



CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS

DOCTORADO EN CIENCIA SOCIAL CON ESPECIALIDAD EN SOCIOLOGÍA

PROMOCIÓN XIII

**“CAPITAL SOCIAL Y COSTOS DE TRANSACCIÓN EN LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES
AGROPECUARIOS: EL CASO DE LAS INTEGRADORAS EN ZACATECAS”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIA SOCIAL CON ESPECIALIDAD EN
SOCIOLOGÍA QUE PRESENTA:**

MAURICIO FEDERICO DEL REAL NAVARRO

DIRECTORA: DRA. MARÍA DE LOS ÁNGELES POZAS

México, D. F.

JUNIO DE 2013

A los productores del campo zacatecano, en especial, a todos aquellos que, por falta de oportunidades, se ven obligados a alejarse de sus familias y de la tierra que tanto quieren.

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. María de los Ángeles Pozas, por su atinada orientación a lo largo de este proyecto, pero también por su permanente labor de convencimiento para no cejar en el esfuerzo por terminarlo.

A la Dra. Kirsten Appendini, por su atenta lectura, sus observaciones y el material suministrado para enriquecer el trabajo.

Al Dr. Gustavo Verduzco, por aceptar formar parte del Comité lector de este proyecto y revisar el trabajo en momentos de premura.

A la Dra. Sárah Martínez Pellégrini, por el seguimiento de este proyecto y su apoyo incondicional cada vez que requerí de algún consejo técnico.

Al Dr. Edgar Leonel González, por sus observaciones en relación con el análisis de redes.

A El Colegio de México, por permitirme constatar su nivel de excelencia como parte de su comunidad.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
CONDICIONES PRODUCTIVAS Y SOCIALES DEL CAMPO EN ZACATECAS	7
INTRODUCCIÓN	7
ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL AGRO ZACATECANO	8
PRODUCTOS AGROPECUARIOS SUSTENTADOS EN LA ORGANIZACIÓN SOCIAL	21
CIRCUNSTANCIAS DEL CAMPO EN ZACATECAS SEGÚN EL GOBIERNO ESTATAL Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	39
HISTORIA, CARACTERÍSTICAS Y FINALIDAD DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS	43
CAPÍTULO 2	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ANÁLISIS	55
INTRODUCCIÓN	55
FORMULACIONES EN TORNO A LA IDEA DE DESARROLLO	55
COSTOS DE TRANSACCIÓN	64
LAS RELACIONES SOCIALES COMO OBJETO DE ESTUDIO EN LA ECONOMÍA	79
CAPITAL SOCIAL	87
EL ANÁLISIS DE REDES SOCIALES	93
INVESTIGACIONES EMPÍRICAS	98
CAPÍTULO 3	
LA RECONSTRUCCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL EN EMPRESAS INTEGRADORAS: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y LA PROPUESTA DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS	101
INTRODUCCIÓN	101
RASGOS MÁS NOTABLES DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA GENERAL EN ZACATECAS	102
DEBILIDAD ORGANIZACIONAL Y COSTOS DE TRANSACCIÓN	104
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	108
PROPUESTA ANALÍTICA	113
Análisis de redes	124
Análisis de contenido	133
Análisis de costos de transacción	138
CAPÍTULO 4	
EMPRESA INTEGRADORA DE OVINOCULTORES DEL ESTADO DE ZACATECAS, S.A. DE C.V.	145

INTRODUCCIÓN.....	145
ORIGEN Y ESTRUCTURA.....	146
SITUACIÓN AL INTERIOR DE LA EMPRESA.....	153
RELACIONES DE LA EMPRESA CON SU EXTERIOR	168
RESULTADOS DE LA EMPRESA.....	177
CAPÍTULO 5	
INTEGRADORA DE GUAYABEROS DEL CAÑÓN DE JUCHIPILA, S.A. DE C.V.....	187
INTRODUCCIÓN.....	187
ORIGEN Y ESTRUCTURA.....	188
SITUACIÓN AL INTERIOR DE LA EMPRESA.....	193
RELACIONES DE LA EMPRESA CON SU EXTERIOR	210
RESULTADOS DE LA EMPRESA.....	219
CAPÍTULO 6	
INTEGRADORA DE PRODUCTORES DE TUNA DEL ESTADO DE ZACATECAS, S.A. DE C.V.	235
INTRODUCCIÓN.....	235
ORIGEN Y ESTRUCTURA.....	236
SITUACIÓN AL INTERIOR DE LA EMPRESA.....	241
RELACIONES DE LA EMPRESA CON SU EXTERIOR	254
RESULTADOS DE LA EMPRESA.....	264
CONCLUSIONES	277
CONTRASTACIÓN DE LOS TRES CASOS.....	280
APORTES DE ESTA INVESTIGACIÓN A LOS ENFOQUES TEÓRICOS ADOPTADOS	302
BIBLIOGRAFÍA.....	307
ANEXOS	
Anexo 1.....	315
Anexo 2.....	327
Anexo 3.....	335

INTRODUCCIÓN

Esta investigación busca mostrar la importancia de complementar los enfoques económicos y sociológicos en el análisis de proyectos ideados para fomentar el desarrollo regional. La perspectiva teórica del capital social otorga un papel central a la actividad de los actores implicados en el fenómeno que se estudia, particularmente a las alianzas y estrategias que se crean en un proceso de desarrollo concreto. En estudios previos¹, se mostró que la economía de Zacatecas depende en gran medida de las actividades agropecuarias, y se constataron los esfuerzos del gobierno del estado por incentivar la creación de agroindustrias; no obstante, se considera que para explicar el desempeño de las organizaciones de productores surgidas de estos esfuerzos, es necesario un enfoque sociológico capaz de dar cuenta de las acciones concretas de actores clave y de sus interacciones en el contexto de las redes que conforman. Entre estas agrupaciones, la existencia de una figura organizacional llamada “empresa integradora”, promovida por el gobierno del estado para fomentar la asociación de pequeños y medianos productores, constituye un caso de particular relevancia para poner a prueba el potencial explicativo del enfoque de capital social, ya que entre los objetivos explícitos para la creación de esta figura asociativa, se incluye la formación, precisamente, de dicho capital.

Al mismo tiempo, se considera que el enfoque de capital social debería ser complementado con la “teoría de costos de transacción”, posición económica cercana a la

¹ Cfr. Del Real Navarro, Mauricio Federico, El Financiamiento Público del Desarrollo Económico Regional del Estado de Zacatecas (1999-2007), Tesis de Maestría, El Colegio de la Frontera Norte, 2008.

sociología, en virtud de que rescata la importancia de los costos que se producen por la forma en que se establecen las interacciones sociales en el marco de las relaciones comerciales. Por tanto, una forma específica de evaluar la importancia del capital social en el buen desempeño de las empresas integradoras es considerarlo como un mecanismo para reducir los elevados costos de transacción que genera el aislamiento y atomización de los pequeños y medianos productores, condición que tiende a prevalecer en el campo zacatecano y a la que el esquema legal de las integradoras busca dar solución.

En otras palabras, esta investigación tiene por objeto mostrar si la figura de la empresa integradora (como marco organizacional que busca promover la generación de capital social) realmente ayuda a disminuir los costos de transacción presentes en el sector agropecuario. Para el estudio se seleccionaron tres casos de uno de los estados en los que mayor relevancia tiene el sector primario: Zacatecas. Los casos tienen la particularidad de ser tres empresas integradoras que han superado un umbral de existencia de por lo menos cinco años, y en los que, además, sus productos son relevantes en la diversidad productiva del agro zacatecano. Se trata de una organización de productores de tuna, otra de productores de guayaba y una más de criadores de ovinos.

Para el estudio se recurre tanto a técnicas cualitativas como al análisis de redes con el fin de hacer posible la observación del capital social presente en cada caso. Para la identificación de los costos de transacción se utilizaron también técnicas cualitativas. Ahora bien, la particularidad de este trabajo es que los casos son recreados en dos dimensiones de análisis: la vida interna y externa de cada empresa. De esta forma se reconstruye la dinámica entre los socios de la organización y su interacción como

organización con clientes, instituciones gubernamentales, proveedores y organizaciones de apoyo. A partir de la comparación entre el capital social y los costos de transacción de los distintos casos se intenta establecer relaciones causales.

