

080661



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

25

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**"ALIANZAS ENTRE MICROEMPRESAS FLORÍCOLAS EN LA
REGIÓN DE TEXCOCO: ¿UNA RESPUESTA ESTRATÉGICA?"
(TESIS DE MAESTRIA)**

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN (ORGANIZACIONES)
PRESENTA: ING. J. FÉLIX RAÚL VALENCIA SANDOVAL

201017

CD. UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F., JUNIO DEL 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

El presente trabajo de investigación fue realizado bajo la supervisión de los asesores

Dra Beatriz Castelán Gacia

Asesora del Proyecto

M A Mario Gabriel Martínez Casas

Asesor de Metodología

A quienes *deseo hacer patente* mi reconocimiento por su apoyo incondicional para la realización del presente trabajo, de *manera especial a la Dra Beatriz Castelán Garcia* por su entusiasmo, por su apoyo, por su amistad, sinceramente gracias

Fue revisado por los sinodales designados por la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Beatriz Castelán Garcia

Dr. Miguel Concha Malo

M.A. Iran Zadok Echavarry Gaytan

M.A. Mario Gabriel Martínez Casas

M.B.A. Carlos Francisco Rubiales Martínez

A quienes agradezco profundamente sus consejos y sugerencias para mejorar la presente investigación

Es presentado para su discusión en el Examen para Obtener el Grado de Maestro con el jurado designado por la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

Quiero dedicar este trabajo a dos de los seres más importantes en mi vida: Mis padres

Sr Prudencio Valencia Galicia †
Sra Carifina Sandoval Martínez Vda. de Valencia.

A mis hermanas por todo su apoyo incondicional en cualquier momento de mi vida, a mis sobrinos de quienes trato de aprender nuevas ideas

Un agradecimiento especial a la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme brindado un espacio para mi superación académica.

Particularmente a la Facultad de Contaduría y Administración y en especial a la División de Estudios de Posgrado, así como a todos los profesores por sus enseñanzas, a mis compañeros por su amistad y comentarios, gracias.

Quiero dedicar este trabajo a todas las personas que participaron en él, aportando información, sugerencias e ideas para mejorar su contenido, así como a todos aquellos que pretenden superarse por cualquier medio lícito, para ellos mi agradecimiento y admiración

	pag.
Índice	1
INTRODUCCIÓN.	3
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.- Objetivos	4
1.1.- Objetivos generales.	4
1.2.- Objetivos particulares.	4
2.- Hipótesis	4
3.- Tipo de investigación.	5
3.1 - Justificación	5
	7
CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL	8
4.1 - Inicios de la floricultura en la región de Texcoco	8
4.2.- Características de la floricultura en la región de Texcoco	11
4.2.1.- Demanda de las flores que se producen en la región de Texcoco	13
4.2.2.- Ubicación	14
4.2.3.- Clima.	15
4.2.4.- Agua para riego agrícola.	15
4.3 - Características de las Microempresas Florícolas	15
4.4 - Problemática de las Microempresas	17
4.5 - La administración de las Microempresas	19
4.5.1.- Tipos o formas de Administración de las Microempresas	22
4.5.2 - Objetivos de las Microempresas.	23
4.6 - El entorno macroeconómico	24
4.6.1.- Producto Interno Bruto.	24
4.6.2 - Los insumos requeridos en la producción de flores.	25
4.6.3.- Financiamiento - Tasas de interés - Crédito	26
4.6.4 - Comercialización de las flores - Consumo.	28
4.6.5 - Productos sustitutos en flores.	29
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO.	30
5.1.- La Planeación Estratégica	31
5.2.- Las Estrategias.	32
5.2.1 - Las Fortalezas y Debilidades.	34
5.2.2 - Las Oportunidades y Amenazas.	36
5.3.- Las Alianzas.	38
5.3.1 - Características de las Alianzas.	40
5.3.2.- Tipo de Alianzas.	41
5.3.3 - Beneficios de las Alianzas.	42
5.4 - Las Alianzas entre microempresarios en México.	44
5.5 - Las Alianzas en la Floricultura	44
5.5.1 - Alianzas a estudiar en la Floricultura de Texcoco	45
5.6 - Las Organizaciones Agrícolas en México.	47
5.6.1 - Características de las Organizaciones Agrícolas	50
5.6.2 - Tipos de organizaciones agrícolas.	51
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	53
6 - Recopilación de la Información.	54
6.1 - El diseño empleado y la información requerida	54
6.2 - La muestra de estudio	55

6 3 - Los cuestionarios.	56
6 4 - Análisis de los datos	57
7.-Análisis y Diagnóstico de la Información.	58
7.1.- Características generales de los Microempresarios.	58
8.- Análisis sobre las Alianzas en la región de Texcoco.	66
8.1 - Análisis sobre la Alianza para Adquisición de Tecnología.	66
8 2 - Análisis sobre las Alianzas para la Comercialización de flores	68
8.3 - Análisis de la Alianza sobre Financiamiento.	70
8 4 - Análisis de la Alianza Organizacional.	72
8 5.- Análisis General de las Alianzas	75
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.	77
9.- Comprobación de Hipótesis.	78
9 1.-. Conclusiones.	80
10.- Propuestas de Solución a la Problemática.	82
11.- Bibliografía.	85
12.- Anexos.	87

Índice de figuras, fotografías, cuadros y esquemas.		Pag.
	figuras	
fig 1	Representación de invernaderos tipo 2 aguas	10
fig 2	Ubicación de la región de Texcoco y demás zonas productoras de flores en el Estado de México.	14
fig 3	El PIB de México de 1976 a 1999	25
fig 4	Modelo de estrategias, adaptado de Mitzberg. 1991	31
fig 5	Modelo de Porter. 1980.	37
fig 6	Representación gráfica de alianzas entre Organizaciones Agrícolas.	52
fig 7	Tiempo de ser Microempresario Florícola	58
fig 8	Superficie en Producción por Microempresario	59
fig 9	Personas Empleadas en las Labores de Cultivo	60
fig 10	Especies Cultivadas.	61
fig 11	Escolaridad de Microempresarios	62
fig 12	Edad de los Microempresarios.	63
fig 13	Tiempo en Alianzas	65
fig 14	Disminución de Costos de Insumos.	66
fig 15	Producir Esquejes de Mejor Calidad	67
fig 16	Acceso a Mercados en Alianzas	69
fig 17	Obtención de Financiamiento	71
fig 18	Importancia del Financiamiento en la Floricultura	71
fig 19	Relaciones entre Microempresarios Florícolas	73
fig 20	Importancia de las Alianzas en Microempresas Florícolas	74
	fotografías.	
foto 1	La floricultura inicio hace 55 años en el estado de México	8
foto 2	Resulta más rentable producir flores que hortalizas y maíz	9
foto 3	Cultivo de crisantemos en la región de Texcoco, Estado de México	11
foto 4	Producción intensiva de flores en condiciones de invernadero	12
foto 5	Flores que se producen en Texcoco, margaritas, crisantemos y eleonoras respectivamente	13
foto 6	Los floricultores de la región mexiquense, encargada de atender parte de la demanda extranjera reconocen que aún no están preparados para irrumpir nuevos mercados	18
foto 7	Las microempresas tratan de consolidar el empleo familiar	23
foto 8	Existe capacidad y calidad en la producción de flores durante todo el año en la región de Texcoco	35
foto 9	Falta mayor tecnología en la producción de flores entre floricultores de Texcoco.	36
foto 10	Construcción de modulo "Nezahualcoyotl" para producir esquejes de alta calidad en la región de Texcoco.	46
foto 11	A pesar del potencial mexicano, la exportación de flor es superado en mucho por la colombiana y ecuatoriana	49
foto 12	Los floricultores de Texcoco han sido olvidados por muchos años por el gobierno del Estado de México, hoy empiezan a recibir apoyo	50

Cuadros.		
Cuad 1	Fechas de mayor demanda de flores durante el año de 1999	93
Cuad 2	Variación en el PIB agrícola (%)	93
Cuad 3	Concentrado de Cuestionarios del Perfil de Microempresarios	94
Cuad 4	Concentrado de Cuestionarios sobre Alianzas en la región de Texcoco	95
Cuad 5	Correlaciones entre variables (características) estudiadas de los microempresarios encuestados	96
Cuad 7	Factor Análisis de las variables estudiadas en el perfil de los microempresarios	97
Cuad 8	Cuestionario Aplicado a los Microempresarios	98
Esquemas.		
Esq 1	Actividades de Comercialización de los Microempresarios Florícolas de Texcoco Estado de México.	90
Esq 2	Actividades de Financiamiento de los Microempresarios Florícolas de Texcoco Estado de México	91
Esq 3	Actividades de Producción de los Microempresarios Florícolas de Texcoco Estado de México.	92

"ALIANZAS ENTRE MICROEMPRESAS FLORÍCOLAS EN LA REGIÓN DE TEXCOCO: ¿UNA RESPUESTA ESTRATÉGICA?"

INTRODUCCIÓN

El Estado de México es la principal entidad federativa de México en cuanto a producción de flores, de acuerdo a información del gobierno estatal y la SAGAR en éste estado se concentra aproximadamente un 40% de la producción total a nivel nacional de flores de todas las especies. En el Estado de México se destinan aproximadamente 2,605 hectáreas para la floricultura quienes practican esta actividad son en su mayoría pequeños y micro empresarios los cuales se encuentran distribuidos en 16 municipios de la entidad.

La floricultura es una actividad de reciente introducción en el Estado de México (entre 55 a 60 años aproximadamente), si se compara con la producción de maíz frijol etc que tienen cientos ó quizá miles de años. Actualmente sólo un 20% de la producción de flores se realiza con tecnología de invernaderos en el Estado de México. Las exportaciones de flores mexicanas durante 1999 representaron 55 millones de dólares y ubican a México en el lugar 17 entre los países exportadores.

A pesar del gran potencial que existe para la floricultura en los diferentes mercados y de las amplias ventajas competitivas de las flores mexicanas en los mercados internacionales, los empresarios florícolas del Estado de México reconocen la falta de tecnología, recursos financieros, asistencia técnica para poder participar en este tipo de mercados. Por lo cual no se ha podido aprovechar los diferentes Tratados de Libre Comercio así la mayor parte de la producción se concentra en el mercado doméstico, comercializándose en centrales de abasto lo que satura estos mercados y se genera una gran competencia entre micro y grandes productores.

La mayoría de quienes actualmente se dedican a la producción de flores eran productores de cultivos como maíz frijol haba etc, que optaron por buscar cultivos más rentables. Aunque recientemente el gobierno del Estado de México a puesto atención a esta actividad (la cual ha generado cerca de 75 mil fuentes de empleo) lo cierto es que los avances de los diferentes tipos de empresarios se debe a su propio esfuerzo, a pesar no sólo de los problemas de crisis económicas la falta de créditos la casi inexistencia de estudios de mercado o estudios que en materia de administración de este tipo de empresas hay en México. Lo que si queda claro es que se deben buscar alternativas entre las microempresas para participar en diferentes mercados y quizá sin alianzas o asociaciones esto parece casi imposible.

En la región de Texcoco en el Estado de México las microempresas florícolas han tenido que recurrir a las alianzas entre ellas (con fines de comercialización, disminución de costos de producción o insumos, financiamiento entre otras) con el propósito de poder enfrentar los desafíos que impone la llamada competitividad en

la que los mercados son cada vez más competidos por las diferentes empresas lo cual pone en desventaja a las microempresas frente aquellas más grandes, sobre todo en un contexto económico con crisis recurrentes como lo es el mercado mexicano

Actualmente existe un mayor número de empresas compitiendo en los mercados de los diferentes sectores de la economía y en el caso de la floricultura esto no es la excepción, la competencia no solo se da por ese mayor número de empresas también por la cantidad y calidad de los diferentes productos que ellas ofrecen a los clientes potenciales. Esto no sería de gran relevancia si la economía de México mantuviera un crecimiento sostenido, sin embargo en la realidad se aprecia un comportamiento errático de la misma influenciado por factores de índole económico, político tecnológico, etc. Así el fenómeno de las crisis económicas recurrentes no sólo se explican en el contexto de los ciclos económicos, también por la competitividad de los mercados, así como por efectos marcados de las transiciones de los gobiernos federales, esto es, los cambios de sexenios

El fenómeno de las alianzas no es nuevo entre los floricultores de la región de Texcoco sin embargo no existe información documentada que nos permita comprender mejor el porque algunas alianzas logran sus propósitos en tanto que otras no cumplen con sus objetivos iniciales. Las alianzas suelen ser la resultante de factores externos que amenazan la supervivencia de las microempresas en la actualidad las empresas tienen dos opciones para desarrollarse como tales competir con sus propios recursos o aliarse con otras empresas

Existen estudios respecto a las alianzas entre organizaciones de productores agrícolas pero no sobre microempresarios y sus características que les permitan conformar alianzas duraderas, pero sobretodo que alcancen sus propósitos

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Es más fácil romper la estructura de un átomo que los prejuicios de la gente”

Albert Einstein

La presente investigación ha sido motivada por el conocimiento que se puede obtener de las microempresas que se encuentran inmersas en la actividad de la floricultura y sobre todo en la realización de sus alianzas como objeto central de estudio, así los objetivos que se pretenden alcanzarse son

1.- Objetivos.

La presente investigación se enfoca a las alianzas entre microempresas florícolas, sin embargo como los recursos para realizar el estudio son limitados éste se circunscribe a las microempresas florícolas ubicadas en la región de Texcoco Estado de México

1.1.- Objetivo General:

- ◆ Contribuir al conocimiento de las alianzas ya existentes entre las microempresas florícolas en la región de Texcoco

1.2.- Objetivos particulares:

- ◆ Determinar cuales características (que tienen actualmente los microempresarios) deben reunir los microempresarios florícolas (tiempo de ser microempresario florícola, superficie cultivada, número de empleados número de especies producidas, nivel de escolaridad entre otras) para realizar alianzas duraderas
- ◆ Conocer los principales problemas (número de microempresarios por tipo de alianza, tiempo de pertenecer a algún tipo de alianza entre otras) que dificultan las alianzas entre las microempresas florícolas
- ◆ Realizar diagnóstico de la problemática que se presenta al interior de las alianzas estudiadas
- ◆ Proponer alternativas de solución a la problemática detectada

2.- Hipótesis.

Por lo anterior, se plantean las **hipótesis de trabajo** siguientes

H₁: Los microempresarios florícolas realizan alianzas como una forma de incrementar su competitividad

H₀: Los microempresarios florícolas **no** realizan alianzas como una forma de incrementar su competitividad

H₂: Las alianzas realizadas entre un menor número de microempresarios son más duraderas en el tiempo

H₀: Las alianzas realizadas entre un menor número de microempresarios **no** son más duraderas en el tiempo

H_3 : Las alianzas realizadas entre microempresarios florícolas son de tipo estratégico

H_0 : Las alianzas realizadas entre microempresarios florícolas **no** son de tipo estratégico

NOTA: Para Hernández Sampieri (1998), las hipótesis no implican necesariamente una relación entre variables a estudiar

Existen algunos conceptos o términos que se deben precisar, respecto a la connotación con la que se emplean en el presente trabajo

Microempresa: Empresa que emplea un máximo de 15 personas, algunas o todas pueden ser parte de la familia del dueño, quien aporta el capital de trabajo, dirige o administra la empresa (De acuerdo a la clasificación económica realizada por Méndez S 1994 La economía y la empresa ed Mc Graw Hill México D F) En el presente trabajo se usará de manera indistinta microempresa o microempresario

Alianza: Es la celebración de algún pacto o convenio que realizan las empresas con el propósito de lograr metas en común (adaptado del Diccionario Enciclopédico Ilustrado de Selecciones del Reader's Digest 1972 México D F) Las alianzas a estudiar se presentan como sociedades, asociaciones, entre otras Se describen más adelante sus características

3.- Tipo de Investigación.

Dado que no existe información al respecto del tema a investigar se considera que se trata de una investigación de carácter descriptiva además se pretende conocer si existen relaciones entre las características de los microempresarios a investigar y cuales son las que más se encuentran influyendo en las alianzas a estudiar, de ahí que se trate de una investigación de tipo descriptivo correlacional transeccional

3.1.- Justificación ó Importancia

Datos proporcionados por la Secretaria de Desarrollo Agropecuario del Gobierno del Estado de México hasta octubre de 1998¹, indican que cerca del 40% de la producción florícola de este país se concentra en dicho Estado Información reciente (junio del 2000) emitida por el diario "El Universal" indica que en el Estado de México existe un padrón de 5, 530 floricultores distribuidos en 16 municipios de la entidad siendo la mayoría de ellos pequeño y micro productores

De acuerdo al mismo diario en el Estado de México se destinan 2 605 hectáreas a la producción de flores de las cuales sólo un 20% cuentan con tecnología de invernaderos por otra parte

¹ Información proporcionada de manera verbal por el Ing. Miguel Mancilla Subdirector de Desarrollo Florícola del Gobierno del Estado de México

- ◆ esta actividad es desarrollada en la región de Texcoco principalmente por microempresas de acuerdo con la Dirección de Desarrollo Rural existen aproximadamente 450 microempresas en la región del municipio de Texcoco⁷ las que representan aproximadamente más del 98% del universo de las empresas
- ◆ en la región de Texcoco se ubica aproximadamente un 70% de la producción de crisantemos en condiciones de invernadero del total que se producen en el Estado de México
- ◆ la producción florícola genera empleos de manera permanente, dada la intensidad con que se práctica.
- ◆ no existen estudios que permitan conocer las características que deben reunir las microempresas que pretenden realizar alianzas duraderas

CAPÍTULO 2

MARCO CONTEXTUAL

“He aprendido que dos personas pueden mirar la misma cosa y ver algo totalmente diferente”
Felix Raul Valencia Sandoval

4.- Marco Contextual.

En el Marco Contextual de la investigación se presenta un panorama de las condiciones en que operan las microempresas en la región de Texcoco y que son motivo de estudio. Así como sus características más sobresalientes, de la actividad que realizan, así como con respecto a las alianzas que practican, objeto central de la investigación

4.1.- Inicios de la floricultura en la región de Texcoco.

La floricultura en condiciones de invernadero se introdujo en la región de Texcoco hace aproximadamente unos 25 a 30 años por algunos productores agrícolas con el fin de diversificar sus cultivos y a la vez encontrar en ellos una mayor rentabilidad o ingreso (a nivel del Estado de México, se dice que se introdujo hace aproximadamente unos 55 a 60 años ; Hidalgo, 2000) En esos años los cultivos tradicionales eran: maíz, frijol, forrajes y hortalizas, los tres primeros ocupaban aproximadamente el 80% de la superficie agrícola de la región, de manera natural estos cultivos se establecen en la temporada de lluvias, la cual comprende los meses de mayo-junio a septiembre-octubre.

Dentro de la agricultura se pueden encontrar "especializaciones"; esto es, existen productores que cultivan únicamente especies de grano para consumo humano como maíz, frijol, etc. otros más se dedican a la producción de hortalizas o a las plantaciones de cultivos para alimento de animales (forrajes), algunos poseen plantaciones frutícolas y los menos se dedican a la floricultura, de acuerdo a la superficie dedicada a estas actividades.



Figura 1. Un productor de flores en el invernadero de Texcoco.

Las especies de plantas florícolas que se introdujeron fueron principalmente de la familia de los crisantemos el crisantemo común o estándar, margaritas, pom pom, etc. La floricultura se inició en esta región con productores que desconocían las técnicas más esenciales para el manejo de las flores, es decir, no se sabía con certeza que prácticas agrícolas eran las mejores para los tipos de cultivos recién introducidos, lo cual llevo a quienes practicaron la floricultura en sus inicios a realizar lo que se conoce como

"ensayo y error", esto es, aprender de aciertos y errores

La floricultura como una especialización dentro de la agricultura es una actividad de reciente introducción en el Estado de México, la cual se remonta aproximadamente entre 55 a 60 años (foto 1), si se compara con la producción de cultivos como maíz, frijol, hortalizas las que tienen cientos ó quizá miles de años. Actualmente sólo un 20% de la producción de flores se realiza con tecnología de invernaderos en el Estado de México.

A pesar del gran potencial que existe para la floricultura en los diferentes mercados y de las amplias ventajas competitivas de las flores mexicanas en los mercados internacionales, los empresarios florícolas del Estado de México han reconocido que les falta de tecnología, recursos financieros, asistencia técnica para poder participar en este tipo de mercados

Así, la mayor parte de la producción se concentra en el mercado doméstico, comercializándose en las centrales de abasto lo que satura estos mercados y se genera una elevada competencia entre micro y grandes productores. Sin que se hayan podido aprovechar los diferentes Tratados de Libre Comercio

La gran mayoría de quienes hoy se dedican a la producción de flores fueron productores de cultivos como maíz, frijol, haba, etc., que buscaron cultivos más rentables foto 2



foto 2

JORGE SOLÍS / INSEPEA

Resulta más rentable producir flores que hortalizas y maíz

Los invernaderos que se instalaron inicialmente en Texcoco fueron de madera (para formar la estructura) tratada contra humedad y plagas, y se cubrían con plástico "normal" o no tratado contra los rayos solares, las formas de estos fueron del tipo 2 aguas (fig 1) y no del tipo túnel como los que actualmente predominan. Se sabe que los productores florícolas pioneros en la región de Texcoco tuvieron apoyo económico por parte de la Protectora e Industrializadora de Bosques del Estado de México (PROTIMBOS) quién facilitó a bajo costo la madera para la construcción de los primeros invernaderos instalados en la región

Así, en aquellos años las técnicas de cultivo eran realizadas de manera manual en un 100%. Actualmente dichas técnicas han ido evolucionando conforme se afianza la floricultura como actividad preponderante dentro de la agricultura en esta región (estimaciones de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGRO) del Estado de México³ indican que la superficie destinada a la floricultura en Texcoco es de 65 a 70 has, sólo bajo condiciones de invernadero, cantidad que aumenta si se incluye a la que se realiza a la intemperie, la cual se ha incrementado fuertemente con la introducción de nuevas especies como el girasol); las nuevas técnicas de producción han sido bien aceptadas por los productores en general dado lo reciente de la presencia de estos cultivos, sin dejar de reconocer ciertos atrasos por parte de algún grupo de floricultores.

Recientemente el gobierno del Estado de México a puesto más atención a los productores de flores, actividad que genera cerca de 75 mil fuentes de empleo, lo cierto es que los avances de los diferentes tipos de empresarios se debe a su propio esfuerzo, a pesar de los problemas de crisis económicas, la falta de créditos, la casi inexistencia de estudios de mercado o sobre la administración que de este tipo de empresas hay en México.

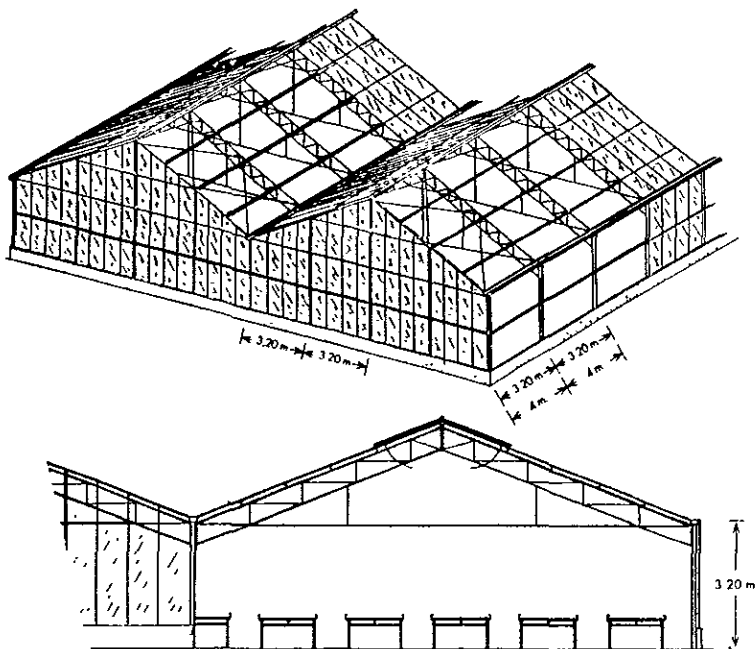


fig 1 - Representacion de invernaderos tipo 2 aguas

Por lo que respecta a las alianzas entre microempresarios florícolas, se puede decir que estas en los inicios de la floricultura no existían, dado el número reducido de floricultores, pero sobre todo a la poca importancia que se le brindaba a las organizaciones de productores (ver punto 5.6)

Información proporcionada de manera verbal por el Ing. Francisco Contrón Delegado de SEDAGRO en Texcoco, P.M.

4.2.- Características de la floricultura en la región de Texcoco.

En la actualidad, la floricultura que se práctica en la zona de Texcoco se lleva a cabo principalmente en condiciones de invernadero en un 90%, (datos del gobierno municipal «Secretaría de Desarrollo Rural» a septiembre de 1998), las especies florícolas que se cultivan en estas condiciones son variedades de crisantemo (foto 3), conocidas comercialmente como: crisantemo estándar, crisantemo bounty, margaritas, pom pom, entre las principales, otras especies cultivadas son la nochebuena, rosas y eleonoras; sin embargo se puede considerar que la floricultura en esta región del Estado de México esta poco diversificada si se compara con el espectro de flores cultivadas en otras regiones del mismo estado

Es necesario aclarar que existen especies florícolas que se cultivan a la intemperie, pero no son altamente intensivas, más bien se trata de cultivos estacionales o de temporada como: cempazuchilt o flor de muertos, nubes, girasol, etc (en temporadas de lluvias, principalmente), sin embargo el presente trabajo de investigación se enfocará únicamente a las microempresas que cultivan principalmente especies en condiciones de invernadero, por ser las más representativas y porque como se menciona líneas arriba representan poco más del 90% de la floricultura regional

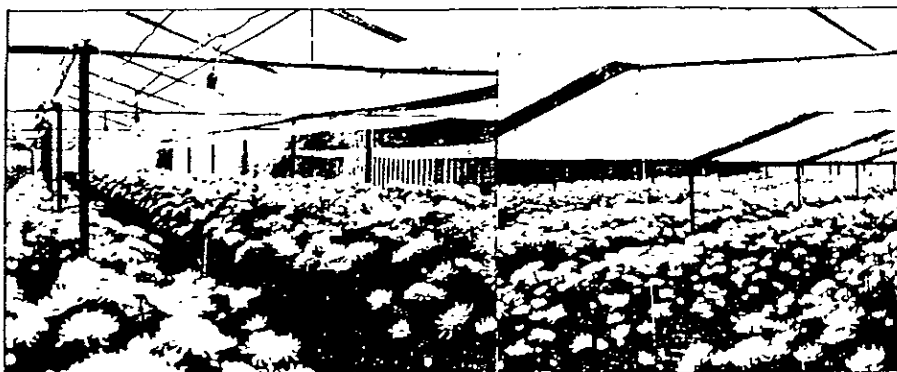


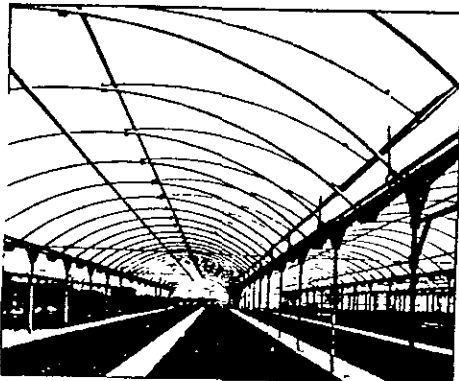
foto 3 Cultivo de crisantemos en la región de Texcoco. Estado de México

Por otra parte las especies florícolas que son cultivadas bajo condiciones de invernadero tienen una demanda con cierta estabilidad durante todo el año aún cuando se presenta una demanda estacional dado que se incrementa en ciertas épocas del año, particularmente en las estaciones en las que las condiciones climáticas son adversas para otros cultivos a la intemperie. Es a este tipo de floricultura y a sus microempresarios a la que se enfocará el presente trabajo

Se trata de una floricultura con amplios contrastes por un lado existe un grupo significativo de microempresarios que ha incrementado el uso de tecnología a base de maquinaria, aspersoras motorizadas riego por microaspersión etc. En algunos casos se aprecia la especialización de la mano de obra en ciertas labores

Sin embargo todavía existen microempresarios que practican una floricultura que se puede catalogar como tradicional, en la cual se trabaja con herramientas un tanto incipientes palas, bieldos, aspersoras manuales, etc.

La floricultura (motivo de investigación) que se práctica en la región de Texcoco es de carácter intensivo (foto 4), esto es, al controlar las condiciones climáticas con los invernaderos se pueden obtener de 3 a 4 cosechas al año, esto proporciona ingresos de manera permanente tanto a los microempresarios como a los trabajadores asalariados



Se estima que la floricultura de esta región permite dar empleo a cerca de 10 a 12 personas por hectárea durante todo el año, lo anterior no es superado por alguna otra actividad agrícola a nivel del Estado de México. Los cultivos de flores que se producen a la intemperie normalmente son de carácter estacional y no demandan mucha mano de obra.

