual indica que están llenas de miel; se extrae la miel sustrayendo los panales y abriendo con un cuchillo las celdas selladas (desoperculación), lo manejan manualmente, separan la cera de la miel y envasan esta última. En época de cosecha fuerte los cuadros son preparados con anterioridad con hojas de cera para que la abeja produzca miel más rápido.

Al llegar la miel al centro de acopio se checa la humedad por medio del refractómetro, el cual sirve para medir la humedad y densidad de la miel, que se deposita en la pila de colado y se deja reposar. Después de un día de reposo, la miel se pasa a los tanques de acero inoxidable, los cuales tienen capacidad de almacenar 9000 kg. de miel. Hecho esto los tambores de 300 kg son llenados y almacenados.

En fechas de cosecha fuerte hay gente en la sociedad esperando que lleven la miel, pero no cuentan con gente fija.

La sociedad no cuenta con vehículos para transportar la miel, por lo general los clientes son los que llegan con sus vehículos para llevarse el producto, solamente en algunos

casos el presidente por medio de su vehículo particular transporta pequeñas cantidades de miel para su venta en Mérida.

La sociedad cuenta con un local de mampostería para el acopio de miel, dos tanques de acero inoxidable y 23 colmenas que son atendidas por el presidente y cuya venta de miel sirve para subsanar algunos gastos de operación del local, el valor aproximado de todos los bienes según éste es de un poco más de un millón de pesos.

Los bienes con los que cuenta la sociedad se muestran en el cuadro 4.11.

Cuadro 4.11
Infraestructura de Lol Kan Chunup

Cantidad	Descripción
1	Terreno irregular de 30 m de frente, 50 m de largo y 18 m de fondo.
1	Construcción 225 m ²
2	Tanque de acero inoxidable con capacidad para 9,000 kg
1	Pila de colado
60	Tambores con capacidad para 300 kg de miel
3	Básculas
1	Computadora
1	Mobiliario de oficina (escritorio, sillas y archiveros)
2	Refractómetro

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista a directivos.

En los últimos años los precios han tenido altibajos y las cantidades vendidas fueron como se presentan en el cuadro 4.12.

Cuadro 4.12
Volumen de ventas de Lol Kan Chunup

AÑO	Ventas (toneladas)
2006	100
2005	200
2004	160
2003	120

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista a directivos.

La producción durante el año 2006 se vio seriamente afectada por la llegada a la península del huracán Wilma, lo cual ocasionó la producción más baja de miel en los últimos cinco años, ya que aunque el huracán fue durante 2005, el impacto se reflejó al año siguiente y la recuperación de los apiarios ha sido lenta.

Parámetros organizativos

El proyecto de la Coordinadora Apícola Peninsular tuvo como una meta importante la capacitación de las directivas de las organizaciones que en ella participaban, en habilidades y conocimientos de tipo gerencial. Por ello se practicó un diagnóstico en abril del 2004 para conocer la situación administrativa de las empresas y las capacidades de sus directivos en este aspecto.

En el cuadro 4.13 se presentan las áreas en las que sí tenían habilidades los directivos de la sociedad.

Cuadro 4.13
Capacidades contables de los directivos de Lol Kan Chunup

NOMBRE	<i>Acopio</i>	<i>Venta</i>	<i>Crédito</i>	<i>Libro Diario</i>	<i>Operación con Bancos</i>	<i>Facturas</i>	Calificación
Lol Kan Chunup, SSS	*	*	*	*	*		5

Fuente: Elaboración propia con base en el informe final del proyecto “Integración de Cadenas Productivas en la Apicultura de la Península de Yucatán: La propuesta de la Coordinadora Apícola Peninsular”. (2004)

De acuerdo con esta clasificación Lol Kan chunup quedó en el nivel dos.

A dos años del diagnóstico y después de la capacitación recibida no existen cambios significativos en las capacidades contables de los directivos.

Las capacidades administrativas, operativas y tecnológicas de la organización se pueden considerar emergentes. Su prioridad es la supervivencia. No tienen establecido por escrito sus procedimientos, ni cuentan con un reglamento de control interno, por lo que su nivel de calidad es errático. La cobertura de su mercado es básicamente local, sólo en pocas ocasiones han incursionado en el mercado nacional. No se puede hablar de mejoras prácticas, sus sistemas gerenciales y administrativos aún son deficientes, su nivel distintivo es el de operación. Su capacidad tecnológica es de imitación y la masa crítica está fundamentalmente en muy pocos directivos. La actitud al cambio es de reacción.

Apoyos de instituciones públicas y privadas

Han recibido capacitación para mejorar la calidad por medio de diversos organismos tales como la Coordinadora Apícola Peninsular, México Calidad Selecta A.C., entre otros. Quieren certificarse para producir miel orgánica, pero es muy caro para ellos pagar la certificación.

Actualmente recibieron apoyo por parte de la ONU en medicamentos y cajas a menor precio que son vendidos entre los socios con un mínimo incremento, lo cual se utiliza para cubrir algunos gastos.

Los apoyos recibidos se distribuyen en partes iguales, lo cual no ocurre con otros grupos ya que normalmente se reparten en función del número de colmenas, pero el presidente cree que este mecanismo no es el más adecuado dado que siempre se beneficia más a los grandes apicultores y lo que se debe buscar es que los pequeños tengan la oportunidad de crecer y mejorar.

Conservación del medio ambiente

Actualmente no están trabajando en ningún programa de reforestación, la directiva menciona que lo hicieron después del paso del huracán Wilma y fue el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) el organismo que los asesoró en la reforestación de los montes. Ellos están conscientes de que deben cuidar la vegetación que es de donde las abejas toman sus alimentos.

Mejora en su nivel de vida

Un 21% de los encuestados considera que el pertenecer a la asociación no les ha reportado algún beneficio en su nivel de vida. Sin embargo, uno de ellos mencionó que le va bien con la apicultura, lo cual lo atribuye a que cuida la calidad de su miel. El 79% restante reconoce haber tenido beneficios en diferentes grados, 29% considera que ha sido poco el beneficio y algunos de ellos lo atribuyen a que el precio que la asociación les paga por su miel es casi el mismo que ellos pudieran obtener por su cuenta. Un 21% asocia los beneficios obtenidos en su nivel de vida a los apoyos que reciben como

precios menores en las cajas o el azúcar para alimentar a la abejas en época de escasez, lo cual dicen les ayuda a crecer. El 25% que mencionó haber mejorado económicamente, señala que esto se ha traducido en diversas cosas, para algunos la mejora de su vivienda, para otros la adquisición o mejora de terrenos, adquisición de muebles para su hogar, mejoras en sus equipos y cajas, crecimiento de su apiario, salir de deudas, etcétera.

Es importante señalar que varios mencionaron (11%) haber recibido apoyo de la asociación en problemas personales, como en caso de enfermedad, lo cual perciben como una mejoría en su nivel de vida, el saber que el pertenecer al grupo genera ayuda mutua y apoyo les parece importante.

4.3.4 Ventajas y desventajas de asociarse

Para los directivos los beneficios inherentes de pertenecer a una agrupación apícola son que sus miembros tienen mayor facilidad de recibir, como grupo, apoyos en medicamentos para el combate de las enfermedades de las abejas, capacitación, azúcar para alimentar a sus abejas, en algunos casos gratuita o bien a precios menores de los que pagarían en el mercado.

Además, para ellos es una ventaja que el productor individual no sea quien comercialice la miel directamente, ya que al entregar su miel a la asociación para que sea ella la que la comercialice les permite negociar mejores precios en beneficio de los socios y de la agrupación.

Para los directivos no existen desventajas por pertenecer a la sociedad.

Casi la totalidad de los socios encuestados (92.9%) coinciden en considerar la obtención de apoyos del gobierno como una ventaja que la asociación les ha proporcionado. Para 76.8% de ellos también representa una ventaja el tener asesoría para mejorar la calidad de la producción. A pesar de que para 64.3% de los encuestados el asistir a cursos de capacitación es algo ventajoso hay 8.9% que considera lo contrario. Algo similar ocurre con la participación de organismos gubernamentales y no tener que negociar la venta de sus productos, que 48.2% y

62.5%, respectivamente, evaluaron como ventaja, en tanto que 21.4% señaló para ambos casos como desventajas.

El obtener apoyos financieros, para 58.9% es ventajoso y para 16.1% desventajoso.

4.4. Caso Chilan Kaabo'ob

4.4.1. Antecedentes

La Sociedad de Solidaridad Social Apícola Chilan Kaabo'ob fue constituida el 19 de abril de 1994. Se dedica a la producción, industrialización y comercialización (compra-venta) de miel orgánica y convencional de abeja. Esta sociedad tiene su domicilio en la ciudad de Felipe Carrillo Puerto, estado de Quintana Roo. El patrimonio social inicial, se integró con el Fondo Regional de Solidaridad (Foresol), proveniente del Fondo Estatal Apícola de la siguiente manera:

N\$145,293.00 en efectivo para la compra de miel;

N\$2,416.04 en adquisición de 2 refractómetros;

N\$26,679.34 en adquisición de 330 tambores para el embasado de la miel.

En 1994, siendo supervisor de control interno, el actual presidente viajó a Chiapas, donde se enteró de la existencia de un grupo de apicultores orgánicos y despertó en él la inquietud de conocer en qué consiste este tipo de apicultura. Decide contactar a este grupo y le explican que la apicultura orgánica es el manejo de las abejas con método de control biológico, insumos orgánicos y productos naturales durante el proceso de producción, además que esta forma de trabajar contribuye a conservar la naturaleza, ya que elimina el uso de sustancias químicas que pueden contaminarla y al mismo tiempo garantiza una miel pura.

Al escuchar lo que le comentan de esta clase de apicultura, surge la idea de que la asociación comience a producir este tipo de miel, aprovechando las características del municipio de Felipe Carrillo Puerto que presenta una multiflora que por naturaleza propia se encuentra libre de contaminantes, por lo que no habría problemas para

obtener este tipo de miel, aun cuando se cosechara en las diferentes comunidades donde viven los socios porque son ejidos en donde todavía existe gran cantidad de hectáreas de selva alta y mediana, ventajosas para la apicultura. Entre los recursos florales de la zona destacan: el tahonal, kaan chunuup, chakah, tzalam, jabin, sak yaab, beeskutz, waaxim y el tzitzilché.

Al regresar de su viaje plantea sus ideas en la asociación y convence a los socios de iniciarse en la producción de miel orgánica. En busca de obtener la certificación comienzan a implementar en el ciclo productivo diciembre 94 – junio 95 las formas orgánicas de producción para lograr la primera certificación de calidad de miel orgánica, obteniéndose por conducto de OCIA - ESTADOS UNIDOS en el ciclo productivo 1995 – 1996 certificándose con NATURLAND ALEMANIA E IMO SUIZA. La certificación tiene vigencia de un año a partir de la fecha de expedición. Sin embargo, les fue revocada antes de concluir el año por no cumplir con las normas de calidad establecidas, ya que les detectaron miel contaminada.

Aproximadamente en el año 2000 comienzan a pertenecer a Comercio Justo,¹² lo cual ven como una opción que ofrece ventajas y posibilidades a los productores que desean participar en el mercado internacional logrando mejores precios y condiciones.

A pesar de la mala experiencia con la primera certificación, la directiva actual (2005–2007) se planteó el desafío de volver a certificarse, convenciendo a los socios de los beneficios que esta certificación les produciría al obtener mayores ganancias ya que el precio en que se vende esta miel es mejor. Pero también recalcaron que no sólo se trata de obtener la certificación sino que se tenían que comprometer al cumplimiento de los requisitos y lineamientos establecidos en el reglamento interno de producción de miel orgánica.

¹² La Comisión de Ética de la Coordinadora de Organizaciones de Comercio Justo de España (2001) define el Comercio Justo como el intercambio colaborativo, basado en diálogo, transparencia y respeto, que busca una gran equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sustentable ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores marginados y trabajadores. Es un movimiento social integrado por productores, comerciantes y consumidores que trabajan por un modelo más justo de intercambio comercial, posibilitando el acceso de los productores más desfavorecidos al mercado y promoviendo el desarrollo sostenible.

Para obtener este certificado, se solicita en la ciudad de Oaxaca a la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos S. C. (Certimex), que envían un inspector a realizar una visita a los apiarios, la cual tiene un costo de \$24,000 a \$30,000. Esta visita de inspección no es programada con la directiva, Certimex decide qué apiarios se van a visitar y realiza una serie de preguntas al productor, para cerciorarse del cumplimiento de las normas para la producción orgánica. Los socios están conscientes de la importancia de este trámite y se preocupan por tener los apiarios limpios, realizar correctamente el proceso de manejo de miel, de las colmenas, el proceso de extracción, el envasado en el campo a los bidones vírgenes desinfectados, que el encendido del ahumador se haga con la madera autorizada, sin mezclar el diesel, gasolina o algún otro producto que pueda contaminar la miel y en general de cumplir con toda la normatividad establecida.

En busca de certificarse nuevamente, la directiva en octubre de 2003 elabora por escrito el reglamento para la producción de miel orgánica, ya que aunque se empezó a implementar desde 1994, no se había puesto por escrito. En este reglamento está plasmado lo que la asociación ha logrado para la producción orgánica, tomando en cuenta lineamientos que otorgan IFOAM CERTIMEX, IMO-CONTROL Y NATURLAND.

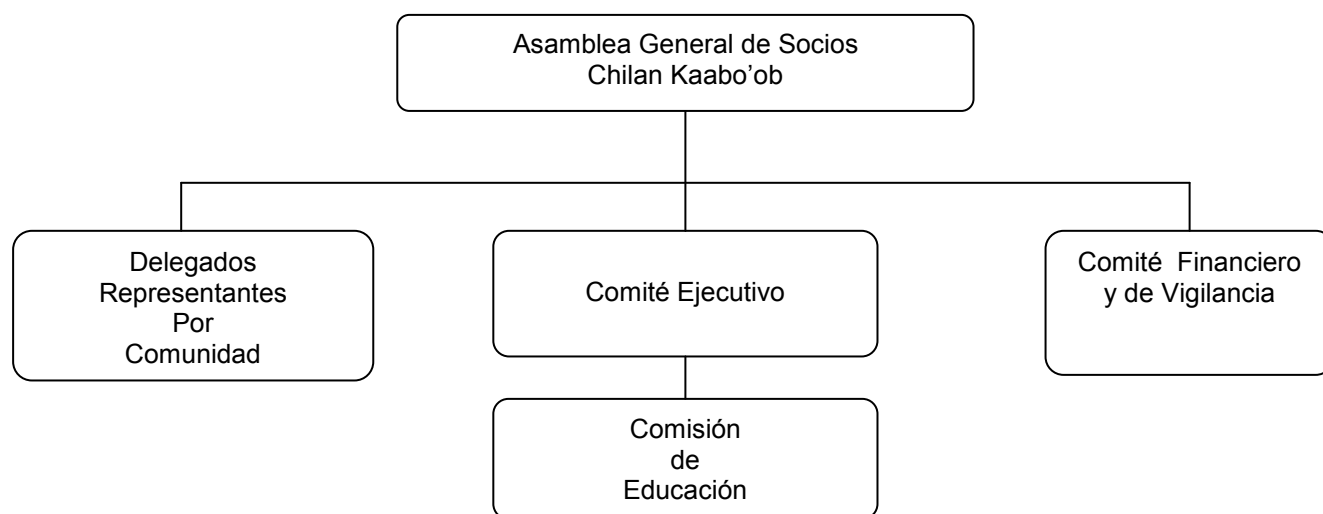
Se apegan al cumplimiento de los procedimientos para la producción de miel orgánica establecidos en el reglamento, trabajo que los lleva a mejorar notablemente la calidad de la cosecha, resultado que se ve reflejado en el ciclo productivo diciembre 2004 - junio 2005 en el cual nuevamente obtienen de Certimex el 2 de abril de 2005 el Certificado Ecológico, CEM-121-2004-104-104-104 que certifica la producción, el procesamiento y la comercialización de miel (*Apis mellifera*), realizados de acuerdo con las Normas Certimex para Productos Ecológicos, equivalentes al Reglamento CEE 2092/91. Así también con los procedimientos de inspección y certificación de Certimex.

Para cada transacción comercial de producto orgánico y en conversión a orgánico que ampara este certificado, Certimex emite un certificado de control en el que se especifica la cantidad de producto a comercializar.

Con parte de las utilidades de la primera venta de la producción orgánica, decidieron construir las instalaciones de la asociación para dejar de pedir prestadas las del Instituto Nacional Indigenista (INI¹³) y tener un local en el que pudieran llevar a cabo sus reuniones. La venta fue realizada con intermediación de Alfred Wolf y Educe Cooperativa, quienes pagaron las 100 toneladas de miel a un precio de \$10, arrojando mejores beneficios a los socios, porque el precio de la miel que los intermediarios pagaban era de \$5.00.

Al paso de los años el propósito de la sociedad sigue siendo el mismo pero su estructura se ha ido modificando. Cuando se constituyó, los órganos que la integraban eran los que se muestran en la figura 4.5.

Figura 4.5
Estructura organizacional de Chilan Kaab'ob



Fuente: Elaboración propia con base en el Acta Constitutiva de la Sociedad de Solidaridad Apícola Chilan Kaabo'ob y entrevista a directivos.

La Asamblea General de Socios es la autoridad suprema de decisiones de la sociedad y sus acuerdos son tomados respetando lo establecido en las Bases Constitutivas, la Ley Agraria y de Solidaridad Social. Se reúne dos veces al año al inicio y final de cada ciclo de producción o cuando sea necesario para tratar asuntos de vital importancia.

¹³ Actualmente Comisión Nacional para el Desarrollo de los pueblos Indígenas (CDI).

Las dos asambleas generales ordinarias que se realizan son para aprobar el programa de actividades y los informes que la directiva presenta de los resultados de las operaciones del ciclo que se concluye. La asamblea general de socios puede ser convocada por el Comité Ejecutivo o por el Comité Financiero y de Vigilancia, ya sea por iniciativa propia o cuando lo soliciten al menos 25% del total de socios.

Cabe señalar que los productores están organizados por grupos de apicultores según las localidades donde viven. Estos asociados se encuentran representados por un delegado por comunidad, quien a su vez tiene voz y voto ante la Asamblea General de Socios. Son electos por los socios de cada localidad y son quienes deben de servir de enlace entre la directiva y sus representados. Deben comunicar a la directiva de las necesidades o dificultades que tengan sus representados y a la vez informar a éstos los esfuerzos que hace la directiva para solucionar sus peticiones.

El Comité Ejecutivo es el órgano de administración de la sociedad, se desempeña como ejecutor de las declaraciones de la Asamblea. Está integrado por un presidente, un secretario y un tesorero con sus respectivos suplentes, los cuales desempeñan sus cargos por dos años y pueden ser reelectos una sola vez.

El Comité Financiero y de Vigilancia es el órgano encargado del manejo y vigilancia de los intereses patrimoniales de la sociedad, el cual se encuentra integrado por un presidente, un secretario y un vocal con sus respectivos suplentes, los cuales permanecen en sus funciones dos años y pueden ser reelectos una sola vez.

La Comisión de Educación es el órgano encargado de fomentar la educación de los socios, contribuyendo a su formación intelectual, moral y social, y se encuentra integrada por tres socios, designados por el comité ejecutivo, cada vez que haya elecciones o remociones.

Los directivos consideran que ellos están para servir a la organización, razón por la cual deben realizar lo que la asamblea general decide.

La estructura inicial se modifica en octubre de 2003, desaparece la Comisión de Educación y se adicionan los siguientes:

El Comité de Control Interno es el responsable de la supervisión del programa de producción de miel orgánica. Está encargado de realizar las visitas de inspecciones de acuerdo con el calendario de trabajo elaborado por la directiva, visitas que se realizan por lo menos dos veces al año, durante el período de alimentación de las abejas y durante el período de precosecha o cosecha. También es su responsabilidad presentar al inspector externo toda la información que les solicite.

El Comité de Certificación Interna tiene la obligación de dar el visto bueno o reprobar el trabajo realizado por el productor.

El Departamento de Acopio tiene como responsabilidad revisar, ordenar y archivar debidamente cada uno de los documentos de acopio, entradas y salidas de la bodega. En coordinación con la directiva proporciona, si lo solicita el inspector interno, un ejemplar de la información.

Áreas de Producción, Comercialización y Administración están formadas por unidades, cada una a cargo de un secretario auxiliar, las que a su vez se organizan en secciones a cargo de un jefe. La producción de la miel se realiza en cada uno de los apiarios de los productores ubicados en las diferentes localidades del municipio de Felipe Carrillo Puerto.

El reglamento de producción orgánica cumple con la finalidad de que todos los socios conozcan las condiciones y requerimientos necesarios para producir este tipo de miel; en él se encuentran estipulados los métodos y normas para la producción y obtención del producto, que les permite ser socios orgánicos, así como las sanciones para los que incumplen. Esto les ha permitido homogeneizar sus procesos y obtener tres veces el certificado ecológico de producción, procesamiento y comercialización, emitido por la certificadora Certimex.

Al permanecer la asociación hasta el día de hoy cumpliendo con los procedimientos de producción de miel orgánica, obtienen el 29 de mayo de 2006 su tercer certificado por la producción 2005/2006, el cual vence el año 2007.

En el acta de Asamblea General Extraordinaria de fecha 28 de enero de 2005 se designa al actual comité ejecutivo por un período de dos años, el cual concluye en enero de 2007, con opción de ser reelectos por un período de dos años más. A partir de este momento la directiva empieza a nombrarse como Consejo de Administración, representado como se muestra en el cuadro 4.14.

Cuadro 4.14
Consejo de Administración de Chilan Kaabo'ob 2005-2007

Cargo	Propietarios	Suplente
PRESIDENTE	Santos Benito Serapio Poot Noh	Teodoro Pacheco Cen
SECRETARIO	Juan Francisco Alamilla Mis	Severiano Yam Cupul
TESORERO	Jesús Natividad Dzib Canal	José Ynés Pech Caamal
CONSEJO DE VIGILANCIA	Emilio Poot Catzín	José Isabel Sulub Cima

Fuente: Elaboración propia con base en el Acta de Asamblea General Extraordinaria de la Sociedad de Solidaridad Social Apícola Chilan Kaabo'ob de fecha 28 de enero de 2005 y 16 de diciembre de 2005.

El 21 de diciembre de 2005, el presidente y el secretario en funciones acudieron a protocolizar la Asamblea General Extraordinaria realizada en las instalaciones de la asociación el día 16 de diciembre de 2005, en la cual se solicita ampliar las facultades al Consejo de Administración para que pueda realizar las gestiones y trámites necesarios para otorgar, suscribir y endosar toda clase de títulos y operaciones de crédito o valores con la finalidad de mejorar la vida económica, política y social de la organización.

4.4.2. Principales factores que explican su funcionamiento

Iniciativa y motivación de los productores a asociarse

Los directivos comentan que esta asociación nace por la inquietud de algunos apicultores que tenían la idea de formar una agrupación. Esta idea surge por la experiencia que con anterioridad obtuvieron en la organización de la cual formaban

parte, denominada Javier Rojo Gómez. En el año de 1980 se empezaron a presentar problemas entre la directiva y el gobierno debido al mal manejo del efectivo y la descapitalización por una deuda contraída con Nacional Financiera. Esto ocasionó que algunos apicultores ya no quisieran seguir perteneciendo a esa agrupación, prefiriendo trabajar por su cuenta de manera individual. Sin embargo, no descartaron la posibilidad de que en el futuro ellos pudieran unirse, por ello se pusieron como objetivo investigar de qué manera podrían organizarse para obtener apoyos y asesoría que les permitiera el mejor desarrollo de su actividad. Mediante pláticas y reuniones comenzaron a compartir sus ideas, experiencias y sueños con otros apicultores, logrando convencerlos para crear una nueva sociedad, la cual consideraban indispensable para mejorar sus vidas. Es así que se logró conformar un grupo de 50 apicultores.

En 1990, aun cuando no estaban legalmente constituidos, hicieron su primera exportación; los directivos consideran que en esa época eran más sencillos los trámites y requisitos para ello. No se tenían tantos impedimentos de aduana, permisos y todo lo que en la actualidad se solicita, adicionado con las continuas modificaciones de las leyes mexicanas, las leyes europeas e internacionales que hacen la labor cada vez más difícil.

Comenta el presidente, Benito Poot Noh, que aun cuando sabían que para legalizar una organización podría constituirse con 15 o 20 personas, se dieron cuenta que para alcanzar mejores resultados se necesitaban más socios. Inicialmente solicitaron ayuda del Delegado del Instituto Nacional Indigenista, Carlos Saldívar, para la aprobación de un proyecto tendiente a la obtención de fondos. La solicitud fue presentada al fondo regional Chibal Maya, programa de apoyo a los indígenas de la región, el cual les fue otorgado en el año 1992.

Desde sus inicios, los productores se enfrentaron al gobierno municipal, debido a que intervenía continuamente en las actividades, toma de decisiones, manejo de las operaciones y la forma de administrar la asociación, situación con la cual no estaban de acuerdo los socios porque consideraban que el gobierno tenía como función únicamente realizar trámites, recibir solicitudes para obtención de permisos, proporcionar asesoría para formación de sociedades, etcétera.

Cada vez sentían más la necesidad de querer una mejor manera de agruparse, despertando en ellos la inquietud y el interés para indagar si existían otros tipos de apoyos (municipales, estatales o federales) que pudieran obtener para solventar sus necesidades, requiriendo para ello la formación legal de su propia sociedad.

A finales de 1993 la Promotoría de Desarrollo Agrario de la Secretaría de Reforma Agraria (SRA) trataba de impulsar la integración y constitución de una Sociedad de Solidaridad Social (SSS), que tendría como actividad preponderante la producción, distribución y comercialización de miel de abeja mediante un fondo regional de la propia Secretaría. Para ello se comisionó al Sr. Eleuterio Santos Chí para que se trasladara a los ejidos de Yodzonot Nuevo, Chunyaxche y anexos, Tres Reyes, Bernardino Cen, San José y anexos, Trapich, Betania, X-Pichil, Azula, Laguna Kana, X-Yatil, Filomeno Mata, San Francisco Aka, Tihosuco, Francisco I. Madero, Tixcacal Guardia, San Ramón y X-Kalakdzonot, todos pertenecientes al municipio de Felipe Carrillo Puerto, estado de Quintana Roo y realizara reuniones con los productores para promover este proyecto.