La tesis consta de cinco capítulos. En el primero se hace un diagnóstico detallado de la situación económica de Zacatecas, comenzando por datos generales, para aterrizar, posteriormente, en el sector agropecuario y la situación de los pequeños y medianos productores. A continuación, se abordan los diagnósticos realizados por los últimos tres gobiernos del estado, a fin de mostrar cómo se fue otorgando cada vez mayor importancia a la organización de los productores y la generación de capital social. Para concluir el primer capítulo, se aborda todo lo relacionado a las empresas integradoras, es decir, cómo surgen, su marco normativo, sus funciones, y su relevancia en México, en general, así como en Zacatecas, en particular.

En el segundo capítulo se hace un breve recorrido por las teorías del desarrollo a fin de mostrar cómo se llega al enfoque endógeno, lo que abre la puerta para la investigación multidisciplinaria y permite complementar, con enfoques sociológicos, el análisis económico de problemas de generación y distribución de riqueza. En seguida se revisa la teoría de costos de transacción y su énfasis en las organizaciones y las relaciones sociales, mismo que ha permitido establecer un diálogo directo con la sociología, lo que posibilita aterrizar en la discusión sobre la teoría del capital social y sus diferentes enfoques a fin de construir el concepto empleado en esta investigación. Posteriormente, se presenta la perspectiva de redes y la teoría de grafos empleadas para definir las

principales propiedades de una red y la manera en que puede analizarse. En la última parte se muestran algunas investigaciones empíricas en torno al tema.

En el tercer capítulo se despliega la estrategia metodológica a seguir para realizar el estudio. De los rasgos más significativos de la economía y campo zacatecanos se rescata el diagnóstico gubernamental en torno a la debilidad organizacional de los pequeños y medianos productores agrícolas y el *intermediarismo* que los afecta, considerado en esta investigación como uno de sus principales costos de transacción. En seguida se plantea el problema y la propuesta analítica, donde se explica la relevancia de los estudios de caso y la manera en que pueden ser diseñados. Una vez desarrollado lo anterior, se muestra la estrategia metodológica, en particular la referente al análisis de redes y de contenido, a fin de aclarar los elementos teóricos que guían el uso de estas dos técnicas.

En los capítulos cuarto, quinto y sexto se reconstruyen los casos de la Empresa Integradora de Ovinocultores del Estado de Zacatecas, la Integradora de Guayaberos del Cañón de Juchipila y la Integradora de Productores de Tuna del Estado de Zacatecas, respectivamente. En cada caso primero se expone la historia y organización de la empresa, posteriormente se desarrollan las relaciones entre los socios poniendo particular atención al grado de cohesión y liderazgo existente. En seguida se describe la red externa de la integradora, identificándose los recursos obtenidos y la suficiencia de los mismos. Finalmente, se muestran sus resultados y se hace una comparación con dos tipos ideales, uno de capital social y otro de condiciones que aumentan los costos de transacción.

Por último, en las conclusiones se presenta un análisis comparativo entre los casos a partir de sus principales conceptos teóricos. Para ello, en un primer momento se

muestran sus diferencias y similitudes fundamentadas en el contraste con los tipos ideales que fueron considerados. Posteriormente, se realiza un ejercicio comparativo directo con base en circunstancias reales encontradas en todos ellos y que fueron seleccionadas a partir de la perspectiva teórica del capital social asumida en esta investigación. El trabajo concluye con la contrastación de las hipótesis y un repaso de las contribuciones teóricas logradas.

CAPÍTULO 1

CONDICIONES PRODUCTIVAS Y SOCIALES DEL CAMPO EN ZACATECAS

INTRODUCCIÓN

Este capítulo tiene por objeto presentar los factores que dan origen al problema de investigación. Para lograr lo anterior, se exponen las condiciones generales del sector agropecuario en Zacatecas, enfatizando en todo momento su relevancia para la estructura económica de la entidad. Posteriormente se describe el diagnóstico sobre la situación del campo en Zacatecas realizado por tres administraciones gubernamentales diferentes, el cual se centra en la falta de asociación que prevalece entre los pequeños y medianos productores. Como tópico central de la investigación aquí presentada, se discuten las soluciones propuestas por dichos gobiernos. Finalmente, este análisis permite conducir el capítulo al tema de las empresas integradoras, a fin de explicar su origen, sus funciones y su situación en el estado de Zacatecas.

La finalidad de centrarse en el tema de las empresas integradoras es establecer un espacio analítico alternativo a los enfoques desde la economía, que se centre en los fundamentos sociales de la acción económica y en el capital social necesario para que éstas puedan llevar a cabo su objetivo principal que consiste en lograr, mediante la asociación de productores, mejorar la comercialización de sus productos, diferenciarlos, capacitar a sus socios y conseguir insumos más baratos.

ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL AGRO ZACATECANO

El estado de Zacatecas se encuentra ubicado en el centro-norte de la República Mexicana, y aunque se encuentra rodeado por las carreteras que van de la Ciudad de México a Monterrey y de Guadalajara al noroeste, estos tramos carreteros de gran relevancia no penetran los límites de Zacatecas, por lo que dicha entidad permanece aislada de las principales rutas comerciales. A esto se agrega que es uno de los estados que no cuentan con ductos de gas natural, los cuales son utilizados en la industria para generar energía eléctrica o en la fundición de metales, entre otras cosas. Asimismo, es una de las entidades con menor precipitación pluvial anual, con un promedio de 516 milímetros de lluvia en el periodo que va del año 2000 a 2011, existiendo sólo siete entidades con menores niveles promedio de captación de lluvia.² La existencia de agua es fundamental también para el desarrollo de la industria, ya sea que se utilice como parte de la materia prima, a la manera de la industria química; como forma de transporte, por ejemplo, en la minería, o como un elemento para transferir calor o frío, dependiendo de los procesos de cada industria en particular.

De este primer esbozo se puede establecer que Zacatecas tiene una desventaja estructural muy grande con respecto a otros estados tanto en infraestructura como en algunos recursos naturales prioritarios, por lo que es evidente que ciertos requerimientos

² Los estados con menor precipitación que Zacatecas son: Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Coahuila, Durango y Sonora. La mayoría son estados fronterizos que se ven beneficiados por sus ventajas de localización para comerciar con los Estados Unidos. En general, todos ellos tienen un grado de desarrollo más alto que Zacatecas. Fuente: Semarnat, http://dgeiawf.semarnat.gob.mx:8080/ibi_apps/WFServlet?IBIF_ex=D3_AGUA01_01&IBIC_user=dgeia_mce&IBIC_pass=dgeia_mce. Consultado el 29 de marzo de 2012.

fundamentales para su desarrollo industrial están ausentes. Sin embargo, a efecto de explicar las condiciones particulares de su estructura económica, es necesario revisar otros elementos que permitan clarificar la situación, a fin de reconstruir un perfil que facilite la identificación de sus principales problemas. Esto con el objetivo de mostrar la relevancia del fenómeno de interés en esta investigación y determinar la importancia y el peso de la construcción y uso del capital social para resolver los problemas de los pequeños y medianos productores agropecuarios, a través del análisis de algunas empresas integradoras.

La riqueza generada es una de las principales referencias que suelen utilizarse para establecer el grado de desarrollo de una región en particular. Al respecto, el estado de Zacatecas se ha caracterizado históricamente por ser de las entidades que menos contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB) nacional. En el periodo que va de 2003 a 2009 el crecimiento de Zacatecas fue de menos del 1% si se mantiene como referencia su aportación al PIB del país. En general, su economía representó el .76% de la riqueza de México. Sólo cuatro estados generaron menos riqueza en el mismo periodo: Baja California Sur, Colima, Nayarit y Tlaxcala, todos ellos con menor población a la de Zacatecas, es decir, con un mercado más estrecho.³

En cuanto a la riqueza generada por sector productivo, entre el año 2003 y 2010 sólo hubo cinco estados que produjeron menos en el sector industrial que Zacatecas. Tales estados fueron: Baja California Sur, Campeche, Colima, Nayarit y Quintana Roo. Dos de estas entidades tienen un perfil turístico (Baja California Sur y Quintana Roo) y las otras

³ Datos estadísticos del Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI.

tres son menores que Zacatecas en población. Ahora bien, esta entidad aportó al PIB manufacturero nacional el 0.56%⁴, lo que refleja que Zacatecas tiene dificultades para insertarse en el desarrollo industrial alcanzado por otras regiones del país. Estas dificultades se relacionan con la falta de conexión con las principales rutas comerciales, la ausencia de ductos de gas natural, la poca precipitación pluvial, entre otros factores. Evidentemente sus potencialidades productivas radican en otro sector que por ahora debe sustituir al industrial como palanca inicial del desarrollo, aunque si se pone atención a los procesos productivos regionales más competitivos, es factible el despegue del proceso industrializador en el largo plazo.