Sin embargo a pesar de las cifras anteriores no han existido planes, programas o una política consistente por parte del gobierno estatal, respecto a su impulso para el crecimiento de esta actividad, en esta región. En el Estado de México la floricultura genera aproximadamente 75,000 empleos. Ha sido en los meses recientes (de mediados de 1998 a la fecha) cuando las autoridades de la SEDAGRO del Estado de México y concretamente la Subdirección de Desarrollo Florícola han puesto más atención a la problemática de los microempresarios florícolas de Texcoco

Foto 4. Producción intensiva de flores en condiciones de invernadero

La actual administración del gobierno estatal ha prometido apoyos hacia la floricultura en materia de tecnología, asistencia técnica y recursos económicos. De acuerdo al titular de la SEDAGRO (Hidalgo, 2000) existen convenios con la Unión Europea en materia de intercambio de tecnología (se habla de que vendrán técnicos de Francia y Holanda a brindar asesoría especializada), además se pretende apoyar a los microempresarios florícolas subsidiando la construcción de invernaderos hasta con un 50% de su valor comercial

En este sentido las autoridades estatales han condicionado la participación de los floricultores de la región de Texcoco en los programas florícolas del gobierno estatal, a la organización de los productores, de ahí que se hayan conformado grupos de floricultores para acceder a los apoyos en insumos, financiamiento, etc

Existen algunos factores que han permitido que la floricultura en la región de Texcoco se vea favorecida en su crecimiento, entre ellos cabe destacar

4.2.1.- Demanda de las flores que se producen en la región de Texcoco.

El crisantemo es una de las flores más apreciadas en el mercado por los consumidores y por ello de las más demandadas a lo largo del año, su principal consumo se encamina a las festividades de carácter religioso (de comunidades, ejemplo San Juan, San Pedro, Santa María, etc.) y como la mayoría de la población en México profesa la religión católica esto permite señalar que la demanda de esta flor esta segura, aunado a una población creciente en la Cd de México y su área metropolitana, estimada para 1999 en cerca de 20 millones de personas.



Foto 5. Flores que se producen en Texcoco: margaritas, crisantemos y eleonoras respectivamente

Otras flores como margaritas, eleonoras o pom pom también son apreciadas comercialmente (este tipo de flores están comprendidos entre las especies cultivables por los productores florícolas de Texcoco, foto 5); esto ha contribuido a dar cierta certidumbre a los microempresarios florícolas. En este sentido no se puede dejar de lado que existen fechas tales como 14 de febrero, 10 de mayo, 1 y 2 de noviembre, 12 de diciembre, (entre las más importantes, ver anexos) en las que el consumo de flores se incrementa de manera significativa, lo mismo que su precio

Las flores que se producen en la región de Texcoco tienen como mercado natural la Ciudad de México (la Central de Abastos de Iztapalapa, el Mercado de Jamaica y mercados de colonias populares) y su área conurbada del Estado de

México, principalmente los municipios de Ecatepec, Netzahualcoyotl, La Paz, etc. sin embargo estos mercados tienden a saturarse, por la gran competencia entre micro y grandes productores y en otros casos por las crisis económicas y la falta de planeación de la producción.

Un mercado que se podría considerar como "natural" de las flores mexicanas es el de los Estados Unidos de América por su relativa cercanía, lo cual disminuye tiempos y costos de transporte, a diferencia de sus principales competidores en América Latina como Colombia y Ecuador, quienes logran entre 10 y 3 veces respectivamente las ventas logradas por los floricultores mexicanos y especialmente del Estado de México.

4.2.2.- Ubicación.

La producción de flores en la región de Texcoco se ha beneficiada por la cercanía de ésta región (fig 2 con los centros de abasto y consumo más grandes del país localizados en la Ciudad de México, D.F., la Central de Abastos de Iztapalapa y el Mercado de Jamaica los cuales se ubican aproximadamente a escasos 35 km.



fig 2 Ubicación de la Región de Texcoco y demás zonas productoras de flores en Edo. Mex

Egremy (1987) en su investigación de tesis "Especies ornamentales de mayor consumo como flor cortada en el D.F." presenta información referente al mercado de consumo a nivel nacional y señala que cerca del 60% de la producción de flores a nivel nacional se comercializa y distribuye en los mercados del D.F., (principalmente la Central de Abastos de Iztapalapa y el Mercado de Jamaica) mientras que mercados de Guadalajara comercializan un 10%, en tanto que los de Monterrey sólo consumen aproximadamente un 8%, etc. No existen datos estadísticos confiables respecto a los volúmenes producidos de las distintas flores, los datos reportados por la SAGAR no coinciden con los parámetros reportados por los productores

Lo anterior contribuye de manera importante a bajar los costos de transporte del producto a los centros de distribución y consumo. La ubicación de las microempresas florícolas en esta región también les ha permitido abatir sus costos en la adquisición de materiales para la construcción de los invernaderos, dado que existe un buen número de proveedores, y sobretodo relativamente cerca

4.2.3.- Clima.

En cuanto a condiciones climáticas. la región de Texcoco presenta un clima templado. es decir que las temperaturas ambientales durante la mayor parte del año se ubican entre 18 a 28 °C. (aproximadamente de 7 a 8 meses de manera favorable). es semidésertico por el tipo de vegetación natural y por la escasa precipitación que se registra (oscila entre 600 a 700 mm al año). presentándose la temporada de lluvias en los meses de mayo -junio a septiembre-octubre

El clima se torna poco benigno para los floricultores en el invierno (octubre a marzo). aunado a los fuertes vientos, en ambos casos la producción de flores tiende a disminuir. debido a que los floricultores no pretenden correr riesgos (de no recuperar sus inversiones), más si no cuentan con equipos de calefacción que les permita enfrentar mejor las bajas temperaturas que afectan los cultivos

4.2.4.- Agua para riego agrícola.

De todos los insumos requeridos para la producción de flores quizá este sea uno de los más importantes. dado que puede limitar la producción de este tipo de cultivos. En la región se tiene un abasto constante de agua para riego agrícola la cual se extrae de pozos profundos. administrados en su mayoría por organizaciones de productores. Contar con abasto de agua durante el año permite practicar un floricultura intensiva en esta región

Este insumo como muchos otros (necesarios para la producción) a incrementado su costo lo cual impacta de manera desfavorable en los costos de producción de las flores que se cultivan en Texcoco. debido a que las tarifas de la energía eléctrica son determinadas por políticas gubernamentales las cuales han eliminado prácticamente todos los subsidios a la agricultura

4.3.- Características de las Microempresas Florícolas.

Casi la totalidad de quienes realizan esta actividad (aproximadamente más del 98% de las 450 empresas reportadas por el gobierno municipal) son *considerados como microempresarios*. estos últimos dan empleo en promedio de 3 ó 5 personas de manera permanente (de acuerdo a la superficie de cada productor)

Es importante señalar que no existen estadísticas sobre el número de microempresas florícolas en la zona de Texcoco a través del tiempo. es hasta el año de 1998 cuando las autoridades municipales se dan a la tarea de realizar una cuantificación de floricultores, sin embargo se consideraron a todos aquellos que cultivaban flores en pequeñas superficies en muchos casos se puede decir que se trataba de huertos familiares

Los productores de flores de la región de Texcoco son aproximadamente 450 según datos de la Secretaría de Desarrollo Rural del Municipio de Texcoco⁴ de acuerdo al análisis de los datos proporcionados por la misma dependencia en el municipio de Texcoco se pueden agrupar a los floricultores en tres grandes grupos con relación al tamaño de los predios que destinan a la producción de flores

- a) productores con superficie menor a 500 m²
- b) productores con superficie de 600 a 1000 m²
- c) productores con superficie mayor a 1000 m²

Las microempresas florícolas establecidas en la región de Texcoco son relativamente recientes. en un alto porcentaje son heredadas de padres a hijos y son las nuevas generaciones de microempresarios quienes han optado por nuevas técnicas de cultivo nuevas especies de flores nuevos materiales de construcción de invernaderos diseños de estos entre muchas otras modificaciones en relación a los inicios de la floricultura en esta región del Estado de México

Los microempresarios son quienes aportan el capital de trabajo y su mano de obra para llevar a cabo las actividades. algunos de ellos emplean a familiares y son también quienes tienen a su cargo la administración de las microempresas las cuales se caracterizan porque

- Su administración es empírica,
- El administrador es el dueño
- El dueño realiza las actividades administrativas más importantes,
- No realizan una contabilidad formal
- No tienen planes de producción de manera sistematizada

Un aspecto importante es que la floricultura en la región de Texcoco la llevan a cabo principalmente microempresas también llamadas empresas familiares por el hecho de que la realización de las actividades productivas son hechas preponderantemente por familiares del microempresario. que es quién tiene a su cargo la responsabilidad de dirigir todas las actividades administrativas y operativas

Para Aguilar (1997) el carácter universal de la administración permite que ésta se aplique a cualquier área de trabajo. Por esta razón la administración agrícola es la actividad humana que se orienta a los negocios del medio agrícola. Las microempresas florícolas surgen como una alternativa a las opciones ya establecidas para los pequeños productores agrícolas. dado que tienen una mayor rentabilidad comparadas con otras actividades del medio rural

Sin embargo, a pesar de ello no existe entre los floricultores la visión de los negocios a largo plazo, ni tampoco conocimientos teóricos del manejo de los mismos lo cual les dificulta entender como mejorar la administración de sus pequeñas empresas

4.4.- Problemática de las Microempresas.

Las microempresas o empresas familiares han sido indispensables en los procesos de industrialización, de hecho se dice que son el semillero de donde surgen las grandes empresas, las microempresas dependen en principio de la capacidad de una persona, la cual reúne los requisitos básicos para el inicio del negocio, representa la unidad familiar, el capital y la visión de negocio

Existen dentro de la literatura relativa a la administración de los negocios estudios e investigaciones que pretenden conocer las causas específicas por las que las empresas pequeñas fracasan, entre ellas James Worthy citado por Rodríguez (1990) destaca que

- a) en las microempresas o negocios familiares el dueño no delega el liderazgo.
- b) existe el mito que el dueño es indispensable para el manejo del negocio.
- c) sólo se emplea lo ocurrido en el pasado (experiencia) para proyectar al negocio hacia el futuro.
- d) la falta de capital, pero sobretudo.
- e) la falta de aplicación dentro de la administración del negocio de disciplinas básicas relativas a la planificación, presupuesto y control

En un estudio realizado por Fernando Tello y colaboradores en 1990 se indica que entre las principales demandas de las organizaciones de productores rurales se encontraban diversos aspectos, tales como

- a) la falta de financiamiento por parte de las instituciones bancarias, más de la mitad de las microempresas han llegado a depender del financiamiento gubernamental, toda vez que el crédito bancario esta restringido a quienes tienen capacidad de pago, además de bienes inmuebles que dejar en prenda
- b) la comercialización de sus productos, es el segundo problema que enfrentan los microempresarios, la gran mayoría de los microempresarios florícolas no tienen accesos a los centros de distribución, es decir no participan directamente en los mercados con sus productos (foto 6), los cuales se encuentran en manos de introductores, comúnmente llamados 'coyotes'
- c) en la asistencia técnica se aprecia un alto grado de dependencia de las organizaciones respecto del apoyo que brinda el estado a través de las distintas

dependencias oficiales. Son contadas las agrupaciones de microempresarios que pueden hacerse de los servicios de un técnico que les solucione sus problemas de manejo de sus cultivos. Sin embargo se sabe que más de la mitad de las organizaciones de productores no cuenta con asistencia técnica

- d) la desconfianza en permitir que personas ajenas a la familia del microempresario manejen el negocio, sólo algunos de ellos reconocen la necesidad de delegar algunas funciones sobretodo de carácter operativo (supervisar la realización de las labores).

De acuerdo con Hidalgo (2000), entre los principales problemas que enfrentan la pequeño la y microempresa florícolas del Estado de México están la falta de tecnología, de rec financieros, conocimientos sobre manejo de las flores, la inexistencia de estudios de mercado para delimitar planes y estrategias de desarrollo en función del mercado en que participan

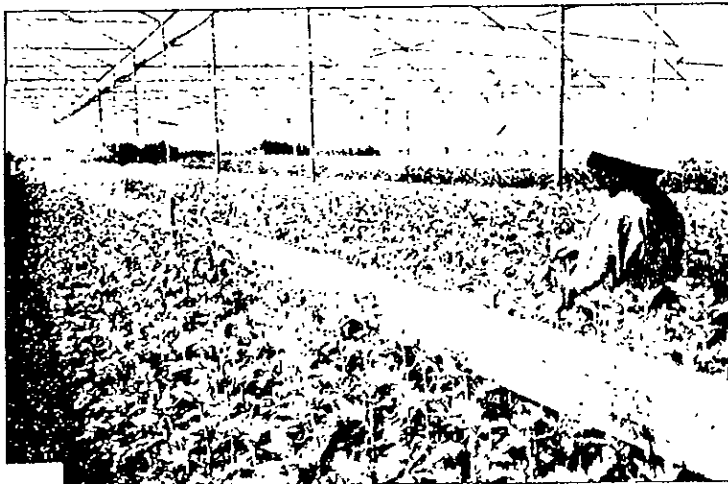


foto 6

JORGE SOLÍS EL UNIVERSAL

Los floricultores de la región mexiquense, encargada de atender parte de la demanda extranjera, reconocen que aún no están preparados para irrumpir en un nuevo mercado

Esta misma autora señala que una posible solución a esta problemática detectada podría darse a través de las alianzas o asociaciones entre este tipo de empresas

La administración de las microempresas gira entorno a una sola persona, *el administrador*, el cual posee un gran espíritu de trabajo, pero comúnmente ignora muchos aspectos técnicos, fiscales y legales sobre asuntos que afectan a su empresa, ya que tiene que jugar varios papeles a la vez, gerente, financiero, experto técnico, administrador de personal, etc

En el Estado de México las organizaciones de productores agrícolas enfrentan el problema de la escasez del recurso tierra, así como la insuficiente infraestructura y medios para explotarla de manera adecuada, es decir, los productores de esta región poseen predios relativamente pequeños, los cuales de destinarse a otro tipo de cultivos no les permitiría el mismo nivel de ingresos que si se destinan a la producción de flores. Actualmente existe una fuerte presión por la posesión de la tierra para destinarla a la vivienda o para uso comercial distinto a la producción agrícola

Otro aspecto importante es la poca superficie de riego comparativamente con otras zonas del país. Si bien en la región de Texcoco existen pozos profundos para la extracción de agua para riego agrícola, la presencia de pozos para extraer agua para consumo doméstico de la población limita fuertemente la ampliación de la zona agrícola con agua de riego y con ello la expansión de la floricultura como actividad importante en la generación de empleos, etc.

Ante este panorama se puede deducir que la problemática de las microempresas florícolas va más allá del resto de las microempresas de otros sectores de la economía, ya que por un lado el bajo nivel educativo de sus dueños-administradores no les permite visualizar salidas a la problemática interna de sus empresas y por el otro, el entorno macroeconómico no les favorece el desarrollo de sus actividades empresariales.

4.5.- La administración de las Microempresas.

Año con año miles de personas impulsadas por su propia iniciativa y con la esperanza de progresar se inician en los negocios (Hal & Abrahamson, 1990). En México este fenómeno se ha visto incrementado con los despidos masivos generados por las crisis recurrentes. Rodríguez (1980) plantea que las empresas más pequeñas desde su inicio están sometidas a presiones externas y por tal razón los dueños deben definir las metas a las cuales se dirige la empresa.

Las microempresas tal como se definió el concepto a manejar en éste estudio son Empresas que emplean un máximo de 15 personas, algunas o todas pueden ser parte de la familia del dueño, quién aporta el capital de trabajo, dirige o administra la empresa, con lo cual un sinónimo de microempresa es el de empresa familiar. Debido a lo anterior la microempresa gira alrededor de una sola persona, ya que además posee el conocimiento y la autoridad.

Partiendo de la definición anterior se reconoce que los administradores de las microempresas mexicanas y concretamente de aquellas que se dedican a la producción y comercialización de flores en condiciones de invernadero que se ubican en la región de Texcoco, no cuentan con los conocimientos teóricos esenciales sobre administración para decidir la mejor manera de hacer progresar a sus negocios, si bien los microempresarios han aprendido a administrar a sus empresas, esto se debe principalmente a los conocimientos derivados de la experiencia.

Conforme la empresa logra desarrollarse las actividades se hacen más complejas, razón por la cual las actividades deben ser compartidas por otros miembros de la familia, con ello se espera reducir riesgos de traer personas ajenas a la cultura familiar.

En el entorno actual de los negocios se observa que las grandes empresas producen desempleo, en tanto que la micro y pequeña empresa los generan. La ¹⁹

administración de cualquier empresa demanda un manejo eficiente de todos los recursos y especialmente del dinero, y en este aspecto se ha visto que los microempresarios en términos generales consideran que saben manejarlo aun cuando no conozcan con certeza cuanto les cuesta producir las flores que comercializan en los diferentes mercados.

Como la administración de las microempresas depende en gran medida de la capacidad de sus dueños-administradores, se les agrupa a estos en tres grandes categorías

- a) La primera de ellas corresponde a los individuos creativos, innovadores y audaces, que tienen una visión clara de cómo su esfuerzo personal agregará valor al producto que generan. Este tipo de microempresario tiene grandes posibilidades de prosperar aún en condiciones adversas, debido a que muchos de ellos proceden de familias que han tenido microempresas o algún tipo de negocio lo cual les da una mayor sensibilidad para manejar su propia empresa
- b) En la segunda categoría, se ubican personas que han tenido algún tipo de empleo y que al pasar los años han visto como las oportunidades de ascender se les escapan de las manos de tal manera que deciden independizarse y se "llevan" consigo formas y métodos de trabajo, además de algunos clientes, con lo que sus posibilidades de éxito dependen de su sensibilidad para percibir la realidad y de su capacidad para diferenciar el producto que ofrecen en el mercado
- c) La tercera categoría que es la más abundante, ésta integrada por personas que no tienen ningún tipo de preparación, lo cual les limita sus posibilidades de éxito en su propio negocio. Por ser la mayoría de microempresarios de este tipo generalmente se asocia a las microempresas a la falta de capacidad para progresar, derivada de la falta de una formación profesional por parte de quienes las administran

De acuerdo a las teorías de la administración y en especial de la escuela empírica se puede decir que las microempresas motivo del presente estudio se rigen bajo el esquema de la experiencia de sus administradores esto es que para dirigir una empresa de cualquier tamaño no se requieren estudios, más bien experiencia

Por su parte, la escuela conductista señala que la administración de las empresas consiste en dirigir y organizar el trabajo de los demás, la teoría que apoya esta escuela asume que la dirección empresarial tiene como función el liderazgo y la comunicación. Sin embargo, dentro de las escuelas y corrientes filosóficas de la administración existe consenso en que lo que se aplica con éxito en una empresa no siempre resulta igual en otra

Recientemente en México se ha reconocido que no siempre lo que funciona en las empresas de los Estados Unidos (o países con gran influencia teórica en México) es lo mejor tal como lo señala Eva Kras (citada por De la Cerda 1994) 20

quizá uno de los defectos de quienes administran las empresas en México es que son muy susceptibles a las críticas aunado a la desconfianza para delegar no solo responsabilidades sino también autoridad.

En relación a las críticas sobre la administración de las microempresas o empresas familiares en México, la mayoría de estas son sobre la formación de un estilo directivo, sin embargo la influencia cultural juega un papel importante, ya que se tienen contextos específicos, pero sobre todo la relación de tipo personal y familiar al interior de la empresa en la cual se nota la ausencia de ideas corporativas, cabe aclarar que estas características también se aprecian en las grandes empresas mexicanas

En los años recientes se ha dado en reconocer que se tiene en México un *estilo autóctono de administración*, (De la Cerda, 1994) en el cual los futuros administradores desde la más temprana edad aprenden en la familia las formas específicas de relación con la autoridad y ciertas formas de realizar el trabajo en las escuelas aprenden valores y actitudes que son importantes en las relaciones laborales además de reafirmar las aprendidas en el seno familiar

Al interior de las microempresas los administradores que a la vez son dueños son vistos como la máxima autoridad de la empresa, esto divide las opiniones de los estudiosos de las empresas mexicanas ya que por una parte se considera como una extensión de las relaciones familiares y por otro lado se critica que las opiniones de los subordinados tienden a ser muy tímidas y conformistas lo que si queda claro es que la autoridad se centraliza, lo cual limita la visión de las empresas y esto a su vez *reduce el radio de acción* de las empresas a contextos regionales con lo que su desarrollo como organización queda limitado a actuar como microempresas

Así, las microempresas presentan una administración muy tradicional y poco técnica, con lo que los negocios avanzan en la medida que los dueños tienen buenas relaciones tanto al interior de la empresa como en el exterior. Los administradores de las microempresas se resisten a perder el control de los negocios, quizá por la cultura de corrupción y manejo deshonesto de las personas que pudieran ser responsables de la empresa en caso de ser delegada la autoridad

En general se puede decir que la administración de las microempresas motivo de estudio se caracteriza porque

- ◆ Su administración es paternalista,
- ◆ Su administración es empírica
- ◆ El administrador generalmente es el dueño,
- ◆ El dueño realiza las actividades administrativas más importantes
- ◆ El microempresario suele ser renuente a delegar responsabilidades y autoridad
- ◆ El administrador suele planear en escenarios estables y
- ◆ El dueño suele ser desconfiado de terceras personas e incluso de familiares para el manejo del negocio

Un error frecuente en la administración de los negocios por parte de los microempresarios, se da en creer que los administradores deben aprender haciendo negocios, en muchos casos esto resulta ser muy costoso. Rodríguez (1980) señala que quizá lo más aconsejable sea pasar algún tiempo dentro de una empresa antes de iniciar la aventura de tener una microempresa propia, balanceada con adecuados conocimientos de administración, financieros y de mercadotecnia, lo cual permitiría al empresario hacer frente a un sinnúmero de problemas que surjan en la administración de las mismas

Para nadie es desconocido que las microempresas llegan a ser el patrimonio de las familias, estas últimas (en general) "pasan la información" de la forma de administrarlas de una generación a otra o lo que es lo mismo se hereda de padres a hijos la forma de "hacer" los negocios, en el caso de las microempresas florícolas no son la excepción. Existe un número muy bajo de nuevos microempresarios que han sido atraídos por los momentos de bonanza de esta actividad (producción de flores)

4.5.1.- Tipos o formas de Administración de las Microempresas.

Las microempresas o empresas familiares son administradas por los dueños del capital en ocasiones se dice que son empleados por su propia cuenta ya que ejercen las funciones de empresarios y administradores. En algunos casos los microempresarios llegan a tener estudios superiores, dado que pueden ganar más con un negocio propio que como empleados

Bien sabido es que los dueños de las microempresas son quienes las administran es decir, son ellos quienes toman las decisiones más importantes o por no decirlo todas las decisiones inherentes a sus empresas. Sin embargo a medida que este tipo de empresas logran progresar o desarrollarse, es posible saber que algunas de las decisiones no las toman ellos directamente toda vez que delegan esta responsabilidad ya sea a un familiar cercano o a un empleado de confianza

En varios estudios los autores señalan que las empresas pequeñas tienden a presentar problemas de administración, siendo el denominador común entre sus administradores la falta de experiencia y conocimientos por parte del empresario aunado a

- 1) insuficiente capital (\$) de trabajo,
- 2) falta de libros de contabilidad, mala administración de las cuentas por cobrar,
- 3) no tienen en cuenta la competencia y
- 4) errores de organización

Si el dueño o microempresario es el responsable de la administración de los negocios los problemas que enfrenta la microempresa se deben en gran medida a 22

deficiencias del propio dueño, expresadas estas como falta de conocimientos (algunos carecen de los más elementales conocimientos de administración), ausencia en la perseverancia, una vez que comienzan las dificultades y en algunos casos los problemas se presentan por la falta de personalidad para tratar al personal subordinado. En muchos casos el dueño no está dispuesto a escuchar ideas y opiniones de sus subordinados a los cuales exige respeto incondicional, razón por la cual no tolera críticas.

Ocasionalmente los dueños suelen tener más de un "negocio" y por esta razón llegan a delegar autoridad y responsabilidades en terceras personas (incluso que no sean familiares), lo cual rompe el centralismo de la toma de decisiones, aún cuando estas sólo sean en su mayoría de carácter operativo.

En investigaciones realizadas por Kras (citada por De la Cerda, J. 1994), se reconoce que existen mitos sobre la aplicación de la administración, algunos de ellos son que lo que funciona en USA debe funcionar en México, la forma de administrar en México es mala comparada con la de USA y que lo más nuevo es más efectivo. Sin embargo se debe reconocer que la forma de administrar las microempresas es el resultado de un ambiente cultural propio de México y de manera particular en cada región.

4.5.2.- Objetivos de las Microempresas.

Las microempresas en general representan el patrimonio de sus dueños y sus objetivos inmediatos son: otorgar sustento y trabajo a quienes en ella laboran, evidentemente los objetivos de estas empresas se encuentran ligadas a los objetivos de sus dueños o administradores

Entre los objetivos más inmediatos se encuentran:

- ◆ consolidar las fuentes de trabajo,
- ◆ ampliar su rango de acción,
- ◆ crecer y pasar a ser una empresa pequeña o mediana.

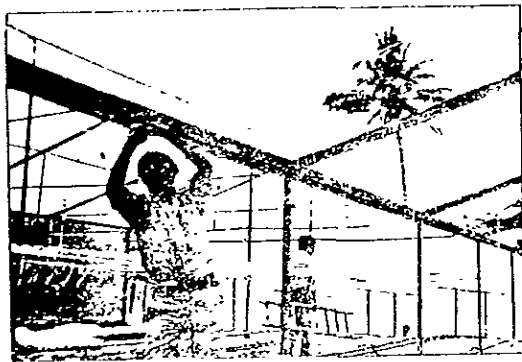


Fig. 4.5.2.- Las microempresas tratan de consolidar el empleo familiar

En México y especialmente entre los floricultores de la región de Texcoco, las microempresas pretenden como objetivos inmediatos responder a las necesidades de sus propietarios, es decir, cubrir sus necesidades básicas de alimento, vivienda, vestido, otras como el respeto y la satisfacción personal pasan a un segundo plano (foto 7)

De acuerdo con Drucker (1980) los dueños deben desarrollar una estrategia para hacer frente a la competencia de sus rivales y poder mantenerse en el mercado. Actualmente las empresas de cualquier tamaño reconocen que la unión de esfuerzos es importante en momentos en que la competencia entre ellas es muy fuerte y que competir no impide negociar alianzas. Así, entre los objetivos de algunas microempresas está la de sumar esfuerzos mediante alianzas con el fin de sobrevivir a las amenazas de otras empresas, para acceder a mercados y poder influir en el comportamiento de los precios de los productos.

Una posible solución a este tipo de problemas se presenta en la alianza entre ellas es decir que unan sus esfuerzos para tener mayor capacidad de negociación con sus posibles fuentes de financiamiento, a la vez que pueden abatir sus costos de producción o de operación al adquirir sus insumos en mayores cantidades su administración puede ser más eficiente entre otros beneficios

4.6.- El entorno macroeconómico.

El entorno macroeconómico tiene una influencia decisiva en las actividades de las diferentes empresas algunas de ellas con más recursos de todo tipo pueden "amortiguar" los efectos de la política económica del gobierno mexicano tales como la libre flotación del peso frente a las divisas de otros países especialmente del dólar estadounidense: la apertura comercial, traducida en tratados de libre comercio (TLCAN, con Centroamérica, etc.) o Convenios de Complementación Comercial (el caso de Chile entre otros)

La globalización de los mercados financieros llega a crear problemas de estabilidad cambiaria en la paridad peso-dólar. La economía mexicana ha estado sujeta a decisiones de carácter político que propician crisis recurrentes, manifestadas principalmente en los años electorales (cambio de sexenio, cuadro 3)

Otro aspecto importante es la concurrencia de las diferentes regiones florícolas en los centros de abasto y distribución de la Ciudad de México (los más importantes del país), así como las flores que se pueden considerar como productos sustitutos de las flores que se producen en Texcoco, tales como polar, margaritas, clavel y rosas. La principal competencia que enfrentan las microempresas ubicadas en la zona de Texcoco, son aquellas empresas localizadas en la región de Villa Guerrero, Tenancingo, Ixtapan de la Sal, etc., todas ellas ubicadas en la zona occidental del Estado de México: reconocida como la región más importante en producción de flores a nivel nacional

4.6.1.- Producto Interno Bruto.

Por otro lado, se muestra una fuerte desaceleración de la economía mexicana con un descenso del Producto Interno Bruto (PIB) el cual se situó durante 1998 en un 4.8, a un 3.2 para el año de 1999. Si se considera que estamos en una etapa de transición de un gobierno a otro (cambio de sexenio) y que la estabilidad económica ha sido afectada grandemente por la desconfianza de los

grandes capitales, se comprenderá el fenómeno de las crisis recurrentes y sus implicaciones sobre el PIB de México (fig 3).