Después de haber sido visitados e informados los productores apícolas acerca del proyecto, se citó a los interesados para asistir el día 19 de abril de 1994 al auditorio del Centro Coordinador Indigenista. Como respuesta a la convocatoria de integración y constitución de la sociedad, asisten el promotor agrario comisionado en el estado, un representante del delegado del INI y el grupo de campesinos ejidatarios del municipio de Felipe Carrillo Puerto, de los cuales 91 de 19 comunidades decidieron llevar a cabo la Constitución de la Sociedad de Solidaridad Social Apícola denominada Chilán Kaabo'ob. El objeto de esta sociedad sería la producción, industrialización y comercialización (compra-venta) de la miel de abeja; creación de fuentes de trabajo; explotación racional de recursos naturales; educación de los socios y sus familias en la práctica de la solidaridad social y la afirmación de valores cívicos. Así mismo, los socios en especial debían ser ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, parvifundistas y en general que tuvieran derecho al trabajo (Acta Constitutiva, 1994).

A pesar de creer que la mejor forma de agruparse era una cooperativa, porque suponían que se obtienen mejores apoyos, se les presentaron inconvenientes para formar este tipo de sociedad; les dijeron que tendrían que viajar a la ciudad de México

para su autorización¹⁴ ante Fomento Cooperativo y no contaban con los recursos económicos para hacerlo. En cambio para la Sociedad de Solidaridad Social (SSS) sólo debían solicitar el registro ante la Secretaría de la Reforma Agraria, una vez solicitado y obtenido el permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) y su posterior inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en la ciudad de Chetumal, estado de Quintana Roo.

En 1994, una vez lograda la constitución de la SSS, siendo presidente de la asociación, don Andrés Ko Cen asiste acompañado con un grupo de socios a una reunión de asociaciones rurales convocada por el gobierno estatal, en la cual, comenta don Benito, se enfrentaron al gobernador del estado Mario Ernesto Villanueva Madrid, porque éste dijo no querer sociedades de solidaridad social en Quintana Roo, únicamente se aceptaban las agrupaciones establecidas como Sociedad de Producción Rural (SPR). Don Andrés se dirigió al gobernador por estar en desacuerdo con lo expresado, mostrándole la credencial que lo acreditaba como representante de la SSS Apícola Chilan Kaabo'ob, pero el gobernador les dijo en tono autoritario a todos los presentes: “para el gobierno del estado no existen las sociedades de solidaridad social”, prosigue, rompiendo la credencial y suscitándose con esa actitud de agresión directa hacia la asociación, la molestia de los socios. Tomando la palabra don Benito (actual presidente de SSS Apícola Chilan Kaabo'ob) se dirige al gobernador diciendo: “Señor gobernador, rompe la credencial, no le hace, es lo único que puede romper, porque la organización no la puede romper porque está conformada por 100% de indígenas mayas nacidos acá”. Dicho lo anterior deciden retirarse de la reunión.

El motivo de la postura del gobernador Villanueva la atribuyeron en ese momento y ahora a que el padre del gobernador era dirigente estatal de las SPR, antes de que él asumiera la gubernatura, y había apoyado la formación de una sociedad en Felipe Carrillo Puerto, que desde sus inicios nunca ha funcionado, aun cuando desde su creación cuentan con infraestructura, terreno y edificio convenientes para desempeñar adecuadamente sus actividades. Además, tienen una envasadora que no utilizan por lo

¹⁴ La nueva Ley General de Sociedades Cooperativas fue promulgada el 3 de agosto de 1994 y una de sus ventajas fue precisamente el cambio de la autorización por un registro ante el Registro Público de la Propiedad y el Comercio de la localidad.

que la directiva de la SSS Apícola Chilan Kaabo'ob les ha pedido en comodato o renta a la directiva de esa asociación para que no siga en desuso.

De acuerdo con la entrevista a profundidad realizada a los socios, éstos señalan que un grupo de socios de la sociedad Rojo Gómez decidieron salir de ella e iniciaron reuniones informales en las que nació la idea de los beneficios que pudieran tener si trabajaran juntos en la búsqueda de mejorar su situación. Esta visión del origen del grupo es compartida por 79.3% de los encuestados, que considera que la asociación surgió por iniciativa de los socios. Un 17.2% considera que se debió más a iniciativa del gobierno.

Existencia de un objetivo común

Los directivos consideran que lo plasmado en el acta constitutiva refleja el objetivo de la sociedad, que es la producción, industrialización y comercialización (compra-venta) de la miel de abeja; creación de fuentes de trabajo; explotación racional de recursos naturales; educación de los socios y sus familias en la práctica de la solidaridad social y la afirmación de valores cívicos. En cuanto a la producción ésta será de calidad para garantizar la consecución de mejores precios. Están conscientes de que no han generado empleos permanentes ya que se contrata únicamente en época de cosecha, pero la actividad es fuente de autoempleo para los socios. Consideran que la apicultura favorece la conservación del medio ambiente pues ellos se preocupan de reforestar para que sus abejas tengan alimento. Están convencidos de que el trabajo conjunto favorece la solidaridad dado que tienen intereses compartidos.

Los socios comentan que decidieron unirse al grupo debido a que de manera aislada es más difícil conseguir apoyos; además, la experiencia en Rojo Gómez tuvo también cosas positivas, como la capacitación que recibieron por lo que pensaban que lo que se requería para hacer funcionar un nuevo grupo era realmente velar por el interés de todos y no que sólo algunos se beneficiaran.

Entre los principales beneficios que se han tenido está el precio de la miel que es mayor y los apoyos de gobierno. El mayor precio de la miel se obtiene sobre todo con la miel

orgánica la cual aprendieron a obtener gracias a la capacitación que se les ha otorgado en la asociación.

Un alto porcentaje (93.1%) de los socios encuestados señalan como principal objetivo de pertenecer a la sociedad el obtener un mejor precio por su producto. Un segundo objetivo es, en orden de importancia, obtener apoyos del gobierno, seguido de la posibilidad de contar con capacitación.

De acuerdo con la historia de vida del actual presidente, el objetivo principal que él persigue es que todos sin importar nada salgan adelante, que no se dependa del gobierno. Considera importante que la gente esté motivada, que conozcan su trabajo y vean los beneficios que se reciben en la sociedad. Ser presidente de la organización le ha dado la oportunidad de acercarse a los compañeros-socios, intercambiar ideas de trabajo, de viajar a diferentes lugares. Esto último le ha permitido tener una mejor visión de los mercados internacionales que consumen miel, más experiencia y aumentar las relaciones personales como resultado de cada evento al que asiste en representación de la asociación.

Incentivos y apoyos gubernamentales

La organización se encuentra administrada y operada por los socios, el gobierno no interviene a ningún nivel para su funcionamiento, aunque existe una coordinación estrecha con los gobiernos federales y estatales para gestionar los apoyos y obtener los recursos. Entre los programas utilizados se encuentran el de Recuperación, mejoramiento y establecimiento de los apiarios de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) y Alianza para el campo.

El apoyo que han conseguido para el crecimiento de la sociedad desde sus inicios ha sido del gobierno federal. Actualmente están solicitando al gobierno estatal un apoyo para impartir cursos de prevención de enfermedades y de técnicas de alimentación para reforzar o mejorar la reproducción de reinas. Esto con la finalidad de cumplir con la capacitación continua a los socios.

Haciendo referencia a los cursos que el gobierno imparte y que consideran han invertido mucho dinero, señalan que son obsoletos, porque aun cuando tienen técnicos de calidad, éstos siempre enseñan lo mismo que hace 20 años, únicamente se avocan al tratamiento de cómo combatir la varroa, y no se preocupan por actualizar y realizar programas que lleven a los apicultores a producir más, a mejorar la calidad de sus productos, aun sabiendo que las condiciones de la región son buenas.

La asociación ha solicitado y recibido diferentes apoyos por parte del gobierno tanto estatal como federal. Para su obtención la directiva visita las diversas dependencias para investigar los diferentes apoyos que ofrecen. Consideran que esos apoyos les han traído beneficios sin imponerles ninguna limitación, más que el adecuado destino de los fondos para lo que fueron solicitados. Para la solicitud de cualquier tipo de apoyo lo primero que se hace es plantear el proyecto a los socios, una vez expuesto se procede a la votación de los socios para obtener la aprobación del mismo y continuar con los trámites, los resultados logrados se comunican a los asociados por medio de los delegados de las comunidades. Los principales apoyos obtenidos se muestran en el cuadro 4.15.

Cuadro 4.15
Principales apoyos obtenidos del gobierno

Fecha	Tipo de crédito	Monto (\$)	Fecha de Venc.	Otorgante
16-May-94	Avío	N\$145,293.00	Se irá reintegrando al Fondo al término de cada ciclo de producción	Fondo Regional de Solidaridad Foresol
16-May-94	Avío	N\$2,416.04	Se irá reintegrando al Fondo al término de cada ciclo de producción	Fondo Regional de Solidaridad Foresol
16-May-94	Avío	N\$26,679.34	Se irá reintegrando al Fondo al término de cada ciclo de producción	Fondo Regional de Solidaridad Foresol
24-May-96	Avío	\$195,000.00	24-May-97	Fondo Regional
30-Ago-96	Avío	\$66,500.00	30-Ago-97	Fondo Regional
30-Ago-96	Avío	\$66,500.00	30-Ago-98	Fondo Regional
30-Ago-96	Avío	\$67,000.00	30-Ago-99	Fondo Regional
30-Ago-97	Avío	\$195,000.00	30-Ago-98	Fondo Regional
04-Jun-97	Avío	\$150,000.00	11-Jun-97	Fondo Regional
11-Jun-97	Avío	\$150,000.00	11-Jun-97	Fondo Regional
05-Jun-97	Avío	\$12,500.00	11-Jun-97	Fondo Regional
29-Dic-98	Avío	\$300,000.00	29-Dic-99	Fondo Regional
09-Sep-99	Avío	\$107,199.00	29-Dic-99	Fondo Regional

09-Nov-99	Avío	\$92,800.00	09-Nov-99	Fondo Regional
23-Ago-99	Avío	\$150,000.00	23-Ago-99	Fondo Regional
08-Nov-99	Avío	\$150,000.00	08-Nov-99	Fondo Regional
14-Mar-00	Avío	\$194,000.00	14-Ago-00	Fondo Regional
30-Sep-00	Avío	\$56,000.00	22-Dic-00	Fondo Regional
05-Ene-01	Avío	\$344,999.00	14-Feb-01	Fondo Regional
15-Sep-00	Avío	\$200,000.00	15-Sep-01	Fondo Apícola Peninsular.
2002	Avío	\$300,000.00	2003	FIRA
2003	Avío	\$500,000.00	2004	Fondo Apícola Peninsular
2004	Avío	\$500,000.00	2005	Fondo Apícola Peninsular
12-Dic-05	Avío	\$1,000,000.00	12-Dic-06	FONAES
Jul-06	Refaccionario	\$1,000,000.00	Jul-07	Sedesol Federal

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a directivos de Chilán Kaabo'ob y Actas de Asamblea

La directiva comenta que no son profesionistas, son campesinos, apicultores, lo cual no les impide darse cuenta de las actitudes del gobierno, tanto municipal, estatal o federal, en cuanto a que sólo implementan programas y otorgan créditos, sin hacer el estudio o análisis específico. Sugieren que se deben dar a la tarea de investigar mejor las condiciones de los recursos naturales que posee la región, deben considerar para qué es útil la tierra, para qué puede servir y crear los apoyos óptimos para ello, de tal manera que produzca el desarrollo y crecimiento del estado.

Características de los líderes o representantes

Los directivos de Chilán Kaabo'ob provienen de diferentes localidades, lo cual consideran deseable para que todos se sientan representados. Como se puede apreciar en el cuadro 4.16, algunos de ellos han estado en más de una directiva ocupando posiciones diferentes, esto para tratar de aprovechar las experiencias que adquirieron. Los niveles de educación son mínimos y es algo que no consideran relevante, valoran más la reputación y el conocimiento de la apicultura así como el deseo de servir a la organización.

Cuadro 4.16
Perfil de los directivos de Chilan Kaabo'ob

NOMBRE DEL SOCIO	POBLACIÓN	CARGOS de 1994 a 1999	CARGOS de 2000 al 2004	CARGOS de 2005 al 2007	SEXO	EDAD	SIN ESTUDIOS	PRIMARIA INCOMP	PRIMARIA	SECUNDARIA INCOMP	MÁS DE SECUNDARIA
Andrés Ko Cen	Chun – Yah	Comité Ejecutivo Presidente			H	58		X			
Ramón Cen Canche	Betania	Comité Ejecutivo Secretario			H	40		X			
Concepción Itzá Can	Tuzik	Comité Ejecutivo Tesorero			H	70		X			
Juan Itzá Estrada	San Francisco Aké	Comité Ejecutivo Suplente Presidente	Comisión Educación		H	56		X			
Severo Pech Tuk	X – Pichil	Comité Ejecutivo Suplente Secretario	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Secretario		H	58		X			
José Isabel Sulub Cima	Dzulá	Comité Ejecutivo Suplente Tesorero		SUPLENTE PRESIDENTE Comité Financiero y de Vigilancia	H	65		X			
Eugenio Pat Peña	Tixcacal Guardia	Comité Financiero y de Vigilancia Presidente			H	42		X			
José May Tuyub	Yodzonot Chico	Comité Financiero y de Vigilancia Secretario			H	37			X		
Santos Inés Koh Canal	Chun – On	Comité Financiero y de Vigilancia Vocal			H	35		X			

Filomeno Kauil Chan	Filomeno Mata	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Presidente			H	71		X			
Marcos Estrada Bacab	Melchor Ocampo	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Secretario			H	50		X			
Pedro Canul Angulo	Chumpón	Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Vocal			H	54		X			
Jesús Natividad Dzib Canul	Betania	Comisión Educación		Comité Ejecutivo Tesorero	H	51				X	
Juan Aké Poot	Trapich	Comisión Educación	Comisión Educación		H	41		X			
Juan Francisco Alamilla Mis	Chunhuas	Comisión Educación	Suplente PRESIDENTE del Comité Ejecutivo y también del Comité Financiero y de Vigilancia	Comité Ejecutivo Secretario	H	62			X		
Román Pat May	José María Pino Suárez		Comité Ejecutivo Presidente		H	54				X	
Daniel Tuk Yam	X - Pichil		Comité Ejecutivo Secretario		H	60		X			
Patricio González Pacheco	Chun - Yah		Comité Ejecutivo Tesorero		H	34	X				
Bernardo May Uc	Melchor Ocampo		Comité Ejecutivo Suplente Secretario		H	40		X			

Ermilo Poot Catzín	Cancepché		Comité Ejecutivo Suplente Tesorero	Comité Financiero y de Vigilancia PRESIDENTE	H	53		X			
Antonino Dzidz Tuyub	Felipe Berriozabal		Comité Financiero y de Vigilancia Presidente		H	41					X
Mauro Cen Nahuat	Betania		Comité Financiero y de Vigilancia Secretario		H	46		X			
Abundio Santos Balam	Dzulá		Comité Financiero y de Vigilancia Vocal		H	62		X			
Laurentino Canul Tuyub	Tres Reyes		Comité Financiero y de Vigilancia Suplente Vocal		H	35		X			
Teodoro Pacheco Cen	Chun - Yah		Comisión Educación	SUPLENTE PRESIDENTE Comité Ejecutivo	H	51	X				
Santos Benito Serapio Poot Noh	San Ramón			Comité Ejecutivo Presidente	H	42		X			
José Ynés Pech Caamal	Filomeno Mata			SUPLENTE TESORERO Comité Ejecutivo	H	61			X		
Severiano Yam Cupul	Tuzik			SUPLENTE SECRETARIO Comité Ejecutivo	H	58		X			

Fuente: Elaboración propia con base en el Acta Constitutiva y las actas de poderes otorgados, entrevistas a directivos de Chilán Kaabo'ob, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) del municipio de Carrillo Puerto, Coordinadora Apícola Peninsular S.A.

Hasta ahora no han tenido el problema de encontrar gente interesada para aceptar ser directivos de la asociación. La gente está dispuesta a colaborar como representantes en beneficio de todos. En el caso de la directiva actual ellos se presentaron como opción desde el período anterior, pensando que tenían la posibilidad de ser electos, ya que llevaban un buen tiempo trabajando en las diferentes localidades creando conciencia en la gente de la importancia de trabajar agrupados. Pero no fueron la única planilla y no salieron favorecidos. Esto no los desanimó y siguieron trabajando y se postularon en el siguiente período.

La principal demanda que reciben de los socios es que obtengan los fondos necesarios para que la sociedad pueda comprarles su miel y no tengan que venderla a los intermediarios.

Los representantes han sido los que salen electos en las asambleas de socios y cambian cada dos años, como lo establecen los estatutos, pudiendo quedarse por dos años más. Los representantes normalmente son personas que se distinguen por el trabajo que realizan, tienen contacto con los socios y visitan las comunidades, son personas activas e inquietas que están buscando recursos e ideas para sacar la sociedad adelante.

Las decisiones se toman por mayoría de votos. Consideran que la organización representa de manera adecuada sus inquietudes y necesidades; sin embargo, no han tenido todos los beneficios que en un principio esperaron, sobre todo en lo económico.

De las historias de vida de directivos actuales y anteriores sobresale el aspecto de que por razones de los diversos trabajos que han desempeñado, en unos casos, y en otros por decisiones familiares, han tenido la oportunidad de vivir en lugares diferentes dentro y fuera del estado de Quintana Roo, lo cual les ha brindado la oportunidad de tener experiencias más variadas, de conocer diferentes puntos de vistas, de desenvolverse con mayor seguridad en diferentes ámbitos y fijarse metas más ambiciosas.

Características de los socios, homogeneidad y cohesión entre los socios, confianza y reciprocidad

Los directivos señalan que la asociación está conformada por campesinos apicultores de 14 localidades, en su mayoría de Betania. No hay jóvenes ni mujeres actualmente, en el caso de los primeros hay solicitudes para su ingreso. Todos tienen pocos estudios, la mayoría no concluyó la primaria. Hablan maya y español, pero no todos tienen pleno dominio de este último, por este motivo entre ellos frecuentemente utilizan la lengua maya.

La gente participa por los beneficios que les aporta pertenecer a la organización, como han visto resultados no es difícil convencerlos de que continúen, una muestra de ello es que los 49 socios activos a marzo de 2006 están en la sociedad desde su constitución.

La variación del número de socios ha sido ocasionada en gran parte por los huracanes que se han suscitado desde 1994 hasta 2005. En 1994 iniciaron con 91 socios, en diciembre de 2004 aumentaron a 181 y en diciembre del año siguiente disminuyeron a 49.

La organización tiene definido el proceso para identificar las necesidades y prioridades de los socios, esto se hace fundamentalmente con ayuda de los delegados que representan a los grupos de cada localidad. Una demanda que actualmente han formalizado los miembros está relacionada con la necesidad de crear fuentes de trabajo para sus familiares. En general todas las demandas que les presentan ya sea de manera formal o informal son atendidas.

La principal demanda que se recibe de los socios es que se obtengan fondos para la época de acopio para que no tengan que caer en manos de los intermediarios.

La mayoría de los socios activos no participa en forma simultánea en varias organizaciones. Esto debido a que no tienen tiempo.

Los socios señalan que la mayoría de los apicultores que tienen ya un suficiente número de colmenas no tienen interés en pertenecer a la asociación y de los pequeños no todos tienen interés en ser orgánicos.

De los resultados de los cuestionarios se conoció que los socios de la muestra son de 11 comunidades, en su mayoría de Betania. Tienen entre 34 y 65 años de edad. En su mayoría son casados y tienen estudios de primaria inconclusa, con una moda de dependientes económicos de 4. Todos hablan maya y español, de este último no todos tienen un pleno dominio del idioma, como mencionaron los directivos.

Existen diversas razones por las cuales los socios se iniciaron en la apicultura. El 41.1% de los socios encuestados empezó como apicultor por familiares, esto demuestra que aún existe una importancia tradicional en la actividad; sin embargo, esta forma de incursionar en ella puede conllevar a que no sólo se transmita la experiencia sino también las malas prácticas. Un 37.9% de los socios señaló que iniciaron solos.

La mayoría de los encuestados obtuvieron sus primeras colmenas comprándolas y tienen más de diez años de experiencia en la apicultura.

El 55.2% posee un solo apiario, 27.6% dos y 13.8% posee tres. El número de colmenas por apiario varía desde 5 hasta 36 colmenas, siendo lo más frecuente 20 y 25 colmenas (20.7% en cada uno de los dos casos). De acuerdo con el número de colmenas se puede decir que en su mayoría son medianos productores.¹⁵ El 93.1% de los apicultores encuestados tiene sus colmenas en terrenos ejidales.

En relación con los aspectos de confianza y reciprocidad, los directivos exponen que en Quintana Roo no existe una cultura organizativa, todos trabajan dispersos, pero su asociación demuestra que los apoyos que obtiene son para beneficio de todos, situación que ha motivado a otros apicultores a querer pertenecer a ella. Comentan que

¹⁵ La Ley de Protección y Fomento Apícola del Estado de Yucatán, publicada el 6 de julio de 2004, señala en su artículo 4 fracción X que: un apiario de pequeños productores es un conjunto menor a 10 colmenas que son atendidas generalmente por una familia; el de medianos productores es un conjunto de 10 a 60 colmenas y que por lo general cuentan con equipos medianamente tecnificados y los apiarios de grandes productores son aquellas explotaciones que poseen más de 60 colmenas y que cuentan con equipos tecnificados.

existen varias solicitudes para ser nuevos socios, las cuales tienen que analizar cuidadosamente porque perciben que unos quieren pertenecer porque quieren trabajar y otros para ver qué beneficios o ganancias obtienen.

Señalan que en el año 1994 era difícil convencer a la gente para crear organizaciones, pero consideran que actualmente esta situación ha cambiado. La forma que ellos utilizan para convencer a otros productores es exclusivamente con su ejemplo, exponiendo sus metas y presentando los proyectos que desean alcanzar y que saben que sólo se logra con el esfuerzo de todos. No ignoran la demanda que tienen de personas para ingresar a la sociedad, pero consideran que les falta a los aspirantes hacer méritos y cumplir los requisitos establecidos en la organización, exigencias que les permiten demostrar a otras personas los beneficios que obtienen al trabajar unidos y organizados.

El ser cuidadosos en la admisión de nuevos socios les ha permitido mantenerse cohesionados, todos se conocen pero sobre todo los que son de la misma localidad ya que tienen un trato más frecuente. Consideran que existe confianza entre ellos en cuanto a sus relaciones productivas, pero a la hora de tener problemas realmente con quien se cuenta es con los familiares.

No creen que se den conductas oportunistas dentro del grupo, todos hacen su trabajo de manera responsable y comprometida.

Los socios opinan que en general se puede confiar en los compañeros, principalmente de los que son de la misma comunidad debido a que se conocen y en muchos casos los unen lazos de parentesco. Intercambian experiencias y conocimiento en el manejo de sus apiarios, se ayudan mutuamente, pero el mayor apoyo se tiene en la familia.

En cuanto a los directivos hay quienes opinan que no a todos “les toca parejo”, por ejemplo ponen el caso de la capacitación que no siempre es para todos.

La opinión de los socios entrevistados es confirmada por los encuestados ya que al preguntarles en qué grado pueden confiar en sus compañeros un 37.9% considera que pueden confiar totalmente y 62.1% considera que mucho.

Existencia de capacidad institucional

Los representantes de la organización cambian regularmente en el plazo establecido en sus estatutos, esto es cada dos años, con posibilidad de ser reelectos por un período igual. Las dos directivas anteriores estuvieron en funciones los dos períodos. Sin embargo, considerando que pueden estar cuatro años, opinan que no es un plazo suficiente para adquirir experiencia y conocimientos necesarios acerca de sus funciones en la organización. La directiva actual está tratando de mantener una memoria histórica que pueda ser de utilidad a la próxima directiva y no tengan que partir de cero.

Consideran que hay personas en la organización que han adquirido la capacidad y calidad para ser efectivos representantes y hasta ahora no ha habido problemas de falta de gente que se proponga para las actividades de representación. Sin embargo, el número de candidatos, aun cuando es idóneo, es limitado.

Muchos de los líderes iniciales aún tienen una participación activa dentro de la organización. Un aspecto que consideran importante en la conformación de las directivas es que quienes las integren sean de diferentes localidades para que todos los socios se sientan representados. En términos generales la calidad del liderazgo es buena, están bien capacitados en el conocimiento de los procesos productivos orgánicos, tienen gran dinamismo y visión. Han demostrado contar con las habilidades necesarias de negociación que les ha permitido mantener buenas relaciones con el gobierno y otras organizaciones. Su mayor deficiencia podría considerarse la baja escolaridad con que cuentan; sin embargo, han tenido la habilidad de contratar los servicios que van requiriendo y con este personal de apoyo mantienen una relación armónica.

Durante la vida de la sociedad no han tenido problemas de malos manejos de los recursos. En general los representantes tienen una buena aceptación entre los asociados, quienes los reconocen como sus líderes legítimos. Lo mismo ocurre en el municipio.

La participación de los socios en las juntas que realiza la asociación es numerosa porque para garantizar la asistencia se les motiva otorgándoles un apoyo económico para cubrir los gastos de transportación y alimentos ya que dejan de trabajar un día en el campo. La participación de los directivos en reuniones con otros organismos es intensa dado que tratan de asistir a todo evento que les invitan.