Por ahora, al igual que en la producción manufacturera, sólo hay cinco estados con menor capacidad para generar riqueza en el sector comercial, donde la entidad aporta únicamente el 0.74% del PIB nacional.⁵ De esto puede inferirse que la economía de Zacatecas está caracterizada por un mercado muy pequeño donde no sólo se carece de capacidad productiva, sino también de capacidad de consumo, lo que representa un círculo vicioso y da cuenta de la severa problemática existente en el sistema económico regional.

Ahora bien, es el sector agropecuario de la entidad el más consolidado, ya que aporta el 2.37% del PIB nacional, lo que lo ubica en el lugar 17 del país.⁶ Por consiguiente, los incentivos a este sector representan una de las palancas más viables para el desarrollo, estando acordes a la estructura productiva zacatecana. Aunque también es necesario

⁴ Supra cit.

⁵ Supra cit.

⁶ Datos estadísticos del Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI.

constatar la importancia real del agro para identificar sus potencialidades y establecer los retos originados no sólo en las condiciones de los recursos naturales, sino también en las características de la organización social de la producción. En síntesis, de lo señalado hasta aquí, se puede afirmar que el campo zacatecano y sus productores no pueden ser omitidos o menospreciados en un análisis de la estructura productiva de la entidad y de sus potencialidades, como se constata si se atiende a su cociente de localización.

El cociente de localización permite medir la importancia del sector agropecuario en la economía zacatecana, ya que es un indicador de la magnitud de un sector productivo en un estado con respecto a la relevancia del mismo sector a nivel nacional. El cociente de localización se interpreta de la siguiente manera: cuando el cociente es igual a 1, significa que es idéntica la importancia del sector a nivel regional y nacional; menor que 1, representa una menor relevancia del sector en la economía de la región; mayor que 1, mayor importancia del sector en la economía de la región que en el país.⁷

En este trabajo, empleando últimos datos disponibles (del 2009), obtenidos del Sistema de Cuentas Nacionales del INEGI, se construyó el cociente de localización del sector agropecuario en Zacatecas, que fue de 2.7, es decir, casi tres veces más importante para la economía estatal que para la economía mexicana. Además, esta cifra es mucho más importante que la de los otros sectores: 0.83 en el comercio y 0.75 en las manufacturas, es decir, sectores menos relevantes para la economía de Zacatecas si se compara su repercusión en la estructura económica de México.

⁷ Fórmula para calcular el cociente de localización: $Q_{1j} = (P_{1j}/P_j)/(P_1/P_n)$ Donde: Q_{1j} es el cociente de localización del sector de actividad 1 (en este caso, agropecuario) en la región j; P_{1j} es el producto del sector de actividad 1 en la región j; P_j es el producto total de la región j; P_1 es el producto del sector de actividad 1 en el conjunto de regiones o en el país (n) y, P_n es el producto total en el conjunto de regiones o país (n).

Es preciso advertir que el peso del sector agropecuario en la economía zacatecana ha disminuido en los últimos años. Por ejemplo, en el año 2000 registró un cociente de localización de 5.3, lo mismo que durante el año 2006.⁸ Esto puede estar sujeto a las condiciones específicas de esos años en relación a los factores que intervienen en el mejor o peor rendimiento de los cultivos. Pero lo que sigue siendo innegable es que no disminuye la posición estratégica de este sector en la economía de Zacatecas, más aún si se toman en cuenta los cocientes de los otros sectores. Tal es la relevancia del agro en este estado, que sólo Nayarit y Sinaloa tuvieron un cociente más alto en 2009, y particularmente con la segunda de estas entidades hay muy poca diferencia (ver cuadro 1).

CUADRO 1. ESTADOS CON EL MAYOR COCIENTE DE LOCALIZACIÓN EN EL SECTOR AGROPECUARIO EN 2009

Entidad federativa	Cociente de Localización
Nayarit	3.40
Sinaloa	2.84
Zacatecas	2.72
Chiapas	2.67
Durango	2.52
Michoacán	2.51
Oaxaca	2.35
Guerrero	2.32

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales

Es preciso recordar que los cocientes del cuadro 1 muestran magnitudes de un sector en el total de la economía de una región con respecto a lo que sucede en la relación de dicho sector con el total de la economía nacional, por tanto, a pesar de que los cocientes pueden estar cercanos entre todas las entidades mostradas, los niveles de riqueza que representan son muy disímiles. Por lo que no se debe pensar, por ejemplo,

⁸ Los cálculos de los cocientes fueron una elaboración propia a partir de datos del Sistema de Cuentas Nacionales del INEGI. Los resultados de 2000 y 2006 fueron obtenidos para mi tesis de maestría en Desarrollo Regional; los de 2009, fueron obtenidos para esta investigación.

que la economía agropecuaria sinaloense es casi igual en tamaño a la de Zacatecas, pues la de Sinaloa es la tercera que más aportó al PIB nacional en el periodo 2003-2010.⁹ Sólo se debe inferir que para cada entidad, en su propia escala, es casi igual de importante el sector agropecuario.

Ahora bien, lo que se quiere demostrar con el cociente de localización es que el campo y sus actividades productivas resultan vitales para la viabilidad económica zacatecana. Pero ahora es preciso conocer algunos de los elementos que conforman el sector agropecuario de ese estado para establecer sus circunstancias inmediatas. En 2010, contaba con una población rural de 604,070 personas, es decir, aproximadamente el 41% de la población total, que era de 1, 490,698 habitantes. Esta cifra es sumamente relevante si se toma en cuenta que en el mismo año, el país sólo registraba un 23% de la población viviendo en zonas rurales (Panorama Agroalimentario y pesquero, 2011). Lo anterior se relaciona con lo que se ha venido subrayando: el grado de atraso industrial de Zacatecas se relaciona con la poca concentración poblacional en zonas urbanas.

Por otra parte, del total de la población ocupada en el año 2010, el 24.3% laboró en los sectores de agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza, es decir, la cuarta parte. Esto indica que el sector agropecuario y pesquero es fundamental también en lo referente a la creación de empleos y no sólo en su nivel productivo. No obstante, el 38% de los empleados no recibió ingresos, debido, en la mayoría de los casos, a sus lazos familiares con los productores, mientras que el 26% recibió entre uno y dos salarios mínimos (Panorama Agroalimentario y Pesquero, 2011). De acuerdo con lo anterior, la

⁹ Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI.

situación laboral en el campo zacatecano es precaria para 3 de cada 5 trabajadores, por lo que quedan en una situación vulnerable que los expone al abuso de intermediarios, especialmente en el caso de los campesinos independientes. El abuso de dichos intermediarios se manifiesta en la compra de productos agropecuarios a precios que muchas veces apenas cubren los costos de producción. Ello hace que el nivel de ingreso del campesino permanezca bajo, relacionándose con su emigración a otros lugares en la búsqueda de mejores oportunidades de trabajo.

La situación del agro en Zacatecas, además de ser estratégica por las características de la economía estatal, es también apremiante. Como se ha visto, es un sector con los elementos necesarios para incrementar las probabilidades de generar una sinergia de desarrollo económico, pero sus condiciones actuales no son las mejores. Las circunstancias de un factor básico como el empleo, indican que el potencial del sector agropecuario es estructural, vinculado más con las prácticas históricas de la agricultura y la ganadería, así como con la interrelación de tales prácticas en un entorno en cierta forma favorable, pero en una estructura laboral donde está ausente la competitividad y en algún grado, la innovación.