Las implicaciones del PIB para las empresas son la contracción en la demanda de productos como las flores, las cuales están catalogadas como suntuarias, además de minar el poder adquisitivo de los consumidores. Lo anterior retarda la recuperación o capitalización de las microempresas de floricultores

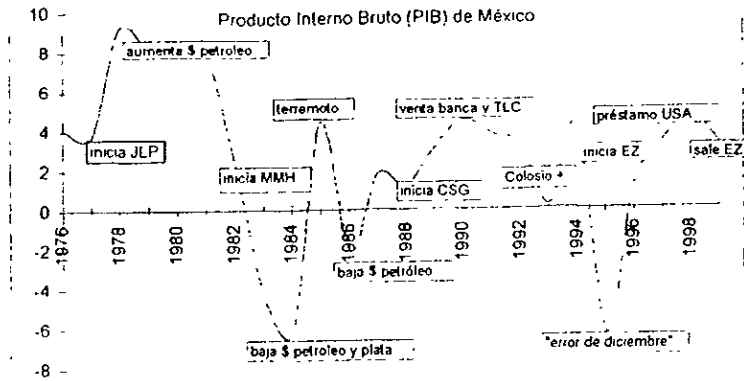


Fig 3 El PIB de México de 1976 a 1999 Fuente: Estadísticas del Banco de México

El PIB en la economía mexicana ha tenido comportamientos erráticos a través del tiempo, es decir, no existe una estabilidad o crecimiento moderado de este indicador. El PIB es el resultado de la suma de todos los sectores productivos de una economía, en el caso del sector agrícola, su contribución a la economía mexicana es mínima, este sector contribuyó con aproximadamente un 6% en 1998 y presenta una tendencia errática en los años recientes.

4.6.2.- Los insumos requeridos en la producción de flores.

La mayoría de los insumos que se requieren para la producción de las flores que se cultivan en la región de Texcoco son de importación, esto tiene grandes implicaciones ya que una devaluación del peso frente al dólar (moneda de amplio uso en las transacciones comerciales a nivel internacional) afecta directamente los costos de producción y dificulta la comercialización de las flores, pues se incrementan los costos de los productos y estos repercuten en los precios de venta.

En los 5 años recientes (de finales de 1994 a la fecha) las microempresas han enfrentado grandes dificultades de financiamiento, adquisición de tecnología, etc., derivado de la fuerte devaluación del peso frente a otras divisas principalmente el dólar estadounidense dado que la economía mexicana depende en gran medida no sólo de bienes del exterior, sino también de materias primas o insumos para la elaboración o producción de un gran número de productos para consumo local o de exportación.

Es importante señalar que a partir de la crisis económica de 1994 -1995 los costos de producción del sector florícola se elevaron en más del 200%, debido al incremento en los precios al productor de insumos como plaguicidas, fertilizantes, plásticos, etc. muchos de ellos elaborados con materiales de importación

Con respecto a la paridad peso-dólar ésta ha estado estable desde enero de 1999 sin embargo analistas financieros consideran que el peso mexicano se encuentra sobrevaluado y se prevé una devaluación en el corto plazo. lo cual puede tener serias repercusiones en la producción de flores: es importante para quienes se dedican a producirlas, que la paridad se mantenga estable con el fin de no incrementar los costos de producción, de lo contrario se obliga a los productores a enfocarse a cultivos más rentables y en algunos casos a abandonar esta actividad

Por otra parte para los productores que buscan diversificar sus mercados y desean incursionar en otros mercados es importante que sean competitivos no sólo en calidad de producto sino en costos de producción, así pues en la medida que la paridad peso-dólar se mantenga estable se podrá optar por tecnificar algunas prácticas de cultivo que les permitan ser competitivos

Cuando el peso se devalúa se piensa que se puede ser más competitivo en los mercados exteriores, pues se abaratan los productos nacionales, sin embargo cuando estos tienen componentes o insumos que provienen del exterior estos impactan en los costos de producción de tal manera que el beneficio que se podría esperar por efectos de la devaluación no existe. Esto viene a colación porque han existido intentos por parte de algunos microempresarios florícolas de la región de Texcoco por aliarse para poder participar en los mercados internacionales sin embargo no han fructificado sus esfuerzos, porque la inestabilidad de la moneda nacional no les permite ver beneficios a largo plazo

4.6.3.- Financiamiento - Tasas de interés - Crédito.

El financiamiento es de gran importancia para la mayoría de las actividades empresariales ya que permite a las empresas acceder a nuevas tecnologías para mantenerse competitivas en los diferentes mercados en los que participan diversos analistas financieros han reconocido que las altas tasas de interés que cobran los bancos a sus acreditados limitan fuertemente el acceso de las empresas a mejores tecnologías

Respecto a las tasas de interés que cobran las instituciones de crédito a quienes solicitan prestamos el diario "El Financiero" publicó el 1 de marzo de 1999 una nota en la que señala que las tasa activas (las que cobran los bancos a sus clientes) oscilan entre un 45 y 50% al año y como consecuencia de lo anterior el crédito otorgado por la banca comercial decayó en un 6%. En el periodo de 1985 a 1994 la superficie agrícola con financiamiento se redujo en un 67% actualmente los bancos han restringido el otorgamiento de créditos por falta de garantías y restricciones temporales de la banca sobretodo a los pequeño y microempresarios que fueron los que resultaron mas afectados por la crisis

La actual situación económica, restringe principalmente el acceso a los créditos a los microempresarios con poca capacidad de participación en el mercado con ello se limita el desarrollo de sus empresas, ya que no tienen acceso a mejores insumos, maquinaria, etc que los haga más competitivos, sobre todo en sectores de la economía que se encuentran severamente contraídos. Hasta 1990 el financiamiento a los proyectos agrícolas se canalizaban principalmente por medio del Banco de Crédito Rural (BANRURAL) y de los Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA), el primero atendía a los micro y pequeños empresarios en tanto el segundo atendía a los medianos y grandes productores a través de la banca comercial.

Las tasas de interés ahora son variables de acuerdo a la política en el sector agrícola, aunque siguen siendo las más baratas del mercado, para obtener créditos se requieren garantías. En la actualidad los bancos comerciales han restringido los préstamos o créditos debido a las difíciles condiciones económicas del país, sobretodo a los negocios que se encuentran sin fondos y no pueden cumplir con sus obligaciones. Difícilmente un banco otorga créditos para cubrir deudas con otros acreedores.

Los créditos agrícolas que se tramitan son:

- **Crédito de habilitación o avío:** este tipo de crédito es de corto plazo, no mayor de un año, se destina para la compra de materia prima o insumos, pago de mano de obra, entre otros.
- **Crédito refaccionario:** crédito de mediano o largo plazo, mayor de 1 año, se destina para la compra de maquinaria, instalaciones, etc.

Actualmente la banca comercial y de desarrollo piden una serie de requisitos a quienes desean ser sujetos de crédito, el Banco de Crédito Rural requiere para tramitar algún crédito refaccionario:

- ◆ carta de no adeudo (con alguna institución de crédito),
- ◆ avalúo de bien inmueble a dejar en garantía (con valor mínimo de dos veces el importe del crédito solicitado),
- ◆ carta de libertad de gravámenes del mismo inmueble.
- ◆ balance de ingresos-egresos del año anterior a la solicitud del crédito.
- ◆ proyecto de viabilidad.

Nota: para el caso de personas morales, el banco requiere además acta constitutiva y alta ante Hacienda (actualmente, SAT).

Una alternativa entre los microempresarios florícolas es la obtención de créditos provenientes del gobierno, ya sea estatal o municipal, toda vez que las tasas de interés son relativamente más bajas y con menores requisitos para su obtención, aunque los montos son más limitados, al igual que el número de ellos. Sin

embargo una condición por parte de las autoridades es que los créditos se otorgan preferentemente a productores asociados o en grupo, de tal manera que las alianzas entre microempresarios para la obtención de créditos, etc ha sido estimulada por los diferentes gobiernos.

El gobierno del Estado de México a través del Fondo de Apoyo para Proyectos Productivos en el Estado de México (FAPPEM) destino recursos económicos a los microempresarios en el año de 1999 por un monto máximo de \$ 20 000 00 m.n por proyecto o microempresario, pagaderos en un lapso de uno a dos años, sin garantías (inmuebles) Los requisitos para acceder a dichos créditos fueron

- ◆ comprobar ser microempresario, de la región de Texcoco,
- ◆ experiencia en el cultivo de flores mínimo 2 años,
- ◆ balance de ingresos-egresos del año anterior a la solicitud del crédito,
- ◆ presentar proyecto de inversión y viabilidad, entre otros

A nivel del gobierno municipal, por primera vez en su historia en 1999 se otorgaron créditos a los microempresarios de la región el monto fue por \$ 2 000 00 para un máximo de 100 microempresarios Si bien los montos y cantidades son poco significativas, para quienes se vieron beneficiados con dichos créditos estos sirvieron para continuar desarrollando sus actividades florícolas, de lo contrario pudieron desaparecer En el caso de los créditos otorgados por el gobierno municipal estos no pagaron interés alguno y se limitaron a devolver la cantidad prestada los requisitos para acceder a dichos préstamos fueron

- ◆ acreditar ser microempresario del municipio,
- ◆ firmar un pagaré por la cantidad prestada entre otros

4.6.4.- Comercialización de las flores - Consumo.

La comercialización de las flores que se producen en la región de Texcoco se ha visto impactada por los altos costos de producción (aún cuando los microempresarios han tratado de mantener la calidad de las flores), así como a la reducción en los ingresos de la población y potenciales consumidores, por ello la inflación es otro elemento importante de la economía de México

El cumplimiento de las metas del gobierno federal para controlar la inflación estimada por autoridades de la Secretaría de Hacienda para el año de 1999 en 13% es necesario para reactivar el consumo de las flores al nivel que se tenía antes de diciembre de 1994, estudios de la Iniciativa Privada (IP) señalan que esta se ubico alrededor del 15% Actualmente (año 2000) las autoridades del Banco de México estiman que la inflación se ubicará alrededor del 10%

La inflación tiene efectos negativos en el poder adquisitivo de los consumidores ya que merma grandemente su capacidad de compra de todos los bienes y servicios que requiere para mantener su nivel de vida El efecto

inflacionario en los productos que se encuentran en el mercado, afecta el consumo principalmente en aquellos que son catalogados como suntuarios (flores caros de lujo, etc.). es decir productos de los cuales se puede prescindir su compra sin afectar las necesidades principales de las personas como alimento, vestido calzado, etc.

La comercialización de las flores que se producen en la región de Texcoco se realiza principalmente en los mercados nacionales y especialmente en los que se ubican en la Ciudad de México y su área conurbada. De acuerdo con Aspoflor (Hidalgo, 2000) se calcula que se comercializa un volumen total anual de 417 millones en los diferentes mercados del país.

En los mercados internacionales de acuerdo a datos del presidente del Consejo Mexicano de la Flor el consumo mundial de flores, follajes y plantas de maceta se estima en aproximadamente en 30 mil millones de dólares, de los cuales un 62% corresponde a flores cortadas (como las que se producen en Texcoco) 10% a follajes y 28% a flores de maceta.

4.6.5.- Productos sustitutos en flores.

Otro factor de presión en los precios y comercialización de las flores de crisantemo y en general de las flores que se producen en condiciones de invernadero en la región de Texcoco, en el Estado de México es la oferta de sus posibles sustitutos como el polar, margaritón, clavel rosas, entre otros los cuales tradicionalmente han mantenido precios por abajo de los crisantemos y sirven de referencia para evitar que se disparen los precios de estos en los momentos en que hay escasez en el mercado.

No solo la presencia de flores como productos sustitutos afectan a las microempresas florícolas de la región de Texcoco también las inclemencias del tiempo como heladas (bajas temperaturas) influyen positiva o negativamente en el comportamiento de los precios de las flores. Lo anterior tiene repercusiones negativas para los productores cuando estos se ven obligados a reducir sus ganancias o incluso vender por debajo de sus precios de producción, sobre todo cuando existe saturación del mercado con flores de crisantemo.

Como se puede deducir de los aspectos macroeconómicos ya citados lo anterior impide literalmente capitalizarse a los microempresarios y volverse más competitivos no sólo en los mercados locales sino en los del exterior, ya que sus costos de operación se ven impactados por los incrementos en los insumos empleados para la producción de las flores, los cuales como ya se mencionó son en su mayoría de importación y por otro lado los consumidores finales pierden capacidad de compra, lo cual pone en serios predicamentos a los microempresarios que se dedican a la producción de flores.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

“Estamos acosados por las mismas amenazas que no nos queda otra más que aliarnos”
Alvaro Vargas Llosa

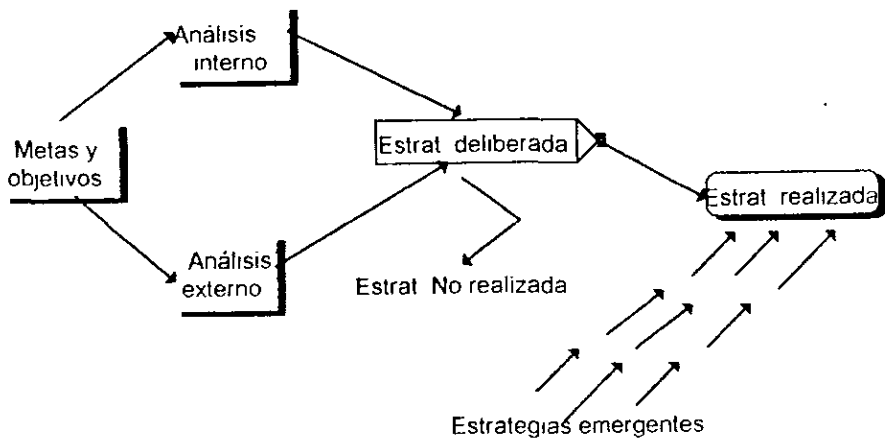
5.- Marco Teórico.

En el Marco Teórico se involucran investigaciones, estudios o referencias bibliográficas vinculadas con el tema de investigación, sin embargo se tuvo que aludir a referencias generales sobre estrategias y alianzas entre empresas a fin de dar un contexto a la investigación ya que no existe antecedentes de estudios similares también se incluyen estudios sobre organizaciones agrícolas para mostrar los enfoques dados a las alianzas agrícolas hasta la actualidad

5.1.- La Planeación Estratégica.

La Administración de las empresas es un aspecto fundamental para el desarrollo de estas pues llega a ser el reflejo del comportamiento de todas las áreas funcionales de ella. En la actualidad difícilmente las empresas logran desarrollarse si no tienen definidas sus metas u objetivos a largo plazo los administradores deben realizar por ende no solo la planeación de sus actividades u operaciones diarias, sino una planeación que les permita alcanzar sus metas como empresa.

En los años recientes la planeación de todas las actividades de la empresa ha requerido de un análisis serio y objetivo de las metas que se pretende alcanzar como tal. Estudiosos en las ciencias de la administración conceptualizan a esta planeación como estratégica, la cual consideran debe ser un proceso continuo debido al entorno cambiante de los negocios. Estudios recientes enfatizan la planeación en diversos escenarios realizando proyecciones de eventos sucedidos en el pasado para formular programas de desarrollo a mediano y largo plazo.



Adaptado de Mitzberg 1991

fig 4

La planeación estratégica pretende desarrollar planes detallados para poner en práctica las estrategias básicas de la empresa a través de la planeación se pretende plantear alternativas de solución una vez identificados los riesgos y

oportunidades que los entornos cambiantes ofrecen a las distintas empresas. Autores como Mintzberg (1991) señalan que las estrategias no siempre provienen o son el resultado de una planeación formal ya que se ha visto que estas suelen surgir como una respuesta a las circunstancias imperantes en el entorno de las empresas, fig 4.

Así en el ámbito de la planeación estratégica diversos autores reconocen que si bien es necesario analizar el entorno de los negocios para decidir que estrategia debe implementarse, también se debe tener una estrategia emergente ya que a menudo se presentan situaciones no previstas. Por ello el propósito principal de la planeación estratégica radica en aprovechar las oportunidades y evitar o minimizar los riesgos que conlleva el entorno cambiante de los negocios.

Las microempresas como se sabe no solo han sido indispensables en la creación de empleos, se dice que son el semillero de donde han surgido las grandes empresas. Sin embargo las microempresas dependen en principio de la capacidad de una persona la cual no solo inicia del negocio también aporta el capital y la visión de negocio es por ello que el administrador de este tipo de empresas debe tener claro las metas que persigue como empresario.

A nivel de las microempresas se aprecia que no se realiza una planeación estratégica formal, sin embargo debemos recordar que el microempresario juega distintos papeles o roles, es el administrador, el experto financiero, el técnico es quien selecciona al personal etc.

Sin embargo, al ser también el dueño y quien aporta el capital de la empresa es la persona que realiza el análisis de las expectativas de desarrollo de su empresa y además piensa ó planea la forma más conveniente para lograr las metas que se propuso como empresario. Cuando se esta en contacto con este tipo de empresario se puede reconocer que también realizan una planeación estratégica, quizá un poco rudimentaria pero al fin de cuentas también poseen sus propias estrategias.

5.2.- Las Estrategias.

Hablar de estrategias es hablar de un concepto que puede ser visto desde un ámbito multidimensional es decir que abarca todas las actividades de la empresa todo ello con un sentido de unidad dirección y objetividad, con el propósito de facilitar los cambios requeridos y a la vez influenciar en su entorno (de la empresa). De acuerdo con Hermida y Serra (1992), el empleo de estrategias en los negocios es cada vez más necesario manejar estrategias implica manejar la empresa en función de éstas. Estos autores indican que algunos empresarios creen no tener estrategia, pero ello en si representa una estrategia "la estrategia de no tener estrategia" esto lleva a los empresarios a hacer siempre lo mismo repitiendo acciones pasadas.

Mintzberg (1991) en su obra "the strategy process concepts contexts cases" indica que no existe una definición universalmente aceptada de estrategia, pero reconoce que algunos autores incluyen metas y objetivos de la empresa en un modelo de estrategia que permite considerar las metas principales de la empresa sus políticas y la secuencias de acción como un todo. De acuerdo con este autor las estrategias formales contienen tres elementos:

- 1) *el más importante*, las metas y objetivos a lograr,
- 2) *el más significativo*, las políticas que guían o limitan la acción, y
- 3) *el principal*, la *secuencia de acciones* o programas que permitan lograr las metas

Actualmente se reconoce el poder de las estrategias, ya que suelen marcar el rumbo de las empresas. Las estrategias en la administración de las empresas se deben entender como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización con respecto al entorno cambiante aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de las metas y objetivos de la empresa.

Para Arranz (1995) los objetivos de las empresas son

- ✓ supervivencia
- ✓ crecimiento y
- ✓ utilidad

En el caso de la supervivencia de las microempresas se deben considerar para su análisis producto, clientes, competencia, tecnología, personal y capital. Para establecer las estrategias que deben seguir las empresas se deben conocer los objetivos que persiguen a corto, mediano y largo plazo. Esta es una de las formas de conceptualizar las estrategias.

Otra manera de visualizar las estrategias es como una forma de incrementar la competitividad de las empresas, para ello se debe partir de definir cual es el negocio de la empresa. En el caso que se investiga, el negocio de los microempresarios es la producción y comercialización de flores (principalmente de crisantemos, margaritas, pom pom, eleonoras, entre otras). Si bien esto no facilita el desarrollo de las estrategias, puede ser un punto de partida necesario.

Las estrategias están encaminadas en términos generales a sostener una ventaja a largo plazo sobre el resto de los competidores. Actualmente los microempresarios florícolas de la región de Texcoco producen flores de alta calidad que son apreciadas en el mercado por su larga vida en el florero, es decir la duración que tienen las flores una vez que se han cortado y se han puesto en los floreros, en este caso se habla de aproximadamente 15 a 20 días.

Vistas con este enfoque las estrategias requieren para su análisis e implementación del entendimiento de las capacidades competitivas de la empresa lo cual se traduce en comprender cuales son sus fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas del entorno de la misma

De acuerdo con Hamel y Prahalad (1995) las estrategias deben permitir visualizar una posición de liderazgo, así como establecer criterios de organización para su progreso. Para estos autores las empresas deben ser capaces de.

- ◆ reorientar sus estrategias de desarrollo.
- ◆ comprender los elementos diferenciales de competencia
- ◆ ser diferentes a sus competidores, y
- ◆ ser capaces de buscar nuevas oportunidades

La competencia entre las distintas empresas ha hecho que se investigue porque algunas empresas triunfan y otras fracasan, algunos autores aceptan que este hecho se puede explicar a partir del conocimiento de los recursos capacidades y estrategias de las empresas. De acuerdo con Werther y colaboradores (1992) la tecnología las finanzas, la mercadotecnia entre otras actividades son una fuente de ventaja competitiva, por ello las empresas deben realizar un análisis al interior de ellas con el fin de implementar estrategias para su desarrollo como empresa

En el caso de la agricultura, los productores al adquirir tecnología también pueden adquirir una ventaja competitiva dado que ésta les permite incrementar sus estándares de calidad, sin embargo no deben perder de vista la relación costo - beneficio En el caso de los microempresarios florícolas de la región de Texcoco los insumos juegan un papel importante ya que de ellos depende en gran medida la calidad de las flores que producen la adquisición de maquinaria sistemas de riego etc son otros elementos que pueden determinar una ventaja competitiva

Las estrategias formales deben involucrar un proceso de planeación, por ello se debe partir de determinar las metas y objetivos de la empresa y de manera paralela se debe adoptar las acciones y asignar los recursos necesarios para la implementación de las estrategias Algunos autores reconocen que no siempre se debe suponer que las estrategias son la resultante de la planeación racional ya que en ocasiones son la respuesta a circunstancias repentinas del entorno.

La mayoría de las estrategias pueden ser distorsionadas por la naturaleza las emociones humanas o son modificadas por la imaginación y propósitos de los oponentes Sin embargo la esencia de las estrategias es la de construir una postura o posición dentro del ámbito en que se desarrolla la empresa, de tal forma que ésta pueda lograr sus metas a pesar de las fuerzas externas de su entorno

5.2.1.- Las fortalezas y debilidades.

El análisis de las fortalezas y debilidades implica un análisis serio y objetivo de las actividades de la empresa actividades que permitan mantener una ventaja ³⁴

competitiva, a partir del desarrollo de las competencias funcionales en finanzas, tecnología, distribución, ventas, entre otras. Las estrategias pueden desarrollarse a partir del conocimiento de las fortalezas y debilidades que nos permitan llegar a tener ventajas competitivas.

Las fortalezas que tienen los microempresarios florícolas de la región de Texcoco, son entre otras:

- ✓ capacidad de producir flores durante todo el año (foto 8),
- ✓ cuentan con abasto seguro de agua de riego,
- ✓ la cercanía con los centros de abasto y distribución más importantes del país, que les permite tener bajos costos de transportación,
- ✓ demanda constante de las flores que se producen en la región,
- ✓ la calidad de las flores que producen,
- ✓ la reputación o reconocimiento de dicha calidad,
- ✓ la capacidad de organización.



foto 8 Existe capacidad y calidad en la producción de flores durante todo el año en la región de Texcoco

Por otra lado las debilidades que se pueden reconocer entre los microempresarios, que son objeto de estudio son entre otras

- ◆ el casi nulo acceso a créditos,
- ◆ poca capacidad financiera,
- ◆ la tecnología empleada (muy rudimentaria, foto 9),
- ◆ nula planeación de la producción a nivel regional,
- ◆ un limitado acceso a los mercados para comercializar sus productos (flores),
- ◆ la falta de una red de distribución para las flores que producen
- ◆ la poca aplicación de conocimientos, de los aspectos administrativos

Las debilidades se pueden tornar en potenciales amenazas para la propia empresa en la medida que sus competidores puedan capitalizar estas desventajas, por ello los microempresarios no deben subestimar la capacidad competitiva de sus rivales en el mercado. Este análisis debe permitir evaluar todas las posibles soluciones, entre esas, la posibilidad de realizar alianzas entre ellas.

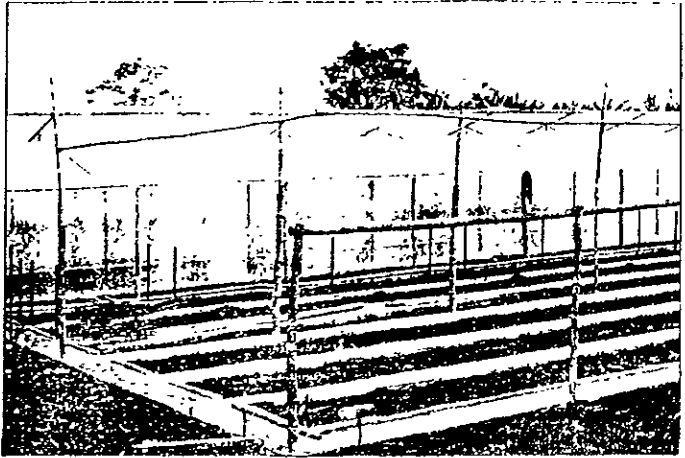


foto 9 Falta mayor tecnología en la producción de flores entre floricultores de Texcoco

5.2.2.- Las oportunidades y amenazas.

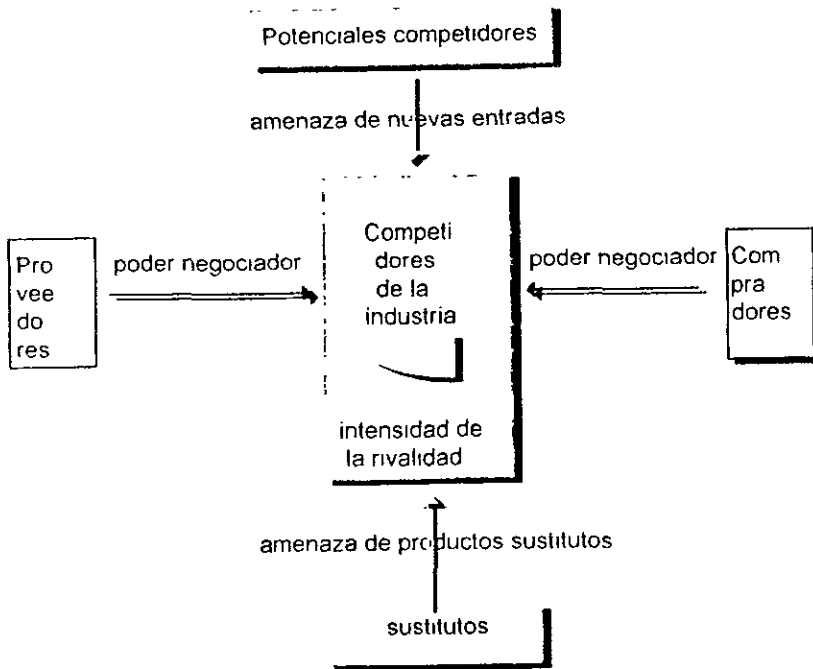
Un aspecto importante para determinar cuales son las oportunidades que tienen las empresas es la planeación de sus actividades futuras reconociendo la industria en la que se encuentra inmersa, esto es reconocer a las empresas que producen el mismo bien o servicio, así como conocer cuales son los productos que mejor satisfacen las necesidades de los clientes.

Como ya se ha citado, el entorno de las empresas en los años recientes es cambiante, lo cual representa riesgos cuando se planea en escenarios estables, pero también se brindan oportunidades para aquellas empresas que saben adaptarse a los cambios.

Actualmente las políticas del gobierno federal en materia de intercambio comercial abren la oportunidad de acceder a mercados externos, sobretodo por la "fiebre" de la firma de tratados de libre comercio (el más reciente, el firmado con Israel en marzo del 2000). Si bien esto permite a los productores mexicanos incursionar en otros mercados, también se abre la misma posibilidad para los productores de otros países, lo cual constituye una seria amenaza para las empresas más pequeñas, las microempresas.

Si bien la mayor competencia¹ entre las empresas suele constituir una amenaza para la sobrevivencia de las microempresas, también se presentan oportunidades para las mismas empresas. Oportunidades que quedaran al descubierto después de un análisis serio y objetivo de las capacidades de la empresa y de su posición en la industria en la que se encuentra compitiendo.

En primera instancia se debe examinar el entorno más inmediato a la microempresa, incluyendo su posición competitiva, sus principales rivales o competidores todo ello permitirá saber si es necesario desplazarse a donde se logre tener ventajas competitivas Tal como lo plantea Porter en su modelo para analizar la industria y sus competidores (fig 5)



modelo de Porter 1980

fig 5

Algunas de las amenazas que tienen las microempresas florícolas que se ubican en la región de Texcoco son

- desplazamiento de los mercados que actualmente abastecen, por otras empresas,
- devaluación del peso frente al dólar, (por sus repercusiones en los insumos),
- la falta de competitividad en costos de producción,
- desplazamiento de las flores de Texcoco, por sus sustitutos,
- alianzas de los competidores, con mayor capacidad de negociación ante el gobierno y otras instancias
- consumo decreciente de flores naturales.