La toma de decisiones se realiza en las asambleas por mayoría de votos. Cuando se trata de una decisión relevante, ésta primero se le comunica al asesor externo para que recabe la información necesaria y plantee las ventajas y desventajas asociadas a ella. Ya con esta información se discute entre los miembros de la directiva y una vez que están convencidos se la comunican a los delegados para que éstos se las expliquen a sus representados y posteriormente puedan convocarlos a asamblea. Una vez aprobada la decisión en asamblea, la directiva se encarga de iniciar las gestiones o trámites necesarios de la implantación. Para informar de los resultados nuevamente lo hacen por medio de los delegados.

Las personas que conforman esta sociedad son exclusivamente hombres, las esposas e hijos de los socios participan en la actividad únicamente como apoyo de manera indirecta. Lo único que les interesa para aceptar a una persona como socio es que tenga ganas de trabajar. Todos los socios son de un nivel socioeconómico similar, no hay presencia de familias de élite.

La mayoría de los socios conocen los procedimientos, normas y tareas de la organización. Dos son sus documentos básicos: el acta constitutiva y el reglamento para la producción de miel orgánica. En estos documentos se describen los procedimientos y políticas establecidas para el buen funcionamiento de la organización, al igual que el proceso de producción para obtener miel de mejor calidad. Existen inspecciones externas efectuadas por la certificadora Certimex. Por su parte la organización lleva a cabo una supervisión al programa de miel orgánica mediante un sistema de monitoreo permanente que se denomina inspección interna. El inspector interno es una persona con amplios conocimientos de las normas internacionales de producción, además mantiene una buena comunicación con los productores y conoce la zona. Elabora un informe para la directiva en el cual señala el cumplimiento o no de los

procedimientos y políticas por parte del productor y también elabora una ficha técnica por cada apiario, la cual debe mantener actualizada.

Cada productor es visitado por lo menos dos veces al año, una de las visitas se programa durante el período de alimentación de las abejas (período crítico) y la otra durante el período de precosecha o cosecha. Los productores llevan un registro denominado bitácoras de campo que contiene la información del apicultor. En ellas se anotan todas las actividades que realizan en sus apiarios, las cantidades de miel cosechada, señalando las fechas de cada una.

La organización está siempre dispuesta a enfrentar los comportamientos dañinos ocasionados por parte de los miembros y existen sanciones establecidas para cada violación e incluso la expulsión del trasgresor. Los conflictos se resuelven en las asambleas de los socios y las decisiones se toman por mayoría de votos.

Los socios de la organización no cuentan con la capacitación suficiente para realizar ciertas actividades especializadas, tales como: preparar reportes financieros para solicitar créditos bancarios; elaborar los proyectos para solicitudes de apoyo ante el gobierno; realizar sus exportaciones de manera directa, etcétera. Para cubrir estas deficiencias contratan personal especializado que los apoye en todas estas cuestiones. Lo que sí han sabido es responder a los cambios del entorno, desarrollar planes para el futuro y aprender de la experiencia.

Conocen sus limitaciones y están pensando la manera de solucionarlas, consideran primordial que los asociados terminen su educación primaria para lo cual están buscando la forma de solicitar al gobierno ayuda para enseñarlos a leer y escribir. Esto les permitirá poder llenar sus fichas técnicas y bitácoras de campo. Igualmente consideran indispensable el aprendizaje del idioma inglés, para que de manera independiente puedan ellos llenar los formularios que se requieren para realizar la operación de exportación y sean ellos quienes de manera directa realicen todas las actividades y se comuniquen con los clientes extranjeros.

Los representantes de la organización han realizado un buen trabajo, han logrado importantes avances y consideran que no va a haber problemas para que otros se postulen en el próximo período de cambio de directiva, siempre hay compañeros que quieren participar y entre ellos no hay muchas diferencias en cuanto aspectos de preparación, lo importante es que sean honrados y no quieran aprovecharse de su posición para beneficio personal. Los representantes han tenido buenos resultados en sus gestiones y las relaciones con otros grupos y el gobierno son buenas.

La asistencia a las asambleas es buena y los socios participan en la toma de decisiones, ante situaciones importantes se hacen consultas previas a las asambleas ya que al estar en diferentes comunidades son los representantes de cada una de ellas los encargados de difundir la información.

No hay jóvenes en la asociación, los hijos de los socios no tienen mucho interés en participar en la apicultura; en su mayoría cuando están en edad de trabajar prefieren irse a la Riviera Maya a conseguir empleo, tampoco hay mujeres pero no porque no se acepten sino no ha habido solicitud por parte de alguna. La mayoría de los socios son del mismo nivel socioeconómico.

Los procedimientos y políticas son conocidos por todos ya que es muy importante cumplirlos sobre todo para los que producen miel orgánica; están conscientes de que cualquiera que no cumpla, genera un importante perjuicio para los demás.

No se elaboran planes por escrito, pero sí se discute en las asambleas cuál va a ser el rumbo a seguir. Consideran que los cambios en el gobierno no les impactan mucho, han estado con ayuda o sin ella y han podido salir adelante, claro que es mejor ahora que tienen mejores relaciones con el gobierno, pero ya no es importante para ellos el partido político que gobierna.

Las experiencias previas les han servido para no cometer los mismos errores, en el caso de los cambios de las directivas no todos salen, algunos se quedan ocupando posiciones diferentes lo cual favorece a que no se pierda todo lo aprendido en la conducción de la organización.

Establecimiento de lazos institucionales

Las relaciones que la asociación tiene con otras organizaciones son positivas porque les permiten expresar e intercambiar sus experiencias y conocimientos. La organización está tratando de fomentar la unión de los apicultores de su estado, ya que consideran que de esta forma pueden lograr la obtención de mejores apoyos que los beneficie en su conjunto.

La sociedad está afiliada a Pequeños Apicultores Unidos de América Latina (PAUAL) que es una asociación internacional de 19 cooperativas de pequeños productores de miel con socios en cinco países de América Latina: México, Guatemala, Nicaragua, Chile y Uruguay. Los antecedentes de esta asociación expresan que la mayoría de los socios de PAUAL tienen desde los años 80s, vinculación con el Comercio Justo europeo. En 1994 celebraron el primer encuentro latinoamericano de organizaciones de apicultores vinculados al Comercio Justo y decidieron trabajar una propuesta de estatutos en la perspectiva de constituirse como asociación internacional, lo cual lograron en 1996.

En 2002 la directiva fue invitada a varias reuniones para participar en la creación de una coordinadora en el estado de Yucatán, en la cual se intentaba integrar a los productores apícolas de la península de Yucatán. Sin embargo, al momento de constituirse ya legalmente la Coordinadora Apícola Peninsular como sociedad anónima, no pudieron formar parte de ella por problemas políticos surgidos entre los diferentes grupos invitados y el director de Apicultura del estado de Yucatán, quien quería instalar una envasadora que sirviera sólo a los grupos de su estado.

Actualmente los directivos de Chilán Kaabo'ob se encuentran en reuniones con los diversos apicultores del estado de Quintana Roo y el gobierno municipal, en las cuales intentan convencer a los participantes de crear una confederación de cooperativas y pertenecer a Fomento Cooperativo Nacional para tener más fuerza en el logro de obtención de mejores apoyos. Piensan que se beneficiarían todas las organizaciones al conocer todos ellos la capacidad de producción que tienen y sólo se encargarían de la colocación del producto en el mercado, con la finalidad de beneficiarse todos con esa

unión. Todas las ideas que tienen los directivos siempre son en busca de la obtención de recursos para poder salir de la crisis económica en la cual se encuentran, pero piensan que el único camino que tienen para lograrlo es trabajando y mejor si lo hacen unidos.

En las reuniones en las que participan con otras organizaciones tienen la oportunidad de conocer cuáles son sus programas y actividades, esta fuente de información ha sido adecuada para conocer respecto de los grupos de la península. Así mismo, asisten a cursos, congresos, talleres y cualquier evento que les permita ampliar sus conocimientos e intercambiar experiencias. En octubre de 2005 el presidente tuvo la oportunidad de ir a una feria de compradores de miel realizada en Holanda, Alemania y Bélgica, y en octubre de 2006 a otra en París.

Han intentado trabajar con otras organizaciones del municipio sin resultados ya que no es una estrategia común. Han logrado mejores resultados con grupos de otros municipios e incluso su experiencia con la Coordinadora Apícola Peninsular, que involucró organizaciones de los tres estados de la península, la consideran más exitosa a pesar de no haber seguido participando en ella, ya que los dejaron de invitar a las reuniones. Los beneficios obtenidos en esta experiencia fueron la posibilidad de intercambio de experiencias y el acceso al fondo común que obtuvieron.

La directiva comenta que se han caracterizado por ser muy respetuosos ante cualquier persona o autoridad, trabajadores e inquietos. Consideran que lo único que persiguen es una respuesta a sus necesidades y propuestas que exponen en las reuniones.

Después de los obstáculos que en sus inicios enfrentó la asociación con el gobierno estatal, la directiva de la asociación decidió, a finales de 2005, llevar a la Secretaría de Desarrollo Rural Indígena (SEDARI) un escrito con el cual identifican y presentan a la SSS Apícola Chilan Kaabo'ob. En dicho escrito además ofrecieron su ayuda, experiencias y conocimientos para apoyar a los apicultores de la región, situación que propició una relación más estrecha con esta dependencia.

Son invitados por la SEDARI a participar en reuniones de productores de la región siendo, según ellos, la directiva más participativa de los asistentes, haciendo propuestas y demandas que beneficien a todos los asistentes. Se consideran los líderes en las reuniones porque sólo ellos hablan, los otros asistentes permanecen callados. Estas reuniones se llevan a cabo los miércoles de cada semana, en diferentes regiones, tratando de abarcar todo el estado, con la finalidad de que los productores se conozcan e intercambien experiencias e ideas.

Como resultado de las reuniones del sistema producto a las cuales empezaron a asistir en 2006, surge la inquietud de elaborar un proyecto conjunto con las demás organizaciones participantes con base en las necesidades compartidas, siendo una de ellas la colocación del producto en el mercado.

En cuanto al gobierno municipal, la asociación en sus 12 años de funcionamiento no ha podido obtener ningún apoyo de éste, aun cuando existe el Consejo Municipal Sustentable de Desarrollo. Consideran que no funciona en la comunidad de Felipe Carrillo Puerto porque los puestos son otorgados de manera política y sólo quieren el cargo por el poder que éste proporciona para beneficio de ellos mismos y no para la comunidad o los productores. Por ello la principal idea que tiene la directiva de la asociación es beneficiar directamente con los apoyos a los productores, para que puedan salir adelante y dejen de irse a los lugares turísticos cercanos por falta de empleo.

Con la finalidad de cumplir con la capacitación continua a los socios, actualmente están solicitando al gobierno estatal un apoyo para impartir cursos de prevención de enfermedades y de técnicas de alimentación para reforzar o mejorar la reproducción de reinas.

Todo lo que la organización ha conseguido en los años de funcionamiento ha sido por medio de apoyos de gobierno, fundamentalmente del gobierno federal, ya que no les piden garantías prendarias.

Los han invitado a participar en iniciativas de planeación del gobierno, pero consideran que aún falta una mayor coordinación; ellos quisieran que su opinión tuviera más peso ya que al final de cuentas son ellos los que enfrentan día a día los problemas que el gobierno, muchas veces, desde su escritorio quiere resolver.

Al asistir a las reuniones de apicultores de la región le solicitan al gobierno que cuando quiera implementar proyectos de apicultura, primero plantee o explique cómo piensa llevarlo a cabo, para que en coordinación con ellos y los demás productores de Quintana Roo aporten sus ideas y sea un proyecto que funcione con éxito.

Consideran que actualmente la influencia que tienen en el ámbito local es buena dado que son reconocidos y tomados en cuenta.

Experiencia previa de acción colectiva

De acuerdo con los directivos muchos de los socios han tenido experiencias previas de trabajo conjunto; de los fundadores muchos de ellos provenían de la sociedad Javier Rojo Gómez.

En las historias de vida se conoció que además de Rojo Gómez, en tres casos participaron en las directivas del fondo Chibal Maya, inclusive el actual presidente lo fue también de dicho fondo.

Quien mayor trayectoria ha tenido es el actual secretario, quien fue presidente del consejo de administración de una cooperativa de transporte federal, promotor municipal, secretario general de la CNC en los ámbitos estatal y municipal, regidor, coordinador de campaña de varios políticos y comisario ejidal de su comunidad. Dentro de Chilán Kaabo'ob ha estado en todas las directivas desempeñando diferentes funciones.

En cuanto a si pertenecen adicionalmente a otra asociación apícola, solamente dos de los encuestados dijeron participar en otra asociación además de ésta y una de ellas no es apícola sino ganadera.

Eficiencia individual de los productores

El adecuado manejo de las colmenas determina la calidad de la miel así como los niveles de producción. Es por ello que parte de las preguntas del cuestionario se destinaron a conocer aspectos relacionados con dicho manejo.

Comentan los directivos que el apiario debe estar ubicado de preferencia en terrenos propios, en lugares libres de tránsitos de personas y animales, cerca de una fuente de agua limpia, estar tan lejos como sea posible de las ciudades o poblados, al igual que de los basureros o áreas contaminadas, por lo menos a tres kilómetros de distancia; en áreas que garanticen una floración silvestre como fuente de néctar o, si existen cultivos, éstos deben estar libre de cualquier aspersion de productos químicos, mantenerse libres de malezas que rebasen los cinco centímetros de altura y mantenerse libres de excesos de sombra. No se permite ubicar apiarios a menos de 50 metros de los caminos de terrecerías, con la finalidad de que el polvo no llegue a las colmenas.

Las colmenas deben estar levantadas del suelo como mínimo 30 centímetros, deben contar con un número progresivo visible de registro.

El inicio de la producción de miel debe considerarse a principios del mes de noviembre y terminar en el mes de abril.

Es más recomendable la extracción de la miel cerca del apiario y así evitar la contaminación con el polvo al transportar más lejos las alzas para su extracción.

El 89.7% de los encuestados ha asistido a cursos de capacitación. Estos cursos están relacionados con aspectos de producción, manejo de las abejas y enfermedades principalmente. Mencionan los directivos que el técnico de la organización debe conocer las normas orgánicas y capacitar al productor en sus apiarios.

En cuanto a la ubicación de sus apiarios éstos se encuentran en superficies ejidales y la distancia entre su apiario y su casa no es mucha, la mayoría está a menos de dos kilómetros (48.3%) y otro grupo importante está a una distancia de entre 2 y 5 kilómetros (37.9%). En la mayoría de los casos no se respeta que la distancia mínima

con otros apiarios sea de 3 km. En el 86.2% de los casos esto no se cumple. Una razón de ello puede ser que al ser tierras ejidales no se puede excluir a nadie, que tenga derecho, del uso que decida darle. Esta cercanía entre los apiarios genera competencia por el alimento; sin embargo, la ventaja es que la mayoría de las localidades de donde son los socios tienen un importante potencial debido a sus reservas forestales.

De acuerdo con la historia de vida del actual secretario, quien fue también comisario ejidal de su comunidad (Chunhuas), comenta que al estar en este puesto logró convencer a los habitantes de no escriturar sus tierras con la finalidad de que no puedan venderlas a otros que no sean sus familiares o heredarlas a sus hijos, las personas que quieran dejar la población pueden hacerlo, pero si en dos años no regresan o no la regalan a sus parientes, pasa a ser propiedad del ejido.

La principal fuente de alimentación debe ser la propia miel de las abejas, por lo tanto en la última cosecha debe dejarse por lo menos un alza con miel a cada colmena para que en el período de lluvias tengan alimento. La miel suministrada como alimento adicional puede diluirse en agua y ponerse en el interior de la colmena en recipientes de vidrio, plástico o madera, bien limpios. No se permite el uso de recipientes de lata que puedan oxidarse. En caso de usar agua para diluir el alimento, sólo se debe usar agua hervida.

Indican los directivos que el período de alimentación debe considerarse desde la primera semana de mayo hasta la última semana de septiembre, para evitar que existan restos de alimentos al empezar el nuevo ciclo de producción. Por ningún motivo se permite el uso de azúcar no orgánica, en períodos de disposición de miel o fuera del período crítico. Cuando se ha dejado miel de reserva a las abejas en bastidores de alzas, ésta debe suministrarse a las abejas mediante el rallado del opérculo y no mediante el corte del panal. Después de la última semana de septiembre, ninguna colmena orgánica debe permanecer bajo alimentación adicional o artificial. Toda la miel de reserva debe ser proporcionada a las abejas hasta su agotamiento, de tal manera que al final del período crítico no existan restos de alimento en la colmena.

Los socios encuestados mencionan que dejan reservas de alimento a las colmenas, lo cual permite mantener poblaciones fuertes y estables. La cantidad de miel que dejan

para alimentar a las abejas es muy variable y va desde 10 kg hasta 300 kg, esto responde al número de abejas que cada uno de ellos maneja. Por otro lado, en épocas de escasez, por ejemplo en sequías prolongadas, 37.9% utiliza miel para alimentar a las abejas y un porcentaje igual usa jarabe de azúcar (no se precisó si es orgánica).

Según los directivos, en cuanto al proceso de control de plagas y enfermedades, las colmenas se deben mantener siempre fuertes, para que puedan amortiguar el efecto de las plagas y enfermedades. Cuando se trate del control de la varroa se permite las siguientes prácticas: realizar la división de núcleos nuevos y la aplicación del ácido fórmico sólo después de la cosecha, es decir, a principios de mayo y suspenderlo en el mes de septiembre.

El conocer las principales enfermedades de las abejas permite al apicultor detectarlas a tiempo y poder controlarlas sin tener que recurrir a sustancias que afecten la calidad o la inocuidad alimentaria. La enfermedad más conocida por los encuestados es la varroasis, seguida por la *loque* americana y la *loque* europea. La enfermedad menos conocida fue la cría de cal.

La enfermedad con mayor incidencia en los apiarios es la varroasis ya que 93.1% señaló que la tienen; sin embargo, 44.8% no la considera en primer grado de importancia en cuanto a severidad. La siguiente enfermedad que los ha afectado es la *loque* americana en 34.5% de los casos.

El 41.4% de los apicultores encuestados señaló que aprendió a identificar las enfermedades por medio de cursos, 27.6% por medio de amigos o familiares y 20.7% por programas de gobierno.

En cuanto al uso de químicos, 93.1% señaló que no está autorizado su uso para el control de enfermedades. Los que dijeron que sí estaban autorizados (6.9%) indicaron que estaba permitido el ácido fórmico, que es uno de los primeros productos orgánicos utilizados para el control de la varroasis y tiene la ventaja de que es un componente que se encuentra, en cierta cantidad, en los productos de la colmena. Aunque sus

resultados son irregulares son mejores en climas más cálidos como es el caso de Quintana Roo.

A pesar de que muchos de los encuestados se dedican a la apicultura de tiempo parcial, a 48.3% de ellos les representa su principal fuente de ingresos. Para 51.7% la agricultura es su actividad principal. Únicamente 20.7% de los encuestados se dedica a la apicultura de tiempo total.

Independientemente del tipo de dedicación a la actividad, el cuidado de los apiarios es continuo ya que 75.9% de los encuestados revisa su apiario al menos una vez a la semana, aunque comentaron que en algunas épocas o situaciones esto puede ser más frecuente.

La raza de las abejas es cruzada (africanizada), 62.1% afirma tener abejas agresivas, esto debido al efecto de la africanización; sin embargo, mencionaron no tener problemas para su manejo. Cuando van al apiario, para protegerse todos utilizan velo, 86.2% utiliza guantes y únicamente 27.6% dijo usar overol. El no uso del overol es atribuido al clima tan caluroso que tiene normalmente la península, por lo que el traje no es muy apropiado, en vez de ello llevan camisa y pantalón de tela gruesa o doble camisa. Un 69% mencionó que hacen uso de un ahumador como medida de protección.

Mencionan los directivos que sólo se permite el uso de extractores de acero inoxidable o bien encerados en el interior, de tal manera que la miel no tenga contacto directo con superficies de metales. No se permite el uso de grasas en los extractores. Los productores deben encerar todos los recipientes de lámina que tengan contacto con la miel. Sólo se permite el uso de mallas de plástico. Los residuos de miel que se quedan en la cera de los opérculos separados, se pueden filtrar o pasar por mallas, pero no debe ingresar a la miel orgánica, puede usarse para alimentación. Para separar el opérculo de los panales, sólo se permite el uso de cuchillos de acero inoxidable, se prohíbe el uso de cuchillos eléctricos. Todos los residuos de cera deben ser separados para su reciclamiento y nuevo uso en las colmenas. Los lugares de extracción deben ser cerrados, sin permitir el libre acceso a cualquier persona. Deben permanecer limpios y provistos de agua limpia, debe ser un lugar libre de polvo o evitar la

producción de éste. Las alzas deben ser retornadas a las colmenas, esto debe ser inmediatamente (en el mismo día). Se prohíbe el uso de calor para la extracción de miel. Se deben utilizar botes de plástico, tambores nuevos, en buenas condiciones, no abollados. Si la extracción se realiza en campo debe cubrirse el suelo con plástico o ramas para evitar la contaminación con el polvo.

Si la extracción se hace en casa todos los productores tienen la responsabilidad de asegurarse que durante el transporte los panales conserven su limpieza. Durante el transporte las alzas deben ser cubiertas completamente para evitar ser contaminados con polvo. El transporte de la miel orgánica hacia el centro de acopio debe ser en tambores nuevos de 200 litros y en buenas condiciones. Los tambores de miel no deben permanecer más de tres días en la casa del apicultor. El transporte de los tambores de miel se realiza generalmente en la camioneta de la organización y los que se encuentren en casa del apicultor deben permanecer a la sombra.

Entre el equipo que utiliza la mayoría para cosechar, según la encuesta, está: el extractor de acero inoxidable (89.7%), cuchillo de acero inoxidable (93.1%), cepillo (89.7%), cubetas (79.3%) y tambores (51.7%). En el caso del embudo 44.8% dijo utilizarlo y 55.2% no, esto es debido a que normalmente utilizan una cubeta especial que sirve como embudo. El equipo con el que cosechan es propio.

La miel es el producto que obtienen de sus colmenas. Del total de encuestados solamente uno cosechó además de la miel jalea real y siete cera. Las cantidades cosechadas de miel varían desde 25 kg hasta 2,000 kg, esto debido al número de apiarios y el número de colmenas que tienen en cada apiario, así como a otros muchos factores como la localización, el manejo, la presencia de enfermedades y diferentes aspectos que se han comentado.

En términos generales se puede decir que los socios de este grupo tienen un conocimiento técnico aceptable, lo cual queda avalado adicionalmente con los certificados obtenidos de instancias externas.

Principales problemas que han afectado su operación

Desde el punto de vista de los directivos la actividad apícola es muy riesgosa ya que dependen mucho de factores climáticos, por ellos los huracanes y las sequías les han generado las mayores pérdidas. En el caso de las enfermedades no tienen tanto problema ya que se pueden evitar con un adecuado manejo. Consideran que el principal problema que han enfrentado es el haber perdido la certificación de miel orgánica al poco tiempo de obtenerla, por eso se han preocupado de cuidar sus niveles de calidad, para que no les vuelva a ocurrir.

Para los socios el principal problema han sido los huracanes. El desempeño de la asociación lo consideran adecuado y no han tenido problemas graves. Situaciones como la africanización y la varroasis no las consideran problemáticas; en el caso de la primera han aprendido a convivir con ellas e incluso actualmente no consideran agresivas sus abejas y respecto de la varroa piensan que simplemente hay que controlarla.

Para 2007 quieren crear un fondo de fideicomiso de 1 millón de pesos, solicitando a todos los socios una aportación que cubra el 50%. Este fondo servirá para las contingencias en las que el apicultor pueda perder sus colmenas y con él logren recuperarse. El 50% restante planean obtenerlo del gobierno mediante el Fondo de Fideicomiso de Tiempo Compartido (FITCO) o por medio de cualquier otra dependencia.

4.4.3. Impacto en su competitividad

Mercados

Su principal mercado es la Unión Europea, en particular Alemania. Comentan los directivos que este mercado exige altos niveles de calidad, la norma europea es más estricta que la norma mexicana, pero el precio que obtienen en él es mayor por lo que su principal orientación ha sido la exportación. Sus ventas las realizan por medio de Educe Cooperativa, que es la encargada de hacer los contactos con los clientes y los trámites necesarios para la exportación. Los clientes son mayoristas.

El problema que la asociación enfrenta para la exportación es el llenado de documentos en otro idioma. En especial el inglés, porque no entienden ese idioma. Todo el proceso lo efectúan ellos desde el acopio hasta el embarcado a su destino final. Las dependencias, en especial la SAGARPA, sólo les envían el formato, la directiva contrata a un asesor externo en Felipe Carrillo Puerto para su llenado, lo que los ha motivado a pensar en hacer la exportación directa, buscando su propio nicho de mercado. Están considerando la necesidad de aprender el idioma inglés para hacer los llenados de formatos de exportación sin la utilización de intermediarios.

En cuanto a los competidores, los directivos comentan que no tienen en el municipio de Felipe Carrillo Puerto, por ser su miel de tipo orgánica, pero están conscientes de que existen otras agrupaciones en la localidad que están participando en un proyecto de cursos de exportación.

Consideran que el tipo de miel que obtienen (orgánica) posee las mejores cualidades al cumplir con los lineamientos y normatividades solicitadas por la certificadora. Esto les hace mantener los procesos adecuados para la producción de mejor calidad en el estado.

Pretenden a corto plazo incursionar en los mercados de Cancún, Cozumel, Playa del Carmen e Isla Mujeres, para ello están elaborando la nueva presentación y marca del producto, que piensan registrar.

Costos de producción

Los costos en los que se incurre para la producción según los directivos son los medicamentos, azúcar, el pago de jornales, sobre todo en época de cosecha, y en algunos casos, el flete al centro de acopio. El pertenecer a la asociación les permite disminuir sus costos ya que por medio de ella se consiguen los medicamentos y azúcar con apoyos del gobierno. En cuanto al flete siempre que se puede se hace el transporte del producto en la camioneta de la sociedad, cobrándole al apicultor únicamente la gasolina. Cuando el vehículo no está disponible, los socios transportan su producto, cuando son dos o tres tambores, en transporte público.