Otros datos que ayudan a establecer las circunstancias del agro zacatecano son los referidos a las características de los productores. En relación a ello, para 2010, el 98% de las personas laborando en el campo eran hombres, de los cuales, el 91% eran alfabetas, con una escolaridad promedio de seis años. Esta última cifra es similar a la registrada a nivel nacional, pero la referida al sexo muestra una estructura laboral dominada por los varones que se relaciona con la tradición y la costumbre, además es reveladora porque

suele creerse que cada vez son más las mujeres incorporándose a las actividades del sector primario debido al fenómeno migratorio, pero estos datos lo desmienten.

De los ocho estados con mayor cociente de localización en el sector agropecuario, mostrados en el cuadro 1, sólo Guerrero supera a Zacatecas en horas semanales de trabajo promedio: 44 y 42 horas, respectivamente. Esto indica que posiblemente la productividad del trabajador zacatecano sea menor a la registrada en la mayoría de las entidades incluidas en el cuadro 1. Para establecer claramente este punto que resulta de suma importancia en la caracterización de cualquier sector económico, se tomaron nuevos datos de todos los estados con mayor cociente de localización a fin de dilucidar la contribución del factor humano en la riqueza generada (ver cuadro 2).

CUADRO 2. ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD POR TRABAJADOR AGROPECUARIO EN LOS ESTADOS CON MAYOR COCIENTE DE LOCALIZACIÓN EN 2009

Estado	PEA en el campo	Promedio de horas semanales de trabajo	PIB del agro en pesos	Índice de productividad
Sinaloa	178,907	35	21,744,917,000	0.029
Nayarit	81,096	35	5,938,000,000	0.048
Zacatecas	121,913	42	7,913,000,000	0.065
Michoacán	367,454	37	22,461,000,000	0.060
Chiapas	687,261	40	14,335,000,000	0.192
Guerrero	297,320	44	9,659,000,000	0.135
Durango	92,048	41	12,846,000,000	0.029
Oaxaca	420,654	38	12,854,000,000	0.124

Fuente: Elaboración propia con datos del documento Panorama agroalimentario y pesquero 2011 de Sagarpa.

Como puede observarse en el cuadro 2, de entre los ocho estados mencionados, Zacatecas es el tercero con menor cantidad de gente laborando en el campo, en consecuencia, es de resaltar que la economía zacatecana es la penúltima en generación de riqueza sólo por delante de Nayarit. Esto indica que hay un estado con menor cantidad de población dedicada a las labores agropecuarias y que sin embargo genera más riqueza que

Zacatecas, dicho estado es Durango. Lo anterior sugiere que este último estado es más eficiente. Por ello, siguiendo esta lógica, se elaboró un índice de productividad muy general a fin de establecer en qué posición se encuentra el trabajo en el agro zacatecano con respecto a las otras entidades.¹⁰

El índice resulta de la división del PIB agropecuario entre la Población Económica Activa en el campo, de tal forma que dé un PIB per cápita de trabajadores. Posteriormente, el resultado se divide entre la cantidad promedio de horas trabajadas por semana. Esto da una productividad en pesos por hora trabajada, la cual divide a 1, a fin de obtener una proporción, y finalmente el resultado se multiplica por 100. La cantidad obtenida se interpreta de la siguiente forma: entre más se acerque la cifra a cero, mayor es el índice de productividad, entre más se aleje de cero es menor tal índice. En la última columna del cuadro 2 pueden verse los resultados de este índice. Zacatecas ocupa la quinta posición entre las ocho entidades consideradas. Lo anterior es sumamente relevante, ya que a pesar de que Zacatecas es la séptima entidad en el grupo con base en la riqueza generada en el agro, su posición mejora a partir de la productividad de sus trabajadores agropecuarios.

Este análisis muestra que el campo zacatecano tiene atrasos, pero también potencialidades manifiestas. El trabajo es intensivo, pero también es productivo y ello se manifiesta en la relevancia del sector para la estructura económica de la entidad. Además, parte de sus potencialidades también se observan en su equipamiento. En relación a esto

¹⁰ Es conveniente comentar que un índice de productividad más preciso debe introducir algunos otros factores que doten de mayor detalle, como lo relativo al grado de tecnificación y tipo de productos, por ejemplo. Lo anterior implica información que no se tuvo disponible. El índice empleado en este trabajo sirve sólo como referencia general de la situación.

último, de las ocho entidades consideradas, Zacatecas es la que contaba con mayor cantidad de trilladoras y tractores en el año 2007: 1,433 y 24,448, respectivamente. Por tanto, a pesar de varias condiciones adversas, como la poca precipitación pluvial; la ubicación del estado; la poca industrialización; también hay circunstancias que dejan ver, sin lugar a dudas, el lugar estratégico del sector agropecuario en la estructura económica de Zacatecas.

A fin de profundizar un poco más en la relevancia del número de trilladoras y tractores existentes, nuevamente se tomó en cuenta el número de trabajadores ocupados en el sector agropecuario en los siete estados que se han venido considerando en las comparaciones con Zacatecas. En el cuadro 3 se muestra la PEA ocupada en el agro por estado, su equipamiento a partir del número de trilladoras y tractores, así como el número de trabajadores por máquina. Esto último con el objetivo de dimensionar la disponibilidad de máquinas para incrementar la productividad en las labores.

CUADRO 3. GRADO DE EQUIPAMIENTO EN LAS ENTIDADES CON MAYOR COCIENTE DE LOCALIZACIÓN EN 2009

Estado	PEA en el campo	Tractores	Trilladoras	Trabajadores por máquina
Nayarit	178,907	4,693	85	37
Sinaloa	81,096	17,522	748	4
Zacatecas	121,913	24,448	1,433	5
Chiapas	367,454	3,180	52	114
Durango	687,261	13,447	793	48
Michoacán	297,320	13,446	239	22
Oaxaca	92,048	3,117	62	29
Guerrero	420,654	1,400	40	292

Fuente: Elaboración propia con datos del documento Panorama agroalimentario y pesquero 2011 de Sagarpa.

Como se observa en el cuadro 3, sólo en Sinaloa hay menos trabajadores por máquina que en Zacatecas. Esto quiere decir que en el campo zacatecano efectivamente existe todavía un potencial muy grande para incrementar la productividad de los trabajadores que hasta el momento no ha sido aprovechado si se comparan estos resultados con los del cuadro 2. Mientras que en Guerrero existen 292 trabajadores por cada máquina disponible para las labores en el campo, en Zacatecas son sólo 5 por máquina; sin embargo, el nivel de productividad no corresponde con el de equipamiento.

Lo anterior parece que muestra una contradicción entre lo observado en los cuadros 2 y 3, sin embargo, resulta fundamental tomar en cuenta los aspectos climatológicos, y particularmente, las condiciones del suelo y agua, de ahí que la productividad en Zacatecas no es lo baja que podría pensarse al tomar sólo como referencia la riqueza generada en el sector con respecto a las máquinas por trabajador. Además, es importante enfatizar que hay mecanismos sociales que permiten la mejora del rendimiento agropecuario, por ejemplo, la asociación de productores, de ahí que es vital ahondar en tales aspectos que tienen más que ver con la organización de la producción que con las características de los factores.

Ahora bien, en cuanto a los tipos de cultivos cosechados, Zacatecas tiene algunos liderazgos a nivel nacional con base en la cantidad de producción y valor de la misma. El producto más importante es el frijol, en el cual la entidad ha sido líder de producción por muchos años, y según datos de 2010, continuaba siéndolo (Perspectiva Estadística, 2012), aunque seguramente la producción disminuirá de manera considerable a causa de la sequía registrada en 2011 y parte de 2012. Lo anterior tomando en cuenta que en

Zacatecas prevalece el cultivo de frijol de temporal. No obstante, el potencial productivo de esta leguminosa persistirá pues su siembra ha sido impulsada desde la década de los setenta y forma parte de la cultura de varias regiones del estado.