Pero en el entorno cambiante no solo se vislumbran amenazas también se ofrecen oportunidades para las microempresas materia de estudio, algunas de las cuales son

- trabajar en grupo (aliados).
- incursionar en nuevos mercados.
- diversificar la producción,
- penetrar nuevos nichos de mercado.
- realizar inversiones conjuntas para acceder a nuevas y mejores tecnologías entre otras

Una de las estrategias que las empresas disponen para evitar o disminuir los riesgos así como para aprovechar o explotar las oportunidades son las alianzas entre ellas, lo cual en el ámbito de las estrategias puede entenderse como una forma de defensa, para aquellas empresas que se ven amenazadas por sus competidores

Las alianzas representan esa opción que las empresas buscan no solo para competir y desarrollarse, en algunos casos para sobrevivir las empresas hoy en día no sólo compiten, también se alían para alcanzar sus objetivos en algunos casos se habla de alianzas de corto, de mediano o de largo plazo algunas de esas alianzas se presentan no sólo con proveedores o clientes, también se presentan entre las mismas empresas productoras de los mismos bienes o servicios

5.3.- Las Alianzas.

Las alianzas generalmente son arreglos formales o informales para la cooperación entre dos o más entes o empresas Para Stephen (1987) la habilidad para atraer aliados en un sistema competitivo es más valiosa que aquella que causa que otros se alien contra ellos Para Crespo (2000) las alianzas obligan a quienes intervienen en ellas a ponerse de acuerdo sobre la forma en que han de conducirse sus integrantes con el propósito de lograr sus metas; incluso suelen forjarse con integrantes que tengan ideologías distintas sin que esto represente una aberración

En Mexico la economía como fenómeno, y sus problemas perspectivas y soluciones son en la actualidad compartidas por la mayoría de las empresas, pese a que ellas comparten una misma realidad económica cada día más común (Kuschick 2000), las posibles alternativas de solución no siempre son las mismas ni se aplican de igual manera y esto pasa porque a pesar de tener crisis y problemas estructurales semejantes, se presentan circunstancias particulares que determinan el tipo de solución a cierto tipo de problemática

Se cree que las alianzas son una respuesta a las alianzas realizadas por las empresas competidoras y cuyos recursos suelen ser superiores a una empresa en lo individual así la alianza representa una amenaza y un riesgo para la sobrevivencia de las microempresas dado que estas son más vulnerables a los factores externos (principalmente macroeconómicos)

En la actualidad el fenómeno de la competitividad ha tenido grandes implicaciones para las empresas y sus negocios. dado que ha permitido la participación de más empresas en más mercados, es decir, se han roto muchas barreras de acceso a los diferentes mercados en los que compiten las diferentes empresas (grandes, medianas, pequeñas y micro, clasificadas así por su tamaño)

Porter señala que las industrias tradicionalmente se presentan como campos de batalla en los que las empresas y sus negocios deben competir para sobrevivir. En su momento las empresas japonesas mostraron que éstas (las empresas) no deberían tratar a sus competidores como rivales, más bien como constituyentes importantes de las mismas

Como se puede apreciar estas son dos visiones acerca de los negocios y sus competidores. actualmente los empresarios de cualquier tamaño (grandes, pequeños medianos, micro) tienen que optar por cualquiera de las dos opciones algunos prefieren desarrollarse empleando sus propios recursos, otros optan por aliarse con sus competidores directos, sus proveedores y clientes

Se ha demostrado que la forma de permanecer presente en los mercados no se da simplemente con productos de buena calidad, actualmente la "guerra" de precios a orillado a las empresas a buscar otras opciones y no sólo competir todas contra todas. Las alianzas surgen como una respuesta a amenazas externas a las empresas de cualquier tamaño.

Hace algunos años, cuando se iniciaba la década de los noventa (1990's) el fenómeno de la globalización comercial obligó a las pequeñas y medianas empresas (limitadas por su estructura de capital) a celebrar alianzas con el fin de superar las dificultades económicas que se vivían a nivel mundial y con ello lograr la expansión de sus negocios

Para Mora (1997) las pequeñas, micro y medianas empresas se enfrentan al reto de competir con productos de mejor calidad y con ello satisfacer las exigencias de sus clientes. sin embargo ante la falta de recursos financieros las alianzas se han convertido en una opción viable para enfrentar estos retos.

De acuerdo con Bleeke & Ernest (1993) las empresas que desean realizar alianzas de éxito deben aprender a ser más flexibles y aceptar sus diferencias. Las alianzas entre empresas que son competidoras potenciales representan un reto para ellas mismas dadas sus habilidades, acceso a los mercados y estructuras de capital. Las empresas se alían en función de su cercanía geográfica más que en función del alcance de los mercados de sus productos

Las empresas deben entender que la competencia se puede dar colaborando entre ellas. por esta razón la noción de colaboración como competencia se aplica de manera diferente dependiendo del grado de unión o alianza. Las empresas que se

alianzas deben ser flexibles con el fin de resolver sus problemas y adaptarse a los cambios que exigen los nuevos tiempos

Así la tesis de alianza y competencia son complementarias aún cuando no ampliamente aceptadas, sobretudo por los microempresarios, sin embargo las alianzas en los años recientes están siendo reconocidas por empresas de todos tamaños. en algunos casos como cooperación para competir, asociaciones. como sea **el mensaje es similar: debe existir arreglos formales o informales para competir juntos**. Las alianzas en este contexto deberían involucrar no solo a las empresas como entes productivos, sino también a los gobiernos. dado que son estos quienes fijan las reglas de competencia económica entre las empresas

5.3.1.- Características de las Alianzas.

Las alianzas según Stephen (1987) deben unificar las ideologías de los aliados ya que son un factor importante y determinante en las alianzas por ello empresas de un mismo tamaño y giro suelen ser aliados naturales. Además debe existir simetría de motivación es decir. deben existir motivos similares para quienes pretenden realizar o llevar a cabo una alianza

Para Liska (1969) las alianzas surgen porque todos los entes o empresas por lo general tienden a aliarse por alguna razón. en muchos casos son por razones de seguridad sobretudo cuando son afectados por factores externos. sin embargo las alianzas se ven afectadas por los fines y medios por las que se crean. Algunas de las alianzas se caracterizan porque permiten a los aliados tener un cierto poder ofensivo siendo una respuesta a los competidores cercanos más que a competidores potenciales o lejanos geográficamente

Cleri (1996) en su obra "estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización" señala que las empresas deciden unir sus esfuerzos por la ventaja que representa el agrupamiento de las mismas, cuando se encuentran expuestas a la misma presión. Lo anterior suele presentarse cuando las empresas reconocen la necesidad de aliarse antes que desaparecer del mercado

En el caso de las microempresas, sus administradores deben evaluar la necesidad de realizar alianzas con sus similares partiendo de una base fundamental de confianza y aceptación de unos y otros. entendiendo que las alianzas deben agregar efectos sinérgicos a quienes deciden unir sus voluntades recursos y capacidades

Aún cuando las alianzas en términos generales implican compartir decisiones recursos, ganancias y pérdidas los microempresarios suelen ser renuentes a perder su autonomía en la toma de decisiones sólo cuando enfrentan dificultades que no pueden resolver por sí mismos consideran las posibilidades de realizar alianzas. Cuanto más logran desarrollarse los microempresarios tienden a minimizar las necesidades de aliarse o de unir sus recursos

Quizá uno de los factores que limitan las alianzas (como fusiones) entre los microempresarios sea la falta de confianza, lo cual parece ser una característica generalizada en la cual se duda de la honestidad de la contraparte, más si se trata del manejo de los recursos financieros. Es por ello que se cree que las alianzas que realizan los microempresarios florícolas no son de carácter estratégico

Para que las alianzas tengan éxito se deben llegar a acuerdos específicos y claros preferentemente se aconseja redactar el convenio de la manera más clara a fin de que las partes no se encuentran en desventaja (unos de otros), de igual manera se debe respetar lo pactado con el fin último de lograr los objetivos planteados en la alianza, aún cuando se trate de alianzas de corto plazo

En el mismo tenor es conveniente incluir mecanismos de autocorrección o de control a fin de no desviarse de los objetivos planteados. En ocasiones es conveniente llevar a cabo alianzas a corto plazo e ir realizando "extensiones de ellas a fin de irse compenetrando en la forma de realizarlas, es decir volver a plantear nuevos objetivos con el propósito de dar los pasos necesarios para planear alianzas a largo plazo

5.3.2.- Tipo de alianzas.

Las alianzas suelen realizarse por motivos diversos y con objetivos diferentes dependiendo de los intereses que mantengan los empresarios. De acuerdo con diversos autores las alianzas pueden ser de varios tipos

- ⑥ **inversiones conjuntas o join venture.** este tipo de alianza se caracteriza porque las empresas deciden invertir recursos una de ellas aporta el capital y en ocasiones transfiere tecnología para que la que recibe los recursos incremente su participación en los mercados en los que compete. En este tipo de alianzas se llega a compartir la toma de decisiones por el tiempo que dura la alianza
- ⑥ **fusiones.** las alianzas de esta naturaleza quizá sean las que más se dificultan entre las empresas toda vez que en ellas se pierde la identidad de los participantes para dar como resultado una nueva empresa o bien una de las empresas pierde su identidad y sus recursos se incorporan a otra

Las fusiones suelen ser un recurso para evitar el cierre de empresas o quedar en posiciones poco competitivas. las fusiones conllevan la pérdida de identidad de alguna de las empresas aliadas. La mayoría de las alianzas de éxito terminan en fusiones se sabe que más del 75% de las join venture terminan en fusiones. NOTA estos tipos de alianzas, son las comúnmente estudiadas en las grandes empresas

Con un enfoque diferente se tiene otro tipo de alianzas las cuales tienen como objetivos la adquisición de tecnología la comercialización de productos compra de insumos en mayores volúmenes etc. en las microempresas que se investigan se analizarán las siguientes

- ⑤ **de complementación**, este tipo de alianzas de acuerdo con Cleri implican sólo la transferencia de recursos (de cualquier tipo, capital, tecnología, etc.) de una empresa a otra con el fin de reforzar las capacidades de una de ellas para que pueda competir de la mejor manera en los mercados

En este tipo de alianza se pretende complementar las habilidades y capacidades, es decir, mantener un nivel de fortaleza, especialmente en empresas de bienes en algunos casos un aliado brinda productos o tecnología y el otro brinda acceso a los mercados

- ⑥ **de adquisiciones**, este tipo de alianza se presenta entre las empresas y sus proveedores, estas alianzas se dan con la finalidad de abatir costos en la compra de insumos por parte de las empresas que realizan algún tipo de proceso productivo. Las alianzas de adquisiciones llegan a ser efímeras entre microempresarios dado que se alían para realizar compras en común y después suelen disolverse no son alianzas formales. En este caso no se trata de adquisición de una empresa por otra, más bien de bienes o insumos necesarios en los procesos productivos

- ⑦ **estratégicas**, aún cuando se ha pretendido señalar que las alianzas son estratégicas sólo si presenta todo un proceso que involucre una visión de largo plazo con objetivos y programas claros sobre cómo se desarrollarán las empresas, en la práctica el carácter estratégico se da por el hecho que las empresas se alían para poder competir en los diversos mercados y en algunos casos para sobrevivir.

Aún cuando las alianzas sean de corto plazo y no se plasme en documentos la estrategia a desarrollar, no quiere decir, que no se tenga en mente un planteamiento de carácter estratégico para apoyar el desarrollo de las microempresas por tal motivo es importante reconocer la importancia de cualquier tipo de alianza entre este tipo de empresas, naturalmente esto se aplica en las empresas micro y pequeñas, cuyos administradores suelen no ser profesionistas de la administración y en muchos casos no tiene nociones sobre el desarrollo profesional de los negocios

5.3.3.- Beneficios de las alianzas.

Las alianzas como tales conllevan el intercambio de beneficios para las partes que se alían. Actualmente quienes se alían reconocen que las alianzas les brindan un poder ofensivo y aunque en principio suelen ser la resultante de amenazas externas a la sobrevivencia de las empresas se llegan a convertir en un elemento que brinda seguridad al momento de competir en los diferentes mercados.

Las alianzas son una forma de cooperación entre empresas competidoras en un mismo mercado, se ha visto que en algunos casos las alianzas reducen la

confrontación entre competidores con intereses en conflicto. algunos de los beneficios que conllevan las alianzas a quienes las practican son

- la adquisición de tecnología.
- acuerdos para estandarizar precios en los mercados para productos similares
- permiten negociar frente a instituciones y gobiernos regulaciones de carácter legal, etc

Cuando las alianzas benefician a quienes las constituyen, con frecuencia la finalización de éstas (las alianzas) se da después de la consecución de los objetivos de los aliados, lo cual demuestra que la terminación de las alianzas no significa necesariamente un fracaso

Autores como Cleri(1990), Badaracco (1992) y Yoshino (1996) señalan que las alianzas suelen llevarse a cabo con varios objetivos

- ✓ expandir los negocios a nuevos mercados. en muchos casos las empresas pequeñas y micro no cuentan con la infraestructura suficiente como para penetrar en nuevos mercados por lo cual recurrir a las alianzas entre ellas permite expandir los negocios a nuevos mercados
- ✓ realizar economías de escala. es otro de los beneficios que conllevan las alianzas estas permiten cuando son fusiones realizar economías de escala para abatir costos de producción y poder ofrecer precios más bajos en el mercado
- ✓ impedir el acceso al mercado de nuevos competidores debido a la constante incursión de nuevas empresas en los diferentes mercados, las microempresas llegan a recurrir a las alianzas con el fin de impedir que nuevas empresas incursionen en los mercados en que ellas participan

Si bien las alianzas suelen representar beneficios para las empresas que se alian también es cierto que muchos de sus administradores pretenden tomar ventaja de las alianzas dado que algunos de ellos prefieren aliarse con empresa más débiles a fin de tomar una posición de mando y con ello el control de las decisiones

En la actualidad todavía existen administradores de microempresas que no comprenden porque se debe negociar con otras empresas. desdeñando el concepto de "ganar - ganar" y por el contrario pretenden sacar ventaja unilateral de las alianzas lo cual conlleva a la ruptura de las mismas

Con cierta frecuencia se aprecia que las empresas pequeñas y microempresas consideran que las alianzas representan la amenaza de pérdida de control o de su independencia como empresa razón por la cual los beneficios económicos no son adecuadamente considerados sin embargo autores como ⁴³

Bleeke & Ernest (1993) consideran que esto se debe a la mala negociación de las alianzas más que a la alianza en sí

5.4.- Las Alianzas entre microempresarios en México.

De acuerdo a como se propuso manejar el concepto de alianza en este trabajo de investigación 'Alianza Es la celebración de algún pacto o convenio que realizan las empresas con el propósito de *logran metas en común*', lo anterior permite reconocer una amplia gama de alianzas

A mediados de la década pasada (1994 -1995) y como resultado del ya famoso 'error de diciembre' de 1994. las empresas establecidas en México han tenido que aprender a aliarse, las alianzas son compromisos que aceptan las empresas y que involucran la decisión de compartir gastos y ganancias en muchos casos quienes se comprometen a aliarse deben estar dispuestos a modificar planes adecuándose a los nuevos objetivos que las partes aceptaron al constituirse

Cuando las microempresas *llegan a crecer se enfatiza en la rentabilidad* de estas sin embargo las políticas de libre mercado, de conformación de bloques comerciales y la globalización de los mercados hace más vulnerables a las empresas pequeñas y micro. dado que éstas cuentan con menos recursos para defenderse por sí solas. ante este panorama la cooperación entre ellas parece ser un opción necesaria para defender sus intereses

Los cambios en el entorno macroeconómico de México han demandado una verdadera integración de voluntades entre los empresarios. enfocados a generar importantes resultados en las organizaciones. ya que uno de los principales *problemas de los microempresarios es sostener el crecimiento de sus empresas* y con ello lograr ser más competitivos sobre todo en momentos de crisis en los cuales se generan sentimientos de negativos dado el nivel de incertidumbre de la economía nacional

Por lo anterior las alianzas entre microempresarios entrañan un compromiso serio en donde se tienen que acortar las diferencias y discusiones para lograr salir adelante en los intentos de alianza. si bien esto no es fácil en la práctica, tampoco es imposible ello implica por parte de los microempresarios que tengan la capacidad de negociar. sin importar si se trata de alianzas a mediano y largo plazo Para *lograrlo es importante tener siempre presente los objetivos de las alianzas* así como los puntos de coincidencia entre los aliados a fin de realizar alianzas fructíferas

5.5.- Las alianzas en la floricultura.

Las alianzas en la floricultura se han hecho presente de muchas formas y con diferentes propósitos. a principios de la década de 1980's se formó la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de México (ANAPROMEX) con 10 miembros fundadores cuya intención era la de participar en los mercados internacionales de flores en esa década la floricultura mexicana registró una

expansión importante. con lo cual esta Asociación llegó a tener hasta 50 miembros sin embargo por diversos motivos la Alianza entre los productores no pudo persistir en el tiempo

Otra alianza de floricultores es ASPOFLOR. la Asociación Nacional de Productores de Flor en donde se agrupan 38 productores de los cuales más de la mitad son del Estado de México el resto son de los estados de Puebla Michoacán y Oaxaca, en esta alianza se puede reconocer que participan floricultores con un nivel tecnológico superior a la media, dado que todos tienen potencial para exportar

Las alianzas en la floricultura de la región de Texcoco no son nuevas sin embargo no existe información documentada al respecto Actualmente existen alianzas de microempresarios en dicha región, con fines de comercialización abatimiento de costos de producción o insumos, financiamiento, entre otras) todo ello con el propósito de poder enfrentar los desafíos que impone la llamada competitividad. en la que los mercados son cada vez más competidos por las diferentes empresas este fenómeno pone en desventaja a las microempresas frente aquellas más grandes y de este modo (aliados) los microempresarios pueden defenderse de las amenazas a sus negocios.

5.5.1.- Alianzas a estudiar en la floricultura de Texcoco.

Las alianzas que se estudiaron en la región de Texcoco han adoptado diversas formas de organización por parte de los microempresarios participantes en algunos casos se presentan como sociedades, asociaciones, cooperativas uniones informales etc., las primeras son figuras jurídicas aceptadas por las distintas autoridades y tienden a ser de largo plazo. las informales suelen ser efímeras pero no por ello menos importantes.

Las alianzas formales pueden ser cuantificables en cuanto a su existencia u operatividad no así las informales de las cuales poco se conoce y aún mucho menos existe información documentada Con respecto a las alianzas que se investigan estas adoptan modalidades diversas. entre ellas están

1 La *Sociedad de Producción Rural "Tequexquinahuac"* se formó en el año de 1987 con el fin de solicitar financiamiento bancario con el propósito de ampliar sus instalaciones productivas. la constituyeron 12 personas las cuales encontraron dificultades internas (como organización) para salir adelante en su intento de alianza. razón por la cual pocos de ellos consideran viable realizar nuevamente alianzas entre microempresarios, dado los magros resultados obtenidos muchos de ellos atribuidos a la mala organización al interior de la sociedad

2 Por otra parte la *Unión de Productores de Flor de Texcoco A.C. (UNFLORTEX)* se constituyó de manera legal en 1991 los objetivos iniciales de esta agrupación fueron la organización de todos los productores de flor de Texcoco con el fin de facilitar la comercialización de sus productos en los mercados nacionales e internacionales dar representación legal ante las autoridades correspondientes

en materia de apoyos legales, financieros, técnicos o de cualquier otra índole" Inicialmente constituyeron esta asociación aproximadamente 150 productores, esta agrupación como tal tiene la limitante por ley, de no poder perseguir fines de lucro, pero esto no invalida que cada uno de sus integrantes si lo pueda realizar

Por diversas causas la alianza cuenta actualmente con cerca de 60 microempresarios dado que muchos de ellos decidieron desarrollarse con sus propios medios, otros cambiaron de organización o abandonaron esta actividad, los que integran actualmente a UNFLOTEX han mantenido su alianza en tanto se cumple con sus objetivos.

3. Otra alianza se presenta en la organización de productores conocida como. *Sociedad de Producción Rural de Flores en sus Diferentes Especies en la Región de Texcoco (SOPRODITEX)*, ésta agrupación se constituyó en 1992, actualmente se encuentra integrada por aproximadamente 50 microempresarios florícolas y cuyos objetivos iniciales fueron: "organizarse para desarrollar actividades tendientes a la explotación, cultivo, producción y comercialización de flores en sus distintas especies, contratar y obtener los créditos que permitan a la sociedad realizar las actividades para las cuales se organiza, obtener y promover la capacitación de los integrantes de la sociedad, con la finalidad de contar con los conocimientos en las áreas de producción, administración y comercialización".

4 Recientemente se constituyó el *Consejo Regional de Floricultores del Municipio de Texcoco* en el año de 1998, auspiciado por el gobierno municipal, esta alianza agrupa a cerca de 200 floricultores de 11 comunidades que conforman el municipio. Es importante señalar que en esta Alianza participan muchos microempresarios que se encuentran participando también en proyectos de otras alianzas (ya citadas anteriormente).

Entre los objetivos del Consejo se encuentra el poder acceder a los programas que en materia florícola desarrolla el gobierno del Estado de México, la creación de un modulo de reproducción de esquejes de alta calidad, la asistencia técnica especializada, la ampliación de instalaciones productivas, entre otras. Esta Alianza entre microempresarios es quizá la más grande de las que se conocen en la región de Texcoco. sin embargo no cuenta con una figura jurídica que de la representación legal a la agrupación, aunque si tiene el reconocimiento por parte de las autoridades municipales y estatales

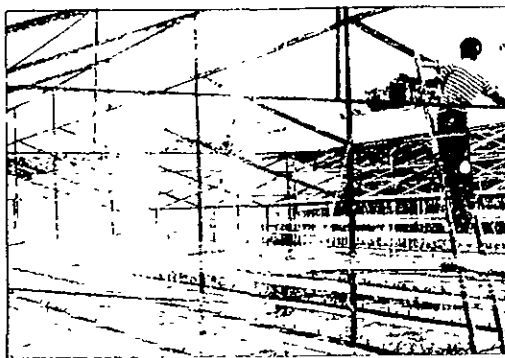


Foto 10. Construcción de modulo - Nezahualcoyotl - para producir especies de alta calidad en la región de Texcoco

5 Como resultado de las gestiones de esta organización ante las dependencias estatales en materia de floricultura se conformo una nueva alianza en 1999, la *Cooperativa "Productores de Plantas Ornamentales del Valle de México"*, la cual integró de manera inicial a cerca de 150 microempresarios, quienes a su vez decidieron participar en un proyecto para producir esquejes de alta calidad, denominado "Modulo Nezahualcoyotl", para emprender este ambicioso proyecto se recurrió al financiamiento del gobierno estatal, con cerca del 40% del total requerido (foto 10)

Si bien esta agrupación se encuentra en actividades, aún no cuenta con reglamentos o estatutos que permitan definir las "reglas del juego" entre quienes conforman la alianza, de ahí que a 1 año de su integración ya han desertado poco más de 50 de sus integrantes iniciales. Actualmente uno de sus grandes problemas para operar se encuentran en la organización del grupo así como el liderazgo que pretenden ejercer algunos líderes que encabezan ésta agrupación.

Existen otras alianzas más entre floricultores en la región de Texcoco, muchas de ellas de carácter informal, sin embargo la presente investigación pretende colaborar al conocimiento de las alianzas ya existentes a fin de presentar un *primer acercamiento a los factores o elementos que permitan consolidar a las alianzas como tales en beneficio de quienes las conforman*

Hasta ahora las alianzas parecen responder más a las amenazas que representan otras alianzas entre microempresarios del ramo florícola, quienes aprovechan el poder que les confiere su integración a fin de dominar el mercado. Se han realizado investigaciones entre diversas organizaciones de productores agrícolas de manera general su enfoque principal es hacia las alianzas entre organizaciones como entes sociales y no como empresarios

5.6.- Las Organizaciones Agrícolas en México.

Los productores agrícolas han sido poco estudiados como *empresarios del medio rural* en algunos casos los estudios o investigaciones se refieren a ellos como productores independientes o bien como ejidatarios y a sus organizaciones se les estudia como entes sociales más que como a grupos de microempresarios es por ello que se presenta el enfoque que se ha dado a las organizaciones agrícolas en México hasta la fecha, con el fin de mostrar no solo dos enfoques diferentes sino el proceso de transición que viven dichas organizaciones

México como país ha sido eminentemente agrícola hasta mediados de este siglo, cuando se implementan políticas y un fuerte programa de apoyo a la industrialización. Posteriormente a la terminación de la Revolución Mexicana la agricultura se ve impactada con la política gubernamental en materia agraria, con la cual se dota de tierra a un gran número de campesinos y adicionalmente se impulsa la organización de los productores agrícolas, principalmente a nivel de ejidatarios

Conforme avanza el tiempo las organizaciones agrícolas en México han enfrentado nuevas exigencias, a principios del periodo post-revolucionario se enfatizó mucho por parte del gobierno en las organizaciones de ejidatarios cuyas figuras jurídicas se modificaron para seguir con los lineamientos oficiales

Actualmente las nuevas organizaciones de productores agrícolas responden más a cuestiones de mercado, más que a cuestiones de carácter político, se ha pasado de ejidos a sociedades de producción rural. como una respuesta a las exigencias de los consumidores hacia los productos que ofrecen en el mercado

De acuerdo a datos estadísticos recopilados por Rello (1990). entre 1934 y 1958 se constituyeron sólo 18 organizaciones de productores a nivel nacional en tanto que de 1959 a 1970 se crearon 41 organizaciones. finalmente de 1971 hasta 1981 se constituyen poco más de 380 grupos de productores, es decir los productores del medio agrícola han entendido que las organizaciones posibilitan la solución de sus problemas

De acuerdo con Rello estos datos son el resultado de la investigación que permitió verificar la existencia y actividad de las organizaciones aún cuando de manera legal existían más, pero no operaban. En los datos no se incluyen a las organizaciones de ejidatarios como tales sino a grupos de productores agrícolas independientes.

Hasta 1988 se contabilizaban 816 Sociedades de Producción Rural las cuales representaban apenas el 0.02% de todas las organizaciones campesinas registradas para el mismo año, esta información con frecuencia sufre cambios. sin embargo sirve de parámetro para conocer el comportamiento de la creciente importancia de las alianzas entre productores del medio agrícola en México

La gran mayoría de los estudios que se han publicado sobre el tema de las alianzas en el sector agrícola, están enfatizados hacia aquellas que se realizan entre ejidos como grupos organizados de productores agrícolas quizá. porque hasta 1971 la Ley Federal de Reforma Agraria señalaba en su artículo 146 que "dos o más ejidos podrán asociarse para el efecto de colaborar en la producción e integrar unidades agropecuarias que permitan la inversión regional de importantes volúmenes de capital"

Lo anterior obedece tal vez a que estas organizaciones de segundo grado (uniones de ejidos) evidencian más la cantidad de trámites burocráticos que requieren las organizaciones de productores para poder cumplir con sus objetivos mas aún si por ley estas organizaciones (uniones de ejidos) tienen prohibido la explotación de la tierra

Como se puede apreciar hasta la fecha la mayoría de los estudios realizados sobre organizaciones del medio rural han enfatizados la importancia de las alianzas entre organizaciones agrícolas, pero poco se sabe de las alianzas entre microempresarios, quizá porque no se tiene información fidedigna a cerca de ellas y

sus objetivos, más aún no se sabe que problemas enfrentan para su consolidación como agrupación

En el Estado de México las organizaciones de productores en su mayoría fueron promovidas por los diferentes gobiernos estatales, a través de una institución ya desaparecida, CODAGEM, estas organizaciones se han conformado entorno a un solo producto. producción forestal, alimentos balanceados, etc , sin embargo es difícil hablar de organizaciones de productores ya que *dependen* en cierta medida de la administración del Estado y su subsistencia depende en la medida en que son apoyadas por el gobierno, en algunos casos las organizaciones de productores se deben sobreponer a las acciones de las distintas instituciones oficiales, muchas de las cuales duplican funciones e interfieren en las organizaciones de productores.

Con la aparición de los Calpullis (detrás de ellos se encuentran instituciones oficiales del gobierno mexiquense) se intento organizar a los productores agrícolas en Sociedades de Producción Rural para hacerlos "sujetos de crédito", si los productores agrícolas pretenden contar con riego en sus parcelas se tienen que adherir a las Asociaciones de Usuarios de Unidades de Riego, en tanto que si desean desinfectar sus semillas deben pertenecer a las Juntas Locales de Sanidad Vegetal y así por el estilo.

FLORICULTORES SIN APOYO OFICIAL



Foto 11

A pesar del potencial mexicano la exportación de flor es superada en mucho, por la producción y la exportación

Quizá por ello los grupos de productores agrícolas en el Estado de México han tenido un proceso lento debido a la participación de diferentes instituciones, por lo que en el transcurso del tiempo han demostrado ser muy frágiles, aún cuando en apariencia tienen varios proyectos muy sólidos de desarrollo, pero no se sabe

como son las relaciones de sus integrantes con relación a los objetivos específicos de las organizaciones estudiadas (foto 11).