Mientras más capacitado está el apicultor es más eficiente su trabajo y lo hace en menor tiempo por lo que requiere menos ayuda evitando el pago de jornales.

De acuerdo con un diagnóstico elaborado en el 2001 por Desarrollo y Consultoría Apícola S.C. respecto de la sociedad, para que el apicultor recupere lo que invirtió en tiempo y dinero, por lo menos debe tener 12 colmenas, con una cantidad menor estaría perdiendo. De los resultados de las encuestas se pudo conocer que 13.8% de los encuestados están en esta situación. La directiva está consciente de esto y se encuentran en pláticas con el gobierno estatal, para que les proporcionen los medios necesarios para adquirir colmenas, su objetivo es llegar a un mínimo de 50 colmenas para obtener mejores rendimientos.

En cuanto a la compra y acopio de miel, se acepta toda la que los socios apicultores y futuros socios les llevan, sin excepción alguna se les extrae una pequeña muestra, la cual se coloca en pequeños recipientes de plástico, colocándole su marbete, el cual contiene los datos del apicultor, cantidad entregada, así como la clasificación de la miel, para que posteriormente la muestra se envíe para su análisis al laboratorio de la SAGARPA en Mérida.

Están por adquirir una estampadora, una envasadora y una maquiladora de cera. Al analizar los registros de consumos de cera que cada año reflejan sus operaciones, se percatan que compran un promedio de 50,000 hojas, y consideran que esta erogación les produce una disminución a sus ganancias. Por ello presentaron a Sedesol Federal un proyecto por la cantidad de \$1,000,000.00 el cual les fue aprobado a finales de julio de 2006. Con este proyecto pretenden de manera adicional generar empleo para algunos socios e hijos de socios.

Para trasladarse a los diferentes lugares donde se reúnen los directivos con otros apicultores están analizando la adquisición de una camioneta o coche.

En cuanto a la adquisición de equipos necesarios, los directivos, siempre en busca de obtener el mejor precio para beneficio de todos, abastecen sus requerimientos de

proveedores de Quintana Roo y Mérida. En la población de Lol – Be, Quintana Roo, con un carpintero de nombre Macario Leiva, compran las tapas, pisos y cuadros.

En la ciudad de Mérida, Yucatán, compran las cubetas de acero inoxidable que utilizan como embudos en Miele Tecnológicas S A de CV. La cera en la compañía de Alberto Rosado y el velo en Tropical Honey.

Procesos de comercialización

El principal producto de la asociación es la producción de miel, tienen una capacidad por ciclo de producción de 300 a 400 toneladas de las cuales 300 toneladas se producen bajo las normas de calidad internacional como miel orgánica, por lo cual intentan convertir a todos los socios y futuros socios en orgánicos. La diferencia es miel clasificada como convencional. También producen cera pero en baja cantidad.

Para su comercialización a granel se envasan en barriles de 200 litros con un peso promedio de 300 kilogramos. Además, también comercializan miel envasada en distintas presentaciones de 750 ml, 500 ml y 250 ml.

El productor debe envasar su miel en tambos autorizados por la organización, dichos tambos deben ser nuevos. Se prohíbe el uso de botes de plásticos usados. Los tambos del productor deben llevar claramente marcados el nombre del productor, fecha de entrega, comunidad, código de productor, número de tambos, número de cosecha, peso bruto, tara y peso neto. Los tanques de sedimentación deben de ser de acero inoxidable o encerados completamente en el interior. La miel envasada por el productor debe pasar a los tanques de reposo y sedimentación del centro de recepción.

El responsable del centro de acopio debe entregar al productor su comprobante de entrada de la miel orgánica. La miel debe permanecer en los tanques de reposo por lo menos 72 horas, para eliminar las impurezas. Después de haberse sedimentado la miel durante el envasado, el cual debe ser a temperatura ambiente. Cada uno de los tambores debe tener una identificación con etiquetas impresas, hojas computarizadas elaboradas por la asociación con los datos que solicite el importador. Los tambores listos para exportación deben ser fechados con el día de llenado.

La directiva motiva a los socios utilizando diversas maneras para que sean productores orgánicos; les recuerda continuamente el trabajo que deben desarrollar para lograr una miel de calidad y les señala mediante carteles colocados en lugares estratégicos el proceso de producción.

En el manual de miel orgánica del programa de control de la abeja africana se cita la definición de miel orgánica que proporciona la United States National Honey Board (1994) como aquella producida, procesada y empacada de acuerdo con las regulaciones estatales y federales sobre miel y productos orgánicos, certificada por organismos oficiales y/o organizaciones independientes.

Sus clientes son intermediarios. Sin embargo, ellos ven como sus clientes a los consumidores europeos aun cuando ellos no exportan de manera directa. Este mercado al cual se orientan es muy exigente en cuanto a normas de calidad, por lo que ellos se mantienen informados respecto de todo lo que deben cumplir para que su miel no sea rechazada. Quieren conseguir sus propios clientes extranjeros por lo que están buscando establecer relaciones directas con ellos. Parte de su producción (aproximadamente el 40%) la venden en el ámbito nacional, básicamente en la península, sobre todo la miel convencional.

Entre sus clientes se encuentran Educe Sociedad Cooperativa de R.L., Hansa Miel S.A. de C. V., Alfred Wolf (representante de la Unión Europea) y la miel convencional la venden a Apisport, cliente del mercado nacional. Para las ventas de exportación se celebran contratos en los cuales se plasman todos los requerimientos de miel que tienen que satisfacer.

No han tenido necesidad de incrementar sus clientes ya que normalmente Educe presenta los requerimientos y ellos, en función a su capacidad de producción, para el período se comprometen a cubrir alguno de ellos.

Lo que sí quieren es ya tener los tratos directos con los compradores, por ello es que el presidente está viajando a Europa para obtener los contactos necesarios.

Sus productos realmente los promueve Educe Cooperativa, cuyos miembros acuden a las ferias internacionales y visitan posibles compradores para celebrar convenios con ellos en función de los grupos que estén dispuestos a cubrir la demanda con la calidad exigida.

Lo único que manejan como publicidad son trípticos y recientemente el presidente ha participado en dos ferias de compradores de miel internacionales.

Desarrollo tecnológico

Los directivos mencionan que la sociedad se ha preocupado por capacitar a los socios y tienen normados los procesos con documentos legales y el reglamento interno. Para cosechar la miel sólo se permite el siguiente mecanismo:

- a).- Sacudir los bastidores y separar las abejas con escobilla
- b).- Usar humo de madera para retirar las abejas
- c).- Está prohibido el uso de cualquier sustancia química para tranquilizar a las abejas
- d).- Sólo se permite cosechar la miel bien madura, que tenga un buen opérculo o que al sacudir el panal, la miel no escurra (debe revisarse con el refractómetro)
- e).- No usar olotes o viruta de madera
- f).- Lavarse perfectamente las manos
- g).- Cortarse las uñas
- h).- No usar anillos o relojes
- i).- Utilizar pedazos de telas limpias y desinfectadas
- j).- Utilizar agua limpia
- k).- No cosechar si se está enfermo
- l).- Usar ropa limpia
- m).- Usar cubrebocas
- n).- Usar gorras o sombreros
- o).- Usar guantes
- p).- Usar velo

La miel se clasifica según el tipo; puede ser miel orgánica o convencional, cada una de ellas se coloca en un tanque de lámina gruesa de acero inoxidable, perfectamente sellado, que mantenga las condiciones de humedad requeridas.

Si llegase a contaminarse un lote, se procede a hacer un rastreo que permita identificar quién lo originó. Esto a veces ocurre porque algún apicultor mezcla su producción con la de otro que no pertenece a la agrupación y que por lo tanto no cumple con las normas que ésta tiene establecidas. Una vez detectado al culpable se le sanciona quitándole su derecho a voz y voto por dos años en las asambleas.

Los tanques de sedimentación son de acero inoxidable o encerados completamente en el interior. La miel envasada por el productor debe pasar a los tanques de reposo y sedimentación del centro de recepción. El horario de entrada para trabajar en la sedimentación de miel será a las 09:00 a.m. y habrá media hora de tolerancia. Está prohibida la aplicación de calor a la miel durante el envasado. Cada uno de los tambores debe tener una identificación elaborada por la asociación, etiquetas impresas, hojas computarizadas impresas con los datos que solicite el importador o también los rotulan a mano. Los tambores listos para exportación deben ser fechados con el día de llenado.

El producto lo venden en tambores fenolizados y los equipos de los socios (trajes) se los vende la sociedad, porque están obligados a utilizar los guantes, el overol, el cuchillo de acero inoxidable, el extractor de acero inoxidable, el velo y el cepillo. El overol, según se conoció en las encuestas, no se utiliza.

La asociación cuenta con una infraestructura productiva de más de 4,000 colmenas distribuidas en cada uno de los apiarios de los socios de las localidades donde habitan. Cuentan también con un centro receptor, de procesamiento y envasado de la miel, que se encuentra en el edificio de la asociación junto a la oficina administrativa. Además, tienen una bodega de almacenamiento del producto, tanque de filtración con capacidad de 6 toneladas de miel, tanque de decantación con capacidad de 4,000 litros de miel, tanque de homogenización con capacidad de 4,800 litros, tanque de deshidratación con capacidad de 4,000 litros, cisterna especial donde se sitúa el tanque de filtración y el

tanque de homogenización, área de recepción y almacenamiento, pozo profundo para la extracción de agua, sanitarios, una camioneta Nissan estaquitas modelo 1997, dos básculas de 500 kilogramos cada una, tres refractómetros y dos equipos de cómputo.

Cuadro 4.17
Infraestructura de Chilán Kaabo'ob

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL BIEN	VALOR ESTIMADO	APOYO
1	Terreno de 40 m x 60 m	150,500.00	1a. Venta de exportación 1995
1	Edificio (área de recepción de miel)	400,000.00	1a. Venta de exportación 1995
1	Oficinas y sanitarios	146,000.00	1a. Venta de exportación 1995
1	Bodega	200,000.00	1a. Venta de exportación 1995
1	Cisterna y base para tanques de filtración	80,000.00	1a. Venta de exportación 1995
1	Tanque de filtración de acero inoxidable con capacidad de 4 toneladas	120,000.00	1a. Venta de exportación 1995
1	Tanque de filtración galvanizado y encerado con capacidad de 4 toneladas	90,000.00	1a. Venta de exportación 1995
1	Tanque de decantación de acero inoxidable con capacidad de 6 toneladas de miel	100,000.00	1a. Venta de exportación 1995
1	Tanque de decantación galvanizado y encerado con capacidad de 7.2 toneladas de miel	85,000.00	1a. Venta de exportación 1995
2	Bombas de 8 hp	30,000.00	1a. Venta de exportación 1995
2	Basculas de 500 kg	15,000.00	1a. Venta de exportación 1995
3	Refractómetros	21,000.00	2 por el Fondo Estatal Apícola, por medio del Fondo Regional de Solidaridad (Foresol), y 1 por 1ª venta de exportación 1995.
2	Equipo de Cómputo	14,000.00	De las utilidades
1	Bomba para extracción de agua	8,000.00	De las utilidades
1	Camioneta estaquitas marca Nissan modelo 1997	57,300.00	Aportación de las utilidades 1997
	Mobiliario y equipo de oficina	10,000.00	De las utilidades
150	Tambores de 200 litros	48,000.00	Fondo Estatal Apícola, mediante el Fondo Regional de Solidaridad (Foresol)
	Equipos e implementos apícolas	119,156.00	Fondo Estatal Apícola, mediante el Fondo Regional de Solidaridad (Foresol)
	TOTAL	1,693,956.00	

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista a directivos.

Los directivos comentan que se enteraron que en Canadá la producción por colmena es de 150 kilos, por lo que se interesaron en saber qué es lo que ellos hacen. Al comparar la producción de miel en una colmena de la sociedad, ésta es de 25 a 30 kilos y no se explicaban por qué existe tal diferencia. Investigan y se enteran de la oportunidad de enviar a un productor a Canadá, lo cual hicieron a finales de abril de 2005, con el propósito de aprender la técnica de alimentación y renovación de reinas. Al regreso del productor, en diciembre de 2005, entregó a la directiva el material de apoyo que le fue proporcionado en Canadá, les explicó y mostró los cambios y se pusieron a prueba en la cosecha inmediata de 2006. Al ver que esta técnica es sencilla, la directiva decidió enseñarla de manera directa en el propio campo para lo cual elaboraron un plan de visitas a las comunidades de los socios, en vez de reunirlos en la asociación, porque consideran que aun cuando cuentan con el video de la técnica, subtítulo en español, prefieren exponerlo y explicarlo de manera más práctica en el lugar donde trabaja el productor, por lo que ahora están comenzando a aplicarla por comunidades, hasta abarcar a todos los socios.

Además señalan que la mayoría de los socios entienden el español pero no lo escriben, situación por la que prefieren enseñar las características de la técnica en el apiario del propio socio, pero en lengua maya; consideran mejor proporcionar la asesoría directa para que los cambios sean aprendidos más rápido y los beneficios se reflejen inmediatamente. Están interesados en que los socios que no terminaron la primaria puedan concluir la ya que esto ayudaría a que puedan ellos llenar su bitácora y los controles internos que se les requieren.

Parámetros organizativos

De acuerdo con el diagnóstico realizado por la CAP en 2004 para conocer la situación administrativa de las empresas y las capacidades de sus directivos, Chilan Kaabo'ob obtuvo una puntuación de 6. En el cuadro 4.18 se presentan las áreas en las que sí tienen habilidades los directivos de la sociedad.

Cuadro 4.18
Capacidades contables de los directivos de Chilan Kaabo'ob

NOMBRE	Acopio	Venta	Crédito	Libro diario	Operación con Bancos	Facturas	Calificación
Chilan Kaabo'ob, SSS	*	*	*	*	*	*	6

Fuente: Elaboración propia con base en el informe final del proyecto "Integración de Cadenas Productivas en la Apicultura de la Península de Yucatán: La propuesta de la Coordinadora Apícola Peninsular". (2004)

De acuerdo con esta clasificación Chilan Kaabo'ob quedó en el nivel tres. A dos años del diagnóstico y después de la capacitación recibida no existen cambios significativos en las capacidades contables de los directivos.

Las capacidades administrativas, operativas y tecnológicas de la organización se pueden considerar confiables. Su prioridad es el cumplimiento de normas ya que no quieren volver a perder su certificación. Tienen establecido por escrito sus procedimientos, cuentan con un reglamento de control interno así como con la supervisión de su aplicación por lo que su nivel de calidad es controlada. La cobertura de su mercado es internacional y el nivel distintivo de su administración es la exportación. Sin embargo, realmente no se puede hablar de mejoras prácticas, sus sistemas gerenciales y administrativos aún son deficientes. Su capacidad tecnológica es de imitación y la masa crítica está fundamentalmente en los directivos.

Apoyos de instituciones públicas y privadas

Como se muestra en el cuadro 4.15, la sociedad ha tenido importantes apoyos del gobierno y en dicho cuadro se puede apreciar cómo el acceso ha ido creciendo en los últimos años, lo que da evidencia de la mayor habilidad de la organización para obtener los apoyos y también de una reputación que se han ido formando por el cumplimiento de sus obligaciones contraídas. Así mismo, han obtenido apoyos del PNUD por medio de la Coordinadora Apícola Peninsular en el tiempo que participó en ella. Adicionalmente, entre las organizaciones privadas que los han apoyado se puede mencionar a Deca que les brindó asesorías, así como a Educe Cooperativa para la comercialización de sus productos.

Tanto los directivos como los socios coinciden en afirmar que ninguno de estos apoyos hubiera sido posible sin estar asociados.

Conservación del medio ambiente

Comentan los directivos que el equipo técnico es responsable del programa orgánico y la organización de la asistencia técnica y capacitación de los productores. Los productores deben acudir con el técnico de la organización para cualquier situación de duda en la producción orgánica; tienen el derecho de recibir asistencia técnica mediante los cursos y talleres organizados por la asociación y están obligados a sembrar árboles frutales y plantas melíferas para reforestar e incrementar la producción de miel.

Están analizando la manera de reforestar la selva, en coordinación con la Comisión Nacional Forestal (Conafor), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y universidades, han solicitado se rehabiliten los lugares donde otras organizaciones han cortado los árboles y destruido el medio ambiente, sin preocuparse de recuperarlo. Esta agrupación ha hecho conciencia respecto de esto y se están dedicando a buscar apoyos que les permitan construir, rehabilitar, detectar los tipos de árboles para traerlos y sembrarlos, para restaurar las áreas degradadas por la milpa, la ganadería y zonas devastadas por el huracán, solicitando apoyo para el restablecimiento de un vivero específico que permita producir las especies nativas, que contribuyan no sólo a la producción de miel sino también a la restauración del ecosistema, reafirmando de esta manera que la apicultura es más rentable que la venta de madera, porque piensan que año con año se puede cosechar el néctar, a diferencia de la tala de madera que tiene que esperar 30 o 40 años para volver a cosechar. Están empezando a considerar la apicultura no sólo como la producción de miel sino de manera más integral, por lo que están previendo actividades de corto y largo plazos, como es la siembra de diferentes especies de árboles cuyo néctar puedan cosechar en diferentes períodos.

Mejora en su nivel de vida

Todos los socios encuestados manifestaron haber obtenido beneficios en su nivel de vida, derivados de pertenecer a la asociación, siendo señalados de manera más frecuente aspectos relacionados con una mejoría económica que les ha permitido en algunos casos adquirir bienes (vehículos, mejoras en sus viviendas, ganado, equipo apícola, etcétera), y para algunos, la posibilidad de darles mayores niveles de educación a sus hijos.

Varios coinciden en afirmar que la asociación les ha permitido la obtención de mejor precio de su producto y la posibilidad de tener acceso a los apoyos del gobierno, lo cual a final de cuentas favorece sus ingresos.

4.4.4. Ventajas y desventajas de asociarse

Las ventajas que consideran los directivos que se obtienen al pertenecer a la asociación son la participación en la adquisición de apoyos de gobierno, porque si ellos de manera individual lo solicitan no tienen la posibilidad de obtenerlos. También la capacitación constante que les ofrecen de manera gratuita, al igual que la asesoría que se les proporciona para mejorar la calidad de la miel. Igualmente, no tienen por qué preocuparse para negociar la venta del producto, porque sólo le venden a la asociación que es quien les paga mayor precio que los intermediarios, es segura su venta.

No consideran que se generen desventajas por pertenecer a la sociedad.

Para todos los encuestados el tener asesoría para mejorar la calidad de la producción, obtener apoyos de gobierno y asistir a cursos de capacitación son consideradas ventajas que la asociación les ha proporcionado. En cuanto a no tener que negociar la venta de sus productos la mayoría lo considera como ventaja, pero hay un 10.3% para quienes no es ni ventaja ni desventaja.

El obtener apoyos financieros y la participación de organismos no gubernamentales para un 51.7% representan desventajas.

4.5 Conclusión

La Coordinadora Apícola Peninsular ha contribuido al apoyo de la actividad apícola en varios aspectos. Después de la presencia del huracán Isidoro, ayudó a restablecer la capacidad productiva de las organizaciones apícolas afectadas, protegiendo la biodiversidad de la Península de Yucatán. El proceso de capacitación ha permitido mejoras de los grupos que la conforman no sólo en aspectos productivos sino también en la obtención de habilidades de organización y toma de decisiones participativas. La obtención de fondos permitió que no tuvieran que vender su miel a los intermediarios.

El proyecto de la coordinadora es importante; sin embargo, los problemas que ha enfrentado la han debilitado, las reuniones son cada vez menos frecuentes y es menor la asistencia y participación. La figura de integradora es adecuada, pero no está funcionando como tal, de hecho un problema es que no tienen un real conocimiento de lo que implica por lo que difícilmente lleguen a poder operarla.

El crédito de Sedesol debe ser devuelto en 2007 por lo que deben cuidar la recuperación de las cantidades que dan a los diferentes grupos.

El futuro de la Coordinadora es incierto y depende de la capacidad de sus representantes de lograr resultados sin el acompañamiento que el PNUD les brindaba.

En cuanto a los tres casos estudiados, en el siguiente capítulo se presenta un análisis comparativo de los mismos.

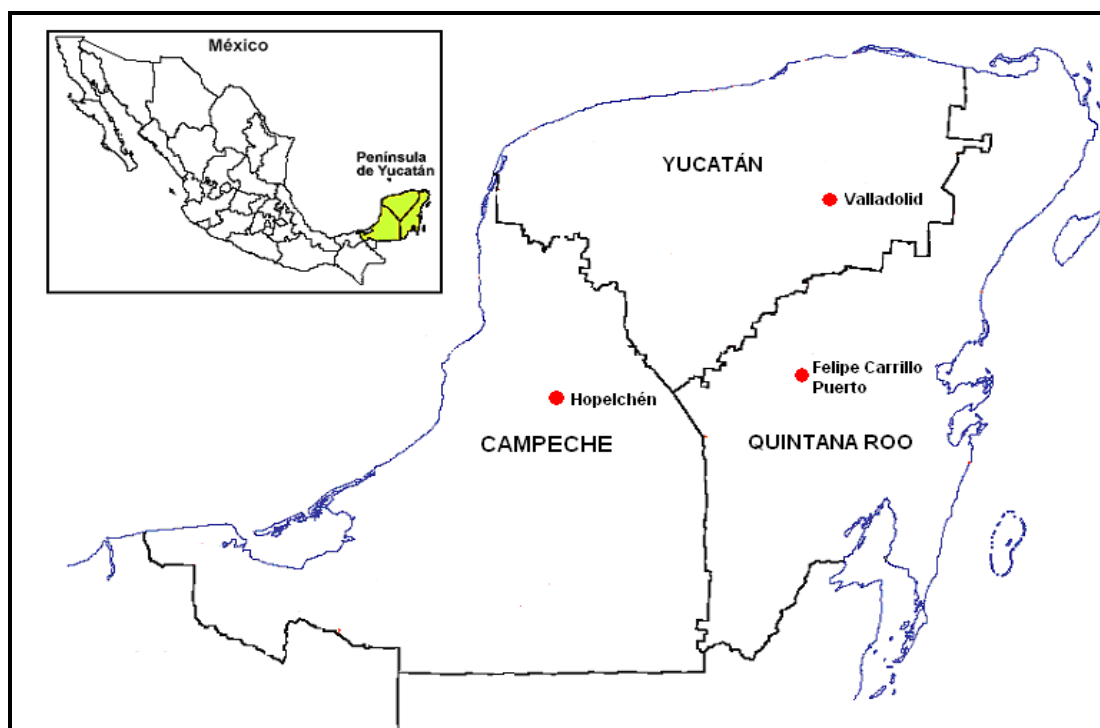
5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS TRES CASOS

En este capítulo se presenta un análisis comparado de los casos de estudio con base en las mismas categorías de análisis utilizadas en la presentación de cada uno de ellos, así como información relativa a los estados y municipios en donde se localizan.

5.1 Antecedentes

A fin de dar un panorama general de la situación de los estados, y en particular de los municipios en los que se encuentran los grupos estudiados, a continuación se presentan algunas de sus características sociodemográficas y niveles de bienestar.

Figura 5.1
Municipios en los que se localizan los grupos estudiados



Fuente: Elaboración propia

Los estados de la península de Yucatán representan regiones con un nivel de alfabetismo de 70% como mínimo. El porcentaje de la población que tiene derecho a servicios de salud es bajo en los tres estados ya que aproximadamente 50% tiene acceso a ella. Con respecto a las viviendas que cuentan con servicio de drenaje y agua, el porcentaje es bueno, excepto en el estado de Yucatán en donde al igual que los tres

municipios la proporción es mucho menor. Por otra parte la mayoría de las viviendas en los tres estados cuentan con energía eléctrica.

Cuadro 5.1

Características socioeconómicas de los estados y municipios en los que se encuentran los grupos estudiados

	CAMPECHE	HOPELCHEN	QUINTANA ROO	FELIPE CARRILLO PUERTO	YUCATÁN	VALLADOLID
Población	754,730	34,687	1,135,309	65,373	1,818,948	68,863
Alfabetismo	580,863 (77%)	24,823 (72%)	800,293 (70%)	44,297 (68%)	1,396,119 (77%)	48,287 (70%)
Derecho Habiente a Servicio de Salud	439,987 (58%)	17,877 (52%)	522,673 (46%)	18,105 (28%)	961,210 (53%)	35,104 (51%)
Vivienda Particular Habitada	181,235	7,078	249,375	13,258	426,292	14,622
Vivienda con Drenaje	145,041 (80%)	3,297 (47%)	226,700 (91%)	6,516 (49%)	230,082 (54%)	6,800 (47%)
Vivienda con Agua de la Red Pública	153,546 (85%)	6,095 (86%)	231,534 (93%)	11,942 (90%)	246,410 (58%)	7,284 (50%)
Vivienda con Electricidad	171,236 (94%)	6,336 (90%)	240,160 (96%)	12,235 (92%)	409,864 (96%)	13,573 (93%)

Fuente: INEGI (2006a, 2006b, 2006c).

En cuanto a los niveles de bienestar de los municipios de los grupos estudiados, se puede observar que en el caso de Hopelchen y Felipe Carrillo Puerto más de la mitad de la población se encontraron en el nivel dos y las áreas geoestadísticas básicas ubicadas en las zonas rurales, en su mayoría, se encontraron también en este nivel. En el caso de Valladolid, aunque 40% de la población aproximadamente se encuentra en el nivel 4, la mayoría de las áreas geoestadísticas básicas ubicadas en las zonas rurales se ubicaron en el nivel 2.