Por otra parte, durante los últimos diez años, Zacatecas ha contado con un claro liderazgo en el valor y monto de la producción de ajo. En consecuencia, tanto el frijol como el ajo son los dos principales productos agrícolas de la entidad. Sin embargo, en algunos ciclos ha registrado niveles de producción en otros productos lo suficientemente altos como para ser el principal productor del país, como sucedió con la zanahoria y durazno en 2010, cuando la entidad tuvo los máximos niveles en el valor y monto de la producción. De cualquier forma, durante los últimos diez años, la entidad se ha mantenido entre los seis primeros lugares de producción nacional en estos cultivos.¹¹

Hay otros productos del campo en los que el estado de Zacatecas tiene altos niveles productivos sin ser el principal productor del país. Este es el caso del chile verde, en el que la entidad ha ocupado en los últimos diez años el tercer lugar nacional en el valor y monto de la producción. Otro caso es el de la uva, en el que en la última década Zacatecas ha sido el segundo productor del país por su monto y tercero en valor de la producción. Ambos casos no hacen más que confirmar que se está hablando de un estado con un sector agropecuario muy importante no sólo para su economía, sino para la generación de alimentos clave para el país. Todo ello a pesar de la existencia de

¹¹ Para corroborar los niveles productivos de Zacatecas en frijol, ajo, zanahoria y durazno durante los últimos diez años, visitar la página del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP): www.siap.gob.mx

circunstancias desfavorables en relación a los recursos naturales, en particular, la falta de agua.¹²

Hay otros productos agropecuarios que también son muy importantes en la contribución de Zacatecas a la industria alimentaria del país. Ellos son la tuna, la guayaba y el ganado ovino. La particularidad de éstos consiste no sólo en su valor y en sus niveles productivos, sino también en el hecho de que sus productores se encuentran agrupados en empresas integradoras destinadas a capacitar a los socios y consolidar su producción, de manera que los favorezca directamente y les permita evitar intermediarios. Esto catapultó a la guayaba, tuna y ganado ovino hacia mercados más competitivos en los que se puede acrecentar el número de compradores y los precios obtenidos.

Es importante señalar que se dieron intentos por generar agrupaciones de productores en torno a otros productos como el frijol, pero no tuvieron capacidad de organización y consolidación, por lo que a pesar de la relevancia de este producto en la economía estatal, no existe información suficiente para analizar el caso desde la perspectiva del capital social, pues persiste la atomización de productores. Las pocas agrupaciones que se han consolidado están más orientadas al terreno de la lucha política que económica, de ahí que el frijol sea uno de los productos menos competitivos en el campo zacatecano, a pesar de su gran producción estatal.

La magnitud de la producción de frijol se relaciona, sobre todo, con la costumbre de sembrarlo, ya que se remonta a más de treinta años y muchos campesinos no quieren abandonarla a pesar de los consejos provenientes de instituciones públicas de apoyo

¹² A fin de revisar los niveles de producción en chile verde y uva, visitar la página del SIAP.

como Fundación Produce, Sagarpa o Sedagro, que insisten sobre la necesidad de variar los productos cosechados para permitir la recuperación de las tierras. Considerando la situación de los productores de frijol, se optó por centrarse en productos que no sólo son importantes por su nivel de producción, sino que cuentan con elementos competitivos que los potencian para el futuro.

PRODUCTOS AGROPECUARIOS SUSTENTADOS EN LA ORGANIZACIÓN SOCIAL

La relevancia de la producción zacatecana de tuna, guayaba y ganado ovino, radica no sólo en el nivel productivo que tienen en el concierto nacional, sino fundamentalmente, debido a que los productores de estos giros muestran cierto avance en su proceso de asociación, objeto de este estudio. De ahí que se optó por analizar empresas integradoras que trabajan estos alimentos a fin de establecer no sólo su importancia en el aspecto económico, sino la manera en que generan una base social a su alrededor, la cual puede representar el catalizador para la consolidación progresiva de otros productos agropecuarios zacatecanos en el país.

La organización social en torno a la producción puede constituirse en el elemento explicativo que haga posible entender la variación en el potencial económico de los pequeños y medianos productores, porque permite establecer el vínculo entre los determinantes económicos y los sociales. Por tanto, esta investigación buscar ir más allá de los criterios técnicos y puramente económicos para descubrir los mecanismos sociales que hacen posible la organización que tiene como fin la consolidación de los productores de tuna, guayaba y ganado ovino.

La tuna es el fruto del nopal, planta originaria de América, y probablemente de México. Es resistente a altas temperaturas y periodos prolongados de sequía, por lo que se encuentra principalmente en zonas áridas y semiáridas (Monografía del nopal y la tuna, 2011). De ahí su existencia silvestre en el estado de Zacatecas, donde el 73% de su territorio presenta clima seco y semiseco la mayor parte del año.¹³ Aunque también se da el cultivo del nopal tunero en huertos familiares. Ahora bien, el consumo de tuna en México se concentra en la región centro y en el altiplano, territorio del que Zacatecas forma parte. Esto quiere decir que su distribución es insuficiente en las regiones costeras y tropicales, así como en el sur y norte del país.

Entre los principales países productores de tuna están: México, Italia, Sudáfrica, Chile, Israel y Estados Unidos. México es el principal productor a nivel mundial y el único que genera todas las variedades de tuna, sin embargo, es también el que presenta los rendimientos más bajos por hectárea debido a que la gran mayoría de las plantaciones están en áreas sin riego, con temporal malo y suelos pobres. A ello se le agrega que los productores carecen de recursos suficientes para atender adecuadamente sus plantaciones (Monografía del nopal y la tuna, 2011). El empleo de malas técnicas también repercute en que México sólo exporte a Estados Unidos y en menor proporción a Canadá, siendo que los mercados europeos y asiáticos son redituables según la experiencia de otros países. Ante tal situación, Italia es el mayor exportador de tuna en el mundo.

¹³ Para revisar las regiones climáticas de Zacatecas, ver:
<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/zac/territorio/clima.aspx?tema=me&e=32>
Consultado el 20 de abril de 2012.

En la última década, Zacatecas ha ocupado el segundo lugar nacional en el valor y volumen de la producción de tuna, sólo detrás del Estado de México. Sin embargo, el rendimiento no es el mejor si se consideran las toneladas generadas por hectárea, donde desde 2002 ha ocupado entre el sexto y el octavo sitio.¹⁴ Sin duda la baja productividad se debe, fundamentalmente, a las restricciones climáticas, provocando sequías y heladas, pero también a plagas y enfermedades que son comunes en la entidad, lo que genera un alto grado de siniestralidad. Una causa adicional es la insuficiente preparación de los productores y el pobre empleo de tecnología, así como el limitado uso de insumos (Plan Rector Nopal-Tuna, 2012). De ahí que resulta aún más interesante conocer las condiciones de una empresa integradora de tuna, a fin de observar el desempeño que tiene a raíz del impulso proveniente de la organización social que la sustenta. Además, la relevancia de observar una organización de ese tipo se incrementa si se toma en cuenta que un alto porcentaje de la tuna es comercializada a través de intermediarios.¹⁵

Las zonas de Zacatecas donde se siembra nopal tunero de riego están comprendidas por los municipios de Miguel Auza, Tepetongo, Jerez, Villanueva, Zacatecas, Morelos, Guadalupe, Pinos, Tabasco, Jalpa y Apozol. En realidad no es una región uniforme, sino varias y distintas en características. Pero la más importante sin duda es la de Pinos, que por lo menos entre 2001 y 2010 producía más de la mitad de la tuna del estado (Plan Rector Nopal-Tuna, 2012). Por su parte, las zonas donde se siembra nopal tunero de temporal son más uniformes. La primera está comprendida por los municipios

¹⁴ Los datos en torno a la producción nacional de tuna y el rendimiento de la misma se obtuvieron del SIAP. Consultar: www.siap.gob.mx

¹⁵ Según el Plan Rector del Sistema Producto Nopal-Tuna 2012, en algunos años los intermediarios han llegado a comercializar un poco más del 90% de la producción.

de Miguel Auza, Juan Aldama, Francisco Murguía y Río Grande, ubicándose al norte de la entidad. Una segunda región está ubicada en el centro-sureste del estado, y está conformada por los municipios de Monte Escobedo, Tepetongo, Villanueva, Jerez, Zacatecas, Genaro Codina, Cuauhtémoc, Pánuco, Vetagrande, Guadalupe, Morelos, Trancoso, Ojocaliente, Luis Moya, General Pánfilo Natera, Villa González Ortega, Noria de Ángeles, Loreto, Villa García, Villa Hidalgo y Pinos. La tercera está conformada únicamente por el municipio de Moyahua, en el suroeste de la entidad.