Por esta razón el presente estudio pretende enfocarse a conocer el grado de compenetración hacia el interior de las organizaciones y de las microempresas en sus alianzas entre ellas.

5.6.1.- Características de las organizaciones agrícolas.

Las organizaciones agrícolas se han caracterizado por incluir en ellas a productores con similares grados de desarrollo, es decir, microempresarios tienden a organizarse con otros microempresarios, medianos empresarios con medianos y grandes empresarios y así, aunque no es una regla, existen sus excepciones.

Como se puede apreciar existen diferentes tipos de organizaciones de productores agrícolas en México, cuya correspondencia en forma de figuras asociativas se expresa en las diferentes leyes que regulan la actividad rural. Las organizaciones se agrupan de acuerdo a su régimen legal de la manera siguiente

a) Régimen civil: de acuerdo al Código Civil todas las personas físicas y morales tienen todos los derechos de asociarse con el fin de coordinar sus acciones y con ello poder defender sus legítimos intereses, aquí podemos encontrar a las Asociaciones Agrícolas Locales, las Uniones Agrícolas Regionales y las Confederaciones Nacionales de Productores Agrícolas

Con fundamento en la Ley de Asociaciones Agrícolas de 1932, estas agrupaciones tienen prohibido realizar actividades productivas, no así quienes las conforman. Estas asociaciones sólo sirven para dar representación y defender los intereses de sus agremiados.

b) Régimen agrario: se incluye a todos los productores, sin distinguir si son ejidatarios o pequeños propietarios, más bien por su calidad de poseionarios o propietarios de la tierra, con derechos y obligaciones, de acuerdo a la ley de Reforma Agraria y la Ley General de Crédito Rural, las figuras asociativas son: ejidos, sociedades de producción rural, entre otras.

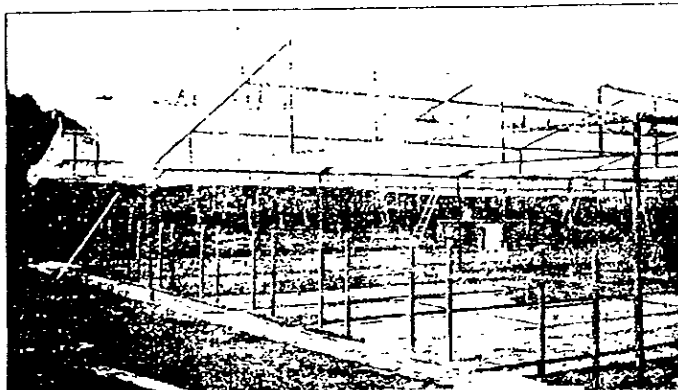


foto 12 Los floricultores de Texcoco han sido olvidados por muchos años por el gobierno del Estado de México, hoy empiezan a recibir apoyo

En México las org. agrícolas han dependido por muchos años del estado para su funcionamiento, es decir, se ajustan a las políticas del gobierno más que a sus propios intereses, recientemente esto ha cambiado, debido al abandono del gobierno a este sector

de la economía más que a un cambio de escenario toda vez que las organizaciones agrícolas se encuentran poco desarrolladas (foto 12)

En este sentido las agrupaciones de productores se encuentran en un proceso de ajuste al interior de sus organizaciones, con el propósito de participar más activamente en los mercados. Las organizaciones como unidad de estudio han sido poco investigadas, quizá porque su ámbito de influencia es reducido o porque su estructura funcional no se asemeja a una empresa cuya finalidad sea participar en el mercado

En la región de Texcoco las organizaciones de productores agrícolas integran tanto a *ejidatarios* como a pequeños propietarios con grados de desarrollo similares, también hay grupos que tienen un enfoque más de mercado y no tanto de producción, estas organizaciones generalmente poseen más recursos económicos

5.6.2.- Tipos de organizaciones agrícolas.

Los primeros tipos de organización entre los productores agrícolas en el presente siglo se basa en ejidos de carácter colectivo (trabajo en grupo) e *individuales* (los productores rurales trabajan de manera independiente según sus propios intereses, pero agrupados en ejidos) en ambos casos se puede hablar de los primeros intentos de organización (apoyados por el gobierno) por parte de los productores agrícolas en México.

La organización de los productores (con tenencia de la tierra en propiedad privada) tiene varias vertientes por un lado surgen organizaciones alrededor de un cultivo tal es el caso de las Asociaciones de Productores de Maíz, de Trigo, frijol, etc (de carácter local estatal o nacional según sea el caso) de igual manera surgen organizaciones que pretenden dar representación jurídica a los productores ante las instancias gubernamentales como en el caso de la Confederación de Propietarios Rurales o el Consejo Nacional Agropecuario, los cuales agrupan a los productores más importantes en México.

Las organizaciones agrícolas en México se constituyen en un primer nivel como Ejidos, Sociedades de Producción Rural o Asociaciones Agrícolas Locales, en un segundo nivel se constituyen como Uniones Agrícolas Regionales (UAR), Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC) o Uniones de Ejidos (UE) y en un tercer nivel se constituyen como Confederaciones Nacionales de Productores Agrícolas (CNPA). A manera de ejemplo la alianza entre dos o más ejidos permite constituir una Unión de Ejidos, la alianza de asociaciones agrícolas locales (de primer nivel) permiten constituir Uniones Agrícolas Regionales y así (fig. 6)

Conforme se agrupan de un nivel a otro, las nuevas organizaciones tienen mayor representación, se pasa de un ámbito de influencia local a uno regional o a uno nacional. Las organizaciones agrícolas en México, en la medida que se constituyen en un segundo y tercer nivel tienden a estructurarse como empresas, con gerencias, áreas de venta, de capacitación, etc. Sin embargo a nivel primario 51

estructurarse de esta manera es muy difícil debido principalmente a su falta de capital o financiamiento

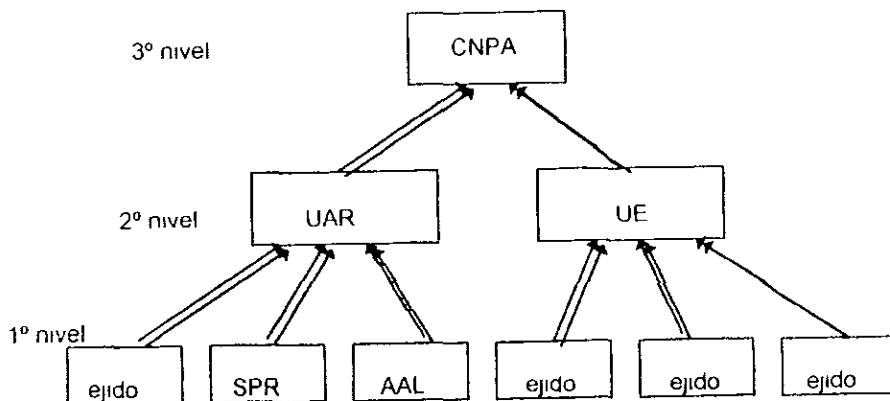


fig. 6 Representación gráfica de alianzas entre Organizaciones Agrícolas

Dentro de la floricultura, los productores se han organizado sin importar el tipo de flor o producto, primeramente para dar representación a los productores ante las distintas instituciones. En un siguiente paso dentro de las agrupaciones se presentan las organizaciones a nivel regional, estatal y nacional con los conocidos Consejos Estatales de la Flor y el Consejo Mexicano de la Flor, los cuales pretenden apoyar el desarrollo de sus agremiados. Pero sobre todo poder influir en las políticas gubernamentales hacia el sector florícola y con ello poder contribuir al desarrollo de quienes representan.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

“Todos tenemos el derecho de ver el mismo fenómeno y de interpretarlo de diferente manera”

Félix Raúl Valencia Sandoval

6.- Recopilación de la Información.

Para la recopilación de la información se diseñó un cuestionario en el que se incluyeron las necesidades de información, la estructura del citado cuestionario se desglosa más adelante, la aplicación del mismo se realizó a microempresarios voluntarios, dado que este tipo de personas suelen ser desconfiados en la entrega de información, siempre considerando el tamaño de la muestra seleccionada, además de la representatividad que los microempresarios tienen al interior de sus alianzas

6.1.- El diseño empleado y la información requerida.

La presente investigación es del tipo descriptivo, de acuerdo con Hernández Sampieri (1998) "este tipo de estudios miden las variables de interés para decir como es y se manifiesta el fenómeno a investigar, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas", además se busco conocer si existían posibles relaciones entre las características (necesidades de información) a estudiar por lo que se considera como un estudio correlacional

De acuerdo con el mismo autor, en los estudios descriptivos las hipótesis son afirmaciones más generales. En ocasiones no se formulan hipótesis en este tipo de estudios. La investigación se condujo empleando un **diseño no experimental**, transeccional ya que no se crearon grupos de estudio y sólo se llevó a cabo la recolección de los datos en una ocasión en el tiempo. Así, la información se recolectó entre noviembre y diciembre de 1999.

Las necesidades de información fueron

- ✓ tiempo de ser microempresario florícola,
- ✓ superficie por microempresario,
- ✓ número de empleados,
- ✓ nivel de escolaridad,
- ✓ edad de microempresarios,
- ✓ número de especies producidas (tipo de flores),
- ✓ número de integrantes de la familia del microempresario,
- ✓ ingresos mensuales estimados,
- ✓ aportación de otros miembros de la familia al ingreso familiar,
- ✓ tiempo de pertenecer a algún tipo de alianza.

Por otra parte, entre las agrupaciones de microempresarios estudiadas se analizaron los tipos de alianzas más comunes que conforman este tipo de empresarios florícolas, tales como:

- a) alianza para adquisición de tecnología,
- b) alianza sobre financiamiento,
- c) alianza de comercialización, y
- d) alianza organizacional.

6.2.- La muestra de estudio.

Un aspecto importante en el proceso de recopilación de la información fue el uso de *muestras no probabilísticas* también llamadas dirigidas, por ser seleccionadas por procedimientos informales. Lo anterior se dio básicamente por la dificultad de acceso a los microempresarios, por esta razón se eligieron dentro de las diferentes organizaciones a los floricultores más representativos de las alianzas a estudiar.

En el presente estudio se tomó como base para determinar el tamaño de muestra el 10% del universo de elementos a estudiar, lo cual es ampliamente aceptado por quienes realizan investigaciones, ya que no existen referencias bibliográficas sobre la forma en que se determina el tamaño de la muestra cuando se trata de muestras no probabilísticas, como en el caso de la presente investigación, las alianzas que se investigaron son las siguientes:

Sociedad Tequexquinahuac"	→	integra a 12 microempresarios
SOPRODITEX	→	agrupa a 50 microempresarios
UNFLORTEX	→	agrupa a 60 microempresarios
Cooperativa	→	integra a 90 microempresarios

Así, el universo de estudio estuvo integrado por 212 microempresarios. Cabe recordar que de acuerdo con datos proporcionados por la Secretaría de Desarrollo Rural del Municipio de Texcoco hasta 1998 existían aproximadamente 450 microempresas en todo el municipio, sin embargo muchas de estas empresas no participan en alianzas o bien han dejado de tener actividades.

La ventaja de estas muestras es que no se requiere la representatividad de los elementos de la población para hacer inferencias sobre ellos. Como se citó líneas arriba no todos los microempresarios florícolas de la región de Texcoco pertenecen a algún tipo de alianza, por ello se evaluó a 4 organizaciones de floricultores de la región de Texcoco en el Estado de México. La muestra estuvo compuesta por 32 microempresarios, 8 de cada una de estas organizaciones (con lo cual se investigó al 15% del universo de estudio), las cuales tienen entre 12 y 90 microempresarios.

Un aspecto que es importante señalar en el desarrollo de esta investigación es que se trató de encuestar a un mayor número de microempresarios para poder hacer una mejor inferencia sobre la forma en que integran y participan en las alianzas. Sin embargo una parte significativa de ellos rehusaron dar información, aduciendo argumentos diversos, lo anterior es parte de la problemática que encierra el estudio es este tipo de empresas, y pone de manifiesto la dificultad que existe para realizar este tipo de investigaciones.

Se consideraron como sujetos de investigación a los microempresarios que tuvieron (al momento de aplicar los cuestionarios) por lo menos dos años de pertenecer a cualquier tipo de alianza, dado que su visión sobre éstas (alianzas)

con otros microempresarios es diferente a la de aquellos que siendo microempresarios florícolas no han participado en algún tipo de alianza

6.3.- Los cuestionarios.

Dentro de las herramientas para el acopio o recolección de la información se encuentran los cuestionarios, en la presente investigación el formato (ver anexos) pretende capturar información inherente a las alianzas que practican los microempresarios de la región de Texcoco, así como las características (que ya poseen los propios microempresarios) que puedan orientarnos a lograr alianzas duraderas. La aplicación de los cuestionarios se realizó entre los meses de noviembre y diciembre de 1999.

Inicialmente se realizó una prueba piloto con un grupo de 5 personas para conocer los alcances del cuestionario que se pretendía aplicar a los microempresarios, ya que la intención fue la de acceder a la mayor cantidad de información posible, el cuestionario que finalmente se aplicó consta de un total de 44 preguntas distribuidas en tres segmentos o partes:

- ✓ En la primera de ellas la información que se recopiló fueron las *características generales de los microempresarios* a evaluar tiempo de ser microempresario florícola, superficie por microempresario, número de empleados, nivel de escolaridad, edad de microempresarios, número de especies producidas (tipo de flores), número de integrantes de la familia del microempresario, ingresos mensuales estimados, aportación de otros miembros de la familia al ingreso familiar, tiempo de pertenecer a algún tipo de alianza. Con ello se pretende conformar el perfil de los microempresarios florícolas que son objeto de estudio. En los Anexos se incluye el formato del cuestionario utilizado.
- ✓ En la segunda parte de los cuestionarios estuvo integrada por preguntas en forma de afirmaciones, basadas en la escala de Likert, tal como se muestra en los anexos correspondientes, en esta parte se incluyeron *las cuatro alianzas de estudio*:
 - *para adquisición de tecnología,*
 - *sobre financiamiento,*
 - *de comercialización y*
 - *organizacional,*

la evaluación de las respuestas dadas por los microempresarios florícolas encuestados, se realizó tomando una escala de 2 a 10 siendo la mínima para la respuesta que se aleja más de la afirmación dada (ejemplo: totalmente en desacuerdo) y la máxima para aquella respuesta que estuviera más cerca de la afirmación (ejemplo: totalmente de acuerdo).

- ✓ Finalmente la tercera parte del cuestionario estuvo integrada por preguntas abiertas, en las cuales los microempresarios pudieron expresar sus respuestas tanto como ellos lo desearon, esto se hizo con el fin de analizar e interpretar correctamente la información obtenida con los cuestionarios

6.4.- Análisis de los datos.

Los datos obtenidos en los cuestionarios se analizaron según cada apartado, los primeros corresponden al perfil de los microempresarios florícolas, para ello se emplearon los datos de la primera sección del cuestionario, en el anexo cuadro 4 se presenta un concentrado de ellos. La información de este apartado se analizó por medio de correlaciones para determinar si existe algún grado de relación entre las características estudiadas, así como un análisis bivariado entre las más importantes

En el segundo apartado se analizaron las respuestas dadas por los encuestados respecto a las alianzas que llevan a cabo y en los que se agruparon las afirmaciones en la escala de Likert, por su influencia en las alianzas que con mayor frecuencia se presentan en la región de Texcoco

Los datos del segundo apartado a que se hace referencia en el párrafo anterior se analizaron empleando la estadística descriptiva y además se realizó un análisis general de las alianzas investigadas con el propósito de conocer los beneficios que tienen estas en las microempresas participantes, así como para tener una visión global de las alianzas que realizan los microempresarios encuestados. Con esto se pretende conocer mejor la importancia que "juegan" las alianzas presentes entre los microempresarios florícolas de la región de Texcoco

Los datos recabados se analizarán de manera estadística, mediante la estadística descriptiva para cada una de las características estudiadas (necesidades de información), y así conocer su importancia en el estudio, estos análisis nos permiten tener una primera aproximación a este tipo de empresas y en particular a las alianzas que practican, como un forma de mantenerse competitivas en un mercado cada vez más exigente

7.- Análisis y Diagnóstico de la Información.

En esta etapa del estudio, los datos se analizan desde un punto de vista descriptivo, empleando lo que se conoce como estadística descriptiva la media aritmética o promedio, la moda, etc con ello se pretende tener un primer acercamiento con la realidad que viven los microempresarios florícolas de la región de Texcoco, empleando la información de los cuestionarios aplicados

7.1.- Características generales de los Microempresarios.

Se investigaron las características de los microempresarios con el fin de conocer cuales de ellas son las que pueden contribuir a realizar alianzas duraderas, ya que como se planteo en las hipótesis, se considera que algunas de las que poseen los microempresarios pueden consolidar de manera importante las alianzas ya existentes, y pueden ser el punto de partida para quienes deseen realizar nuevas alianzas

↳ tiempo de ser microempresario florícola:

De acuerdo a la información obtenida a través de los cuestionarios se puede decir que aproximadamente el 85% de los encuestados tienen 10 años o más de estar dedicados a la floricultura (el promedio de tiempo dedicado a la floricultura como microempresarios es de 12.6 años); en algunos casos estas microempresas fueron iniciados por los padres de los ahora encuestados y sólo un porcentaje cercano al 12% tiene un periodo de tiempo menor, principalmente entre los 5 y 6 años de dedicarse a la producción de flores

Tiempo de ser Microempresario Florícola

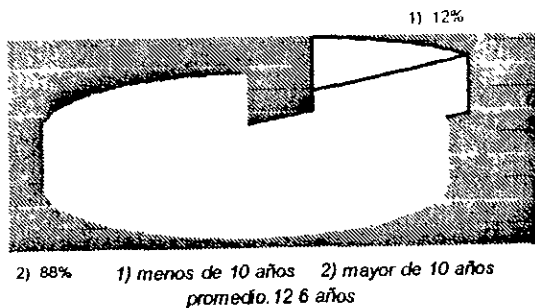


fig. 7

Estos últimos, son personas que (con cierta seguridad) fueron atraídas por el crecimiento en superficie dedicada a la producción de flores que experimentaron los microempresarios florícolas antes de la crisis de 1994 - 1995 y que 58

fundamentalmente son quienes se iniciaron hace más de 10 años. En la fig. 7 se muestra de manera gráfica los datos ya descritos.

◀ *superficie por microempresario:*

Cerca del 60% de quienes respondieron los cuestionarios poseen superficies mayores a los 2,000 metros cuadrados (el promedio en el estudio es de 1,920 metros cuadrados por microempresario, fig 8); en tanto que el resto posee superficies menores, principalmente entre 1,200 a 1,800 metros cuadrados en producción. Es importante señalar que quienes realizan alianzas en la floricultura de la región de Texcoco generalmente poseen superficies mayores a 500 metros cuadrados, ya que involucrarse en alguna agrupación implica destinar tiempo para reuniones, asambleas, etc. lo cual no siempre es aceptado por los microempresarios.

Si se compara la superficie que cada microempresario destina a la producción de flores, se puede pensar que es muy pequeña, sin embargo es necesario aclarar que en la zona centro del país (en la cual se ubica la región de Texcoco) los predios agrícolas son pequeños comparados con los de otras zonas, ejemplo Chihuahua, Sonora, por citar algunas; lo anterior se presenta por la influencia de la zona metropolitana de la Cd. de México que ejerce una fuerte presión por el cambio de uso de suelo para vivienda, comercio, etc.

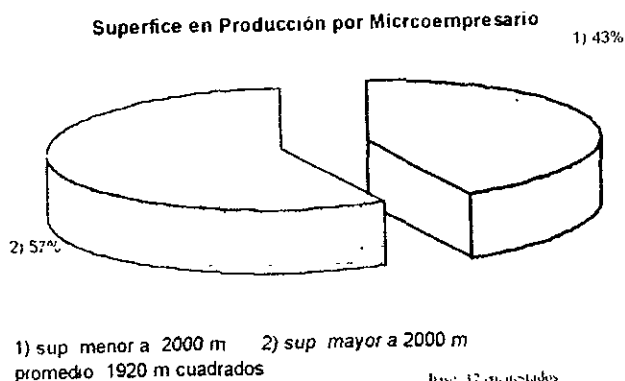


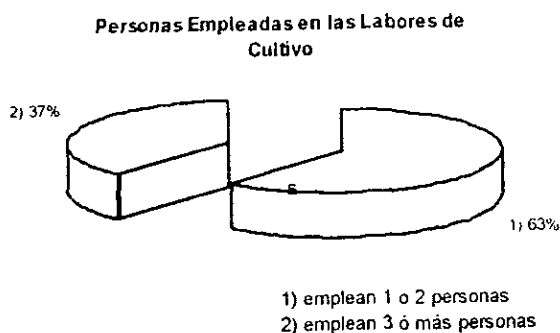
fig. 8

◀ *número de empleados:*

En cuanto al número de personas empleadas para el cultivo de las flores, se aprecia un comportamiento no proporcional a la superficie cultivada, esto es, se esperaría que a mayor superficie cultivada se tuviera más personas empleadas, sin embargo sólo el 60% de los floricultores con superficies mayores a 2,000 metros, emplean tres o más personas, siendo el promedio en personas empleadas por microempresario en el presente estudio de 2.2 personas. En la fig 9 se presenta de manera gráfica los datos relacionados con el empleo de mano de obra para laborar en los cultivos florícolas de la región de Texcoco

manera grafica los datos relacionados con el empleo de mano de obra para laborar en los cultivos florícolas de la región de Texcoco

La explicación a esta situación es que a mayores superficies de cultivo se da una mayor tecnificación de éstas y con ello un menor empleo de mano de obra. La cual por cierto es muy difícil de contratar, dado que las personas de la región de Texcoco no siempre desean trabajar realizando las labores propias de los cultivos de flores (trasplantes, fertilización, fumigaciones, etc), es por esta razón que quienes trabajan en la producción de flores son personas que emigran de otros estados como. Puebla, Veracruz, etc



bus. 12 cuestionarios

- 1) emplean 1 o 2 personas
- 2) emplean 3 ó más personas

fig. 9

➤ número de especies producidas (tipo de flores):

Aunque las especies de flores que se cultivan en la región de Texcoco, por mucho tiempo fueron sólo el crisantemo estándar y las margaritas, en los años recientes se ha iniciado en dicha región un proceso de diversificación en la cantidad de flores (distintas) que se producen, de ahí que no sea extraño que el 56% de los floricultores respondieron que cultivan de 3 a 4 especies diferentes y sólo el 44% de ellos continúan produciendo únicamente 1 o 2 tipos de flores (fig 10), el promedio de especies (tipos de flores) es de 2.4 según los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados.

Actualmente el gobierno del Estado de México a través de la Subdirección de Desarrollo Florícola y mediante una serie de programas de apoyo a floricultores trata de impulsar la diversificación de las flores que producen en la región de Texcoco quienes participan en este tipo de programas del gobierno estatal, se ven beneficiados con descuentos significativos en el costo del material vegetativo o esquejes (que son la materia prima esencial para todos los floricultores investigados) Aunado a lo anterior reciben asistencia técnica en el manejo de los nuevos tipos de flores.

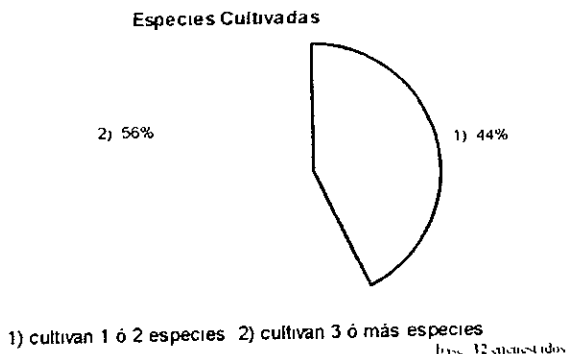


fig. 10

Es importante señalar que no es el primer intento del gobierno estatal para que los microempresarios de la región de Texcoco cambien o diversifiquen las especies que tradicionalmente producen, ya que recientemente (aproximadamente unos 5 años a la fecha) se reconoció oficialmente la presencia de la roya blanca del crisantemo, ésta es una enfermedad de difícil control y dificulta la comercialización de este tipo de flores en los mercados nacionales, además de poner en riesgo la posibilidad de exportar, especialmente a los Estados Unidos. Sin embargo ya sean implementado otras medidas de control (cuarentenas, destrucción de plantaciones enfermas, etc.).

Los microempresarios florícolas están diversificado las plantas que cultivan entre otras cosas, por la aceptación en el mercado de las flores que recién se introducen en la región de Texcoco y por otro lado, a que esto les permite atenuar de mejor manera las fluctuaciones en los precios (que se dan en los mercados) a través del año, y de igual manera les permite disminuir los efectos adversos del clima en algunos tipos de flores

También es importante reconocer que si bien se habla de 3 a 4 tipos de flores esto se da a nivel de cada microempresa debido a la superficie dedicada a la producción de flores; ya que a nivel región se cultivan alrededor de unos ocho tipos de flores diferentes. Por lo anterior, el 66% de quienes cultivan de 3 a 4 tipos de flores poseen más de 2,000 m², esto parece indicar que quienes poseen una mayor superficie diversifican su producción para abarcar otros nichos de venta como una estrategia de comercialización, en otras palabras, en la medida que las microempresas poseen mayores superficies de cultivo introducen otros tipos de flores con el propósito de atenuar las fluctuaciones en precio (\$) que se presentan en el mercado para algún tipo de flor en particular.

Mientras que los microempresarios con superficies menores a 2,000 m² de cultivo, diversifican más como una estrategia para atenuar los efectos adversos del

clima que para abarcar otros nichos de venta esto es porque no todos los tipos de flores poseen la misma tolerancia a factores climaticos adversos tales como el frío

Un dato sobresaliente es que el 100% de los microempresarios florícolas (encuestados) que producen de 3 a 4 tipos diferentes de flores tienen más de 10 años dedicados a la floricultura. La explicación probable a estos datos, es que los floricultores de mayor antigüedad en esta actividad han dominado las técnicas de producción de las flores predominantes en la región, tales como crisantemo y las margaritas, por lo que han decidido incursionar en otro tipo de cultivo o quizá su experiencia les ha permitido vislumbrar otras opciones en nuevas especies, con el fin de mejorar sus ingresos.

Actualmente en la región de Texcoco se pueden encontrar flores de crisantemo, margaritas, pom - pom, eleonoras, polares, pinochos, pumas, pastos, entre otras, todas ellas son flores que se cultivan bajo condiciones de invernadero, ya que existen flores que se producen a la intemperie como alcatraz, girasol, flor de durazno, cempazuchilt, nubes, etc

✦ nivel de escolaridad:

Otro aspecto importante de los microempresarios encuestados, es que la mayoría de ellos (aproximadamente un 75%) tienen una escolaridad de bachillerato y sólo un 16% poseen nivel licenciatura, el resto tienen nivel secundaria como máximo grado de estudios. El promedio general de estudios para las personas que participaron en el estudio es de 10.5 años, lo cual equivale al primer año en preparatoria (figura 11), esto puede ayudar a explicar lo que su nivel de escolaridad les permite comprender sobre los beneficios e inconvenientes de las alianzas para sus negocios

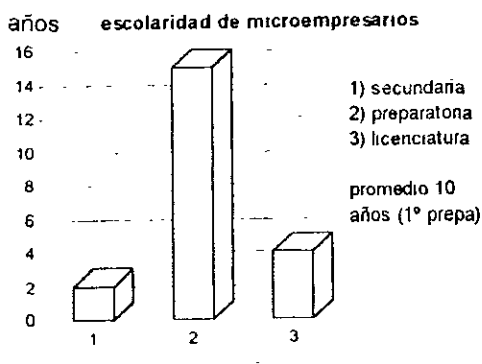


fig. 11

En cuanto a los productores que poseen estudios a nivel licenciatura casi 62 mas del 90% posee superficies mayores a los 2,000 m². de estos microempresarios

Un 75% tiene entre 5 y 6 años dedicados a la floricultura aunque todos ellos explotan solo 1 o 2 tipos de flores. Lo cual refuerza la idea de que quienes diversifican la producción de las flores que cultivan, es porque ya dominan el manejo de los principales tipos de flores que se producen en Texcoco

↳ edad de los microempresarios:

Poco más de la mitad (53%) de los microempresarios encuestados indicaron tener menos de 40 años de edad y sólo un 13% de ellos rebasan los 50 años de edad lo cual tiene lógica si se piensa que fueron pocos los microempresarios que decidieron incursionar en la floricultura como una nueva opción dentro de la agricultura regional. Una tercera parte de los encuestados señalaron tener entre 40 y 49 años de edad, de lo cual podemos deducir se trata de un grupo de personas que decidieron incursionar en la floricultura atraídos por los resultados de los pioneros en esta actividad

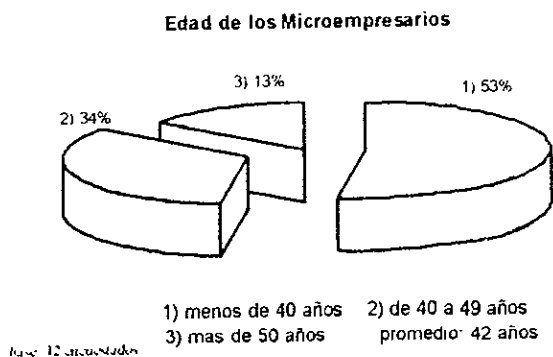


fig. 12

En general, un 86% de los microempresarios florícolas encuestados tienen más de 35 años de edad (el promedio de edad es de 42 años, figura 12)

↳ número de integrantes de la familia del microempresario:

Otro aspecto interesante de los microempresarios es que sus familias están formadas por 3 a 5 personas en general. Por otra parte entre los aspectos detectados de los floricultores, es que el 84% de todos los productores que respondieron las encuestas poseen transporte propio para el traslado de sus producciones a los centros de venta y distribución, sobre todo de la ciudad de México. Esto permite comprender porque muchos de los microempresarios florícolas encuestados indicaron que prefieren realizar la comercialización de sus flores de manera individual, aún cuando se alían para tener acceso a los mercados de abasto y distribución

☞ *ingresos mensuales estimados:*

Cerca del 50% de los microempresarios declararon tener ingresos menores a \$ 3 000 pesos mensuales y de estos un 57% dijo poseer otro tipo de ingresos (por actividades diferentes) Estos datos se deben tomar con reserva ya que si bien fueron respuestas de los encuestados, es conocida la reticencia de las personas a declarar sus ingresos reales, aunado a que no realizan una contabilidad formal de sus negocios

De acuerdo al análisis de los datos, se aprecia que entre quienes perciben ingresos menores a \$ 3 000 pesos mensuales generalmente se encuentran microempresarios con superficies (dedicadas al cultivo de las flores) menores a los 2 000 m² y con poco tiempo dentro de la floricultura, lo cual puede indicar que su interés por aliarse se debe a que han visto ciertos beneficios entre quienes practican las alianzas

☞ *aportación de otros miembros de la familia al ingreso familiar:*

Solo un 19% de los encuestados respondió que otros miembros de sus familias aportan al ingreso familiar y de estos poco más del 60% tienen menos de 6 años dedicados a la floricultura. Los datos no muestran una relación clara entre las aportaciones de otros miembros de la familia al ingreso familiar con las superficies que los floricultores destinan a la producción el decir, quizá se esperaría que los productores con menores superficies tuvieran a otros familiares desempeñando otras actividades para poder contribuir al ingreso familiar.