Cuadro 5.2
Niveles de bienestar de los municipios de los grupos estudiados

Nivel ¹	HOPELCHÉN				FELIPE CARRILLO PUERTO				VALLADOLID			
	% Población	Total AGE Bs ²	Urbano	Rural	% Población	Total AGE Bs	Urbano	Rural	% Población	Total AGE Bs	Urbano	Rural
7	0.00	0	0	0	0.00	0	0	0	0.00	0	0	0
6	0.00	0	0	0	10.42	3	3	0	19.98	8	8	0
5	0.00	0	0	0	0.00	0	0	0	0.00	0	0	0
4	10.97	3	3	0	12.28	7	7	0	39.10	10	10	0
3	17.76	6	4	2	6.57	5	5	0	6.37	3	3	0
2	60.04	23	8	15	61.82	31	9	22	33.01	11	3	8
1	11.23	12	0	12	8.91	10	4	6	1.54	1	0	1
		44	15	29		56	28	28		33	24	9

¹ Orden descendente de estratos de mayor a menor ventaja relativa

² Áreas Geoestadísticas Básicas

Fuente: Regiones Socioeconómicas de México, INEGI (2000)

Los tres grupos estudiados tienen como finalidad la producción, industrialización y comercialización de miel de abeja. Se constituyeron en diferentes años siendo el más reciente el grupo Lol Kan Chunup, y el más antiguo, el grupo Kabi'tah. Legalmente se constituyeron como Sociedades de Solidaridad Social, sin embargo, Kabi'tah cambió su figura jurídica en marzo de 2006, quedando como Sociedad Cooperativa. El número de socios en cada uno de ellos ha sufrido variaciones por diferentes circunstancias, una de ellas es la pérdida de colmenas propiciada por aspectos climáticos que obliga a muchos de los apicultores a abandonar la actividad.

Todos coinciden en cuestiones como la toma de decisiones, formas de comercialización y actividades conjuntas. En el cuadro 5.3 se muestra las características generales de estos grupos.

Cuadro 5.3
Características generales de los grupos apícolas estudiados

	LOL KAN CHUNUP	KABI'TAH	CHILAN KAABO'OB
Año de constitución	28 de noviembre de 1997	16 de febrero de 1992	19 de abril de 1994
Forma jurídica	Sociedad de Solidaridad Social	Sociedad de Solidaridad Social, actualmente Sociedad Cooperativa	Sociedad de Solidaridad Social
Ubicación	Valladolid, Yucatán	Hopelchén, Campeche	Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo
Objeto social	Producción, industrialización y comercialización de productos apícolas Crear fuentes de trabajo Obtener toda clase de apoyos en beneficio de sus miembros Concretar y operar toda clase de créditos Procurar la educación de los socios Buscar fuentes de financiamiento	Producción, industrialización y comercialización de miel de abeja Creación de fuentes de trabajo Obtención y aprovechamiento de toda clase de bienes y servicios en beneficio de los socios Educación para los socios y sus familiares Explotación racional de los recursos naturales	Producción, industrialización, distribución y comercialización de miel de abeja Creación de fuentes de trabajo Contratar y recuperar todo tipo de créditos y apoyos Educación para los socios y sus familias Explotación racional de los recursos naturales
Número de socios	Inicio: 109 Actual: 143	Inicio: 115 Actual: 45	Inicio: 91 Actual: 49
Toma de decisiones	En las asambleas, por mayoría de votos	En las asambleas, por mayoría de votos	En las asambleas, por mayoría de votos
Formas de comercialización	Mayoristas	Mayoristas	Mayoristas
Actividades conjuntas	Venta de la producción Adquisición de activos fijos para los centros de acopio Capacitación	Venta de la producción Adquisición de activos fijos para los centros de acopio Capacitación	Venta de la producción Adquisición de activos fijos para los centros de acopio Capacitación
Producción	Miel convencional	Miel convencional	Miel orgánica y convencional

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada en el capítulo 4.

5.2 Principales factores que explican su funcionamiento

Iniciativa y motivación de los productores a asociarse

En los tres grupos la iniciativa para asociarse la atribuyen a los socios; sin embargo, es importante señalar que tanto en el caso de Kabi'tah como el de Chilan Kaabo'ob había gente con experiencia previa de acción colectiva y adicionalmente recibieron un impulso externo, en el primer caso de Educe, y en el segundo, del gobierno. El caso de Lol Kan Chunup es distinto ya que fue un pequeño grupo de socios que tenían mejor situación económica y relaciones con funcionarios de gobierno y un intermediario, quienes impulsaron la formación de la sociedad.

Cuadro 5.4
Origen de la asociación

A INICIATIVA DE:	KABI'TAH	LOL KAN CHUNUP	CHILAN KAABO'OB
Socios	100%	85.70%	79.30%
Gobierno		1.8%	17.20%
Organismo no gubernamental		1.8%	
No sabe		10.7%	3.5%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta a socios.

Existencia de un objetivo común

El obtener un mejor precio por sus productos y obtener apoyos del gobierno son objetivos que comparten los socios de los tres grupos estudiados. Esto muestra una visión de corto plazo, el interés está en el beneficio inmediato que les pueda reportar la asociación; sin embargo, los directivos buscan lograr beneficios socioeconómicos para los socios por medio de incrementos en el volumen de producción (Kabi'tah) mediante capacitación (Lol Kan Chunup) y sin dependencia del gobierno (Chilan Kaabo'ob).

Cuadro 5.5
Principales objetivos de los socios

OBJETIVOS	KABI'TAH	LOL KAN CHUNUP	CHILAN KAABO'OB
Tener mejor precio de producto	96.3%	69.6%	93.1%
Acceso a nuevos mercados	48.10%		
Acceso a capacitación		35.7%	75.9%
Acceso a apoyos de gobierno	40.7%	57.1%	62%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta a socios.

En los grupos, además de la defensa de los intereses compartidos, para mantener a los miembros se ofrecen incentivos selectivos tales como capacitación y apoyos gestionados por la asociación. A diferencia de lo planteado por Olson, en estos colectivos que comparten intereses entre sus miembros no es frecuente el comportamiento oportunista.

Incentivos y apoyos gubernamentales

El gobierno ha otorgado capacitación y créditos a los tres grupos en diferentes cuantías, siendo el grupo de Chilan Kaabo'ob quien mayor apoyo ha conseguido.

Características de los líderes o representantes

El nivel escolar no es un aspecto que se considere a la hora de seleccionar a los dirigentes en los grupos estudiados; sin embargo, en Kabi'tah los miembros del consejo de administración tienen un nivel escolar superior a la mayoría de los socios, lo mismo ocurre con el presidente de Lol Kan Chunup.

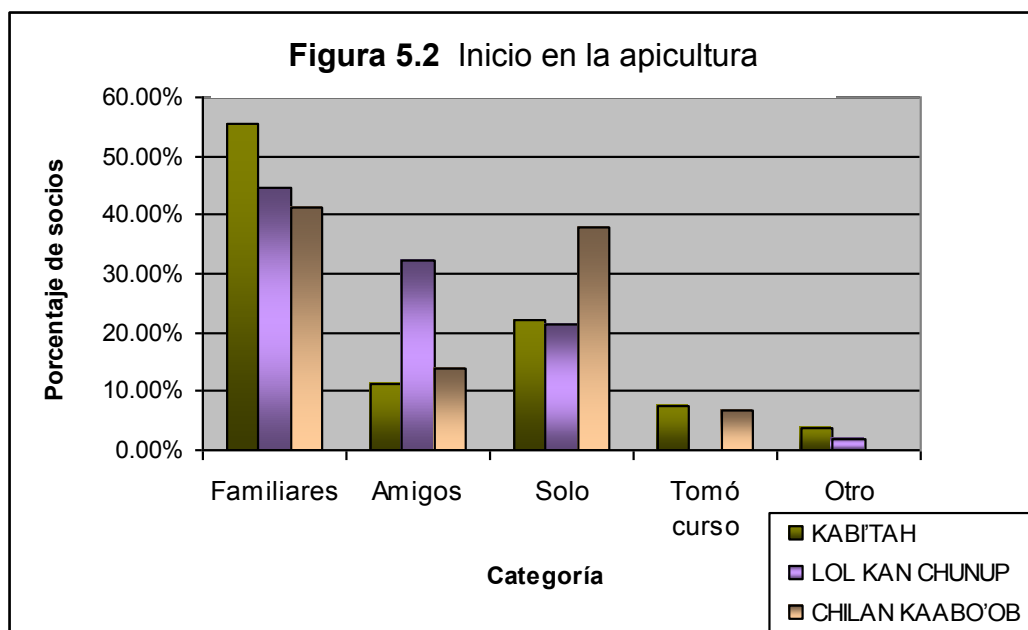
Los socios evalúan el trabajo de sus directivos de manera positiva, pero reconocen que no se han cumplido sus expectativas en cuanto a los beneficios económicos.

Los presidentes de los tres grupos comparten el hecho de haber tenido la oportunidad de vivir fuera de sus comunidades, lo cual les ha brindado una visión diferente; consideran la asociación más en el largo plazo.

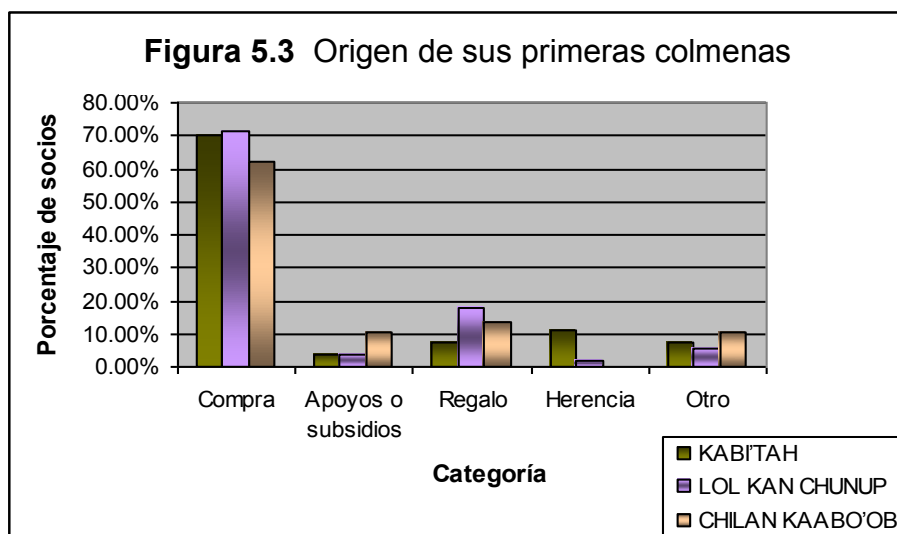
No en todos los grupos los socios están dispuestos a participar como directivos, esto es evidente en Lol Kan Chunup donde su presidente ya lleva tres períodos sin que haya quien lo sustituya. El que menos problemas tiene en este sentido es Chilan Kaabo'ob donde un aspecto a resaltar es el cuidado que han tenido de que los reemplazos en las directivas sean parciales para aprovechar la experiencia adquirida.

Características de los socios, homogeneidad y cohesión entre los socios, confianza y reciprocidad

Las características de los socios son bastante homogéneas, la mayoría se inició en la apicultura por familiares, comprando sus colmenas y llevan más de 10 años en la actividad.



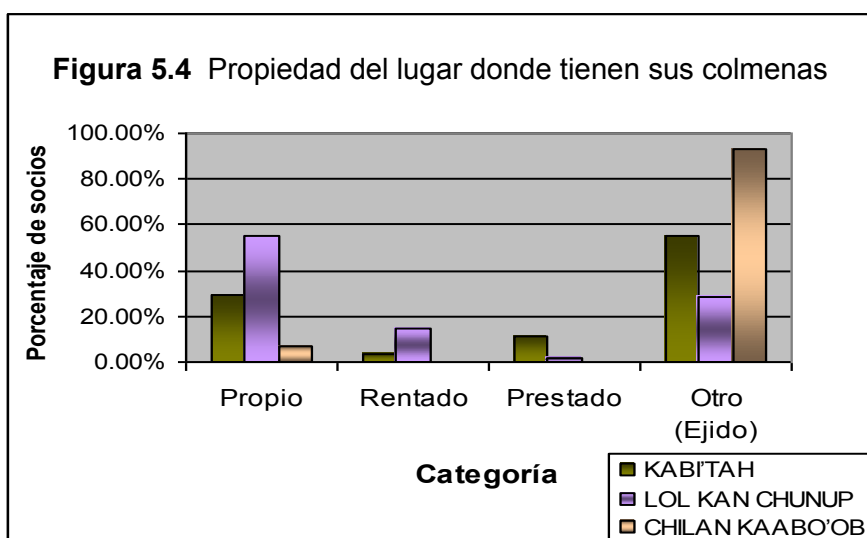
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta a socios.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta a socios.

En Kabi'tah el doble de socios en comparación con Lol Kan Chunup y Chilan Kaabo'ob posee más de un apiario, los cuales están en su mayoría en terrenos ejidales. Esta presencia de colmenas en terrenos ejidales se da en mayor proporción en Chilan Kaabo'ob, a diferencia de Lol Kan Chunup en donde la mayoría los tiene en terrenos propios.

El aspecto de la tenencia de la tierra marca una diferencia ya que los ejidatarios muchas veces se han visto en la necesidad de agruparse, en la mayoría de los casos, por coerción gubernamental para recibir apoyos de fomento agropecuario, lo que les confiere mayores antecedentes en aspectos organizativos y lo que de alguna manera podría significar mayor capital social.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta a socios.

En el grupo de Kabi'tah sólo muy pocos no hablan maya y en los otros dos grupos estudiados el problema radica en la falta del dominio del español.

Sus estudios son de nivel primaria y en muchas ocasiones inconclusa. En la mayoría de los casos sus dependientes económicos son menos de seis.

Cuadro 5.6
Características sociodemográficas de los socios

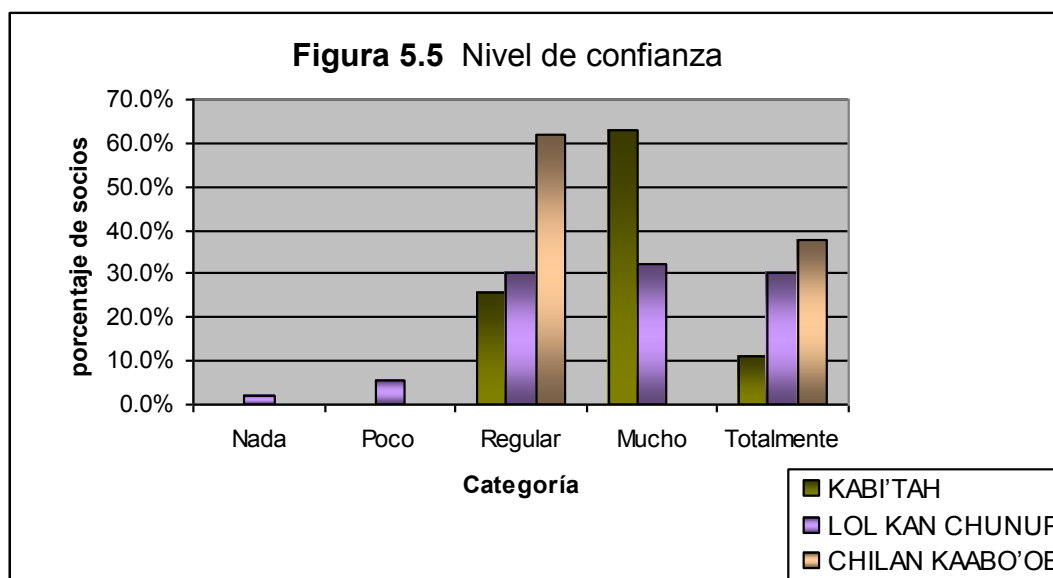
CARACTERÍSTICAS	KABI'TAH	LOL KAN CHUNUP	CHILAN KAABO'OB
Edad			
Media	50	51	50
Escolaridad			
No estudió	7.4%	21.4 %	6.9%
Primaria inconclusa	18.5%	50.0%	58.5%
Primaria concluida	40.7%	14.3%	20.7%
Secundaria	18.5%	10.7 %	6.9%
Preparatoria	3.7%	0%	
Técnico	3.7%		6.9%
Licenciatura	0%	3.6%	0%
No respondió	7.4%		
Idioma	Maya y español	Maya y español	Maya y español
Dependientes económicos			
Media	4	4	5

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta a socios.

Aspectos encontrados por Durston (1999) que posibilitan la construcción de capital social en plazos más cortos a los propuestos por Putnam se presentan en los grupos estudiados, tales como: presencia de grupos locales de ascendencia, identidad común, memoria histórica y reducción de la represión. Sin embargo, todavía no se puede hablar de un empoderamiento de los apicultores ni de un alto involucramiento de los promotores de los programas de gobierno.

Las relaciones entre los socios son buenas y se da mayor cohesión entre aquellos que pertenecen a una misma localidad ya que en ocasiones los unen además lazos de parentesco, amistad o compadrazgo.

Como señala Ostrom (2003) la confianza como forma de capital social facilita la cooperación voluntaria, al analizar los tres grupos estudiados se puede apreciar que los niveles de confianza son buenos, lo que favorece la cooperación.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta a socios.

Existencia de capacidad institucional

Los cambios de directivos se da de manera periódica como señalan los estatutos, sólo en el caso de Lol Kan Chunup el actual presidente se ha mantenido por un tercer período ya que no hay quien lo sustituya. Esto debido en parte a que se requiere cierta capacidad económica para sufragar gastos por cuenta de la sociedad, que no siempre

son reembolsados, y aun cuando hay un pequeño grupo que está en una situación económica por arriba de la mayoría (los fundadores) ya no participan muy activamente.

Coinciden en considerar como necesario que los directivos tengan capacidad de negociación. En Kabi'tah, por los problemas que han enfrentado, valoran más la honestidad y en el caso de Chilan Kaabo'ob favorecen la representatividad de las diversas localidades.

Casi no hay participación de jóvenes y sólo hay mujeres en el grupo de Lol Kan Chunup. Sin embargo, las esposas e hijos de los socios normalmente los apoyan en la realización de la actividad.

La asistencia a las asambleas es buena y normalmente se difunde la información de los puntos a tratar y la toma de decisiones se da por mayoría de votos.

El grupo de Chilan Kaabo'ob es el que ha avanzado más en cuanto a documentar sus procesos y establecer reglamentos, lo cual les ha permitido la certificación. El grupo de Kabi'tah al estar reestructurándose deberá trabajar en ello, aunque no parten de cero. En tanto, los de Lol Kan Chunup tienen muchas deficiencias en este sentido.

Los tres grupos adolecen de capacidades administrativas y requieren de asesoría externa para actividades especializadas.

No tienen procesos formales de planeación, pero consideran haber aprendido del pasado y ser capaces de aprovechar las oportunidades que se les presentan.

Considerando los principios de diseño propuestos por Ostrom (2000) y que en opinión de Berdegú (2000) son adaptables a las empresas asociativas se puede esperar que el grupo de Chilan Kaabo'ob tenga mayor probabilidad de permanecer, ya que es el que mejor cumple con los siete principios propuestos por la autora.

En el caso de Lol Kan Chunup tienen que trabajar en aspectos de supervisión en la revisión de las sanciones que tienen establecidas pero que no aplican y definir más claramente las reglas y límites.

Kabi'tah al estar actualmente restructurandose deberá mantener aquellos aspectos que han favorecido su funcionamiento y aprender de sus errores para evitar problemas futuros.

Establecimiento de lazos institucionales

Los tres grupos han establecido lazos con otras agrupaciones tanto dentro como fuera de sus estados, lo cual consideran importante, sobre todo por los aspectos de comercialización e intercambio de experiencia.

Sus relaciones con el gobierno son buenas y han obtenido apoyos sobre todo a nivel federal, así mismo han sido invitados a participar en iniciativas de planeación del gobierno de sus estados.

Experiencia previa de acción colectiva

Muchos de los integrantes de Kabi'tah y Chilan Kaabo'ob contaban con experiencia previa al haber formado parte de otras agrupaciones, no así en el caso de los de Lol Kan Chunup. A pesar de que en esas experiencias previas no alcanzaron sus objetivos, esta situación no eliminó su interés en volver a participar en la acción colectiva; como menciona Hirschman (1986), existe una energía social que se pone activa otra vez.

En el caso de los directivos, han tenido previamente activa participación en diversos grupos.

Eficiencia Individual de los productores

A pesar de que la mayoría de los socios se dedica a la apicultura de tiempo parcial, para muchos es la actividad que mayores ingresos les proporciona. La apicultura es una actividad más para los productores quienes diversifican sus actividades combinándola con la agricultura y ganadería.

La ubicación del apiario, a pesar de ser reconocido como un factor importante que afecta la eficiencia no es muy cuidada, en los tres casos existen otros apiarios a menos de los 3 km recomendados, lo cual genera competencia entre las abejas por los

recursos apibotánicos, disminuyendo los niveles de producción de miel. La situación se vuelve más compleja en los ejidos donde no se puede prohibir a los que tienen derecho el poner sus apiarios, a pesar de que existan otros cercanos. Esta problemática se debe atender para no llegar al supuesto de la tragedia de los comunes planteada por Hardin.

En los tres grupos los socios han recibido capacitación por medio de cursos siendo Chilan Kaabo'ob el de mayor porcentaje de participación en ellos, esto les ha permitido un mejor manejo de sus apiarios y conocimiento de las enfermedades que pueden afectarlos.

Al producir miel orgánica, en el grupo de Chilan Kaabo'ob no se hace uso de químicos. El equipo de protección es similar en los tres grupos, no así el de cosecha en lo que el grupo de Lol Kan Chunup tiene desventajas con respecto de los otros dos.

Son muy pocos los apicultores que obtienen otros productos de la colmena además de la miel.

Cuadro 5.7
Factores que influyen en la eficiencia individual de los productores

	KABI'TAH	LOL KAN CHUNUP	CHILAN KAABO'OB
Dedicación total a la apicultura	51.9%	12.5%	20.7%
Apicultura como principal actividad económica (la que le reporta mayor ingreso)	85.2%	62.5%	48.3%
Número de apiarios			
Media	3	2	3
Apiarios a más de 3 km	11.1%	30.4%	13.7%
Asistencia a cursos	66.7%	73.2%	89.7%
Posesión de abejas no agresivas	70.4%	28%	37.9%
No uso de químicos	59.3%	23.2%	93.1%
Equipo utilizado para cosechar	Adecuado	Poco adecuado	Muy adecuado

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta a socios.

Los grupos de apicultores estudiados de la península de Yucatán no pueden ser considerados totalmente como asociaciones económicas tal como las caracteriza Tarrow (1997) pues aunque están organizadas de modo relativamente transparente y

cuentan con líderes fácilmente identificables que logran movilizar un grupo considerable de socios en la acción colectiva en torno de objetivos definidos, la medida del éxito no puede ser considerada la utilidad marginal, la cual no está claramente definida ni comprendida.

Estos grupos generalmente son buscadores de créditos que generan figuras jurídicas para irse adaptando a las exigencias de los programas de gobierno. Pero al crear un sistema más denso y efectivo de redes, como señala Evans (1996), las asociaciones les permiten mejor acceso a los recursos y la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que son adoptados por los individuos para lograr un progreso social.

Principales problemas que han afectado su operación

Los tres grupos coinciden en señalar que los factores climáticos representan uno de los principales problemas que enfrentan.

En el caso de Kabi'tah el desvío de fondos de una de las directivas repercutió en la confianza y llevó a la salida de un importante número de socios y el replanteamiento de la organización. Lol Kan Chunup tiene un pequeño grupo de inconformes debido fundamentalmente a la forma de distribución de los apoyos. En tanto que para los de Chilan Kaabo'ob, su mayor preocupación es no volver a enfrentar la pérdida de su certificación como productores de miel orgánica, lo cual consideran su mayor ventaja.

5.3 Impacto en su competitividad

Mercados

Tanto el grupo de Kabi'tah como el de Chilan Kaabo'ob se han enfocado al mercado de la Unión Europea, particularmente Alemania, vendiendo a granel por medio de Educe. Ambos grupos están haciendo esfuerzos para colocar su producto de manera directa. A pesar de que para los socios de Kabi'tah un objetivo de pertenecer a la asociación es el tener acceso a nuevos mercados, esto no está en los planes de la directiva. Los de Chilan Kaabo'ob pretenden incursionar en algunas ciudades turísticas de su estado con otras presentaciones.

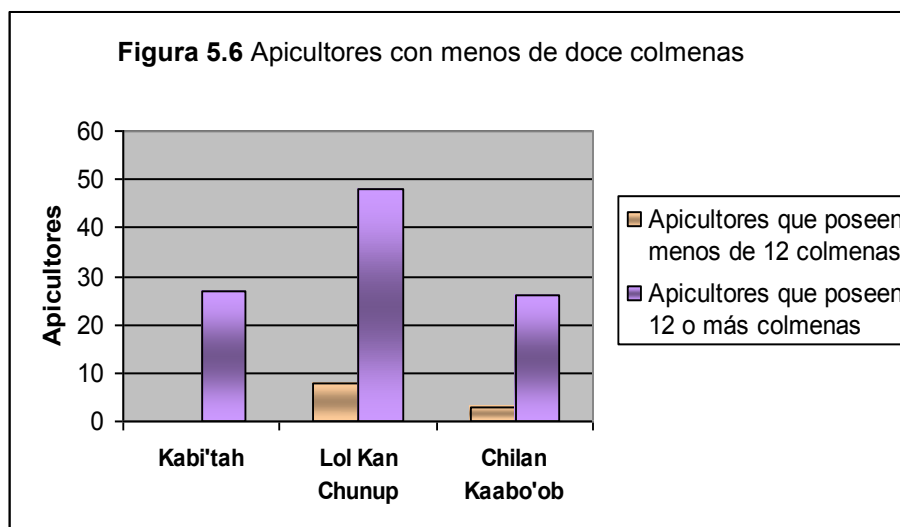
El caso de Lol Kan Chunup es diferente ya que sólo venden en el mercado local y en ocasiones al nacional, su interés está en envasar su miel para obtener mejor precio.

Costos de producción

Los tres grupos coinciden en señalar las mismas partidas de costos en que incurren: mano de obra propia o de familiares y en algunas ocasiones, sobre todo en época de cosecha, pago de jornales; azúcar y medicamentos que en muchas ocasiones obtienen por medio de apoyos de gobierno; el flete, que en el caso de Kabi'tah y Chilan Kaabo'ob generalmente es proporcionado por la asociación.