Entre los años 2002 y 2010, sólo en el municipio de Pinos se generó cerca del 78% del valor total de la producción de tuna de Zacatecas. Por ello, es fácil comprender que en dicho municipio se concentran también alrededor de dos tercios de los productores de tuna de la región. Ahora bien, las empresas industrializadoras y comercializadoras se encuentran ubicadas en los municipios de Jalpa, Tabasco, Genaro Codina, Ojocaliente, Luis Moya, Villa García y Pinos, pero en este último se concentra la mayoría (Plan Rector Nopal-Tuna, 2012). De todo lo anterior es fácil deducir que la región tunera más importante del estado de Zacatecas es la sureste, y el municipio central es Pinos. De ahí que para este estudio se eligiera a la Integradora de Productores de Tuna del Estado de Zacatecas, S.A. de C.V., ubicada en La Victoria, Pinos.

El municipio de Pinos colinda al norte y este con el estado de San Luis Potosí, al sur con los estados de Jalisco y Guanajuato, mientras que al oeste con los municipios zacatecanos de Villa Hidalgo, Noria de Ángeles, Loreto y Villa García (ver mapa 1).

MAPA 1. ESTADO DE ZACATECAS: LOCALIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE PINOS



Su superficie representa el 4.2% de la superficie total del estado de Zacatecas y tiene una altura media sobre el nivel del mar de 2,419 metros. Por otro lado, el total del territorio de este municipio tiene un clima semiseco templado, mientras que su temperatura promedio anual es de 16.2 °C y la precipitación pluvial promedio al año es de 429.6 mm. Entre los principales ecosistemas, el 30.75% de la superficie es matorral, donde crecen los nopales tuneros. Es decir, es una región que tiene condiciones naturales ideales para el crecimiento de este tipo de plantas, de ahí sus niveles de producción a pesar de la poca tecnología empleada (ver cuadro 4).¹⁶

¹⁶ Datos obtenidos de la Enciclopedia de los Municipios de México.
En línea: <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/zacatecas/> Consultado el 21 de abril de 2012.

CUADRO 4. DATOS IMPORTANTES DE LA REGIÓN TUNERA DE PINOS

% de la superficie del estado	4.2
Altura media	2,419 metros
Temperatura promedio	16.2°C
Precipitación pluvial promedio	429.6mm
Principales ecosistemas	30.75% de matorral
% de población en pobreza en Pinos	73
% de población en rezago educativo	26
% de población con acceso a servicios de salud	29
% de población sin seguridad social	82
% de población con ingreso inferior a la línea de bienestar	76

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI y CONEVAL.

Por otro lado, la situación económica del municipio de Pinos es precaria (ver cuadro 4). Para el año 2010, el 73% de la población se encontraba en situación de pobreza, entre ellos, el 20% en pobreza extrema. Asimismo, el 26% de la población tenía rezago educativo; sólo el 29% tenía acceso a los servicios de salud, y el 82% no se beneficiaba de la seguridad social. Por si fuera poco, el 76% tenía un ingreso inferior a la línea de bienestar.¹⁷ Esto permite entender por qué este municipio sólo contribuyó con el 0.13 % del PIB estatal en el periodo 2004-2012 y por qué no cuenta con tiendas de abasto ni departamentales.¹⁸ En realidad los centros urbanos que le dotan de suministros comerciales son San Luis Potosí, Aguascalientes, y en menor medida, Zacatecas.¹⁹ Incluso se podría decir que la gente de Pinos acude más a la ciudad de San Luis Potosí que a Zacatecas para cubrir las necesidades de su vida diaria, con excepción de los trámites gubernamentales.

¹⁷ Datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social.

En línea: www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/zacatecas/ Consultado el 21 de abril de 2012.

¹⁸ La contribución promedio de Pinos al PIB estatal se calculó a partir de información del Centro de Análisis y Proyecciones para México (CAPEM & Oxford Economic Forecasting).

¹⁹ Información de la Enciclopedia de los municipios de México.

Por otro lado, al igual que la tuna, la guayaba es también un producto del campo zacatecano que tiene relevancia nacional. Algunos autores ubican su origen en la región comprendida entre el sur de México y Perú, otros afirman que en Brasil, aunque la mayoría cree que es un producto autóctono de México (Padilla et al, 2007). Su introducción a Europa se dio en el siglo XVI, y posteriormente, en el XVII, penetró en Asia. Ahora bien, es un fruto de climas tropicales y subtropicales. Por ello en Zacatecas se da en la región climática templada sub-húmeda, ubicada al suroeste de la entidad.²⁰ A diferencia de la tuna, es un producto agrícola localizado en una sola región: el Cañón de Juchipila, donde fue introducido hace unos 50 años luego de que su cultivo se iniciara en el municipio colindante de Calvillo, Aguascalientes, un poco más de medio siglo antes.

En la actualidad son más de 60 los países que cultivan la guayaba en todo el mundo, pero los principales productores son: India, Pakistán, Egipto, México, Bangladesh, Estados Unidos, Brasil, Venezuela, Colombia, Malasia, Tailandia, Perú, Sudáfrica, Indonesia y República Dominicana. India es por mucho el primer productor a nivel mundial. En 2005 produjo 1.8 millones de toneladas, mientras que México, que ocupa el segundo lugar, generó un poco más de 300 mil toneladas, es decir, una sexta parte de lo hecho por India. Esto se debe a que en el país asiático es el cuarto cultivo frutal más importante, por lo que se utilizan 150,000 hectáreas para su producción, mientras que en México son sólo 23,900 hectáreas (Padilla et al, 2007).

En México la guayaba se produce en casi todo el territorio, pero las principales zonas guayaberas están en Aguascalientes, Zacatecas y Michoacán. Entre los primeros dos

²⁰ Para ver las regiones climáticas de Zacatecas, consultar INEGI. En línea: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/zac/territorio/clima.aspx?tema=me&e=32>

estados conforman el área compacta más grande, la región conocida como Calvillo-Cañones, plantada con 12,000 hectáreas. Entre las tres entidades representan el 88% de la superficie cultivada de guayaba en el país. Por su parte, Zacatecas ha ocupado durante la última década el tercer lugar en producción nacional y en valor de la misma, detrás de Michoacán y Aguascalientes, en ese orden. Sin embargo, en términos de productividad, medida en toneladas producidas por hectárea cultivada, la zona guayabera zacatecana ha ocupado del sexto al décimo lugar nacional en el mismo periodo.²¹ Esto probablemente se debe a que la región de los Cañones puede sufrir heladas en invierno y no es tan húmeda como otras zonas del país, aunque tiene la temperatura ideal para el guayabo, es decir, entre los 18 y 30 °C. También la baja productividad puede ser resultado de la mala organización de la producción.

La producción de guayaba en Zacatecas se localiza en nueve municipios: Villanueva, Tabasco, Huanusco, Jalpa, Apozol, Juchipila, Mezquital del Oro, Moyahua y Nochistlán. Esta es la zona conocida como el Cañón de Juchipila y se ubica en el sureste del estado. En su totalidad, es un sistema-producto de riego, abastecido por las presas de la región y el agua del subsuelo. Los tipos de frutos que se generan son la guayaba china o media china, que son los más aceptados localmente y a nivel nacional, por lo que se cultivan en el 98% de la zona (Plan Rector Guayaba, 2004). La época de plantación ocurre a finales de la primavera e inicios del verano. Por otro lado, el 28% de las plantaciones son terrenos ejidales, mientras que el 78% están en el régimen de pequeña propiedad o

²¹ Los datos de producción y productividad pueden ser consultados en el SIAP. Ver: www.siap.gob.mx

propiedad privada. Dentro de este último, el 95% de los productores son originarios de Jalpa.