De igual manera tampoco se aprecia una relación estrecha entre el número de integrantes de la familia con otros familiares que aportan al ingreso familiar. La expectativa antes de iniciar la investigación sugería que las familias con un mayor número de integrantes, algunos de ellos desempeñarían otras actividades para contribuir al ingreso familiar.

☞ *tiempo de pertenecer a algún tipo de alianza:*

Un 44% de los microempresarios florícolas declaro tener entre 5 y 8 años en alianza con otros floricultores. Por otro lado poco más de la tercera parte de los encuestados reconoce participar en las alianzas estudiadas entre 1 y 4 años, lo cual puede ser un signo de la importancia que han cobrado las alianzas entre este tipo de microempresas en la región de Texcoco.

En cuanto a los microempresarios con estudios a nivel de licenciatura sin excepción se encuentran en la condición anterior, lo cual se explica por su reciente participación en esta actividad. Únicamente un 25% de los productores de flores han estado involucrados en alianzas por más de 8 años, tal como se ilustra en la figura 13

Las encuestas indican que quienes tienen más tiempo dentro de algún tipo de alianza también poseen mayores superficies en producción, lo cual parece indicar que las alianzas han permitido que los productores incrementen sus unidades productivas o bien que aquellos productores con mayor superficie han encontrado en las alianzas una forma de desarrollo de sus microempresas

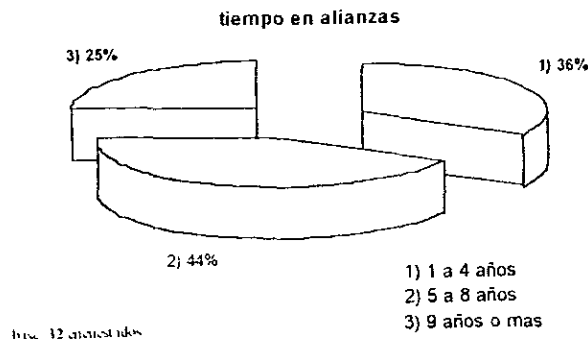


fig. 13

Los datos obtenidos revelan que en los años más recientes se ha dado una mayor importancia a la realización de alianzas como una forma de desarrollo de las microempresas florícolas en la región de Texcoco

La información recabada indica que los microempresarios florícolas que tienen más de 8 años realizando alianzas con otros microempresarios son los que declararon recibir mayores ingresos respecto a sus homólogos, cuando las características son similares en cuanto a superficie cultivada, antigüedad en producción, entre otras; lo cual refuerza la idea de que los microempresarios encuentran beneficios significativos para sus empresas, cuando realizan alianzas con otros empresarios de condiciones similares a ellos

Las correlaciones practicadas a las características de los microempresarios estudiados permiten señalar que existe un cierto grado de relación entre ellas, así el nivel de escolaridad ayuda a explicar que la superficie que los encuestados poseen es gracias a la intuición que tienen este tipo de microempresarios, el tiempo de ser microempresario también puede permitir explicar la superficie de cultivo que tienen los microempresarios, es decir a mayor tiempo en actividad se posee mayor superficie de terreno en producción.

No se aprecia una relación directa y positiva para explicar que el nivel de escolaridad está influyendo en el tiempo que tienen los microempresarios en actividad. Sin embargo sí se puede decir que los microempresarios con mayor tiempo como floricultores son los que diversifican más sus producciones, quizá como una estrategia de desarrollo, partiendo de su experiencia en el pasado ver anexos

8.- Analisis sobre las Alianzas en la región de Texcoco.

La información que se recabó sobre la problemática al interior de las alianzas realizadas por los microempresarios florícolas, se obtuvo en la segunda parte del cuestionario que se aplicó a los participantes, la cual se integro por preguntas en forma de afirmaciones basadas en la escala de Likert, se analizaron cuatro tipos de alianzas: para adquisición de tecnología, sobre financiamiento, de comercialización y organizacional

La forma de evaluar las respuestas proporcionadas por los microempresarios en esta parte de los cuestionarios se presento en el punto 6.3.

8.1.- Análisis sobre la Alianza para Adquisición de Tecnología.

Sobre ésta alianza se plantearon una serie de afirmaciones con las cuales se pretendió conocer la visión de los microempresarios florícolas respecto a los beneficios que ella les representa a sus negocios. Como se recordara Werther y colaboradores (1992) señalan que la adquisición de tecnología brinda a las empresas la posibilidad de contar con una ventaja competitiva

Con respecto a la primera afirmación, sobre si las alianzas entre microempresarios florícolas permiten disminuir los costos de los insumos (fertilizantes insecticidas, fungicidas, etc.) requeridos para la producción de las flores el 78% contesto que estaba de acuerdo y sólo el 9% respondió que no estaba de acuerdo con esta afirmación (figura 14); lo cual indica que poco más de las dos terceras partes de los encuestados reconoce que existe un abatimiento importante en los costos de los insumos cuando estos se adquieren en mayores volúmenes.

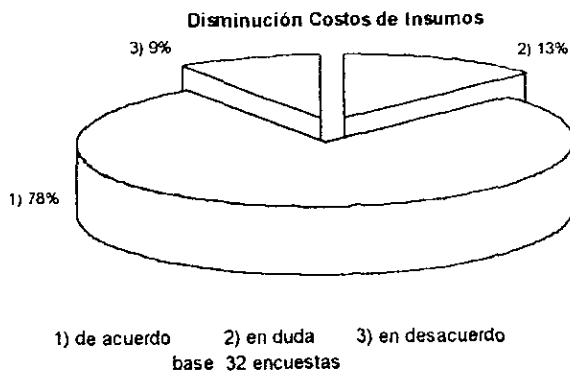


fig. 14

En cuanto a que si las alianzas facilitan la adquisición de maquinaria, el 78% de los microempresarios encuestados reconoció que es más fácil adquirir

maquinaria en grupo por lo cual acepto estar de acuerdo con la afirmacion. En este caso se aprecia que los microempresarios suelen aliarse para comprar maquinaria, sobretudo cuando el costo de esta sobrepasa la capacidad de compra de cada uno de ellos por separado.

Por otra parte, el 50% de los microempresarios florícolas respondió que las alianzas les permiten conocer mejores técnicas de cultivo, en tanto que el 28% de ellos afirmó no estar convencido de tal hecho. En cuanto a que si las alianzas permiten mejorar los sistemas de riego empleados en la actualidad el 53% respondió estar de acuerdo con ésta afirmación, en tanto que una tercera parte de los encuestados señalo no estar seguro de ello y sólo el 12% respondió no estar de acuerdo.

En las afirmaciones anteriores se puede intuir que los microempresarios reconocen la necesidad de modernizar sus métodos de trabajo así como sus herramientas empleadas, todo ello con el fin de lograr una mejor calidad de sus productos. Cuando se pregunto si las alianzas facilitan la compra de plástico para cubrir los invernaderos, el 72% de los encuestados señaló estar de acuerdo con ello y aseguraron que además de obtener un mejor precio al comprar en mayores volúmenes, el costo de transportación de este insumo disminuye, mientras que el 28% restante indico no estar seguro, y un dato curioso es que ninguno de los que respondieron los cuestionarios señaló estar en desacuerdo con la aseveración formulada. El plástico es un insumo muy requerido entre los floricultores y su precio de venta esta ligado a la paridad peso - dólar (USA), de hecho su cotización es en dólares.

El 47% de los microempresarios florícolas aseguró estar de acuerdo en que las alianzas entre ellos les permite contar con esquejes de mejor calidad, mientras que un 50% se mostró en duda y únicamente el 3% indicó que obtenian esquejes de mejor calidad si trabajaban de manera independiente. Los esquejes son la materia prima más importante en la producción de flores, pues son las plantas (de aprox 5 a 7 cm) que posteriormente darán lugar a las flores (figura 15).

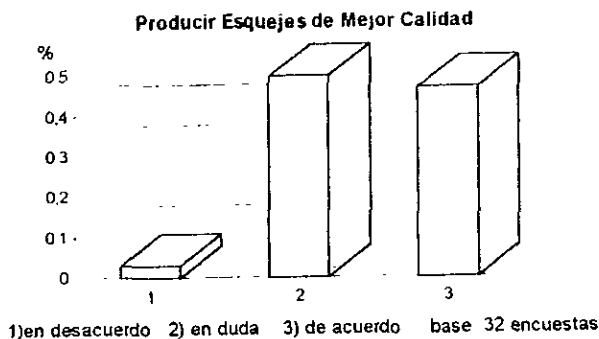


fig. 15

Actualmente se conoce una alianza entre microempresarios de la región de Texcoco con el propósito de producir esquejes o plantulas la cual tiene como razón social *Cooperativa "Productores de Plantas Ornamentales del Valle de México"* con una tecnología más moderna, la que permitirá obtener plantas sanas y mas vigorosas, sin embargo como se *aprecia en las respuestas dadas por los encuestados* no todos reconocen las bondades de aliarse para producir esquejes con nuevas técnicas de producción

Finalmente, en cuanto a que si las alianzas facilitan la adquisición de tecnología para producir flores, el 78% de los microempresarios *reconoció estar de acuerdo* con ello y sólo el 3% respondió no estar de acuerdo, en tanto que el resto respondió no estar seguro de que las alianzas favorezcan tal cosa. Se considera a la adquisición de tecnología como la suma de factores técnicos e insumos que *hacen posible la producción*. Por lo anterior se puede plantear que los microempresarios florícolas reconocen que las alianzas son benéficas en éste aspecto en términos generales.

8.2.- Análisis sobre las Alianzas para la Comercialización de flores.

Se analizó la alianza para la comercialización porque es un aspecto fundamental en los negocios, y las microempresas florícolas no son la excepción, se les planteo a los microempresarios si las alianzas entre ellos permite evitar a los intermediarios en la comercialización, el 41% de los encuestados respondió estar de acuerdo en que las alianzas que realizan si les permite evitar a los intermediarios, un porcentaje igual duda que las alianzas los eviten en tanto que un 18% de ellos aseguro no estar de acuerdo en que las alianzas entre ellos logren evitar a los intermediarios o "coyotes" como se les conoce en el medio agrícola

Cuando se planteó si las alianzas entre floricultores les permite obtener un mejor precio de venta (de las flores) en el mercado, el 59% de ellos aseguro estar en desacuerdo con tal afirmación, lo cual se explica por el hecho que la comercialización de la producción se realiza de manera individual. mientras que el 31% de los encuestados aseguro estar convencido que las alianzas *entre ellos* si permite obtener mejores precios para sus flores, sobretodo si se considera que para comercializar en los centros de abasto y distribución de la Cd de México y su área conurbada se requiere pertenecer a algún grupo de productores de flores, de lo contrario se obtiene un menor precio de venta pues se vende la producción a los intermediarios.

En cuanto a si las alianzas facilitan el acceso a los mercados (principalmente los que se ubican en la Cd de México, la Central de Abastos de Iztapalapa y el mercado de Jamaica), el 75% de los *microempresarios* respondió estar convencido de ello lo anterior se explica por el hecho que para comercializar su producción en cualquiera de los mercados se necesita estar incorporado a algún grupo de productores, figura 16.

Solo el 9% de quienes contestaron el cuestionario indico no estar de acuerdo en que para acceder a los mercados y comercializar su producción se requiere estar aliados en este caso la explicación probable se da en el sentido que no todos los floricultores encuestados tienen acceso a los mercados ya mencionados por lo que venden su producción a intermediarios. El resto de los encuestados no estuvo de acuerdo pero tampoco en desacuerdo.

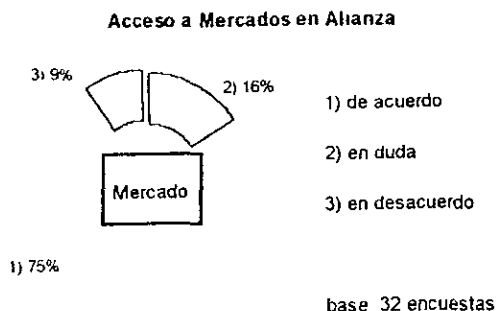


fig. 16

Respecto si las alianzas favorecen la venta de flores en nuevos mercados, el 44% de los encuestados indicó estar de acuerdo con ésta afirmación, aunque aseguraron que no se han realizado intentos por comercializar sus flores en otros mercados como Guadalajara, Monterrey, León, etc , pues señalan que los de la Cd de México son los más grandes e importantes del país por considerar que para acceder a nuevos mercados es mejor en grupo que solos. En tanto que un 30% de los microempresarios duda que las alianzas actuales favorezcan la venta de flores en nuevos mercados.

Casi dos terceras partes (72%) de los microempresarios aseguraron no estar de acuerdo en que las alianzas entre ellos disminuyan los costos de transportación de sus productos a los mercados de venta. lo anterior se explica por el hecho que un alto porcentaje de ellos (85%) declaró poseer transporte propio para tal efecto, aunado a que la comercialización se realiza de manera individual. Únicamente un 9% de los microempresarios reconoce que sus costos de transportación disminuyen si se alian entre ellos, lo cual sucede de manera esporádica. Mientras que el 19% restante no supo que responder.

Los datos anteriores parecen indicar que los microempresarios investigados, no dan la suficiente importancia al abatimiento de los costos de transportación, lo cual impacta en sus ingresos, quizá porque no realizan una contabilidad formal de sus ingresos y egresos, en este sentido sería importante resaltar que aunque es pequeño el porcentaje existen microempresarios que reconocen que si se alian entre ellos se pueden abatir los costos de transportación de sus producciones a los centros de venta

Con respecto a si las alianzas mejoran los ingresos de los microempresarios el 34% de quienes respondieron a ésta afirmación señalaron estar de acuerdo con ella mientras que el 47% indico que la mejoría en sus ingresos dependia más de otros aspectos por lo que no estuvieron de acuerdo con esta afirmación. Mientras que el resto no quiso atribuir a las alianzas la mejoría de sus ingresos o que las alianzas no mejoraban sus ingresos.

Por último, un 65% de los microempresarios florícolas respondió estar de acuerdo (en términos generales) en que las alianzas entre ellos facilitan la comercialización de las flores que producen, y sólo un 9% de los encuestados indico lo contrario.

Los resultados encontrados en las alianzas para la comercialización de las flores que practican los microempresarios de la región de Texcoco, pueden ayudar a explicar el porque algunos de ellos consideran que si bien las alianzas suelen ser beneficiosas en algunos aspectos de la comercialización de flores, otros aspectos no han sido superados de manera aliada tal es el caso de lograr un mejor precio en el mercado, lo que a su vez repercute de manera directa en sus ingresos.

8.3.- Análisis de la Alianza sobre Financiamiento.

También se analizaron alianzas sobre aspectos de financiamiento, al respecto se plantearon afirmaciones tendientes a conocer su punto de vista sobre aspectos que inciden de manera importante en los ingresos de las microempresas y sobre todo en las alianzas que actualmente forman parte.

El 53% de los encuestados afirmo estar de acuerdo en que las alianzas entre ellos agilizan la obtención de créditos, sin embargo un 44% de los microempresarios no supo que responder; la explicación probable es que consideran que obtener créditos bancarios o con prestamistas es muy riesgoso, dado que se conocen casos de microempresarios que tienen dificultades financieras al caer en cartera vencida con los bancos. Solamente un 3% respondió que las alianzas no facilitan la obtención de créditos ya que creen que es mejor realizar sus trámites de manera individual.

El financiamiento a través de créditos externos (provenientes de bancos, prestamistas particulares, gobierno, etc) es necesario para reactivar de manera importante ésta actividad, la cual tiene potenciales de ser incluso de exportación. Las empresas menos favorecidas con créditos son las microempresas, muchos de sus administradores consideran necesario el financiamiento pero difícil de acceder a él debido a los requerimientos de los bancos, como proyecto de inversión, balance de ingresos-egresos, etc.

Sin embargo el 50% de los encuestados respondió estar de acuerdo con la afirmación de que los créditos permiten mejorar las técnicas empleadas en la producción de flores, mientras que el 28% de los floricultores considera que los

créditos no siempre mejoran dichas técnicas por lo que no están de acuerdo con la afirmación que se les planteó. En lo que sí estuvieron de acuerdo, es que para obtener mejores producciones se requiere inversiones en todos los aspectos insumos herramientas, etc.

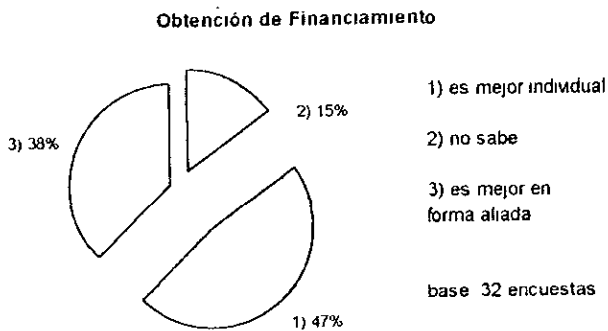


fig. 17

Cuando se planteó si las alianzas permitían a los microempresarios una mayor capacidad de pago de los créditos un 72% de ellos afirmó no estar de acuerdo ya que por su experiencia las alianzas no garantizan mayor solvencia o por lo menos no el compromiso tácito de cumplir sus obligaciones crediticias. Por su parte un 25% de los encuestados respondió que las alianzas sí permiten una mayor capacidad de pago de los créditos obtenidos, por lo que aseguraron estar de acuerdo con la afirmación planteada.

Un 47% de los microempresarios estuvo de acuerdo en que obtener financiamiento individual es mejor que en grupo, razón por la cual consideran que de optar por tramitar un crédito, lo realizarían de manera personal y no en forma aliada, por su parte un 38% de los encuestados respondió que el financiamiento es mejor de manera aliada, puesto que los montos al ser mayores facilitan los trámites. Tal como se muestra en la figura 17.

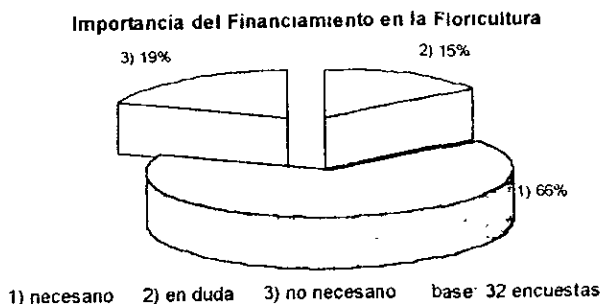


fig. 18

Finalmente el 66% de los microempresarios aseguró estar de acuerdo en que el financiamiento es indispensable en la producción de flores, sin embargo consideran que no es oportuno obtener créditos bancarios dados los altos intereses que cobran los bancos por lo que se manifiestan en que se debe buscar fuentes alternas par tal fin y sólo el 19% de quienes respondieron los cuestionarios creen que no se requiere financiamiento y por lo tanto consideran que es preferible trabajar con sus propios recursos, es decir que se autofinancie el desarrollo de sus empresas (figura 18)

8.4.- Análisis de la Alianza Organizacional.

Las alianzas vistas como agrupaciones de microempresarios implican la organización de quienes participan en ellas, más cuando se trata de unir la voluntad de varias personas y plasmar esa voluntad en objetivos concretos como una forma estratégica para impulsar el desarrollo de sus empresas es importante conocer el pensamiento de quienes participan activamente en las alianzas actuales en la región de Texcoco, Estado de México

El 84% de los microempresarios florícolas indico estar de acuerdo con la afirmación de que las alianzas les permite contar con asistencia técnica y de estos casi una tercera parte declaro estar totalmente de acuerdo con la afirmación que se les formulo Únicamente el 3% de los encuestados señalo no estar de acuerdo Los datos anteriores sugieren que los microempresarios reconocen que estar aliados les permite contar con asistencia técnica para mejorar la calidad o producción de sus flores lo cual quizá no seria factible si lo intentaran de manera individual

Cuando se habla de contar con asistencia técnica para mejorar el manejo de los cultivos se refiere a la solicitud que se realiza ante las dependencias estatales para participar en los programas que en esta materia desarrolla el gobierno del Estado de México, en ellos los microempresarios aportan sólo una parte del sueldo del técnico Con lo anterior, se reafirma la dependencia que tienen los microempresarios sobre la asistencia técnica.

Poco más del 80% de los microempresarios florícolas estan de acuerdo en que sus alianzas han logrado de manera parcial sus objetivos iniciales, en tanto que un 12% asegura lo contrario. En cuanto a los objetivos planteados en las alianzas, es necesario señalar que un porcentaje importante no recordó con precisión cuales fueron los objetivos que sus alianzas se propusieron en sus inicios

En ciertos casos se planteo la necesidad de replantear sus objetivos iniciales, los cuales consideraron demasiado ambiciosos, lo cual habla de la importancia de contar con elementos de control como una forma de no desviarse de sus objetivos o para ajustar estos a los cambios que se suceden en el entorno macroeconomico principalmente como podría ser incremento en costos de insumos, alza en tasas de créditos, etc

Por otra parte, el 75% de los microempresarios aseguraron estar de acuerdo en que las alianzas mejoran las relaciones entre ellos y de estos 25% afirmó estar totalmente convencidos que así sucede. Contrariamente un 22% de los encuestados indican que las alianzas no mejoran sus relaciones entre si, figura 19. Los datos anteriores sugieren que las relaciones interpersonales entre los microempresarios son buenas en general, lo cual seguramente incide en su permanencia en sus alianzas.

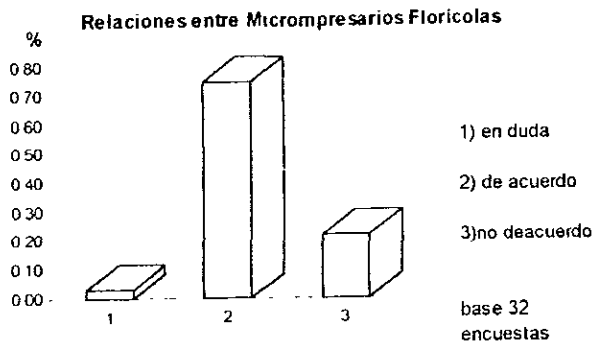


fig. 19

Un aspecto que parece sobresaliente es que el 97% de los microempresarios encuestados afirmó que la honestidad de las personas que integren las alianzas (a largo plazo) es importante, y de éste porcentaje casi dos terceras partes señalaron estar totalmente convencidos que se requiere ser honestos para lograr alianzas duraderas.

La honestidad quizá sea el elemento que consideran como el principal para lograr la integración de las microempresas en un empresas mayor, o para obtener mayores logros, pues al parecer se duda de la contra parte con quién se realiza la alianza, la explicación probable puede ser el que no están acostumbrados a trabajar en equipo, ni aprovechar la sinergia que las alianzas conllevan.

Por otra parte, el 97% de quienes respondieron a los cuestionarios declaró estar de acuerdo en que las alianzas requieren del apoyo gubernamental para su desarrollo como tales, lo cual indica una clara necesidad por parte de los microempresarios florícolas de que el gobierno impulse sus agrupaciones a través de apoyos materiales y de organización. Estos datos parecen indicar que las alianzas de floricultores aceptan la necesidad de que las autoridades de gobierno apoyen de manera decidida a sus alianzas y al logro de sus objetivos.

Los datos encontrados coinciden con los de otros autores ya citados en el marco teórico respecto a la participación de las instituciones oficiales en el apoyo que brindan a las organizaciones agrícolas como lo es el caso de los

microempresarios florícolas de la región de Texcoco. Aquí parece necesario recapacitar sobre el papel que han jugado las instituciones gubernamentales, las cuales por mucho tiempo dieron apoyo a las organizaciones de productores agrícolas sin embargo en los gobiernos recientes se cambiaron las políticas en materia agrícola, suspendiendo o eliminando subsidios, retirando todo tipo de apoyos o restringiéndolos y por otro lado "abriendo" la competencia a los empresarios pequeños con las entradas en vigor de tratados de libre comercio, el TLCAN a traído una competencia desigual sobretodo a las microempresas

Esto quizá puede representar para muchos el paternalismo con que han sido tratados los pequeños productores del campo mexicano, sin embargo no se debe olvidar que es importante el apoyo del gobierno a ciertos sectores de la economía, en su tiempo se apoyo de manera importante a la industrialización, en otros casos a las comunicaciones, etc. Lo que se debe aceptar es que se requiere un apoyo decidido a este tipo de empresas, pues a parte de ubicarse en un sector de la economía muy contraído, y olvidado por las autoridades, es necesario conservar las fuentes de empleo que representan

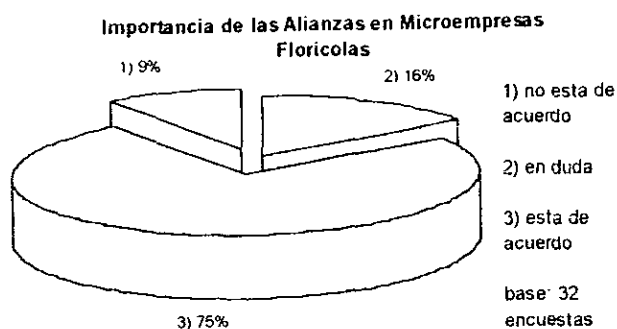


fig. 20

Respuesta similar se obtuvo (97%), cuando se planteo si las alianzas funcionarían mejor con un menor número de microempresarios, casi una cuarta parte de los encuestados afirmo estar totalmente convencidos de que grupos reducidos funcionan mejor. La respuesta obtenida, parece reafirmar la idea de que los microempresarios dudan de la honestidad de su contraparte, lo cual sin duda es una limitante para fusionar sus empresas en un todo. Aquí tal vez se hubiera esperado un porcentaje similar al encontrado con respecto a la mejora de las relaciones entre los microempresarios participantes en las alianzas

Como una forma de evaluar los beneficios de las alianzas, se planteo a los microempresarios si las alianzas entre ellos son la mejor opción para el desarrollo de sus empresas, a lo cual el 75% de ellos afirmo estar de acuerdo en que las alianzas traen beneficios y mejoran las perspectivas de desarrollo de sus empresas

y por el contrario sólo un 9% de los encuestados consideran que éste (el mejor desarrollo de sus empresas) se logra de manera individual (figura 20)

8.5.- Análisis General de las Alianzas.

Se analizo la información de las alianzas con el propósito de tener una visión global de ellas. así como para conocer la importancia que pueden representar ó en la cual se encuentra influyendo cada uno de las alianzas estudiadas (de adquisición de tecnología, financiera, de comercialización y organizacional) Como resultado se obtuvo lo siguiente

Los diferentes tipos de alianzas pueden contribuir a explicar el comportamiento de los microempresarios al participar en cierto tipo de alianza, quizá por los beneficios que esta conlleva.