En cuanto a la cera estampada el grupo de Kabi'tah cuenta con una estampadora y Chilan Kaabo'ob está en vías de adquirir una.

Son pocos los apicultores que poseen menos de 12 colmenas que fue lo que determinó Deca (2001) como mínimo para cubrir los costos, como se puede ver en la figura 5.5.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta a socios.

Tanto Kabi'tah como Chilan Kaabo'ob le dan mucha importancia a la capacitación como estrategia para mejorar la productividad.

Actualmente los socios adquieren insumos y equipos de manera individual y no por medio de la asociación.

Procesos de comercialización

La comercialización se hace a granel, esto genera la pérdida de oportunidades en la adición de valor agregado al producto. En el caso de Lol Kan Chunup no tienen clientes fijos sino que le venden a quien les pague el mejor precio. Los grupos de Kabi'tah y Chilan Kaabo'ob comercializan por medio de Educe ya que carecen de los conocimientos necesarios para realizar la exportación de manera directa; sin embargo están trabajando en ello, los de Kabi'tah por medio de Pymexporta y los de Chilan Kaabo'ob han estado participando en ferias internacionales para contactar clientes, quienes les han ofrecido apoyarlos en los trámites.

Ninguno de los grupos tiene marcas registradas, sin embargo, tanto Kabi'tah como Chilan Kaabo'ob consideran que su miel es reconocida al pertenecer a Comercio Justo.

En el canal de comercialización se pueden identificar generalmente al productor, al comercializador-exportador, el envasador, el detallista y el consumidor final. El comercializador-exportador establece las condiciones con el productor de acuerdo con lo pactado con sus clientes internacionales. Para Güemes y Yaá (2003), en el caso de la miel exportada a Alemania, el margen de intermediación entre el envasado y la venta al público varía entre 100% y 300%. Por otra parte, en Suiza el margen de intermediación por kilogramo desde el exportador mexicano hasta el consumidor final es de 300% a 400%.

Desarrollo tecnológico

Los tres grupos cuentan con una adecuada infraestructura en sus centros de acopio siendo el mejor equipado el de Chilan Kaabo'ob. Este grupo también presenta ventajas al tener documentados sus procedimientos logrando mayor homogeneidad en la calidad de su miel.

Lo mismo ocurre con el equipo de los apicultores que al estar dedicados en su mayoría a producir miel orgánica cuentan con mejores equipos.

El grupo de Lol Kan Chunup tiene importantes rezagos, tanto en equipo de producción como en la estandarización de los procesos ya que nada tiene documentado, ni regulado. Esto responde a que su mercado al ser local es menos exigente que el internacional al que se dirigen los otros dos grupos. No obstante, en los tres grupos se da el uso intensivo de mano de obra.

Parámetros organizativos

Los grupos Kabi'tah y Chilan Kaabo'ob presentan situaciones similares en cuanto a parámetros organizativos, no así el grupo de Lol Kan Chunup que presenta mayores deficiencias.

Con base en los niveles de competitividad establecidos por el Conacyt (2002) las capacidades administrativas, operativas y tecnológicas del grupo Kabi'tah y Chilan Kaabo'ob se clasifican en confiable y el de Lol Kan Chunup, en emergente.

Cuadro 5.8
Niveles de competitividad

	KABI'TAH	LOL KAN CHUNUP	CHILAN KAABO'OB
Prioridad	Cumplimiento de normas	Supervivencia	Cumplimiento de normas
Mejoras prácticas	Sistemas gerenciales y administrativo	Sistemas gerenciales y administrativo	Sistemas gerenciales y administrativo
Nivel de calidad	Controlada	Errático	Controlada
Cobertura de mercado	Internacional	Local	Internacional
Nivel distintivo de su administración	Calidad	Operación	Exportación
Capacidad tecnológica	Imitación	Imitación	Imitación
Masa crítica organizacional	Directivos y círculos de trabajo	Pocos directivos	Directivos
Actitud al cambio	Se adapta	Reacciona	Se adapta

Fuente: Elaboración propia con base en Conacyt, 2002.

Por otra parte, con base en el diagnóstico realizado por la Coordinadora Apícola Peninsular para conocer la situación administrativa de las empresas y las capacidades

de sus directivos, los grupos Kabi'tah y Lol Kan Chunup obtuvieron una puntuación de 6, que los ubicó en el nivel 3. El grupo de Lol Kan Chunup se ubicó en el nivel 2 con una puntuación de 5.

Cuadro 5.9
Capacidades contables de los directivos de los grupos estudiados

NOMBRE	Acopio	Venta	Crédito	Libro Diario	Operaciones con Bancos	Facturas	Calificación	Nivel
Chilan Kaabo'ob	*	*	*	*	*	*	6	3
Kabi'tah	*	*	*	*	*	*	6	3
Lol Kan Chunup	*	*	*	*	*		5	2

Fuente: Informe final del proyecto "Integración de Cadenas Productivas en la Apicultura de la Península de Yucatán: La propuesta de la Coordinadora Apícola Peninsular ". (2004)

Apoyos de instituciones públicas y privadas

Los tres grupos han obtenido apoyos por parte del gobierno, principalmente del federal, así como de instituciones privadas.

Conservación del medio ambiente

Aun cuando en los tres grupos reconocen la importancia de la conservación del medio ambiente para lograr adecuados niveles de producción, únicamente el grupo de Chilan Kaabo'ob está tomando medidas para ello.

Mejora en su nivel de vida

A pesar de que están de acuerdo en que por medio de la asociación han logrado mejorar económicamente, esta mejoría no ha sido como esperaban; sin embargo, en el caso de Kabi'tah consideran un beneficio la capacitación como medio para lograr mejores ingresos a mediano plazo.

5.4 Ventajas y desventajas de asociarse

Los tres grupos coinciden en considerar como principal ventaja de asociarse el obtener apoyos de gobierno, seguido de tener asesoría para mejorar la calidad de la producción y asistir a cursos de capacitación.

El obtener apoyo financiero es considerado como ventaja en los tres grupos, pero en los casos de Lol Kan Chunup y Chilan Kaabo'ob hay socios que opinan que es una desventaja, siendo la mayoría de los de Chilan Kaabo'ob quienes tienen esta opinión.

Cuadro 5.10
Ventajas y desventajas de asociarse según los apicultores

FACTORES	KABI'TAH		LOL KAN CHUNUP		CHILAN KAABO'OB	
	VENTAJA	DESVENTAJA	VENTAJA	DESVENTAJA	VENTAJA	DESVENTAJA
Tener asesoría para mejorar la calidad de la producción	85.20%		76.80%		100%	
Obtener apoyos financieros	85.20%		58.90%	16.10%	31%	51.70%
Obtener apoyos del gobierno	88.90%		92.90%	1.80%	100%	
Asistencia a cursos de capacitación	63%		64.30%	8.90%	100%	
Participación de organismos no gubernamentales	44.40%	11.10%	48.20%	21.40%	31%	51.70%
No tener que negociar la venta de sus productos	48.10%	22.20%	62.50%	21.40%	89.70%	10.30%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta a socios.

Por su parte los directivos coinciden en considerar que la asociación no conlleva ninguna desventaja y sí aporta ventajas tales como la capacitación, los apoyos de gobierno y el que el socio no tenga que negociar la venta del producto ya que de eso se encarga la asociación. Los directivos de Kabi'tah perciben como ventaja un aspecto importante: el ser dueños de los activos de la organización.

Cuadro 5.11
Ventajas y desventajas de asociarse según los directivos

	KABI'TAH	LOL KAN CHUNUP	CHILAN KAABO'OB
Ventajas		Apoyos	Participación en la obtención de apoyos de gobierno
		Capacitación	Capacitación
	Facilita la comercialización	No tener que negociar la venta de sus productos	No tener que negociar la venta de sus productos
	Mejores precios		
	Ser dueños parciales de los activos de la organización		
Desventajas	Ninguna	Ninguna	Ninguna

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a directivos.

5.5 Conclusión

Los tres grupos estudiados presentan características generales comunes, siendo la principal diferencia en el caso de Chilan Kaabo'ob el producir además de la miel convencional miel orgánica, lo cual los ha obligado a tener elevados estándares de calidad, reglas por escrito y mejores equipos necesarios para la producción de este tipo de miel.

Atribuyen la iniciativa de sus grupos a los socios y consideran como principal objetivo el obtener mejor precio por su producto, lo cual aún no han alcanzado. Las características de los socios de los tres grupos son similares y es de señalar la poca presencia de mujeres y jóvenes.

A pesar de obtener apoyos del gobierno no se puede considerar que éstos sean efectivos ya que falta un proyecto integral y no sólo esfuerzos aislados. En general se puede concluir que el grupo que mejor posición presenta es Chilan Kaabo'ob.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo se presentan las conclusiones del trabajo desarrollado así como la propuesta de algunas recomendaciones para apoyar la actividad apícola en la península de Yucatán y favorecer la viabilidad de permanencia de los grupos de apicultores.

6.1 Conclusiones

Con base en el marco teórico desarrollado, así como de las entrevistas realizadas a socios y directivos de las tres organizaciones de productores estudiadas, encuestas a socios y entrevistas a otros actores relacionados con la actividad apícola en la península de Yucatán, se tienen los elementos suficientes para responder las preguntas de investigación.

Entre los factores que explican el funcionamiento de los tres grupos estudiados se determinó el hecho de que sus asociados tienen un objetivo común claramente identificable. Dicho objetivo es la obtención de un mejor precio para su producto.

En los tres casos, objeto de estudio, se trata de productores apícolas independientes que se han organizado en forma empresarial con tres propósitos preponderantes: hacer un frente común para obtener un mejor precio para su producción de miel; por presiones de entidades gubernamentales que exigen su asociación para identificar con certidumbre a los productores que pueden ser objeto de los apoyos económicos y en especie derivados de los programas públicos productivos; y cumplir los requisitos para ser objeto de los créditos que otorgan fondos públicos e internacionales a través de la banca de segundo piso.

Los grupos en cuestión no tienen como objetivo organizar y apoyar el proceso productivo de sus miembros, sino casi exclusivamente la comercialización conjunta de sus producciones, que por razón de economía de escala pueden negociar mejor con su fachada empresarial.

Los productores apícolas aceptan adoptar formas empresariales en su lógica de funcionamiento, pero no se consideran empresarios, ni identifican la empresa como de su propiedad. Lo que quieren es vender su producción al mejor precio posible y obtener

una ganancia inmediata. Carecen de interés por la capitalización y desarrollo de la empresa, a la que ven como un medio para conseguir sus fines individuales, por lo que no comparten objetivos comunes que serían los de la sociedad como ente diferenciado. Su lógica individual es la de un vendedor que acepta ser parte de la asociación, la cual tiene que comportarse como empresa frente al mercado.

Para entender la realidad de estas formas empresariales, constituidas a instancia gubernamental, se señala que sustituyeron una larga sujeción de los productores individuales a las prácticas abusivas de acaparadores particulares.

No obstante, de hecho el esquema de producción-intermediación-comercialización sigue siendo semejante a la etapa anterior, como se explica seguidamente. Los socios de estas empresas están divididos en dos categorías: los socios productores sin mentalidad empresarial y los socios con cierto perfil empresarial.

Los directivos de la empresa con visión empresarial quieren acumular y crecer, y tienen una visión de mediano y largo plazos. Esta situación crea una relación desigual, una conjunción de empresarios y no empresarios bajo una misma figura legal, que puede funcionar, pero sólo en cuanto a los objetivos de corto plazo. Finalmente, en la práctica los directivos asumen el rol de compradores y los socios se comportan como simples vendedores.

Las organizaciones estudiadas, según se ha señalado, no tienen objetivos productivos sino son simplemente concentradores de la producción de sus socios y la comercialización conjunta, pero sólo como un eslabón de la cadena de intermediación. Esta larga cadena es conocida por el gobierno y es objeto de quejas de los productores, pero nadie se atreve a romperla, sino por el contrario, es tolerada como una característica necesaria de la libertad del mercado.

Consecuentemente, en los grupos estudiados se encontró que no existe una simetría en los costos y beneficios para todos los socios, ya que generalmente se presentan estructuras piramidales en las que quienes están en la cima obtienen mayores beneficios con menores costos.

A pesar de esta relación desigual, es conveniente que los directivos cuenten con un claro liderazgo que le dé viabilidad a los grupos, porque los productores, actuando independientemente, se encontrarían en situación de mayor desventaja.

Los socios que han formado parte de las directivas han actuado generalmente de manera positiva, administrando la asociación en busca de beneficios para ellos y los demás socios y viendo en el éxito de la organización su propio éxito, con algunas excepciones, como fue el caso de la primera directiva de Lol Kan Chunup y el más grave caso de una de las directivas de Kabi'tah quienes actuaron buscando un beneficio personal. Sin embargo, no basta la honestidad de los directivos para lograr la subsistencia ya que el problema no es de carácter moral. El manejo transparente puede alargar la vida de la asociación, pero no la garantiza. No elimina visiones y perspectivas diferentes entre los socios.

En los tres casos en estudio se encontró que los productores son, preponderantemente, de ascendencia maya y clase campesina. Esta condición les da una identidad común fortalecida por el uso de la lengua maya, que mayoritariamente siguen hablando. Otros elementos de identidad que comparten son el ser campesinos, vivir en la misma zona y pertenecer a la misma comunidad; estas circunstancias les otorga cohesión y favorece la confianza, la cual es el factor más importante para facilitar la cooperación voluntaria. Ciertamente, un elevado nivel de confianza reduce el riesgo de comportamientos oportunistas y, por lo tanto, los costos de control. Indudablemente, la identificación entre este grupo maya y campesino los hace sabedores de que pueden enfrentar exitosamente eventuales excesos del otro grupo en el que se encuentran los directivos.

Para entender la cultura productiva de los campesinos mayas actuales hay que remitirnos a la milpa, que es un sistema ancestral de economía de subsistencia y autoconsumo, con poco margen de excedentes debido a la pobreza del suelo y que se usaba para el trueque. Incuestionablemente, los cultivos asociados a la milpa no requieren trabajo colectivo. Es una forma de producción básicamente individualista.

La familia extensa fue la forma básica de organización social de los mayas. Hasta la fecha, familiares y amigos pueden colaborar en la preparación del suelo para los

cultivos, pero la apropiación de la cosecha es exclusiva del dueño del área cultivada. No hay evidencias de formas colectivas de producción en la etnia maya. Donde los mayas fueron clara y específicamente comunitarios fue en los aspectos religiosos y militares.

No obstante, es probable que durante la Época Clásica de la civilización maya haya sido necesaria la producción de grandes excedentes agrícolas para hacer posible los gigantescos monumentos que entonces se construyeron, pero esto debió hacerse con mano de obra esclava y de siervos.

Durante la Colonia y después de la Independencia, hasta principios del siglo XX, el trabajo acasillado en las haciendas no eliminó la cultura de la milpa.

Después de la Revolución, el presidente Cárdenas hizo el reparto agrario de las tierras de las haciendas henequeneras en beneficio de los campesinos mayas que las cultivaban en provecho de los hacendados, e impuso un sistema de producción colectiva sin que cambiara mucho la situación subjetiva de los campesinos que sintieron pasar de siervos de los hacendados a empleados del gobierno. Indudablemente el paternalismo gubernamental creó en los campesinos mayas un gran sentimiento de seguridad, pero no solucionó sus problemas de subsistencia que siguieron dependiendo de la milpa. La falta de apego a una forma colectiva de producción entre los mayas fue causa del fracaso del ejido en la península yucateca. Existe la comunidad rural indígena maya, pero no existe en la estructura productiva económica.

En el sector primario, los diversos proyectos de diversificación productiva del gobierno con pretensión de cultivos extensivos han acumulado un largo historial de fracasos, porque sus fines fueron más de control clientelar que productivos.

Los añejos programas gubernamentales de diversificación productiva para el campo incluyen la actividad apícola, pero igualmente considerada por los campesinos mayas como complementaria de la milpa.

La apicultura es una actividad productiva previa a la Conquista a partir de una variedad local. A mediados del siglo XX fue introducida a Yucatán, de manera sistemática, la variedad europea en la actividad apícola como se conoce ahora.

Los campesinos mayas, imbuidos en la cultura de la economía de subsistencia y autoconsumo, no ven en la apicultura una oportunidad de capitalizar excedentes en efectivo o en el crecimiento indefinido de sus colmenares, sino como un medio complementario para satisfacer sus necesidades primarias y en la mejora de sus viviendas y hasta en la adquisición de bienes para el hogar, cuya necesidad les impone la modernidad.

Considerarían riesgoso invertir sus excedentes para capitalizarlos en el crecimiento progresivo de sus colmenares porque la experiencia con las sequías y enfermedades de las abejas les han enseñado a diversificar.

El campesino de cultura maya ha diversificado su actividad, de manera que cultiva su milpa, tiene colmenas, quizá un terrenito con cítricos u otros frutales y además, realiza un oficio. Este es un perfil muy común entre los miembros de la etnia maya.

La milpa genera un sistema cultural y político; les ha dado a los campesinos mayas un sistema que les ha permitido sobrevivir y que no quieren poner en riesgo. Por ello se debe ser cuidadoso de no alterar los modelos locales de interacción social.

En la península de Yucatán el Partido Revolucionario Institucional (PRI) ha dominado largamente en las zonas rurales de los tres estados mediante prácticas clientelares. Actualmente, sólo el estado de Yucatán está gobernado desde el año 2001 por un partido diferente, el Partido Acción Nacional (PAN). Los municipios en los que se encuentran los grupos estudiados están gobernados como sigue: en el caso de Hopelchén, el presidente municipal pertenece al PAN; y en Felipe Carrillo Puerto y Valladolid, al PRD. La falta de concordancia entre el partido que gobierna el estado con el que lo hace en el municipio, hace más complejas las relaciones. Sin embargo, no existen datos que sustenten que esto haya representado un obstáculo para la permanencia o el desarrollo de las empresas apícolas. La alternancia partidista en los gobiernos estatal y municipales no ha afectado a los socios, pues han sabido adaptarse a las nuevas circunstancias en las que no hay un partido único dominante e inclusive solicitan su inscripción de manera simultánea en diferentes partidos, según su conveniencia, sin sentir que se comprometan a algo.

Durante la mayor parte del siglo XX el gobierno procuró propiciar la creación de múltiples organizaciones campesinas correspondientes a las diversas actividades productivas que practicaban, pero en sus objetivos predominaron los objetivos de control clientelar sobre los propiamente productivos. El corte de estas organizaciones es de tipo sindical y nada tienen de empresariales. No obstante, les proporcionó una valiosa experiencia en la participación en órganos en que se confrontan y median intereses plurales.

En particular, la actividad apícola yucateca ha sido objeto de sucesivos y continuos programas gubernamentales de capacitación y fomento que han permitido extender la cultura y técnicas apícolas por todo el estado.

Las mencionadas experiencias previas de los socios de las organizaciones estudiadas, han sido favorables porque les otorgó una capacidad crítica frente a los directivos encargados de la administración y habilidades técnicas en el manejo de sus apiarios.

Los incentivos y apoyos gubernamentales que son otorgados individual y exclusivamente a los apicultores identificados por su pertenencia a estas organizaciones, explican su permanencia y funcionamiento.

A pesar de que los sucesivos gobiernos de diversas orientaciones partidistas han proporcionado apoyos a las tres organizaciones de apicultores, se puede observar que no han sido suficientes ni efectivos para lograr que se desarrollen de manera sostenida.

Las normas legales y las internas de estas organizaciones no garantizan que las reglas del juego sean aceptadas y acatadas por todos los participantes, como se vio en los casos estudiados, en muchas ocasiones porque carecen de claridad para los campesinos mayas. Es por ello que los supuestos de los que parte la teoría de juegos no permiten explicar lo que ocurre en las asociaciones de apicultores, ya que no considera esta falta de observancia de las reglas, las cuales permanentemente se ven modificadas por las interacciones de los actores, así como por el impacto que generan las variaciones de las políticas públicas orientadas a esta actividad.

Por otra parte, dichas organizaciones presentan diferentes grados de desarrollo institucional. La de mayor desarrollo es la denominada Chilan Kaabo'ob. Los lazos interinstitucionales que ha logrado establecer con otros grupos y con el gobierno facilitan su participación en foros en los que convergen diferentes grupos de interés, de tal forma que han podido establecer relaciones mutuamente provechosas. Estas relaciones han posibilitado el acceso de la empresa a la información y los recursos necesarios para su actividad, en beneficio de sus socios.

Como se ha señalado anteriormente, la actividad productiva corresponde individualmente a los productores y la actividad comercializadora de las producciones de los asociados es responsabilidad de la organización empresarial.

De acuerdo con la información recopilada y en relación con la actividad productiva, una serie de factores internos y externos influyen en los niveles de productividad. Los factores internos son aquellos con los que se busca el mejor desempeño de las abejas durante la época de floración y están relacionados con la calidad de vida en el panal. Entre estos factores son de gran importancia la selección genética de las reinas, en función de su mayor productividad y menor agresividad, y la sanidad que incluye la higiene en el manejo del panal y el control de las enfermedades de las abejas.

En los grupos estudiados, las reinas que se utilizan son en su mayoría italianas, lo cual resulta adecuado. En cuanto a la sanidad, en los tres casos la varroasis es principal enfermedad recurrente, pero los productores saben cómo detectarla y controlarla. En el caso específico de Lol Kan Chunup, aún existen problemas de manejo del panal.

Los factores externos se refieren al medio en que se ubica la colmena y el manejo de las abejas durante la extracción. Entre ellos destaca la calidad de la flora apícola por su magnitud y composición; el medio ambiente que es importante por la temperatura, humedad relativa, horas de sol y agua; y los equipos utilizados para la extracción de la miel, que constituyen un elemento principal.

La flora es adecuada en las regiones en que se ubican los apiarios de los productores objeto de estudio, pero el hecho de que existan apiarios a distancias menores a las recomendadas disminuye esta ventaja.

El hecho ya comentado de que para muchos de estos apicultores su interés principal sea la obtención de un beneficio inmediato para aplicar a su subsistencia cotidiana, es causa de que no reinviertan parte de sus utilidades en la adquisición de mejores equipos e insumos, lo que repercute inconvenientemente en la calidad del producto. Específicamente, los equipos utilizados para la extracción de la miel constituyen un elemento principal, ya que no debe maltratarse a las abejas ni contaminarse la miel en esa etapa del proceso productivo.

La información analizada permite concluir que el grupo de Chilan Kaabo'ob es el de mayor eficiencia en el manejo de los factores internos y externos. En tanto que Lol Kan Chunup es el que mayores deficiencias presenta. Sin embargo, en los tres grupos el rendimiento por colmena y la productividad general son bajas. El rendimiento por colmena que se tiene en México es similar al de Argentina con 30 kg por colmena al año, pero inferior al que tienen países como Canadá que alcanzan 60 kg por colmena.

Entre los principales problemas que han afectado la productividad está el factor climático: las sequías frecuentes o la falta de oportunidad de las lluvias y los huracanes que han ocasionado la pérdida de colmenas y de vegetación que es la fuente de alimentación de las abejas.

Tampoco hay que olvidar que las abejas europeas provienen de clima templado y que las abejas africanizadas tienen un mayor consumo del dulce y dejan menos excedentes. El control genético logrado por los apicultores ha disminuido convenientemente la influencia genética de las abejas de origen africano. Esta influencia es lo que se entiende por africanización.

La africanización de las abejas no es algo que sea considerado actualmente como un problema para los productores, ya que han aprendido el adecuado manejo de este tipo de abejas. Lo mismo sucede con la varroasis, enfermedad que representa uno de los

grandes problemas de la apicultura y que, a pesar de estar presente en los apiarios de los productores, éstos lo consideran como una situación controlable.

Otro aspecto de importancia es la desconfianza existente entre los productores en cuanto a la forma de distribución de los apoyos provenientes de los programas gubernamentales.

La problemática en el funcionamiento de las organizaciones empresariales deriva de la mencionada diferenciación entre tipos de socios: los productores campesinos mayas sin mentalidad empresarial y los directivos con mentalidad empresarial; así como de la divergencia de intereses y objetivos. También forma parte de esta problemática el fenómeno endémico que padecen las organizaciones de productores de la Península, consistente en el frecuente desvío de los fondos sociales por algunos de sus dirigentes, lo que crea gran desconfianza en la medida que se acrecientan. Esto afecta las relaciones verticales y ha representado un obstáculo para el buen funcionamiento de la asociación, como lo fue en el grupo de Kabi'tah.

Con base en lo anterior, se puede concluir que los factores propuestos como hipótesis explican el funcionamiento de la asociación de los apicultores de la península de Yucatán objeto de estudio. Los resultados obtenidos concuerdan en considerar que las características de los líderes, la iniciativa de los socios y la experiencia previa en otras organizaciones, son factores que favorecen el funcionamiento tal como lo planteó Simón (1999). Por otro lado, coincidiendo con Watanabe y Fernández (2003), se considera como factor que favorece la acción colectiva la existencia previa de capital social.

Sin embargo, las condiciones para el surgimiento de organizaciones y procesos de acción colectiva son coproducidas por instituciones y organizaciones públicas, sociales y privadas comprometidas en negociaciones e interacciones. En particular, en el caso de los grupos estudiados su origen se da más por causas exógenas que endógenas, no existe un proceso de maduración como en el caso italiano, que los lleve a decidir la mejor forma de funcionamiento que se adapte a sus necesidades. No se llega a la asociación como una forma de socialización empresarial ya que los socios son

campesinos dedicados a la subsistencia que no han transitado de la lógica de la economía de subsistencia a la lógica de mercado.

A nivel país, de acuerdo con los índices de medición de competitividad en 2004, el estudio del WEF ubicó a México en el lugar 48 entre los 102 países considerados, en tanto que el IMD lo posicionó en el lugar 56 entre 60 economías analizadas, y el IMCO le dio la posición 31 de 45 países. De acuerdo con estos índices de competitividad, México se encuentra en una posición poco favorable, ya que dichos indicadores alertan respecto de la baja competitividad del país.