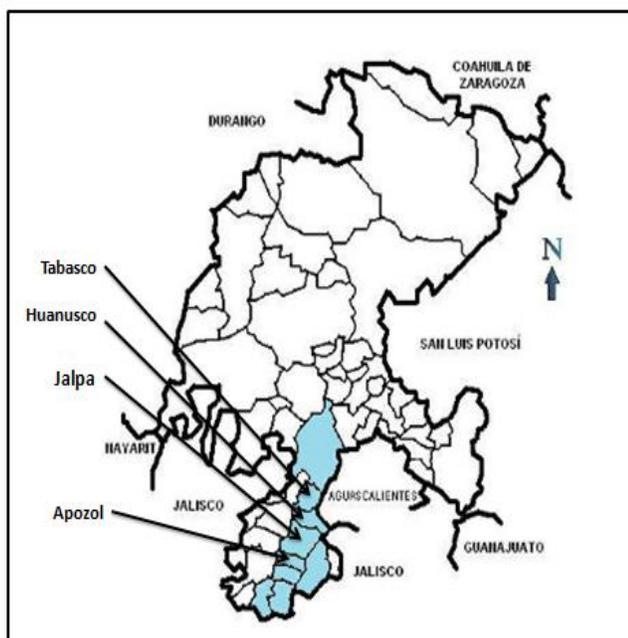
La comercialización de la guayaba en Zacatecas ocurre de dos maneras. En la primera los productores venden el fruto directamente a intermediarios foráneos que visitan la región durante la cosecha para después venderla en las principales centrales de abasto del país. Esto normalmente ocurre en condiciones de desventaja para los productores, pues generalmente venden a precios muy bajos, cubriendo apenas los costos de producción. La otra forma de comercialización existente es la que se da cuando los productores, dentro de organizaciones, seleccionan las frutas en una acopiadora de propiedad colectiva y las empacan en cajas de cartón para ofrecerlas directamente a centrales de abasto, tiendas de autoservicio o fábricas de jugos, por ejemplo. Debido a su relevancia sociológica y dada la situación del campo en Zacatecas, este segundo caso es el que será estudiado en esta investigación a partir del análisis de la Integradora de Guayaberos del Cañón de Juchipila, S.A. de C.V., la más importante en relación con la guayaba.

El municipio que en el periodo de 2001 a 2010 tuvo el promedio más alto de producción anual fue Jalpa, con casi 22 mil toneladas de guayaba. Le siguió Apozol, con un promedio de poco menos de 12 mil toneladas en el mismo periodo. En tercer lugar estuvo Tabasco, con un poco más de 4 mil quinientas toneladas en promedio; posteriormente, Huanusco, con casi 3 mil quinientas toneladas anuales. Los demás tienen una producción menor. Si se toma en cuenta que en el mismo periodo el estado de Zacatecas promedió una producción de cerca de 45 mil toneladas anuales, se puede establecer la relevancia de

Jalpa como generador de casi la mitad de la producción (Plan Rector Guayaba, 2012). Si además se suma la producción de Apozol, se tiene que tres cuartas partes de la producción se da entre estos dos municipios, los cuales además son colindantes, por lo que se pueden identificar como el centro de la región guayabera.

La región guayabera de Zacatecas colinda al norte con los municipios de Tepetongo, Jerez, Zacatecas y Genaro Codina, al sur, con el estado de Jalisco, mientras que al este, con el estado de Jalisco, el municipio zacatecano de Apulco y el estado de Aguascalientes, donde se traslapa con el municipio de Calvillo, máximo productor nacional. Por último, tiene vecindad al oeste con los municipios zacatecanos de El Plateado, Tlaltenango, Tepechitlán, Santa María de la Paz, Teúl de González Ortega y Trinidad García de la Cadena (Ver mapa 2).

MAPA 2. ESTADO DE ZACATECAS: REGIÓN GUAYABERA



En el mapa 2 sólo se nombran los cuatro municipios más importantes de acuerdo con su contribución a la producción de guayaba, de los cuales, los más relevantes son Jalpa y Apozol. Ahora bien, a partir estos cuatro municipios, que aportan un poco más del 95% de la producción total de guayaba, se establecen las características de la región (ver cuadro 5). Juntos representan el 2.7% de la superficie total del estado. Su altura media es de 1,420 metros sobre el nivel del mar y su clima es cálido semi-húmedo, así como templado sub-húmedo. La temperatura promedio anual de la región es de 19°C y su precipitación pluvial promedio al año es de 625mm. Entre sus ecosistemas las partes altas son serranas, con diferentes tipos de árboles, entre ellos pinos, y en las partes bajas hay pastizales, arbustos y árboles frutales. Además, es muy importante agregar que es una zona privilegiada en el estado, pues cuenta con ríos, varias presas, entre ellas la de El Chique, embalses, manantiales y aguas termales,²² de ahí que el cultivo de la guayaba sea en su totalidad de riego.

CUADRO 5. DATOS IMPORTANTES DE LA REGIÓN GUAYABERA DE ZACATECAS

% de la superficie del estado	2.7
Altura media	1,420 metros
Temperatura promedio	19°C
Precipitación pluvial promedio	625mm
Principales ecosistemas	Partes altas serranas y partes bajas de pastizales y árboles frutales
% promedio de población en pobreza en Tabasco, Huanusco, Jalpa y Apozol juntos	60
% de población en rezago educativo	28
% de población con acceso a servicios de salud	22
% de población sin seguridad social	72
% de población con ingreso inferior a la línea de bienestar	64

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI y CONEVAL.

²² Datos obtenidos de la Enciclopedia de los Municipios de México. En línea: <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/zacatecas/> Consultado el 21 de abril de 2012.

La situación económica de la región guayabera no es la mejor (ver cuadro 5). Si se consideran como un solo territorio los municipios de Tabasco, Huanusco, Jalpa y Apozol, que producen casi la totalidad de la guayaba, se encuentra que para 2010, el 60% de la población se hallaba en situación de pobreza, y entre ellos, el 8% en pobreza extrema. Además, el 28% tenía rezago educativo, lo que repercute en la productividad de una región. Sólo el 22% tenía acceso a servicios de salud y el 72% no contaba con seguridad social. De lo anterior se desprende que las condiciones para un trabajo digno no están garantizadas y más si se toma en cuenta que el 64% contaba con un ingreso por debajo de la línea de bienestar, es decir, del dinero suficiente para comprar una canasta básica alimentaria y no alimentaria. Todo esto se refleja en que la zona guayabera aportó sólo el 1.1% al PIB del estado en el periodo 2004-2012, existiendo, por ejemplo, mercados municipales sólo en Tabasco y Jalpa.²³

Ahora bien, además de la tuna y la guayaba, hay otro producto agropecuario que también tiene relevancia por los antecedentes organizacionales en torno a su producción: el ganado ovino. En México, este tipo de ganado llegó mediante el proceso de conquista y colonización española. Actualmente, en el mundo hay más de 800 razas viviendo en hábitats diversos. Una de sus características principales es que son animales que se adaptan de buena manera a climas fríos y secos. De ahí su cría en el estado de Zacatecas. Por su explotación, se clasifican en generadores de carne, leche y lana, aunque hay algunas razas que no tienen pelo. Su producción en el país está enfocada a reproducir

²³ El cálculo de la aportación promedio de Tabasco, Huanusco, Jalpa y Apozol al PIB estatal se obtuvo con información del Centro de Análisis y Proyecciones para México (CAPEM & Oxford Economic Forecasting).

animales para pie de cría y corderos para engorda (Monografía Ganado Ovino, 2009). El principal centro de consumo es la zona metropolitana del Valle de México y las principales ciudades del centro del país donde es popular la barbacoa, aunque también en polos de desarrollo turístico e industrial se consume en forma de cortes (Plan Rector Ovinos, 2009).

A nivel internacional, los principales productores de carne de ganado ovino durante el 2008 fueron China, Australia, Nueva Zelanda, Irán, Reino Unido, Turquía e India. Por otra parte, los mayores productores de lana fueron Australia, China, Nueva Zelanda, Irán, Reino Unido y Argentina. Los principales países exportadores de ovinos a partir de la cantidad y valor de los animales fueron Australia, Siria y Rumania. Ahora bien, el principal exportador de carne fue Nueva Zelanda. En el caso de México, las exportaciones se concentran en Estados Unidos, debido a que la vecindad y el tamaño del mercado hacen más redituables las transacciones (Plan Rector Ovinos, 2009).

En México, por lo menos durante la última década, las principales entidades ovinocultoras son el Estado de México, Hidalgo, Veracruz, Puebla y Zacatecas, en ese orden de importancia. En 2010 estos cinco estados representaron un poco menos del 50% del total de la producción nacional de ganado ovino.²⁴ Por su parte, el estado de Zacatecas, sólo en el año 2004 ocupó el cuarto lugar de producción nacional, pero su sitio común es la quinta posición. Sin embargo, su lugar en nivel de producción nacional no corresponde al lugar que ocupa, entre 2002 y 2010, con relación al precio conseguido por kilo de carne de borrego.