Así, las alianzas que los microempresarios florícolas de la región de Texcoco llevan a cabo, están explicadas al parecer de manera muy importante por el aspecto financiero lo cual hace suponer que los microempresarios se alian principalmente por los beneficios económicos o financieros que pueden obtener. También es posible pensar que los microempresarios reconocen la necesidad ó importancia de tener financiamiento para llevar a cabo la producción de las flores con todo lo que esto implica, es decir, acceder a mejores sistemas de producción con mejor tecnología, contar con mejores insumos, etc.

De igual forma, la alianza para obtener tecnología juega una parte importante en las alianzas actuales. Lo cual refuerza la idea anterior, en el sentido que el aspecto financiero esta ligado con la necesidad de mejorar la tecnología empleada por los microempresarios, lo cual les permitiría ser más competitivos en el mercado, posiblemente debido al abatimiento de los costos de producción y a una mejora importante en sus estándares de calidad. No se debe olvidar que, mejor tecnología no implica necesariamente incremento en los costos de producción por la compra de maquinaria y mejores insumos, en este caso se considera en este tipo de alianza la adquisición de insumos en mayores volúmenes y con ello obtener mejores precios de compra

La alianza organizacional también puede explicar el comportamiento de los microempresarios florícolas de la región de Texcoco dentro de las alianzas estudiadas. Por los resultados obtenidos nos lleva a suponer que este tipo de microempresarios no dan la debida importancia a la organización de sus alianzas ya que este factor ocupa un lugar secundario dentro de sus prioridades o quizá se deba trabajar más en este aspecto, ya que en algunos casos la plena integración de los microempresarios a sus alianzas respectivas no se da, tal vez como muchos de ellos explicaron por la falta de honestidad de sus integrantes, en cuanto al manejo y dirección de sus organizaciones

Es importante resaltar la negativa de muchos de ellos a fusionar sus empresas en una de mayor envergadura, pues consideran que el desarrollo que han

obtenido de manera individual hasta la fecha les satisface atribuyendo sus limitaciones a factores de carácter macroeconómico. Sin embargo existen personas que consideran que en un futuro cercano es posible hablar de ello.

Finalmente, respecto la alianza para la comercialización ocupa también un lugar secundario entre las alianzas estudiadas, lo cual hace suponer que los microempresarios no dan la suficiente importancia a la comercialización de su producción de manera conjunta, quizá se deba a la desconfianza que existe entre ellos para poder dejar en manos "ajenas" la comercialización de sus flores o porque consideren que ellos pueden obtener un mejor precio a su producto y con ello mejores ingresos.

El comportamiento de los microempresarios en esta alianza dentro del conjunto de alianzas investigadas se puede atribuir al hecho que ellos mismos reconocen, las alianzas por sí solas no mejoran el precio de sus flores en el mercado y con ello sus ingresos están en función no sólo de la calidad de sus flores sino de su habilidad para negociar un mejor precio. Lo que sí fue ampliamente reconocido es que las alianzas facilitan el acceso a los mercados.

Actualmente el acceso a los mercados está restringido por las diferentes alianzas que en ellos participan, esto ocurre como una barrera de acceso tal como lo señala Porter en sus investigaciones.

Hasta ahora parece que existen alianzas de primer grado en las cuales las microempresas se alían sólo para tener representación legal, otras que podemos llamar de segundo grado en las cuales se puede realizar acciones conjuntas tales como compras de insumos en volúmenes mayores con el fin de abatir costos de producción y alianzas de tercer grado, las cuales implicarían la integración de las microempresas en un todo para actuar como una empresa con todas sus áreas funcionales: administración, mercadotecnia, finanzas, etc.

Finalmente se puede concluir que las alianzas entre microempresarios entrañan un compromiso serio, en donde se tienen que acotar las diferencias y discusiones para lograr salir adelante en los intentos de alianza, si bien esto no es fácil en la práctica, tampoco es imposible. Implica por parte de los microempresarios una mayor capacidad de negociación, sin importar si se trata de alianzas a mediano y largo plazo. Para lograrlo es importante tener siempre presente los objetivos de las alianzas, así como los puntos de coincidencia entre los aliados a fin de realizar alianzas fructíferas.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.

"Los títulos no enaltecen al ser humano su humildad y sencillez si"
Félix Raúl Valencia Sandoval

9.- Comprobación de Hipótesis.

Uno de los elementos importantes que motivaron esta investigación fue el conocer que sucede con las alianzas presentes en la floricultura de la región de Texcoco, para ello se plantearon una serie de interrogantes, las cuales se plasmaron como hipótesis, la primera de ellas fue:

H₁: Los microempresarios florícolas realizan alianzas como una forma de incrementar su competitividad

H₀: Los *microempresarios florícolas* **no** realizan alianzas como una forma de incrementar su competitividad

Como se puede observar en el planteamiento, se considero al inicio de la investigación que los microempresarios se alían para incrementar su competitividad. En este caso se puede decir que efectivamente los microempresarios florícolas de la región de Texcoco, reconocen beneficios en las alianzas que realizan, que se traducen en mejores técnicas de producción, se alían para producir esquejes de mejor calidad y traducir esto en producción de flores de mejor calidad, con el fin de mantener su competitividad en los mercados en los que participan

La competitividad se podría incrementar si se lograra la planificación de la producción a nivel de alianza y preferentemente a nivel regional, lo cual les brindaría la posibilidad de mejorar no sólo la calidad de las flores, también abatir los costos de producción, ya que se podría homogeneizar el manejo de los cultivos. Se ha comprobado que los microempresarios se alían para conseguir asistencia técnica para mejorar el manejo de sus plantaciones, que a la postre se traduce en un mayor estándar de calidad lo que se refleja como una ventaja competitiva.

En cuestiones de comercialización es quizá el aspecto en que no se aprecian impactos positivos en la competitividad, puesto que no se abaten los costos de transportación, ya que cada microempresario decide comercializar su producción de manera individual y absorber los costos realizados por este concepto a los centros de abasto y distribución de la Cd de México. Aunque se reconocen los beneficios de aliarse para participar en diferentes mercados, eliminando parcialmente la intermediación, lo cual mejora de manera significativa sus ingresos

En este aspecto sería importante investigar la necesidad de contar con redes de distribución o la creación de una empresa que comercialice la producción de la alianza en su conjunto a los distintos mercados.

Otro tipo de alianza en que no se refleja de manera importante el incremento de la competitividad es en el manejo de los aspectos financieros de sus negocios, dado que no se conceden amplias posibilidades de obtener financiamiento a través de las alianzas, debido principalmente a la desconfianza que impera entre ellos, aún cuando reconocen la necesidad de contar con dicho financiamiento.

Respecto de la segunda hipótesis, en ésta se planteo en los términos siguientes

H₂: Las alianzas realizadas entre un menor número de microempresarios son más duraderas en el tiempo

H₀: Las alianzas realizadas entre un menor número de microempresarios no son más duraderas en el tiempo.

De acuerdo a la información que se recopiló se puede afirmar que los microempresarios participantes coinciden de manera importante en que las alianzas funcionarían mejor si éstas estuvieran integradas por un menor número de microempresas. Aunado a esto reconocen que la honestidad es un factor sumamente importante para realizar alianzas duraderas

Así, la hipótesis planteada se puede decir que se confirma sólo parcialmente dado que en todas las alianzas estudiadas se recogió el mismo sentimiento, esto es, reducir el número de integrantes como una forma de conseguir alargar la "vida de las alianzas", por ello es importante retomar este aspecto para futuras investigaciones.

También parece necesario evaluar la participación de las microempresas a través del tiempo en las distintas formas de alianza que se presentan debido a los objetivos que estas conllevan, porque se planteo por parte de algunos microempresarios el cumplimiento parcial de los objetivos y por otra parte evaluar las estrategias de desarrollo que cada microempresa implementa para mantenerse competitivas

La tercera hipótesis y no menos importante, se formulo en los términos siguientes:

H₃: Las alianzas realizadas entre microempresarios florícolas son de tipo estratégico.

H₀: Las alianzas realizadas entre microempresarios florícolas no son de tipo estratégico.

Se puede apreciar en el desglose de la información, su análisis y diagnóstico de la problemática, que los microempresarios cuentan con objetivos concretos al interior de sus alianzas, lo cual les permite visualizar un escenario mejor para sus empresas. A través de las alianzas pretenden conseguir sus objetivos personales o de empresa, lo cual confiere el sentido estratégico a sus alianzas. Autores como Hermida y Serra reconocen que existen empresarios que consideran que no poseen estrategia alguna para el desarrollo de sus empresas, lo cual es en si una estrategia; recordemos también que Mitzberg por su parte considera que no existe una definición universalmente aceptada de estrategia.

Es importante señalar que los microempresarios reconocen la necesidad de aliarse para poder acceder a los mercados, lo cual puede ser visto como una estrategia de desarrollo, quienes no se alían no tienen acceso a los mercados y con ello a mejores precios de venta de sus flores, por otra parte las alianzas en este

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

sentido también pueden ser vistas como una forma de imponer barreras de acceso a los citados mercados

Por lo antes expuesto se puede decir que la hipótesis que se planteó se pudo comprobar plenamente. Sería conveniente realizar investigación sobre este punto en particular para ampliar el conocimiento que se tiene de este tipo de empresas y sus estrategias de desarrollo como tales.

9.1.- Conclusiones.

Llegar a concluir los resultados de una investigación conlleva dos fines principales: rescatar o resaltar los aspectos que se consideren más importantes de la misma y plasmar posibles líneas de investigación, sin que esto último implique la necesidad de seguir la investigación de este tipo de empresas (microempresas del sector florícola) con el enfoque de alianzas.

La floricultura como una especialización dentro de la agricultura es una actividad de reciente introducción en el Estado de México (actividad que genera cerca de 75 mil fuentes de empleo.), aproximadamente entre 55 a 60 años si se compara con la producción de cultivos como: maíz, frijol, hortalizas los que tienen cientos o quizá miles de años. Actualmente sólo un 20% de la producción de flores se realiza con tecnología de invernaderos en el Estado de México.

Estimaciones de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGRO) del Estado de México indican que la superficie (sólo bajo condiciones de invernadero) destinada a la floricultura en Texcoco es de 65 a 70 has. Las especies florícolas que son cultivadas en condiciones de invernadero tienen una demanda con cierta estabilidad durante todo el año.

Las flores que se cultivan en Texcoco son variedades de crisantemo conocidas comercialmente como: crisantemo estándar, crisantemo bounty, margaritas, pom pom, entre las principales, otras especies cultivadas son la nochebuena, rosas y eleonoras, sin embargo se puede considerar que la floricultura en esta región del Estado de México está poco diversificada si se compara con el espectro de flores cultivadas en otras regiones del mismo estado.

La producción de flores en la región de Texcoco se ha beneficiada por la cercanía de ésta región con los centros de abasto y consumo más grandes del país localizados en la Ciudad de México, D.F., la Central de Abastos de Iztapalapa y el Mercado de Jamaica los cuales se ubican aproximadamente a escasos 35 km.

Entre las conclusiones que se pueden resaltar están las siguientes:

- ✓ Los microempresarios florícolas que consideran importante la realización de alianzas son aquellos que tienen como características: más tiempo en actividad, así como aquellos que poseen mayores superficies de cultivo y de igual manera aquellos que poseen mayores niveles de escolaridad. Lo anterior de manera

conjunta con la honestidad pueden ser consideradas como las características más importantes para realizar alianzas duraderas.

- ✓ Los microempresarios florícolas reconocen los beneficios que las alianzas conllevan a sus empresas, sin importar si son para comercializar, adquirir tecnología, etc.
- ✓ Las microempresas florícolas ubicadas en la región de Texcoco, Estado de México reconocen la necesidad de realizar alianzas como una forma de mantenerse competitivas en los mercados en los que participan.
- ✓ Los microempresarios se alían para acceder a los mercados, ubicados en la Cd. de México (la Central de Abastos de Iztapalapa y el Mercado de Jamaica), los cuales reciben aproximadamente un 60% del total de la producción de flores que se genera en la zona de Texcoco, otro 20% aproximadamente se comercializa en mercados de colonias de la misma ciudad, y el 20% restante se comercializa en Texcoco y mercados del Estado de México como Ecatepec, Nezahualcoyotl, La Paz, etc.
- ✓ La comercialización de las flores no se realiza de manera conjunta, en algunos casos por la desconfianza de que otras personas distintas a ellos logren un mejor precio de venta y en otros por el individualismo prevaleciente.
- ✓ Se requiere realizar investigaciones sobre la necesidad de constituir una empresa comercializadora, lo cual a su vez (quizá) implicaría la necesidad de planificar la producción a nivel de alianza o a nivel regional.
- ✓ Las alianzas en los años recientes cobran mayor importancia entre las microempresas estudiadas.
- ✓ Se puede decir que existen *alianzas de primer grado* las cuales se caracterizan porque las microempresas se alían sólo para tener representación legal, en este caso se pueden incluir entre ellas a las Asociaciones civiles, las Asociaciones Agrícolas Locales, etc.
- ✓ Otras que podemos llamar *alianzas de segundo grado* en las cuales se puede realizar acciones conjuntas, tales como compras de insumos en volúmenes mayores con el fin de abatir costos de producción, en este caso se puede hablar de Asociaciones civiles, locales, sociedades de producción y alianzas informales (las cuales suelen ser efímeras), y .
- ✓ *Alianzas de tercer grado*, las cuales implicarían la integración de las microempresas en un todo para actuar como un empresa con todas sus áreas funcionales: administración, mercadotecnia, finanzas, etc. En este caso se puede hablar de Sociedades de Producción Rural, Asociaciones Agrícolas Regionales; en algunos casos estas no operan como legalmente corresponde, pues sólo asumen la figura jurídica como representación pero las microempresas continúan actuando de

manera independiente en sus operaciones funcionales: producción, comercialización, etc.

- ✓ Las microempresas estudiadas no han logrado mayor compenetración entre ellas al grado de intentar fusiones, debido principalmente a la desconfianza que impera entre quienes las administran.
- ✓ Las alianzas entre microempresarios implican un compromiso serio, en donde se tienen que acotar las diferencias y discusiones entre ellos para lograr salir adelante en sus intentos de alianza, si bien esto no es fácil en la práctica, tampoco es imposible
- ✓ Los microempresarios tienen que demostrar capacidad de negociación, sin importar si se trata de alianzas a mediano o largo plazo. Para lograrlo es importante tener siempre presente los objetivos de las alianzas, así como los puntos de coincidencia entre los aliados a fin de realizar alianzas fructíferas.

10.- Propuestas de Solución a la Problemática.

Se ha realizado una investigación para conocer la problemática que viven los microempresarios de la región de Texcoco en el Estado de México, respecto a las alianzas que realizan en la actualidad, sin embargo, es conveniente proponer algunas alternativas viables que permitan mejorar el desempeño de las agrupaciones de microempresarios y con ello hacer algunas contribuciones a mejorar la situación detectada.

Primeramente es importante reconocer la actitud de quienes contribuyeron en la aplicación de los cuestionarios, de los cuales se desprende la información analizada, sin embargo queda la sensación de que falta mayor conciencia sobre la contribución que este tipo de estudios puede aportar a quienes participan en las alianzas estudiadas.

Se pudo apreciar en la información recabada que el nivel de escolaridad de los microempresarios no es elevado y quizá esto contribuya a la percepción que tienen este tipo de empresarios florícolas de la región de Texcoco sobre los beneficios que las alianzas suelen conllevar, existe una percepción generalizada que las alianzas han contribuido a mejorar las empresas de los encuestados.

Como quedó asentado en el análisis del perfil de los microempresarios encuestados, existe cierta reticencia a declarar sus ingresos, quizá porque no realizan una contabilidad formal o porque se duda de la utilización de la información que proporcionan.

- ♦ Por lo anterior, es necesario que las alianzas actuales consideren la implementación de programas de desarrollo sobre aspectos administrativos de las empresas participantes en las alianzas, lo cual permitiría a los microempresarios

reconocer la necesidad de realizar una contabilidad formal sobre los movimientos financieros de sus negocios y con ello tomar una mejor decisión al respecto

Por otro lado, existe la idea de que las alianzas con un menor número de integrantes (respecto a las que actualmente existen) funcionarían mejor, así como la necesidad de ser honestos en los motivos que suelen tener quienes integran las alianzas

- ◆ Ante este panorama, parece evidente que se debe trabajar primero en solucionar el problema de la desconfianza que existe entre quienes se alían, porque de lo contrario los esfuerzos por mejorar tendrán resultados magros dado que se estará desconfiando continuamente de la contraparte, lejos de unir sus esfuerzos y realizar la sinergia requerida en este tipo de alianzas, para con ello lograr sus objetivos planteados, sólo se percibirá la dificultad de aliarse.
- ◆ Los microempresarios encuestados señalaron la necesidad de mejorar sus procesos productivos mediante el empleo de mejores técnicas, lo cual implica la contratación de técnicos especialistas, sin embargo no todos tienen esta misma necesidad, por lo que es recomendable que se reagrupen en función de sus necesidades o que se replanten los objetivos de las alianzas que actualmente conforman a corto, mediano y largo plazo
- ◆ Es necesario planear la producción a nivel de agrupación o incluso a nivel regional para poder implementar un plan de comercialización, lo cual conlleve la creación de una red de distribución en los mercados locales, nacionales y porque no a nivel de exportación, ya que existe la calidad suficiente como para participar en este tipo de mercados.
- ◆ Para lograr el punto anterior es necesario que todos los microempresarios mantengan una misma calidad, es decir que observen los mismos estándares
- ◆ En cuanto a la forma de comercializar, quizá sería conveniente evaluar la creación de una comercializadora, con el fin de intentar homogeneizar los precios para una misma calidad de flor, es decir que los microempresarios entreguen su producción a la comercializadora y esta califique la calidad de la flor, con esto se otorga el precio de venta; siendo ésta instancia la que regule los niveles de producción, calidad, etc.
- ◆ Aún cuando la mayoría de los encuestados reconoce la necesidad de financiamiento externo, existe temor a contraer problemas potenciales con los bancos, por ello es importante desarrollar cursos cortos para mejorar las capacidades de los microempresarios en el manejo de recursos externos, evaluando la rentabilidad de los proyectos de inversión.

- ♦ Para la obtención de créditos se deben evaluar con mayor objetividad las diversas fuentes de financiamiento: bancos comerciales, bancos de desarrollo, gobierno, etc con el fin de elegir las mejores condiciones de préstamo
- ♦ Parece evidente que ante la carencia de recursos por parte de los microempresarios, sea necesario recurrir al apoyo de las instituciones de gobierno, no sólo en aspectos financieros o de apoyo a la comercialización, sino también en materia de organización, lo cual está reflejado en un alto porcentaje de las respuestas sobre la necesidad de apoyo por parte del gobierno a una actividad ciertamente olvidada.

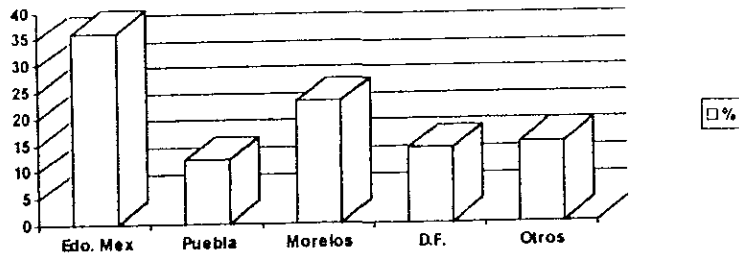
Sin que sea una propuesta de solución, es necesario continuar con la realización de este tipo de estudios abarcando otros aspectos inherentes a este tipo de empresas.

11.- Bibliografía y Hemerografía.

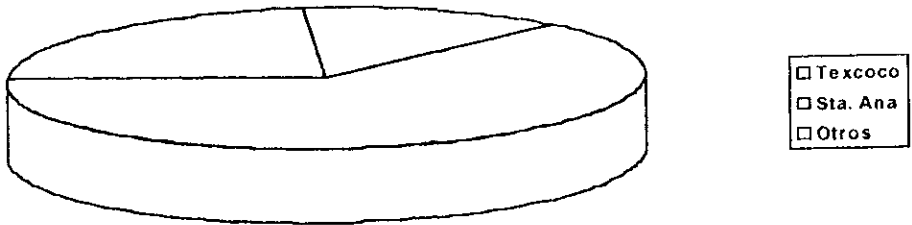
- 1 Anónimo 1972. Gran Diccionario Enciclopedico del Reader's Digest México D F
- 2 AGUILAR, V. A. 1997. Tratado para Administrar los Agronegocios. Ed. Limusa. México, D F. 972 pp.
- 3 ARIAS, G. F. 1994 Capacitación para la Competitividad y la Colaboración. Inst. Internacional de Capacitación Empresarial S.C. México, D F 220 - 230 pp.
- 4 ARRANZ, R. A. 1995. Planeación Estratégica Integral. Instituto Internacional de Capacitación Empresarial S. C. México, D.F. 3 - 144 pp.
- 5 BLEEKE, J. & ERNEST. D. 1993. Collaborating to Compete Mckinsey & co Inc. USA
- 6 CAMACHO R. F. 1989 Situación Actual y Perspectivas de la Floricultura en el Estado de México. Tesis Profesional. Chapingo, México 68 pp
- 7 CASTILLO, J. 1997 "Por una Cultura de Productividad". Reforma, secc Negocios 25 de agosto p. 8A
- 8 COCHRAN, W. 1980. Técnicas de Muestreo. Ed. Continental México 106 -108
- 9 CLERI, C. 1996 Estrategias de Alianzas en un escenario de creciente globalización. Ed. Macchi, Rep. Argentina 249 pp
- 10 CRESPO, J. A. 2000 "Contrato a plazo fijo: alianzas en entredicho". El Universal, suplemento Bucareli 8. 25 de enero. 12 - 13 pp
- 11 DE LA CERDA, J. 1994. La Administración en Desarrollo, problemas y avances de la administración en México. ed. McGraw Hill. México, D F.
- 12 DRUCKER, P. 1980 Competitive Strategy. Free Press New York
- 13 EGREMY, C. R. 1987. Especies ornamentales de mayor consumo como flor cortada en el D F. Tesis Profesional. UACH. Chapingo, México.
- 14 DUNNING, J. H. 1997. Alliances capitalism and Global Business. edit. Routledge, London and New York.
- 15 FERNÁNDEZ, C. y FUENTES, F. 1995. Curso de Estadística Descriptiva. teoría y práctica Ariel Economía. España. 16 - 58 p
- 16 GARCÍA, T. G. 1988. Canales de comercialización de flores en México. Tesis Profesional. Chapingo, México. 88 pp.
- 17 HAL, B. P. & ABRAHAMSON, R. 1990. Administración de empresas pequeñas y medianas. Ed. Limusa. México, D.F. 567 pp.
- 18 HAMEL, G. y PRAHALAD, C. 1995. Compitiendo por el futuro. ed. Planeta, España, 413 p.
19. HERNÁNDEZ, S. R, COLLADO, F. y BAPTISTA, L. 1998. Metodología de la investigación. ed. McGraw Hill, México, D.F.
- 20 HERMIDA, J. y SERRA, R. 1989. Administración y Estrategia. 3º ed. Ed. Macchi, Argentina. 140 - 250 pp
21. HERMIDA, J. y SERRA, R. 1992. Desafío Empresario Habilidades imprecindibles para el éxito en la década del '90. 4º ed. Ed Macchi, Argentina.
- 22 HIDALGO, C. 2000. "Insuficiente producción de flores para exportar". El Universal secc. Estado de México. junio 5, 2000. pag. 8-14, 18.
- 23 INEGI. 1997. Datos estadísticos diversos sectores productivos. Varios tomos.
- 24 IRAZOQUE, P. I. y TORRE, L. 1987. La Organización de Productores en la región de Atlacomulco. El Colegio Mexiquense, A. C. cuaderno 1 72 pp.

- 25 J K LASSER TAX INSTITUTE 1992. *Iniciación y Administración de Pequeños y Medianos Negocios*. ed. McGraw Hill, México, D.F 316 p
26. KNOCHENHAUER, M. G 1990. *Organizaciones Campesinas: hablan diez dirigentes* El colegio de México. México, D.F.
- 27 KUSCHICK, M 2000. "Alianzas, moda en Latinoamérica" El Universal suplemento Bucareli 8. 16 de enero 12 -13 pp.
- 28 LISKA, G. 1968. *Alliances and Small Powers*. Columbia University Press. USA
29. LLANO, C. C. 1994. *El nuevo empresario en México*. Edit. Fondo de Cultura Económico. 322 pp.
- 30 MASSIEU, T. Y. 1997. *Biotechnología y empleo en la floricultura mexicana*. Imprenta - UAM. 320 pp
- 31 MÉNDEZ, S 1994 *La Economía y la empresa*. Ed Mc Graw Hill. México D F.
32. MÉNDEZ, I., GUERRERO, D., y SOSA, C. 1990 *El Protocolo de Investigación Lineamientos de su elaboración y análisis*. Ed. Trillas. México, D.F. 210 pp.
33. MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. 1991. *The Strategy Process. concepts, contexts, cases* Ed. Prentice Hall, Ca. USA.
- 34 MORA, G. F. 1997 "Alianzas estratégicas, opciones para enfrentar el futuro" El Financiero. 26 de septiembre. p. 22
- 35 MUÑOZ, M y SANTOYO, H. 1996. *Visión y Misión Agroempresarial*. 2da. edición. UACH - CIESTAAM. Chapingo, México 255 pp.
- 36 MUÑOZ, M y SANTOYO, H 1996. *Retos y oportunidades para las agroempresas en una economía abierta*. Reporte de investigación # 24 UACH - CIESTAAM Chapingo, México.
37. RELLO, F. 1990. *Las Organizaciones de Productores Rurales en México*. Fac. Economía, UNAM.
- 38 RODRÍGUEZ, L. L. 1980. *Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa* Ed. South Western Publishing Co. Ohio, USA 247 pp.
39. STEINER, G. A. 1979. *Strategic Planning. What Every Manager Must Know*. The Free Press Macmillan Publishing Co. London. 371 pp.
- 40 STEPHEN, M. W. 1987. *The Origins of Alliances*. Cornell University Press. Ithaca and London
- 41 SAGAR. 1997. *Anuario estadístico de la Producción Agrícola en México* México, D.F. 485 pp.
- 42 WERTHER, W; BERMAN, E, and VASCONCELLOS, E. 1992. *The future of thecnology management*.
- 43 YOSHINO, M. 1996. *Las Alianzas Estratégicas, un enfoque empresarial a la globalización*. Ed. Ariel. Barcelona, España. 318 pp.

Anexos.



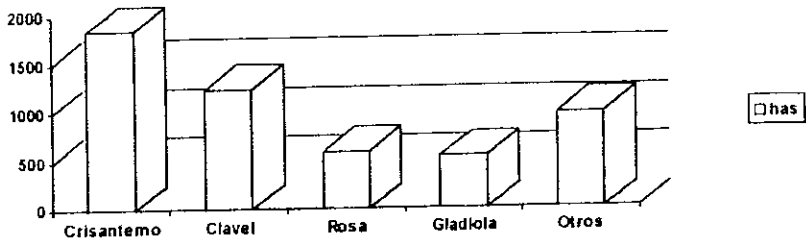
Aproximadamente una tercera parte de la producción florícola de este país se concentra en el Estado de México, datos de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Gobierno del Estado de México (SEDAGRO) hasta octubre de 1998, por otra parte



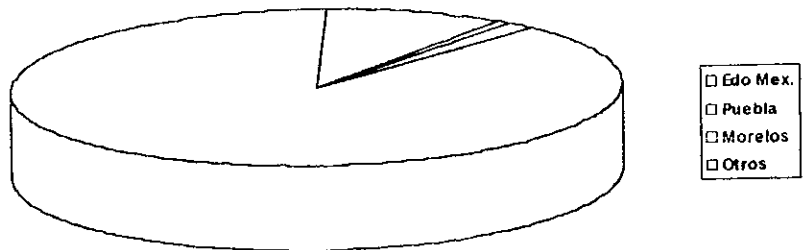
- la producción de crisantemos en condiciones de invernadero (a nivel del Estado de México), se ubica aproximadamente un 70% en la región de Texcoco



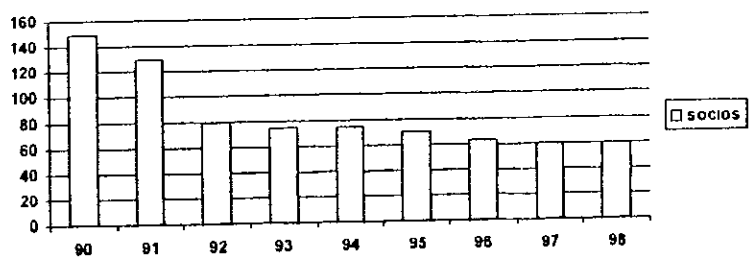
- la floricultura es desarrollada principalmente por microempresas, las cuales representan aproximadamente más del 90% del universo de las empresas que realizan dicha actividad en el Estado de México



Principales cultivos de flores con mayor superficie cultivada a nivel nacional: crisantemo, clavel, rosa, gladiola; los cuales representan poco más del 80% de la superficie total destinada a la producción de flores

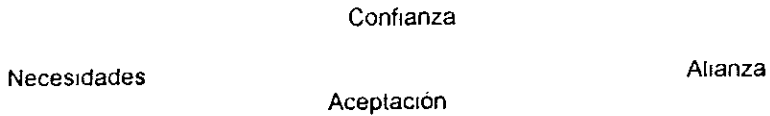


Datos de la SAGAR indican que cerca del 90% del crisantemo cultivado a nivel nacional en 1997 se produjo en el Estado de México.