En el ámbito empresarial, la asociación ha permitido a los apicultores de los grupos estudiados mejorar su competitividad, a causa del estímulo que representa el mejor precio que obtienen por su producción como consecuencia de estar asociados y los beneficios de los subsidios oficiales que reciben condicionados a su identificación como apicultores al estar agrupados formalmente en una empresa.

En el aspecto de mercado, el nacional es reducido, ya que el consumo de miel no forma parte de los hábitos alimenticios de la población, situación que deja gran margen para incrementar el tamaño de dicho mercado. Incluso, los productores tienen un consumo insignificante de su producción, lo que es explicable por el clima tropical de la península, que no exige el complejo energético de la miel como en los países de clima templado y frío. Aun cuando el consumo nacional aparentemente se ha incrementado en los últimos años a causa del crecimiento de la población, la limitada demanda interna ha favorecido que se destinen mayores porcentajes de la producción al mercado extranjero.

La producción de dos de las organizaciones de productores estudiadas llega al mercado internacional, pero ello ocurre a través de un intermediario ubicado en la cúspide de la larga cadena de intermediación.

La fortaleza y tradición del sistema de intermediación hace que sea tolerado con muy pocos cuestionamientos. La tolerancia abarca a los productores, sus organizaciones y

el gobierno. Educe Cooperativa es la empresa exportadora que hace la selección del mercado meta.

La comercialización de la miel en la península de Yucatán está caracterizada por un excesivo intermediarismo que puede abarcar hasta nueve niveles, variando el precio del producto entre 100% y 300% en el caso de Alemania, y de 300% a 400% en el caso de Suiza. Entre los productores existe pérdida de oportunidades por falta de visión empresarial, así como un fuerte desconocimiento de canales de comercialización, nichos y estrategias de mercado.

Las condiciones de los mercados de la miel están sufriendo cambios significativos debido a los nuevos usos, mayores exigencias en cuanto a niveles de calidad y la aparición de mercados emergentes, por lo que es necesario analizar nuevas oportunidades que pudieran representar mayores beneficios.

Como quedó demostrado en el estudio de competitividad de producto, la miel resultó competitiva.

El mercado estadounidense representa una buena oportunidad. Allá su uso es mayormente industrial y tienen una demanda creciente. Por el contrario, el mercado alemán al que tradicionalmente se ha exportado la producción de la Península, se ha vuelto mucho más exigente en cuanto a la calidad de la miel, debido a que es un producto que utilizan para consumo final.

La asociación les ha permitido concentrar volúmenes de producción suficientes para tener mejores posibilidades de negociación. En los casos de Kabi'tah y Chilan Kaabo'ob les ha brindado la oportunidad de acceder a mercados internacionales, cuya demanda es exigente en cuanto a calidad, cantidad y precio. Esta internacionalización de la demanda les otorga mayores ventajas.

En el caso de Lol Kan Chunup está orientado al mercado local poco exigente, lo cual no los estimula a promover una mejora continua en sus productos, ofrecer nuevos o participar en segmentos emergentes.

La asociación ha permitido a los grupos estudiados mejores posibilidades de negociación en materia de financiamiento y obtención de apoyos de gobierno.

El proyecto de Chilán Kaabo'ob de orientarse a las zonas turísticas de su estado tiene mucha viabilidad pues existe una fuerte demanda que actualmente está cubierta con miel proveniente del estado de Yucatán. Sería conveniente establecer alianzas con las principales cadenas hoteleras para obtener un tramo de la cadena de comercialización de miel.

Las agrupaciones de apicultores cuentan con la infraestructura de acopio para la producción, como son: tanques, refractómetros, básculas, etcétera. Estos equipos se han conseguido con créditos y apoyos del gobierno, mismos que no hubieran obtenido de no estar asociados. El control de la calidad es un aspecto que cada vez cobra mayor relevancia, sin embargo, ninguno de los grupos cuenta con un laboratorio que permita controlar la calidad de los productos en forma permanente, uniforme e inmediata, para indicar su perfil físico, químico y biológico. Este aspecto es básico para la elaboración de un producto acorde con los estándares internacionales. Actualmente tienen que recurrir a laboratorios externos.

Las condiciones del mercado de productos son favorables para esta actividad. La miel resulta un producto competitivo y existen mercados extranjeros en los que puede comercializarse para consumo industrial y final. En este último caso, las exigencias de calidad para el producto son mayores, pero crearía mayor ventaja competitiva.

Entre los recursos con que cuentan las organizaciones y que sustentan su ventaja competitiva, deben considerarse el capital social que se deriva de la red de contactos que la asociación mantiene con otros actores del sistema, además de los recursos internos, como las capacidades tecnológicas, las capacidades de los directivos, etcétera.

En opinión de los directivos, algunas de las ventajas de estar asociados son que facilita la comercialización, obtienen mejores precios, son dueños parciales de los activos de la organización y los productores no tienen que negociar individualmente la venta de sus

productos. Para los directivos no existen desventajas para los productores que están asociados.

Igualmente, la mayor parte de los socios productores de los tres grupos —no directivos— coincidieron en que no tener que negociar la venta de sus productos constituye una ventaja, esto debido a la seguridad de adquisición de su producto. Sólo un porcentaje menor lo consideró como desventaja al no existir una diferencia significativa en relación con el precio del intermediario.

La participación de organismos no gubernamentales que se planteó como desventaja en las hipótesis, debido a que puede propiciar el intermediarismo, fue considerada como tal por un porcentaje pequeño de los socios, en dos de los grupos. En Kabi'tah y Lol Kan Chunup fue mayor el porcentaje de socios que consideraron este factor como ventaja. Por el contrario, en Chilan Kabo'ob 52% de los socios lo consideraron como desventaja y 31% como ventaja.

Entre las condiciones adversas para los productores y sus organizaciones, se puede mencionar el hecho de que no cuentan con las habilidades suficientes para la comercialización directa de la miel en el mercado internacional, pues el exceso de trámites y la falta de capacidad gerencial de los directivos lo impiden. Lo anterior, sin dejar de considerar la fortaleza establecida y aceptada de la cadena de intermediación.

A pesar de que los dos grupos pertenecientes a Comercio Justo (Kabi'tah y Chilan Kaabo'ob) consideran que su miel es reconocida, no cuentan con una marca registrada. Sin embargo, Educe Cooperativa, que es quien comercializa la miel en el mercado externo, sí cuenta con dicha marca, lo cual representa una desventaja para los productores ya que el consumidor no identifica al grupo productor sino al intermediario.

Generalmente, la miel que venden los acopiadores —intermediarios— es producto de una mezcla sin distinción ni identificación de productores, lo que genera problemas de calidad y posibilita las adulteraciones.

La actividad de los acaparadores da lugar a un gran desorden en la actividad. Por ejemplo, los acopiadores de un estado compran a productores de otras entidades,

especialmente en las zonas fronterizas de los tres estados. De esta manera es difícil determinar el volumen de la producción de cada entidad federativa, porque el criterio se basa en los volúmenes de comercialización y exportación y el estado desde donde se exporta.

La intención del grupo de Lol Kan Chunup es contar con una envasadora, lo que les abriría la posibilidad de nuevas formas de comercialización y propiciaría la llegada al consumidor final. El inconveniente radica en que los importadores de miel prefieren entenderse con uno o pocos proveedores que con muchos, especialmente si éstos no les proyectan una imagen empresarial que les haga presumir su seriedad.

A pesar de que por medio de la asociación han conseguido capacitación en aspectos contables y administrativos aún no existen cambios significativos en sus parámetros organizativos. En el caso de Kabi'tah y Chilan Kaabo'ob los sistemas y elaboración de reportes están a cargo de asesores externos. En Lol Kan Chunup carecen de registros, por lo que desconocen si pierden o ganan en su actividad.

Las capacidades administrativas, operativas y tecnológicas deben ser desarrolladas, en el caso de Kabi'tah y Chilan Kaabo'ob, mediante la diferenciación, innovación de productos, mejoras prácticas, tecnificación del proceso productivo, aumento en el nivel de calidad y la especialización de los directivos, con el fin de aumentar su nivel de competitividad. En el caso de Lol Kan Chunup es necesario enfocarse al cumplimiento de normas, mejora continua, cobertura del mercado nacional, calidad en la administración, adopción o mejora de la tecnología utilizada y la funcionalidad de los gerentes, para que su nivel de competitividad pueda ser confiable.

La asociación les ha permitido a los tres grupos obtener apoyos tanto de instituciones públicas como privadas. Sin embargo, los apoyos proporcionados son aislados y dispersos, por lo que tienen poco impacto benéfico en su actividad.

El hecho de practicar la apicultura como una actividad adicional ya que cuentan con fuentes alternas de ingresos, aunado al bajo nivel de escolaridad de la mayoría de los

socios, representan obstáculos para la adopción de prácticas que permitan elevar la productividad.

Debido a que la mayoría de los socios han obtenido sus conocimientos de manera empírica y son transmitidos de generación en generación, resulta difícil la aceptación de nuevas técnicas y prácticas apícolas.

Por otra parte, la actividad es riesgosa, por lo que resulta difícil que el apicultor acepte depender de manera exclusiva de ella. Una forma de aminorar el riesgo sería mediante la contratación de pólizas de seguro que cubran eventos no controlables, como en el caso de los huracanes que en ocasiones les generan pérdidas totales, lo que les obliga a abandonar la actividad. El inconveniente es que las empresas aseguradoras rehuyen otorgar pólizas contra siniestros provocados por huracanes o cobran primas muy elevadas.

La península de Yucatán posee floración natural favorable para la explotación apícola, sin embargo, preocupa la contaminación que genera el uso indiscriminado de productos químicos en la agricultura. La flora apícola se encuentra en cantidades suficientes para la explotación productiva, pero actualmente se ven amenazadas por el crecimiento poblacional, la agricultura mecanizada y la ganadería.

La competitividad conlleva la idea del desarrollo, expresada en el mejoramiento del nivel de vida mediante el incremento del empleo y de los ingresos de la población e incorpora el aspecto de la sustentabilidad. En este sentido, aun cuando la asociación les ha permitido a los grupos estudiados generar una fuente de autoempleo, no ha contribuido a mejorar sustancialmente sus ingresos. El caso de la sustentabilidad cobra mayor importancia en una actividad como la apicultura, por lo que resulta fundamental para los grupos atender este punto en el corto plazo, pero para ello se necesita de la acción decidida del sector público, que hasta la fecha no manifiesta tener conciencia del problema y sus soluciones.

Los factores que se plantearon en las hipótesis como ventajas de asociarse coinciden con las señaladas por los socios. No obstante, el obtener apoyos financieros también

fue considerada como desventaja, en Lol Kan Chunup 16% de los socios y en Chilan Kaabo'ob 52% lo consideraron como tal. Esto debido a que estiman que se arriesga el patrimonio de la sociedad.

La Coordinadora Apícola Peninsular fue un proyecto ambicioso y prometedor; tuvo logros importantes, como se mostraron en el cuadro 4.5. Sin embargo, actualmente no está funcionando debido básicamente a los siguientes sucesos:

- a) El desvío de fondos realizado por la directiva de Kabi'tah, lo cual generó desconfianza no sólo al interior del grupo sino entre los diferentes grupos de la coordinadora y su directiva.
- b) El dejar de contar con Educe como comercializador sin tener una estrategia de comercialización alterna. La directiva de la Coordinadora Apícola Peninsular quería comercializar de manera directa ya que consideraban que al depender de Educe, éste se quedaba con utilidades que deberían llegarle al productor. Sin embargo, no tenían ni los conocimientos ni los contactos para realizar esta actividad.
- c) El distanciamiento con el PNUD, que era quien daba el apoyo económico y de coordinación para la realización de las reuniones periódicas, lo que afectó la frecuencia de las reuniones y que no recibieran apoyos de este programa.
- d) La propuesta de la envasadora hecha a los grupos de Yucatán ocasionó divisiones aun entre los grupos de este estado.

Finalmente, cabe hacer un breve recuento de los programas y acciones gubernamentales dirigidos a este subsector productivo:

El gobierno del estado de Campeche no tiene programas explícitos relacionados con la apicultura, a diferencia del estado de Quintana Roo en el que se otorgan apoyos para cada uno de los elementos de la cadena productiva.

La inocuidad, la certificación y la producción de miel orgánica son temas que se están tratando en la actividad apícola de Quintana Roo. Su gobierno tiene interés en generar canales de comercialización, atracción de inversión, integración de la cadena productiva y la transformación a la producción de miel orgánica.

Los tres estados cuentan una Ley Apícola, la cual ha quedado sólo en buenas intenciones. Lo mismo ocurre en Yucatán con el Comité de Sistema Producto Miel en el cual participa el presidente de Lol Kan Chunup y cuyos objetivos son impulsar la comercialización, la genética de la abeja, la calidad de los insumos, la capacitación y organización de financiamiento, así como la participación del Sistema Producto en las políticas públicas.

6.2 Recomendaciones

Las peculiares características y circunstancias de la actividad productiva apícola antes expuesta, ajenas a la economía de mercado y más próximas a la cultura tradicional de la etnia maya, dificultan hacer recomendaciones para el desarrollo de dicha actividad con características modernas de índole empresarial.

La modernización de la actividad en los tres estados de la Península de Yucatán deberá ser un proceso de mediano y largo plazos, que fructificará al paso de las generaciones si desde ahora se hace un esfuerzo conjunto entre sociedad y gobierno para darle inicio y continuidad.

Dichas peculiaridades de la actividad requieren hacer adecuaciones a los principios del libre mercado prevalecientes, para introducir, en cierta medida, acciones reguladoras e intervencionistas provenientes del Estado para superar los obstáculos de los fenómenos sociales identificados en este trabajo, que indican la necesidad de cambios culturales en la actividad productiva, pero respetando las demás tradiciones de la etnia maya.

Las recomendaciones que se proponen para el desarrollo de la actividad se han agrupado en un esfuerzo de racionalización, pero en la práctica sólo podrán aplicarse mediante una estrecha interrelación entre los actores involucrados, incluido el sector público.

El asociacionismo en el contexto de la apicultura yucateca y la cultura maya debe ser visto como parte de una política pública más amplia que no se reduzca al otorgamiento de apoyos, sino que cuente con una vertiente financiera orientada a formar pequeños empresarios de quienes no lo son y un programa de capacitación de carácter empresarial, aun cuando pueda parecer un tanto utópico ya que se requiere romper la lógica anterior y crear una nueva en personas ya adultas, pero cuyos resultados óptimos se verán en las nuevas generaciones de productores.

Sería conveniente diseñar estrategias tendientes a lograr que los jóvenes, sobre todo los hijos de los apicultores, se interesen por la actividad ya que muchos de ellos cuentan con mejores niveles educativos y sería más fácil desarrollar en ellos las capacidades empresariales necesarias. Adicionalmente, favorecería la generación de empleo y el arraigo en el campo.

Deberá fomentarse en los mexicanos una cultura de consumo de la miel y sus derivados, a partir del reconocimiento del valor nutricional y medicinal que posee. Para ello sería necesario diseñar campañas de promoción del dulce y difundirlas en Internet, medios de comunicación, ferias, exposiciones y otros eventos.

Se debe expandir el radio de confianza mediante la interacción de las prácticas de cooperación. La capacitación para trabajar en equipo puede ayudar a disminuir los efectos de pérdida de confianza que generan los conflictos internos y externos.

Se debe fomentar en los productores la capacidad para innovar. Sin embargo, el esfuerzo, interés y el hacer frente a los retos que se les presentan dependerán principalmente de ellos.

Es necesario el establecimiento de centros de investigación y de capacitación permanente que proporcionen a los apicultores las herramientas técnicas y gerenciales para llevar a cabo una producción competitiva. Así mismo, se debe propiciar mayor vinculación con las universidades y los centros de investigación ya existentes, que cuenten en sus líneas de investigación con aspectos relacionados con la actividad apícola.

Se recomienda la aplicación de estrategias orientadas a lograr alimentos sin riesgos para la población. Entre ellas, la aplicación de mecanismos para garantizar la rastreabilidad, la aplicación de Buenas Prácticas en la producción y el establecimiento de sistemas de análisis de riegos y control de puntos críticos.

Dado el uso intensivo de mano de obra que se da en los tres grupos, se vuelve de gran importancia la capacidad y conocimiento de los apicultores en el manejo de sus colmenas. En este sentido existen áreas de oportunidad en las cuales se pueden obtener mejoras mediante la capacitación, la cual debe partir de una adecuada detección de necesidades.

La apicultura requiere de una pequeña inversión y para su funcionamiento tiene una baja dependencia de insumos; sin embargo, la capacitación técnica resulta útil para lograr la eficiencia en el uso de recursos, rentabilidad y sustentabilidad de la actividad.

Debe fomentarse el crecimiento en el número de colmenas por apicultor. Esta conveniencia la tienen clara el grupo de Kabi'tah y el de Chilan Kaabo'ob, por lo que deberán desarrollar las estrategias necesarias para el logro de este objetivo y permitir realmente mejoras en el nivel de vida de los socios, ya que a la fecha esto no se ha conseguido.

La asociación ha propiciado una disminución en los costos de producción debido a los apoyos recibidos por el gobierno; sin embargo, no se están obteniendo todos los beneficios de estar asociados, por lo que deberá procurarse que los productores adquirieran conjuntamente equipos e insumos para obtener mejores precios.

Adicionalmente se pierde la oportunidad de generar nuevos sectores competitivos ya que los sectores afines, aquellos que ofrecen productos y servicios complementarios y auxiliares, representan otro factor en la ventaja nacional.

Se deben desarrollar estrategias de diferenciación por los sabores y olores especiales que se obtienen a partir de la flora y condiciones geográficas de la región, lo cual generaría un valor agregado al producto que repercutiría en mejores precios. El diseño

y registro de su marca ayudaría a que el consumidor identifique el producto, siendo deseable lograr una certificación de origen.

Si bien la miel se identifica como el producto apícola por excelencia debido a su abundancia relativa, deberá impulsarse la producción de otros productos de la actividad: propóleo, jalea real, polen y cera estampada.

Un aspecto que no se ha aprovechado es la renta de colmenas para la polinización, lo cual representa una alternativa para mejorar la rentabilidad.

El gobierno deberá promover la inversión apícola, la producción y exportación a nuevos mercados, así como desarrollar empresas de promoción, publicidad y *marketing* de productos apícolas y un centro de certificación de la calidad. Sin embargo, es necesario que todas las acciones, tanto de instituciones públicas como privadas, se lleven de manera coordinada con el fin de no duplicar esfuerzos y obtener mejores resultados.

El gobierno deberá asumir su responsabilidad de asegurar la permanencia de la actividad apícola, para preservarlos con los recursos naturales que requiere. De ahí la conveniencia de realizar programas permanentes de forestación y reforestación, mismos que únicamente el grupo de Chilan Kaabo'ob está considerando.

Es necesario desarrollar estrategias que disminuyan los riesgos que la actividad apícola enfrenta, lo que sólo puede lograrse con la intervención gubernamental realizada de manera subsidiaria y no substitutiva de la responsabilidad de los productores.

El haber legislado en los tres estados para regular la actividad no es suficiente, pues se debe cumplir rigurosamente su normatividad y revisarla en caso de ya no ser vigente.

El desarrollo de un sector económico no depende sólo de recursos naturales o de esfuerzos aislados, y la apicultura no escapa a esa realidad. Es preciso contar con un conjunto de empresas que faciliten la realización de actividades conexas, tales como talleres de carpintería que fabriquen colmenas con estándares de calidad, empresas que vendan equipos e implementos apícolas (ahumadores, equipos de protección, etcétera), empresas que comercialicen insumos químicos y sanitarios (insecticidas y

fungicidas) para tratar enfermedades de las abejas y que ofrezcan capacitación a los apicultores en su uso. Por ello el Estado debe propiciar la integración de un clúster apícola, dada la importancia de esta actividad en la región.

En general, el sector público debe orientar sus políticas, programas y acciones hacia propiciar el ambiente institucional que les permita acrecentar su capital social. Lo anterior significa que deberá velar por el cumplimiento de la ley, el mantenimiento de una atmósfera democrática y una oportuna capacidad de respuesta a la problemática de esta actividad productiva.

ANEXOS

ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA DIRECTIVOS

1. Identificación de la organización

1.1. Nombre o razón social de la organización

1.2 Fecha de constitución

1.3 Giro

1. 4 Número de socios

1.5 Domicilio

1.6 Teléfonos y correo electrónico

1.7 Nombre del representante

2. Orígenes y desarrollo

2.1 ¿Cómo fue creada la organización? ¿Quién fue el que tuvo mayor participación en su creación (ej. fueron instrucciones de gobierno, por iniciativa comunitaria, sugerencia externa de una Organización de la Sociedad Civil)?

2.2 ¿Qué tipo de actividades realiza la organización?

2.3 ¿De que forma ha cambiado la organización su estructura y propósito? ¿Cuál es el principal propósito de la organización actualmente?

2.4 Dado que la organización se ha desarrollado, ¿Qué tipo de ayuda ha recibido de fuera? ¿Ha recibido asesoría y/o financiamiento u otro tipo de apoyo por parte del gobierno o de organizaciones no gubernamentales? ¿Cómo obtuvo la organización este tipo de apoyo? ¿Quién lo solicitó? ¿Cómo se otorgó? ¿Qué beneficios y limitaciones tiene la organización derivado de este apoyo?

2.5 ¿Cuáles son los principales problemas que han enfrentado durante los años de funcionamiento?

2.6 ¿Cuáles son las ventajas de pertenecer a la organización? ¿Cuáles son las desventajas de pertenecer a la organización?

2.7 Confianza y reciprocidad. Describir cómo perciben estos aspectos dentro de su organización.

3. Los directivos

3.1 ¿Cuál es el perfil de los directivos en la organización? (Nombre, puesto, edad, escolaridad, etc.).

3.2 ¿Por qué la gente participa o está dispuesta a colaborar en la organización como representantes o miembros de la administración? ¿Es difícil convencer a la gente para que acepten ser miembros directivos en la organización?

4. Los socios

4.1 ¿Cuál es el perfil de la gente que participa en la organización? ¿Cómo empezaron a participar en la organización?

4.2 ¿Por qué la gente participa o está dispuesta a colaborar en la organización? ¿Es difícil convencer a la gente para que continúen siendo miembros activos de la organización? ¿Qué tipo de peticiones o demandas reciben de los socios?

4.3 ¿Son los miembros activos de esta organización también miembros activos en otras organizaciones? ¿La gente tiende a ser miembros de sólo una organización o participa en varias de forma simultánea? ¿Podría mencionar por qué?

5. Capacidad institucional

5.1 ¿Cómo podría caracterizar la calidad de los representantes de la organización, en términos de...

...estabilidad?

...número de líderes o representantes/disponibilidad?

...diversidad/heterogeneidad de los líderes o representantes?

...calidad y habilidad de los líderes o representantes?

...relación de los líderes o representantes con el municipio?

5.2 ¿Cómo podría caracterizar la calidad de la participación en esta organización, en términos de...

...asistencia a las juntas, tanto al interior de la organización como al exterior de la organización con otras organizaciones?

...participación en la toma de decisiones dentro de la organización?

- ...difusión de información relevante antes de tomar una decisión?
- ...generar oportunidades para discutir la decisión?
- ...el proceso de consulta?
- ...abrir un amplio debate, incluyendo posiciones de oposición y honestidad?
- ...difusión de los resultados del proceso de toma de decisiones?
- ...el número de mujeres, gente joven, personas de bajos recursos que participan en la organización y que ocupan posiciones de responsabilidad en la organización?
- ...si existe algún grupo dentro del municipio que se sienta excluido de la organización?
- ¿Qué grupos son?
- ...el nivel de participación de familias con más recursos (elites) en la organización?
- ...si las elites apoyan o tienen afinidad con la organización o si interfieren o representan una influencia negativa dentro de la organización?

5.3 ¿Cómo caracterizaría la cultura organizacional de esta organización, en términos de...

- ...la existencia y nivel de conocimiento de los procedimientos y políticas?
- ...si los procedimientos y políticas son llevados a cabo?
- ...si existen problemas que no sean atendidos en reuniones?
- ...mecanismos de resolución de conflictos dentro de la organización?
- ...la naturaleza de conflictos entre la organización y los miembros?

5.4 ¿Cómo caracterizaría la capacidad organizacional de esta organización, en términos de...

- ...llevar a cabo actividades especializadas (ej. crédito, comercialización)?
- ...supervisión y contratación de asesores?
- ...preparar reportes financieros para bancos, donantes y gobierno?
- ...reaccionar para cambiar las circunstancias (ej. fluctuaciones de precios, cambios en el gobierno)?
- ...desarrollo de planes específicos para el futuro (en lugar de reaccionar a las oportunidades tal cual se presentan)?
- ...reflexionar y aprender de experiencias previas?

6. Lazos institucionales

6.1 ¿Cómo podría caracterizar las relaciones de la organización con otras organizaciones? ¿Cuándo siente la necesidad de establecer colaboración con ellos?

6.2 ¿Tiene vínculos con organizaciones fuera del municipio? ¿Con cuáles? ¿Cuál es la naturaleza de estos vínculos?

6.3 ¿Se siente lo suficientemente informado acerca de los programas y actividades de otras organizaciones? ¿Cuáles son sus fuentes de información?

6.4 ¿Ha intentado colaborar o trabajar con otras organizaciones para alcanzar una meta común que los beneficie? (*Preguntar ¿qué tipo de actividades?*) ¿Es esta una estrategia común entre las organizaciones del municipio? (*Preguntar ¿por qué? y ¿por qué no?*)

6.5 ¿Podría describir su relación con el gobierno? ¿Tiene experiencia en tratar de obtener apoyo del gobierno? ¿Cuál fue su experiencia? ¿Qué nivel de gobierno encuentra más cooperativo (municipal, estatal o federal)? ¿El gobierno ha hecho peticiones particulares a la organización a la cual pertenece? ¿Cuál es su opinión respecto de la influencia de las autoridades gubernamentales limitando sus derechos de organización?

6.6 ¿La organización a la cual pertenece tiene vínculos con algún programa de gobierno? ¿En qué programas de gobierno está vinculada la organización? ¿Por qué esos programas en particular? ¿Qué papel desempeña la organización en el programa? ¿Existen ciertas características de estos programas que hacen más fácil para la organización trabajar con los programas?

6.7 ¿Ha sido invitada la organización a participar en alguna de las iniciativas de planeación del desarrollo del gobierno? ¿Qué piensa usted acerca de estos mecanismos de planeación?

6.8 En términos generales, ¿Cómo evalúa usted la influencia actual de la organización en la toma de decisiones en el ámbito local?

7. Procesos

7.1 Definición del proceso y forma de producción: etapas, herramientas, equipo, manejo de la miel y de los apiarios, etcétera. ¿Qué tipo de tecnología utiliza? ¿Cuál es su capacidad tecnológica? ¿Con qué tipo de infraestructura cuenta? Nivel de calidad. Costos de operación. Volúmenes de producción.

8. Productos

8.1 Describir las características de sus productos, marca, etiqueta, empaque, etcétera. Característica que hace especial su producto y hace que sea diferente de los demás, si no es diferente, ¿por qué su cliente lo consume?

9. Comercialización

9.1 ¿Cuántos clientes tiene? ¿Hay alguno(s) cliente(s) especialmente importante(s)? ¿Por qué? Importancia individual, frecuencia de compra, lealtad. ¿Celebra contratos, convenios o acuerdos con sus clientes? Sus clientes, ¿son intermediarios y/o consumidores finales? ¿Qué características tienen sus clientes? ¿Qué hacen para incrementarlos?

9.2 ¿A qué mercado se dirige? ¿Qué cosas sabe acerca de su mercado? ¿Qué canales de distribución utilizan?

9.3 ¿De qué manera promueve sus productos? ¿Maneja publicidad para sus productos?

9.4 Capacidad de exportación. ¿Qué tanto conocen de lo que se requiere para exportar? ¿Han asistido a ferias o exposiciones con el objeto de hacer contactos para exportar? ¿Han recurrido a algún tipo de apoyo institucional para exportar?

10. Proveedores

10.1 ¿Cuántos hay? Importancia relativa, en relación con el volumen de compra. ¿Qué productos o servicios recibe de ellos?

11. Competencia

11.1 ¿Quiénes son sus principales competidores? ¿Qué características tiene la competencia que no tiene su producto? Con respecto de la calidad y precio, ¿cómo se considera con respecto de la competencia? ¿Qué datos conoce de su competencia? ¿Cómo se mantiene informado acerca de lo que hace su competencia? ¿Cómo es su tecnología con respecto de su competencia?

12. Conservación del medio ambiente

12.1 ¿Qué acciones han establecido para la conservación del medio ambiente?

13. Planes futuros

13.1 Planes de hacer cambios a productos o proceso.

13.2 Planes de abarcar otros mercados, explique. Identificar qué mercados y la causa. ¿Cómo piensa entrar a esos mercados?

13.3 ¿Cuál es la actitud básica que se tiene con respecto de la posibilidad de crecimiento o diversificación? ¿Cuál es su actitud al cambio?

ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTA PARA SOCIOS

1. Orígenes y desarrollo

1.1 ¿Cómo empezó este grupo?

1.2 ¿Por qué decidió unirse a este grupo? ¿Qué tipo de beneficios obtiene al pertenecer a este grupo?

1.3 ¿Cuáles son los principales problemas que han enfrentado durante los años de funcionamiento de la asociación?

1.4 ¿Por qué algunas personas no son miembros de esta organización?

1.5 ¿Cómo percibe los aspectos de confianza y reciprocidad entre los socios y con respecto de los directivos? *(Dar ejemplos al entrevistado de situaciones específicas para clarificar)*

2. Los directivos

2.1 ¿Quiénes han sido los representantes o líderes de este grupo? ¿Quiénes son los representantes o líderes ahora? ¿Cómo y por qué han cambiado los representantes o líderes de este grupo? ¿Cuáles son las características de los representantes o líderes de este grupo?

2.2 ¿Cómo son seleccionados los representantes o líderes de este grupo? ¿Cómo son hechas las decisiones a este respecto? ¿En qué sentido siente que la organización representa sus inquietudes acerca del mundo exterior y el gobierno?

3. Capacidad institucional

3.1 ¿Cómo podría caracterizar la calidad de los representantes ó lideres de esta organización en términos de...
...estabilidad?

...número de líderes o representantes/disponibilidad?

...diversidad/heterogeneidad de los líderes o representantes?

...calidad y habilidad de los líderes o representantes?

...relación de los líderes o representantes con el municipio?

3.2 ¿Cómo podría caracterizar la calidad de la participación en esta organización, en términos de...

...asistencia a las juntas?

...participación en la toma de decisiones dentro de la organización?

...difusión de información relevante antes de tomar una decisión?

...generar oportunidades para discutir la decisión?

- ...el proceso de consulta?
- ...abrir un amplio debate, incluyendo posiciones de oposición y honestidad?
- ...difusión de los resultados del proceso de toma de decisiones?
- ...el número de mujeres, gente joven, personas de bajos recursos que participan en la organización y que ocupan posiciones de responsabilidad en la organización?
- ...si existe algún grupo dentro del municipio que se sienta excluido de la organización?
- ¿Qué grupos son?
- ...el nivel de participación de familias con más recursos (élites) en la organización?
- ...si las elites apoyan ó tienen afinidad con la organización o si interfieren o representan una influencia negativa dentro de la organización?

3.3 ¿Cómo caracterizaría la cultura organizacional, en términos de...

- ...la existencia y nivel de conocimiento de los procedimientos y políticas?
- ...si los procedimientos y políticas son llevados a cabo?
- ...si existen problemas que no sean atendidos en reuniones?
- ...mecanismos de resolución de conflictos dentro de la organización?
- ...la naturaleza de conflictos entre la organización y los miembros de el municipio?

3.4 ¿Cómo caracterizaría la capacidad organizacional, en términos de...

- ...llevar a cabo actividades especializadas (ej. crédito, comercialización)?
- ...supervisión y contratación de asesores?
- ...preparar reportes financieros para bancos, donantes y gobierno?
- ...reaccionar para cambiar las circunstancias (ej. fluctuaciones de precios, cambios en el gobierno)?
- ...desarrollo de planes específicos para el futuro (en lugar de reaccionar a las oportunidades tal cual se presentan)?
- ...reflejar y aprender de experiencias previas?

ANEXO 3

CUESTIONARIO

Datos sociodemográficos

Nombre: _____ Localidad: _____ Municipio: _____ Estado: _____ Edad: _____ Últimos estudios realizados: _____ Número de dependientes económicos: _____	– GÉNERO – ☐ Masculino ☐ Femenino – ESTADO CIVIL – ☐ Soltero(a) ☐ Casado(a) ☐ Viudo(a) ☐ Divorciado(a) ☐ Unión libre
---	---

Dominio del idioma:	Sí	No	Observaciones:
Español			
Maya			
Otro			

I. Responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo empezó como apicultor? *(seleccione sólo uno, el que considere principal)*

- ☐ Por familiares
- ☐ Por amigos
- ☐ Solo
- ☐ Tomó curso
- ☐ Apoyo del gobierno
- ☐ Otro: _____

2. ¿Cómo consiguió sus primeras colmenas? *(seleccione sólo uno)*

- ☐ Compra
- ☐ Apoyos o subsidios
- ☐ Regalo
- ☐ Herencia
- ☐ Otro _____

3. ¿Cuántos años de experiencia tiene como apicultor?

4. ¿Cuántos apiarios tiene?

5. ¿Cuántas colmenas tiene en cada apiario? *(señalar de mayor a menor)*

1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____ 5) _____

6. El lugar donde tiene sus colmenas, ¿de quién es? *(seleccione sólo uno)*

- ☐ Propio
- ☐ Rentado
- ☐ Prestado
- ☐ Otro: _____

7. ¿Qué distancia hay entre el apiario y su casa? *(Si tiene más de uno indicar respecto del más importante)*

- ☐ 0 – 2 kilómetros
- ☐ 2 – 5 kilómetros
- ☐ 5 – 7 kilómetros
- ☐ 7 – 10 kilómetros
- ☐ Más de 10 kilómetros

8. ¿A qué distancia está el apiario más cercano al suyo?

- ☐ 0 – 1 kilómetros
- ☐ 1 – 2 kilómetros
- ☐ 2 – 3 kilómetros
- ☐ 3 – 4 kilómetros
- ☐ 4 – 5 kilómetros
- ☐ Más de 5 kilómetros

9. ¿Con qué frecuencia revisa el apiario?

- ☐ Casi diario
- ☐ Al menos una vez a la semana
- ☐ Al menos una vez a la quincena
- ☐ Otra: _____

10. Se dedica a la apicultura de tiempo....

- ☐ Total
- ☐ Parcial

11. ¿Es la apicultura su actividad económica principal?

- ☐ No
- ☐ Sí

12. Si respondió negativamente la pregunta anterior, ¿cuál es su actividad económica principal?

- ☐ Agricultura
- ☐ Ganadería
- ☐ Artesanía
- ☐ Otro: _____

13. ¿Ha asistido a cursos?

- ☐ No
- ☐ Sí, indique cuáles: _____

14. ¿Qué usa para alimentar a sus abejas en época de escasez? (*seleccione sólo uno*)

- ☐ Azúcar granulada
- ☐ Jarabe de azúcar
- ☐ Sustituto de polen
- ☐ Otro: _____

15. ¿Tienes abejas agresivas (bravas)?

- ☐ No
- ☐ Sí

16. ¿Cuáles de las siguientes enfermedades conoce?

- ☐ *Loque* americana
- ☐ *Loque* europea
- ☐ Cría de cal
- ☐ Cría de piedra
- ☐ Varroasis
- ☐ Otra: _____

17. ¿Cuáles de las siguientes enfermedades están presentes en su apiario? (*Señalar en orden de gravedad, indicando con el número 3 la que más afecta y así sucesivamente*).

- () *Loque* americana
- () *Loque* europea
- () Cría de cal
- () Cría de piedra
- () Varroasis
- () Otra: _____

18. ¿Básicamente cómo aprendió a identificar las enfermedades?

- ☐ Programa de gobierno
- ☐ Amigos o familiares
- ☐ Farmacia agropecuaria
- ☐ Curso
- ☐ Otro: _____

19. ¿Está autorizado el uso de químicos para el manejo de enfermedades de las abejas?

- ☐ No
- ☐ Sí, indique cuáles: _____

20. Cuando va al apiario, ¿qué usa para protegerse? *(seleccione los que apliquen)*

- ☐ Overol
- ☐ Guantes
- ☐ Velo
- ☐ Otro: _____

21. ¿Qué equipo usa para cosechar? *(seleccione los que apliquen)*

- ☐ Extractor de acero inoxidable
- ☐ Extractor encerado
- ☐ Extractor no encerado
- ☐ Cuchillo desoperculador convencional
- ☐ Cuchillo de acero inoxidable
- ☐ Cepillo
- ☐ Cubetas
- ☐ Botellones
- ☐ Embudo
- ☐ Tambores

22. El equipo que utiliza es:

- ☐ Propio
- ☐ Prestado
- ☐ Rentado
- ☐ De la asociación

23. ¿Qué productos cosecha en su apiario?

Producto	Cantidad cosechada anual (kg)
Miel	
Jalea real	
Polen	
Cera	

24. ¿Deja miel en su casa para autoconsumo?

- ☐ No
- ☐ Sí, indique cuántos kilos: _____

25. ¿Deja miel en su casa para alimentar a las abejas?

- ☐ No
- ☐ Sí, indique cuántos kilos: _____

26. ¿Pertenece a alguna asociación de productores apícolas además de ésta?

- ☐ No
- ☐ Sí, indique cuáles: _____
- _____
- _____

27. Esta asociación tuvo su origen fundamentalmente a iniciativa de:

- ☐ Socios
- ☐ Gobierno
- ☐ Organismo no gubernamental
- ☐ No sabe
- ☐ Otros: _____

28. ¿Cuál es su objetivo personal de pertenecer a la asociación? (Señalar en orden de importancia, indicando con el número 3 la que considera más importante y así sucesivamente).

- () Tener mejor precio de producto
- () Aumentar el volumen de producción
- () Acceso a nuevos mercados
- () Acceso a nuevas posibilidades de comercialización
- () Acceso a nuevas tecnologías
- () Acceso a información
- () Acceso a capacitación
- () Acceso a apoyos de gobierno
- () Otra: _____

29. Describa en sus propias palabras los beneficios en su nivel de vida que ha obtenido por pertenecer a la asociación.

30. ¿En qué grado puede confiar en sus compañeros de la asociación?

- ☐ Totalmente
- ☐ Mucho
- ☐ Regular
- ☐ Poco
- ☐ Nada

II. De la siguiente lista indique qué considera como ventaja o desventaja de pertenecer a la asociación. (Seleccione las que apliquen, en los espacios en blanco podrán incorporar otras que el entrevistado considere importantes)

[illegible]

ANEXO 4**GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A FUNCIONARIOS DE GOBIERNO**

Nombre: _____

Dependencia: _____

Puesto. _____

1. ¿Qué programas de apoyo ofrecen?
2. ¿Cuáles de ellos están orientados a la actividad apícola?
3. ¿En qué consisten estos programas?
4. ¿Cuántos grupos de apicultores han apoyado en el último año?
5. ¿Qué logros importantes consideran haber tenido en el apoyo de la actividad apícola?

ANEXO 5**GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES INTERMEDIAS**

Nombre de la organización: _____

1. ¿Cuándo se constituye la organización?
2. ¿Cómo está conformada la organización?
3. ¿Qué puede decirnos respecto de la Coordinadora Apícola Peninsular y de los grupos que la conforman?
4. ¿Cuánto tiempo participó con ellos?
5. En su opinión ¿qué hace que un grupo de apicultores sea exitoso?

REFERENCIAS

Allen, W. (1988). Mercantilism. En: Eatwell, J., Milgate, M. y Newman, P. *The New Palgrave; A dictionary of Economics*. The Macmillan Press Limited. Vol. 3, 445-449.

Banco Mundial (2002) *Cuestionario integrado para la medición del capital social*. Washington, D.C.: Autor.

Bardham, P. (1993). *Analytics of the Institutions of Informal Cooperation in Rural Development*. World Development, 21 (4) pp.633-639.

Berdegúe, J. (2000). *Cooperando para competir. Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas*. Red internacional de metodología de investigación de sistemas de producción. Chile.

Boening, F. (1998). *No hacer daño: Elinor Ostrom y lo común*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.

Brouthers, K.D. y Brouthers, L.E. (1997). *Explaining National Competitive Advantage for a Small European Country: A Test of Three Competing Models*. International Business Review. Vol. 6 (1), 53-70.

Cambio Cultural (2004a). *Cómo se mide la competitividad. Ranking de competitividad mundial 2003 IMD*. Buenos Aires, Argentina: Autor.

Cambio Cultural (2004b). *La posición global de América Latina. Rankings 2003-2004: la competitividad argentina sigue en un piso*. Buenos Aires, Argentina: Autor.

Cambio Cultural (2004c). *Ranking de competitividad mundial 2003 IMD*. Buenos Aires, Argentina: Autor.

Comisión Económica Para América Latina (2004). *Manual del usuario del sistema para analizar el crecimiento del comercio internacional, Magic*.

Cho, D.S. (1998). *From National Competitiveness to Bloc and Global Competitiveness*. Competitiveness Review. Vol. 8 (1), 11-23.

Cho, D.S. y Moon H.C., (2000). *From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2002) Programa especial de ciencia y tecnología 2001-2006. D.O.F. 12 de diciembre de 2002 p.72.

Coordinadora Apícola Peninsular. (2004) Informe final del proyecto "Integración de Cadenas Productivas en la Apicultura de la Península de Yucatán".

Desarrollo y Consultoría Apícola S.C. (2001) *Conozcamos y mejoremos nuestra organización apícola*. México: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Durston, J. (1999). *Construyendo capital social comunitario. Una experiencia de empoderamiento rural en Guatemala*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina.

Durston, J. (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina.

Dussel, P. (2003). El debate en torno a la competitividad: conceptos e implicaciones de política. En Dussel, P. (coord.) *Perspectivas y retos de la competitividad en México*. México, D.F., UNAM-Canacinttra.

Elster, J. (1989). *Social Norms and Economic Theory*. Journal of Economic Perspectives 3 (4), 99-117.

Elster, J. (1992). *El cambio tecnológico. Investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social*. Barcelona: Gedisa.

Elster, J. (1996). *Rationality and the Emotions*. The Economic Journal 106 (438), 1386-1397.

Elster, J. (1997). *Ergonomics. Análisis de la interacción entre racionalidad, emoción, preferencias y normas sociales en la economía de la acción individual y sus desviaciones*. Barcelona: Gedisa.

Equihua, A. (1999), "El dilema de la asociación de la empresa media" en Rueda I. y Simón N., (coords.) *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas. México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España*. México: Miguel Ángel Porrúa, Instituto de Investigación Económica y Facultad de Contaduría de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Esser, K., Hilebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad Sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín, Alemania: Instituto Alemán del Desarrollo.

Estadística de Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas (*TradeMap*) versión 2006.

Evans, P. (1996). "Government Action, Social Capital and Development: Reviewing the Evidence on Synergy". World Development 24 (6), 1119-1132.

Food and Agriculture Organization of the United Nations (2006). [En red]. Disponible en: <http://faostat.fao.org/faostat/collections?version=ext&hasbulk=0&subset=agriculture&language=ES>

Fox, J. (1996). *How Does Civil Society Thicken? The Political Construction of Social Capital in Rural Mexico*. World Development 24 (6), 1089-1103.

Grant, R. (1991). *Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment*. Strategic Management Journal, Vol. 12, 533-548.

Guissarri, A. C. (2004). *Mancur O. (1932-1998). Sus principales contribuciones*. Argentina: Academia Nacional de Ciencias Económicas.

Güemes, F., Echazarreta, C. y Villanueva, R. (2004). *Condiciones de la apicultura en Yucatán y del mercado de sus productos*. Mérida, México: UADY.

Güemes, F. y Yaá, J. (2003). *Perfil del mercado para miel natural en la unión Europea*. [En red]. Disponible en: www.miel.uqroo.mx/perfilmiel.pdf.

Güemez, P. M. y Quintal A. E. (2003), "*Repercusiones del Huracán Isidoro en la población maya yucateca*" [En red]. Disponible en: <http://www.uady.mx/sitios/mayas/articulos/isidororepercusiones.html>.

Hardin, G. (1968). *The Tragedy of the Commons*. Science 162, 1243-1248.

Hardin, R. (1971). *Collective Action as an Agreeable N-Prisoners'Dilemma*. Behavioral Science 16 (5), 472-481.

Hardin, R. (1982). *Collective Action*. Baltimore: The John Hopkins University Press.

Hirschman, A. (1977). *Salida, voz y lealtad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Hirschman, A. (1986). *El avance en colectividad. Experimentos populares en la América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica.

Holcombe, R. G. (1997). *A Theory of the Theory of Public Goods*. Review of Austrian Economics. 10 (1), 1-22.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2006a). *Anuario Estadístico del Estado de Campeche*. México: Autor.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2006b). *Anuario Estadístico del Estado de Quintana Roo*. México: Autor.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2006c). *Anuario Estadístico del Estado de Yucatán*. México: Autor.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2000). *Regiones Socioeconómicas de México*. México: Autor.

Instituto Mexicano para la Competitividad. [En red]. Disponible en: <http://www.imco.org.mx>.

International Institute for Management Development (2004) *IMD World Competitiveness yearbook*. USA: Autor.

Krugman, P. (1994). *Competitiveness. A Dangerous Obsession. Foreign Affairs*, marzo-abril: 1-17.

Krugman, P. (2000). *Ricardo's. Difficult Idea*. [En red]. Disponible en: <http://web.mit.edu/krugman/www/ricardo.htm>.

Leontief, W.W. (1966). *Input-Output Economics*. (Reimpresión) New York, USA: Oxford Univesity Press. (Trabajo original publicado en 1953)

Ley Agraria. *Diario Oficial de la Federación*, del 9 de julio de 1993,

Ley General de Sociedades Cooperativas. *Diario Oficial de la Federación*, 4 de junio de 2001.

Ley de Protección y Fomento Apícola del Estado de Yucatán. *Diario Oficial de la Federación*, 6 de julio de 2004.

Ley de Responsabilidad Limitada de Interés Público. *Diario Oficial de la Federación*, 31 de agosto de 1934.

Ley de Sociedades de Solidaridad Social. *Diario Oficial de la Federación*, del 27 de mayo de 1976.

Linder, S.B. (1961). *An Essay on Trade and Transformation*. New York: Wiley.

López-Claros, A. (2004). *Executive Summary*. World Economic Forum.

Market Access Map (2006). [En red] Disponible en: <http://www.macpac.org>

Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica. Pautas de gobierno y desarrollo*. Nueva sociedad, 133. Octubre-septiembre, 72-87.

Moon, H.C., Rugman, A.M. Y Verbeke, A. (1995). The Generalized Double Diamond Approach to International Competitiveness. En: Alan M. Rugman, editor, *Research in Global Strategic Management: A Research Annual*, 5: 97-114.

Oficina Federal de Estadística de Alemania. [En red] Disponible en: www.destatis.de/e_home.htm

Olson, M. (1992). *La lógica de la acción colectiva*. México: Limusa, Grupo Noriega Editores.

Organisation for Economic Co-operation and Development (1996). *Industrial competitiveness*. París: Autor.

Ostrom, E. (1996). *Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development*. World Development 24 (6), 1073-1087.

Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Centro de investigaciones multidisciplinarias. Fondo de Cultura Económica.

Ostrom, E. (2003). “Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva”. *Revista Mexicana de Sociología* 65 (1), 155-233.

Paramio, L. (2000). *Decisión racional y acción colectiva*. *Leviatán* 79 (1), 65-84.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de la naciones* (Rafael Aparicio Martin, trad.). Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor, S.A. (Trabajo original publicado en 1990).

Porter, M. (1999). *Ser competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones* (Rafael Aparicio Aldazábal, trad.). Bilbao, España: Ediciones Deusto S.A. (Trabajo original publicado en 1979).

Product Map (2004). [En red] Disponible en: <http://www.p-maps.org>

Ricardo, D. (2001). *The Principles of Political Economy and Taxation*. London, UK: Elecbook Classics. (Trabajo original publicado en 1817).

Rueda, I. (2002) La globalización de la industria siderúrgica ubicada en México. En: Rueda, I. y Simón, N. (coords.) *Globalización y competitividad. La industria siderúrgica en México*. México, D.F.: Universidad Autónoma de México.

Sachs, J. y Warner, A. (2000) *Globalization and International Competitiveness: Some Broad Lessons of the Past Decade. The Global Competitiveness Report 2000*. World Economic Forum. Oxford University Press: 18-27.

Samuelson, P.A. (1954). The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 36 (4) pp. 387-389.

Santiso, J. (2000). “La mirada de Hirschman sobre el desarrollo o el arte de los traspasos y las autosubversiones”. *Revista de la CEPAL* 70, Abril, 91-105.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA, 2006), México, D.F. [En red]. Disponible en: <http://www.sagarpa.gob.mx/cgcs/>

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2004), Programa Nacional para el Control de la Abeja Africana. Manual de producción de miel orgánica. [En red]. Disponible en: <http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/apicola/manorg.pdf>

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA, 2004), Buenos Aires, Argentina. [En red]. Disponible en: <http://www.sagpya.mecon.gov.ar/>.

Secretaría de Economía. [En red]. Disponible en: www.economia.gob.mx.

Secretaría de Economía. Decreto que promueve la organización de empresas integradoras. D.O.F. 7 de mayo 1993.

Secretaría de Economía. Modificaciones al Decreto de Empresas Integradoras. D.O.F. 30 de mayo 1995.

Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2006), México, D.F. [En red]. Disponible en: <http://www.siap.sagarpa.gob.mx/>.

Simón, N. (1999). Experiencias de empresas integradoras en México. en Rueda I. y Simón N., (coords.) *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas. México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España*. México, D.F.: Miguel Ángel Porrúa, Instituto de Investigación Económica y Facultad de Contaduría de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Simón, N. (2002). Consideraciones sobre la competitividad de la industria siderúrgica en México. En: Rueda, I. y Simón, N. (coords). *Globalización y competitividad, la industria siderúrgica en México*. México, D.F.: Universidad Autónoma de México.

Smith, A. (1937). *An Inquiry into the Nature and Causes of the wealth of nations*. En Charles W. Eliot, editor, The Harvard Classics. New York: P. F. Collier & son Corporation.

Tarrow, S. (1997). *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza editorial, S.A.

Taylor, M. (1982). *Community, Anarchy and Liberty*. New York: Cambridge University Press.

Thorbecke, E. (1993). *Impact of State and Civil Institutions on the Operation of Rural Market and Nonmarket Configurations*. World development 21 (4), 591-605.

Trade Map (2004). [En red]. Disponible en: <http://www.trademap.net/bancomext/conexion.htm>

Trade Map (2006). [En red]. Disponible en: <http://www.trademap.net/bancomext/conexion.htm>

Udén, L. (1993). *Twenty-five Years with the Logia of Collective Action*. Scandinavian Sociological Association, 239-260.

Uphoff, N. (1993). *Grassroots Organizations and NGOs in Rural Development: Opportunities with Diminishing States and Expanding Markets*. World development 21 (4), 607-622.

Vernon, R. (1966). *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. Quarterly Journal of Economics, 80, 190-207.

Vernon, R. (1979). *The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment*. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 41, 255-267.

Villareal, R. y Ramos, R. (2002). México Competitivo 2020. *Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*. México, D.F.: Océano de México, S.A. de C.V.

Viner, J. (1968). Mercantilism Thought. En: *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan and Free Press.

Watanabe, G. y Fernández, A. (2003). *Sistematización de la experiencia de una cooperativa de apicultores en la Pampa Argentina*. Argentina: CIDS y UNLPamp.

White, T. A. y Runge F. C. (1995). *The Emergence and Evolution of Collective Action: Lessons from Watershed Management in Haiti*. World development 23 (10), 1683-1698.