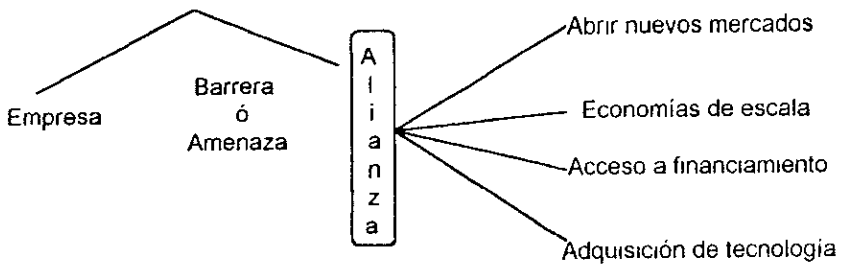


La Unión de Productores de Flor de Texcoco A C se constituyó en 1991 con el propósito de dar representación legal a cerca de 150 productores y así poder introducir su producción en nuevos mercados, actualmente tiene cerca de 60 microempresarios.

Alianzas

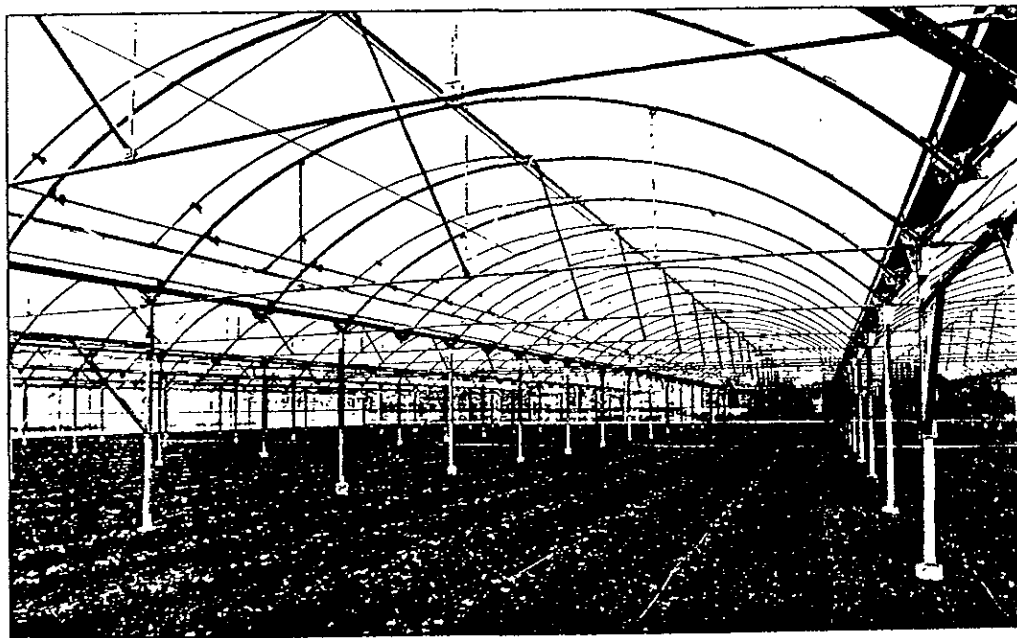
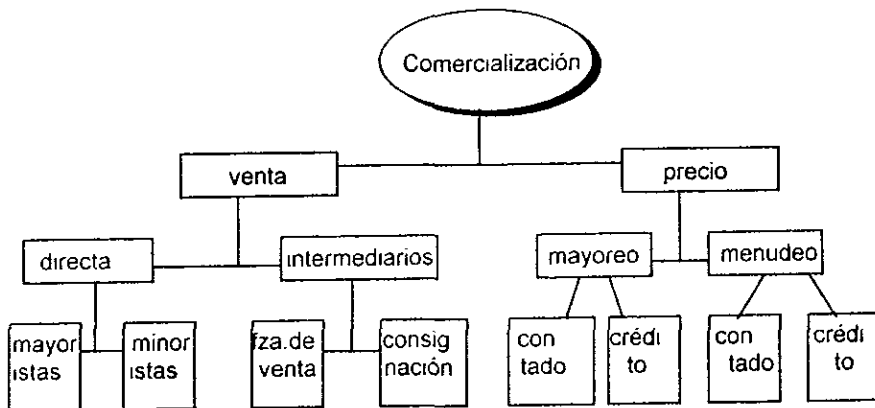


Cleri (1996) señala que las empresas que deciden unir sus voluntades y recursos deben partir de una base de confianza y aceptación de unos y otros, entendiendo que las alianzas deben agregar efectos sinérgicos.



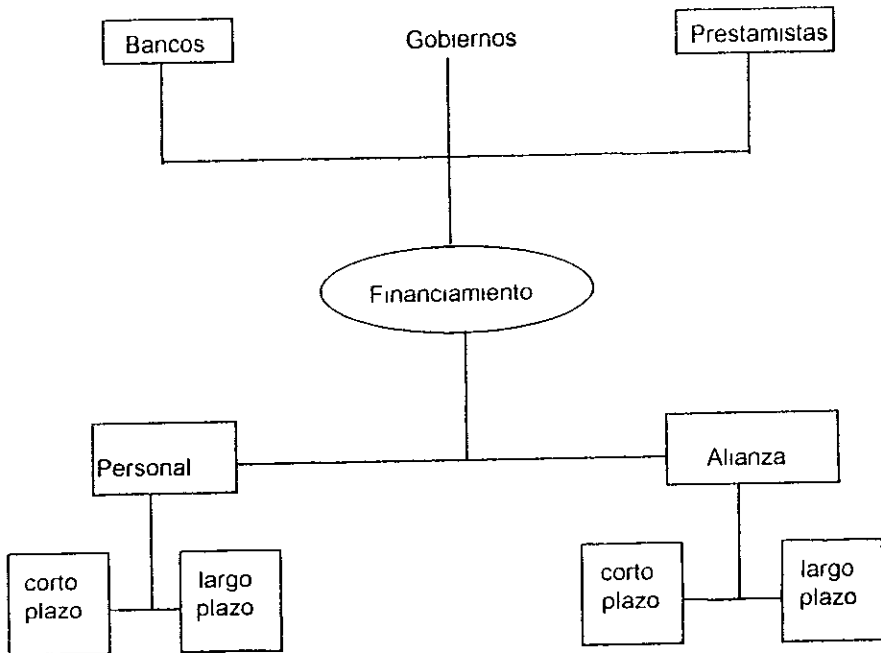
Para Cleri(1990), Hal y otros (1990), Yoshino (1996) las alianzas tienen varios objetivos expandir los negocios a nuevos mercados, realizar economías de escala, impedir el acceso al mercado de nuevos competidores

Esquemas de Actividades de los Microempresarios Florícolas de Texcoco, Estado de México



Diseño actual de los invernaderos en la región de Texcoco, Estado de México.

Esquema de Financiamiento para los Microempresarios Florícolas de Texcoco,
Estado de México

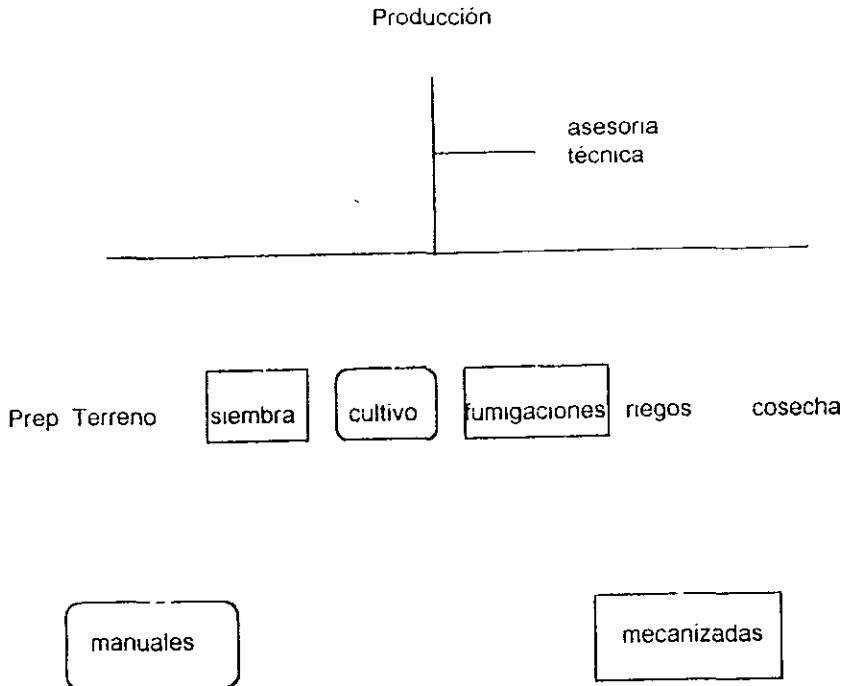


Tipos de Créditos:

Corto plazo: *habilitación o avío*, destinado para la compra de insumos (fertilizantes, plaguicidas, etc), pago de mano de obra. Generalmente son menores a un año de plazo

Largo plazo: *refaccionario*, destinado para la compra de maquinaria, infraestructura, etc. Por lo general son mayores a un año de plazo, aquí se consideran de mediano y largo plazo

Esquemas de Actividades de los Microempresarios Florícolas de Texcoco,
Estado de México



Cuadro 1.- Fechas de mayor demanda de flores durante el año de 1999.

Celebración	Año de 1999
Año Nuevo	1° de enero
Día de Reyes	6 de enero
Aniv. Constitución	5 de febrero
Día de la Amistad	14 de febrero
Día de la Primavera	21 de marzo
Jueves Santo	1° de abril
Viernes Santo	2 de abril
Sábado de Gloria	3 de abril
Día del trabajo	1° de mayo
Día de las madres	10 de mayo
Día del Padre	20 de junio
Aniv. de la Independencia	16 de septiembre
Día de la Raza	12 de octubre
Día de los muertos	2 de noviembre
Aniv. de la Revolución Mexicana	20 de noviembre
Ntra. Sra. de Guadalupe	12 de diciembre
Navidad	24 de diciembre

NOTA: Las fechas resaltadas en negro son las de más alta demanda en el año.

Fuente: Central de Abastos de Iztapalapa, México, D.F.

Cuadro 2.- Variación en el PIB agrícola (%)

Tipo de	Años				
	1990 - 1991	1991 - 1992	1992 - 1993	1993 - 1994	1994 - 1995
Cultivo					
Cereales	- 1.4	13.0	4.8	3.6	- 7.3
Oleaginosas	7.0	- 15.8	- 17.2	13.3	11.0
Frutas	9.8	3.0	0.3	- 1.0	0.1
Ornamentales	2.0	18.9	- 19.0	8.0	2.1
Hortalizas	4.2	0.3	4.6	5.9	- 5.6

Fuente: Anuario de la SAGAR.

Cuadro 3. Concentrado de Cuestionario sobre Alianzas en la región de Texcoco, México.

cuest	Número de pregunta del cuestionario aplicado a los microempresarios																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
1	8	8	8	8	6	8	8	8	6	2	2	10	10	8	8	4	10	10	8	10	10	10	6	10	10	10	10	
2	10	10	8	8	8	8	8	6	8	6	4	4	4	6	8	2	8	8	2	2	10	8	8	8	10	8	10	
3	8	8	6	8	8	6	8	8	8	6	8	8	4	8	6	8	6	8	8	4	10	8	8	8	10	10	10	
4	8	8	4	8	8	6	6	8	4	4	4	8	4	4	6	4	8	4	8	8	8	10	8	8	8	10	8	
5	8	6	8	10	6	6	8	6	6	4	4	8	6	6	6	4	8	6	2	10	8	8	6	8	8	8	8	
6	6	6	6	6	2	6	6	6	4	4	6	6	6	6	6	4	4	6	6	8	8	2	6	8	8	2	8	
7	8	8	8	6	6	10	8	8	4	6	4	6	4	6	8	4	8	6	2	6	8	10	8	8	10	10	6	
8	6	8	2	8	4	8	8	6	4	10	4	8	4	8	10	2	4	4	8	4	10	8	8	4	10	4	8	
9	4	6	8	4	8	2	8	8	4	8	8	8	8	8	8	8	4	10	8	8	8	10	4	4	8	6	4	
10	4	6	8	6	6	8	8	8	8	10	8	8	4	8	8	8	10	10	8	4	10	10	4	6	10	8	10	
11	10	10	8	8	8	8	8	4	8	2	8	6	6	4	8	6	10	8	8	4	10	8	10	8	8	4	8	
12	8	8	8	8	8	8	8	4	4	6	8	8	4	6	4	4	4	8	8	8	6	8	8	8	8	8	4	4
13	10	10	8	8	8	8	8	4	8	2	8	8	8	4	8	8	10	8	8	4	10	8	10	8	8	4	8	
14	4	6	8	6	6	8	8	8	8	10	8	8	4	8	8	8	10	10	8	4	10	10	4	6	2	8	10	
15	8	8	4	8	8	6	6	8	4	4	4	8	4	4	6	4	8	4	8	8	10	8	8	8	10	8	8	
16	8	8	8	6	6	10	8	8	4	6	4	6	4	6	8	4	8	6	2	6	8	10	8	8	10	10	6	
17	6	8	2	8	4	8	8	6	4	10	4	8	4	8	10	2	4	4	8	4	10	8	8	4	10	4	8	
18	8	8	6	8	8	6	8	8	8	6	8	8	4	8	6	8	6	8	8	4	10	8	8	8	10	10	10	
19	8	8	4	8	8	6	6	8	4	4	4	8	4	4	6	4	8	4	8	8	10	8	8	8	10	8	8	
20	8	6	8	10	6	6	8	6	6	4	4	8	6	6	6	4	8	6	2	10	8	8	6	8	8	8	8	
21	10	8	8	8	8	6	6	8	8	6	6	4	4	6	8	4	8	8	6	6	10	8	8	8	10	8	8	
22	8	8	6	8	6	8	8	6	6	4	8	6	8	8	4	6	10	8	8	10	8	8	8	10	8	10	10	
23	8	8	4	8	8	6	6	8	4	4	4	8	4	4	6	4	8	4	8	8	10	8	8	8	10	8	8	
24	8	8	8	6	6	10	8	8	4	6	4	6	4	6	8	4	8	6	2	6	8	10	8	8	10	10	6	
25	6	8	2	8	4	8	8	6	4	10	4	8	4	8	10	2	4	4	8	4	10	8	8	4	10	4	8	
26	8	8	6	8	8	6	8	8	8	6	8	8	4	8	6	8	6	8	8	4	10	8	8	8	10	10	10	
27	8	8	4	8	8	6	6	8	4	4	4	8	4	4	6	4	8	4	8	8	10	8	8	8	10	8	8	
28	8	6	8	10	6	6	8	6	6	4	4	8	6	6	6	4	8	6	2	10	8	8	6	8	8	8	8	
29	10	8	8	8	8	6	6	8	8	6	6	4	4	6	8	4	8	8	6	6	10	8	8	8	10	8	8	
30	8	8	6	8	6	8	8	8	6	6	4	8	6	8	8	4	6	10	8	8	10	8	8	8	10	8	10	
31	8	8	4	8	8	6	6	8	4	4	4	8	4	4	6	4	8	4	8	8	10	8	8	8	10	8	8	
32	8	8	6	8	8	6	8	8	8	6	8	8	4	8	6	8	6	8	8	4	10	8	8	8	10	10	10	
33	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
moda																												
	8	8	8	8	8	6	8	8	4	6	4	8	4	8	8	4	8	8	8	8	10	8	8	8	10	8	8	

Cuadro 4 - Concentrado de Cuestionario del Perfil de Microempresarios

cuest	Tempo	Superficie	Emple.	Esp	Escol.	T en Alianza	EdadFam	Transp.	Ingres	Otro Ingres.	Ingre Fam.
1	15	2300	2	2	16	1 a 4	38	4 si	b	si,a	no
2	15	3000	3	4	12	más de 8	40	5 si	b	si,c	si,a
3	5	2000	1	2	16	1 a 4	36	4 si	a	si,a	si,b
4	6	1600	1	2	16	1 a 4	37	5 no	a	si,a	si,b
5	10	1200	1	3	12	más de 8	37	3 si	b	si,a	no
6	7	2100	2	2	16	1 a 4	43	4 si	a	si,b	no
7	13	1500	2	3	10	5 a 8	46	5 si	a	si,b	no
8	13	2000	3	4	12	5 a 8	35	4 si	a	no	no
9	15	2500	3	3	13	5 a 8	42	2 si	b	no	no
10	13	1800	2	2	10	1 a 4	33	3 no	a	no	no
11	12	1100	1	2	12	5 a 8	42	2 si	a	no	no
12	15	3000	4	3	8	más de 8	58	4 si	a	no	no
13	13	1000	1	1	8	1 a 4	66	6 si	a	no	no
14	15	2600	3	3	12	5 a 8	54	5 si	a	no	no
15	12	1800	2	3	10	1 a 4	35	4 si	b	si,a	no
16	12	2000	3	3	12	5 a 8	36	4 si	b	si,b	no
17	10	1400	1	2	12	5 a 8	33	3 si	b	si,a	no
18	15	2200	2	3	10	más de 8	48	5 si	b	si,b	no
19	14	2700	4	2	16	más de 8	40	4 si	b	si,a	no
20	15	2400	2	3	12	más de 8	36	3 si	b	no	no
21	13	2000	3	3	10	5 a 8	46	4 si	a	no	no
22	11	1300	1	3	12	1 a 4	37	4 no	a	si,a	si,b
23	13	1500	2	4	11	más de 8	39	3 si	b	si,a	no
24	9	1300	1	2	10	5 a 8	42	4 si	a	no	no
25	14	2300	3	3	11	más de 8	54	6 si	b	si,b	no
26	9	2000	2	2	13	1 a 4	43	4 si	a	si,b	no
27	13	2100	2	3	12	5 a 8	44	3 si	b	no	no
28	12	1500	3	1	9	1 a 4	35	4 no	b	si,a	no
29	14	2300	3	3	10	5 a 8	36	4 si	b	si,b	no
30	10	1300	1	2	11	5 a 8	35	3 si	b	si,a	no
31	14	2100	3	3	11	5 a 8	45	5 si	a	si,b	no
32	13	1600	2	2	9	5 a 8	38	5 no	a	si,a	si,b
promedio											
12,6	1920	2,2	2,4	10,5			42				
Ingresos, Otros Ingresos e Ingresos de otros familiares											
a menos de \$ 3.000 mensuales											
b de \$ 3.001 hasta \$ 6.000 mensuales											
c más de \$ 6.000 mensuales											

Cuadro 5. Correlaciones entre variables (características) estudiadas de los microempresarios encuestados

Correlations		VAR00001	VAR00002		VAR00002	VAR00003
	VAR00001	1,000	0,484		VAR00002	1,000
	VAR00002	0,484	1,000		VAR00003	0,781
	VAR00001		0,005		VAR00002	0,000
	VAR00002	0,005			VAR00003	0,000
N	VAR00001	32,000	32,000	N	VAR00002	32,000
	VAR00002	32,000	32,000		VAR00003	32,000
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		
		VAR00001	VAR00003		VAR00002	VAR00004
	VAR00001	1,000	0,623		VAR00002	1,000
	VAR00003	0,623	1,000		VAR00004	0,42236875
	VAR00001		0,000		VAR00002	0,01603742
	VAR00003	0,000			VAR00004	0,01603742
N	VAR00001	32,000	32,000	N	VAR00002	32,000
	VAR00003	32,000	32,000		VAR00004	32,000
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)		
		VAR00001	VAR00004		VAR00002	VAR00005
	VAR00001	1,000	0,42		VAR00002	1,000
	VAR00004	0,42	1,000		VAR00005	0,198
	VAR00001		0,02		VAR00002	0,277
	VAR00004	0,02			VAR00005	0,277
N	VAR00001	32,000	32,000	N	VAR00002	32,000
	VAR00004	32,000	32,000		VAR00005	32,000
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)					
		VAR00001	VAR00005		VAR00003	VAR00004
	VAR00001	1,000	-0,456		VAR00003	1,000
	VAR00005	-0,456	1,000		VAR00004	0,373
	VAR00001		0,009		VAR00003	0,036
	VAR00005	0,009			VAR00004	0,036
N	VAR00001	32,000	32,000	N	VAR00003	32,000
	VAR00005	32,000	32,000		VAR00004	32,000
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)		
		VAR00003	VAR00005			
	VAR00003	1,000	-0,114	VAR1	tiempo de ser microempresario	
	VAR00005	-0,114	1,000	VAR2	superficie de cultivo	
	VAR00003		0,536	VAR3	número de empleados	
	VAR00005	0,536		VAR4	especies cultivadas	
	VAR00003	32,000	32,000	VAR5	escolaridad de los microempresarios	
	VAR00005	32,000	32,000			

FACTOR ANALYSIS

Method: Principal Component Method

Number of Variables: 5

Variable	1	2	3	4	5
1	1.0000				
2	.8250	1.0000			
3	.1392	-.1152	1.0000		
4				1.0000	
5					1.0000

Initial Eigenvalues: .0761916

Significance of Correlation Matrix:

All positive (or diagonal) elements.

	1	2	3	4	5
1	1.0000				
2	.8250	1.0000			
3	.1392	-.1152	1.0000		
4				1.0000	
5					1.0000

Method: Principal Component Analysis

Initial Eigenvalues:

Component	Initial Eigenvalue	Percentage of Variance	Cumulative Percentage of Variance
1	2.61134	52.2	52.2
2	1.26179	25.2	77.4
3	.65903	13.1	90.5

FACTOR ANALYSIS

Component	Initial Eigenvalue	Percentage of Variance	Cumulative Percentage of Variance
4	.27815	5.6	96.1
5	.15027	3.0	99.1

Extraction Method: Principal Component Analysis

Initial Eigenvalues:

	Factor 1	Factor 2
1	.82502	-.35996
2	.82502	.48936
3	.13925	-.16459
4		-.23561
5		.93102

Initial Eigenvalues:

Component	Initial Eigenvalue	Percentage of Variance	Cumulative Percentage of Variance
1	2.61134	52.2	52.2
2	1.26179	25.2	77.4

- 1 - Tiempo de ser productor florícola
- 2 - Superficie de cultivo
- 3 - Número de personas empleadas
- 4 - Número de especies que cultiva
- 5 - Nivel de escolaridad
- 6 - Número de microempresarios por alianza
- 7 - Tiempo de pertenecer a su alianza
- 8 - sexo *M* edad *44 años*
- 9 - posee transporte propio *si*
- 10 - ¿a cuanto ascienden sus ingresos mensuales? *de \$ 1 a \$ 3,000*
- 11 - tiene otros ingresos? *si*
- 12 - otros miembros de la familia aportan al ingreso familiar? *si*

13 años
 R- ...
 R- ... *1500 mts 2*
 R- ... *2 personas*
 R- ... *3 especies, Alguiso, Cerecua*
 R- ... *PRIMARIA*
 R- ... *30*
 a) 1 a 4 años, *5*
 b) no
 c) más de 8 años

Las alianzas

- 1 - Las alianzas permiten disminuir costos de los insumos (fert insect fungicidas, etc.)

<input type="checkbox"/> muy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/> de acuerdo	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> en desacuerdo	<input type="checkbox"/> muy en desacuerdo
---	--	----------------------------------	--	--
- 2 - La alianza facilita la adquisición de maquinaria

<input checked="" type="checkbox"/> de acuerdo	<input type="checkbox"/> muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> en desacuerdo
--	---	--	----------------------------------	--
- 3 - La alianza permiten conocer mejores técnicas de cultivo.

<input type="checkbox"/> muy en desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/> de acuerdo	<input type="checkbox"/> en desacuerdo	<input type="checkbox"/> muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> regular
--	--	--	---	----------------------------------
- 4 - Las alianzas facilitan la adquisición de tecnología

<input checked="" type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> en desacuerdo	<input type="checkbox"/> muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/> de acuerdo	<input type="checkbox"/> muy de acuerdo
---	--	--	-------------------------------------	---
- 5 - Las alianzas permiten mejorar los sistemas de riego

<input type="checkbox"/> totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/> en desacuerdo	<input type="checkbox"/> totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/> en desacuerdo	<input type="checkbox"/> de acuerdo
--	---	---	--	-------------------------------------

6 - La alianza permite contar con esquesjes de mejor calidad

muy de acuerdo de acuerdo regular en desacuerdo muy en desacuerdo

7 - Las alianzas facilitan la compra de plástico para cubrir los invernaderos

de acuerdo muy de acuerdo muy en desacuerdo regular en desacuerdo

8 - Las alianzas facilitan la comercialización de las flores

muy en desacuerdo de acuerdo en desacuerdo muy de acuerdo regular

9 - Las alianzas mejoran los ingresos de los microempresarios

regular en desacuerdo muy en desacuerdo de acuerdo muy de acuerdo

10 - Las alianzas permiten evitar a los intermediarios en la comercialización de las flores

totalmente de acuerdo mas o menos totalmente en desacuerdo en desacuerdo de acuerdo

11 - Las alianzas permiten obtener un mejor precio en el mercado

muy de acuerdo de acuerdo regular en desacuerdo muy en desacuerdo

12 - Las alianzas facilitan el acceso a los mercados

muy en desacuerdo de acuerdo en desacuerdo muy de acuerdo regular

13 - Las alianzas disminuyen los costos de transporte al mercado

de acuerdo muy de acuerdo muy en desacuerdo regular en desacuerdo

14 - Las alianzas favorecen la venta de flores en nuevos mercados.

regular en desacuerdo muy en desacuerdo de acuerdo muy de acuerdo

15 - Las alianzas facilitan la obtención de créditos

totalmente de acuerdo mas o menos totalmente en desacuerdo en desacuerdo de acuerdo

16 - Las alianzas permiten mayor acceso a las redes de créditos

totalmente de acuerdo mas o menos totalmente en desacuerdo en desacuerdo de acuerdo

- 17 - El financiamiento es indispensable en la producción de flores

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mu y de acuerdo	de acuerdo	regular	mu y en desacuerdo

- 18 - El crédito permite mejorar la técnica en la producción de flores

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
de acuerdo	mu y de acuerdo	regular	en desacuerdo

- 19 - Las alianzas facilitan proyectos de altas inversiones

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mu y en desacuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	mu y de acuerdo

- 20 - El financiamiento individual es mejor que en grupo

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
regular	en desacuerdo	mu y en desacuerdo	de acuerdo

- 21 - Las alianzas requieren apoyos del gobierno para su desarrollo

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
definitivamente si	probablemente si	no se	probablemente no

- 22 - Las alianzas funcionan mejor con pocos microempresarios

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mu y en desacuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	mu y de acuerdo

- 23 - Las alianzas son la mejor opción para el desarrollo de las microemp

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mu y de acuerdo	de acuerdo	regular	en desacuerdo

- 24 - Las alianzas logran parcialmente sus objetivos iniciales

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
de acuerdo	mu y de acuerdo	mu y en desacuerdo	regular

- 25 - La honestidad es importante en las alianzas a largo plazo

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
regular	en desacuerdo	mu y en desacuerdo	de acuerdo

- 26 - Las alianzas mejoran las relaciones entre los floricultores

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
definitivamente si	probablemente si	no se	probablemente no

- 26 - Las alianzas permiten contar con asistencia técnica entre floricultores

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
de acuerdo	de acuerdo	no se	en desacuerdo

28 - Cuales son los principales beneficios de las alianzas en su actividad ?

R CON FUERZA PARA SOBREVIVIR EN EL ENTORNO DE ASESORES (AUMENTANDO POR EJEMPLO) LA EFECTIVIDAD PARA UNIR FUERZAS PARA LOGRAR OBJETIVOS DE INTERMEDIOS GOBIERNOS EN EL SECTOR DE CONSTRUCCION DE CARRETERAS DE ALTA CALIDAD DE SEGURIDAD EN EL TRAZADO

29 - Cuales son las razones que tiene para permanecer en la alianza ?

R PARA PODER VERIFICAR MIS RESULTADOS Y PARA PODER VERIFICAR LOS RESULTADOS DE OTRAS EMPRESAS EN EL SECTOR DE CONSTRUCCION DE CARRETERAS DE ALTA CALIDAD DE SEGURIDAD EN EL TRAZADO

30 - Participaría en otro tipo de alianza y porque ?

R SI PARTICIPARIA EN ALIAS ESECCIONALES. AUMENTANDO LA EFECTIVIDAD EN LA PARTICIPACION EN EL SECTOR DE CONSTRUCCION DE CARRETERAS DE ALTA CALIDAD DE SEGURIDAD EN EL TRAZADO.