²⁴ Datos obtenidos del SIAP. Consultar: http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=371 Consultado el 25 de abril de 2012.

Progresivamente, el precio obtenido por los criadores y engordadores zacatecanos ha disminuido con el correr de los años. En 2002 y 2004, Zacatecas ocupaba el décimo quinto lugar nacional en precio por kilo. En 2006 descendió a la posición décimo séptima; en 2008 a las décimo octava y, en 2010, los productores zacatecanos ocuparon la vigésimo cuarta posición nacional.²⁵ Parte de todo esto puede ser la lejanía al mercado más grande, porque los estados con mejores precios son los que forman el Valle de México y zonas aledañas. Aunque también puede ser el empleo de técnicas obsoletas de cría y engorda de los animales, así como el aislamiento de los productores. De ahí que es importante conocer en detalle la operación de una organización de ovinocultores que dé cuenta de la problemática particular de este subsector tan relevante.

En el tema de las zonas ovinocultoras de Zacatecas, para 2007 destacaron los distritos de Ojocaliente y Río Grande, que aportaron el 77% de la producción de ganado, es decir, 4,364 toneladas, con un sistema extensivo y de escasa tecnificación. Por su parte, los distritos de Concepción del Oro, Fresnillo, Zacatecas, Jalpa, Tlaltenango y Jerez representaron el 23% de la producción, o sea, 1,271 toneladas, pero emplearon un sistema de producción semi-intensivo, existiendo mayor organización y, en consecuencia, también mayor tecnificación. En general, la cría y engorda de ovinos se ha visto favorecida por las condiciones del territorio zacatecano, donde el 77% corresponde a áreas propensas al pastoreo, y además, porque de diez años para acá empezó a funcionar la ovinocultura semi-intensiva con un éxito reconocido a nivel nacional (Carrera & Carrera, 2011).

²⁵ Datos obtenidos del SIAP. Ver: www.siap.gob.mx

A pesar de lo anterior, la productividad no es la idónea. El ejemplo de la combinación de potencial y baja productividad es el municipio de Pinos. Éste está alejado de los distritos antes mencionados y, no obstante, albergó 70,913 cabezas de ganado ovino en 2007, representando el 0.97% del total nacional, lo que lo hizo el municipio con más población de este tipo de animales en el país. Tiene, por ejemplo, una mayor cantidad de ovinos que estados como Baja California, Baja California Sur, Colima, Morelos, Nayarit, Quintana Roo y Tabasco (Carrera & Carrera, 2011). Ahora bien, tal vez por el tamaño de los rebaños, en Pinos es menor el porcentaje de vacunación, desparasitación, complemento de alimentos balanceados y asistencia técnica si se compara con la media estatal.

Aparte de Pinos, los municipios que contaban en 2007 con el mayor número de cabezas de ganado fueron Sombrerete, Río Grande, Fresnillo y Jerez, en ese orden, aunque debe tomarse en cuenta que Sombrerete y Río Grande son parte de un mismo distrito de desarrollo rural. Todos ellos muy lejos de tener rebaños de la magnitud de los existentes en Pinos. Debido a ello, este último municipio registró para 2007 el mayor número de cabezas de ganado vendidas; le siguieron Jerez y Trancoso. Por otro lado, entre los municipios que comercializaron más toneladas de lana sucia estuvieron Sombrerete, Miguel Auza y nuevamente Pinos.²⁶

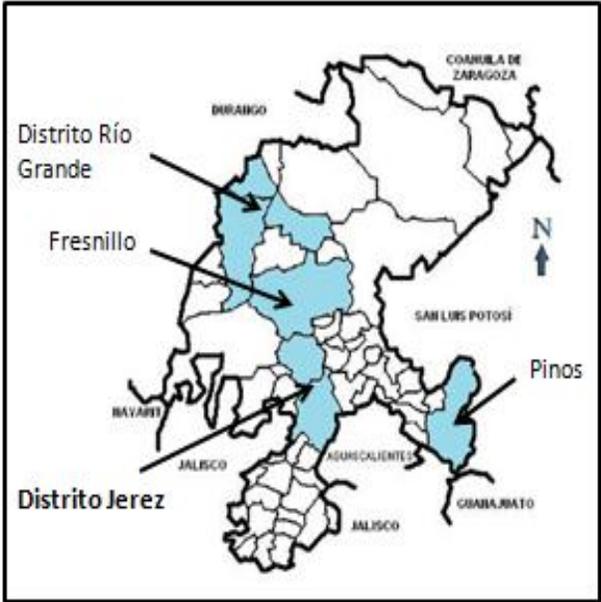
Ahora bien, en este trabajo se tomó como referencia la Empresa Integradora de Ovinocultores del Estado de Zacatecas, S.A. de C.V., ubicada en Jerez, después de considerar el entorno poco productivo y altamente desorganizado de Pinos, que registra

²⁶ Para corroborar los datos relativos al número de cabezas de ganado por municipio, número de cabezas vendidas y toneladas de lana comercializada revisar el Censo Agropecuario 2007.

ventas bajas en proporción a la magnitud del ganado que posee, en tanto que Jerez, a pesar de vender menos de la mitad de las cabezas de ganado que vende Pinos, cuenta con una población cuatro veces menor. Jerez es por tanto una de las regiones más productivas del Estado si se toma en cuenta su rendimiento y no el tamaño de los rebaños (Carrera, 2011).

El municipio de Jerez colinda al norte con el municipio de Fresnillo y al oeste con los municipios de Valparaíso y Susticacán. Además, al este colinda con el municipio de Calera y con la capital del estado, Zacatecas. Al sureste tiene vecindad con el municipio de Tepetongo y al sur, con el de Villanueva, el cual, además de formar parte del distrito de desarrollo rural de Jerez, tiene también una buena producción de ovinos. Por lo que ambos municipios están marcados en el mapa 3 como el Distrito de Jerez. Es importante mencionar que los actores de la región tienen conexiones con actores de la capital del estado en materia de ovinos.

MAPA 3. ESTADO DE ZACATECAS: REGIONES OVINO-CULTORAS. DISTRITO DE JEREZ



Los municipios de Jerez y Villanueva representan el 4.9% de la superficie total del estado de Zacatecas y se ubican en la región centro-sureste del territorio estatal (Ver mapa 3). Dicha región tiene una altura media de 1,933 metros sobre el nivel del mar. El clima varía de un municipio a otro. Mientras que en Jerez predomina el clima templado seco, en Villanueva es templado sub-húmedo, lo que hace que existan temperaturas un poco más altas en Villanueva, aunque en términos generales, en la región la temperatura promedio anual oscila los 16.4°C. Asimismo, se tiene una precipitación pluvial anual promedio de 500 mm. Por otra parte, entre los principales ecosistema de esta zona está el pastizal, bosque y el matorral (ver cuadro 6).

CUADRO 6. DATOS IMPORTANTES DE LA REGIÓN OVINOCULTORA DEL DISTRITO DE JEREZ

% de la superficie del estado de Jerez y Villanueva juntos	4.9
Altura media	1,933 metros
Temperatura promedio	16.4°C
Precipitación pluvial promedio	500mm
Principales ecosistemas	Pastizal, bosque y matorral
% promedio de población en pobreza en Jerez y Villanueva	63.3
% de población en rezago educativo	26.4
% de población con acceso a servicios de salud	44.2
% de población sin seguridad social	72.7
% de población con ingreso inferior a la línea de bienestar	69.6

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI y CONEVAL.

La situación económica de esta región tampoco es alentadora (ver cuadro 6). El 63.3% de la población se encontró para 2010 en situación de pobreza, y de ellos, el 9.6% en pobreza extrema. Asimismo, el 26.4% tenía rezago educativo. La combinación tanto de pobreza como de rezago educativo da una idea de una región con unos lastres estructurales que obstaculizan el desarrollo de sus potencialidades. Si a ello se adiciona que sólo el 44.2% tiene acceso a servicios de salud y que 72.7% de los habitantes no

tienen acceso a la seguridad social, puede dimensionarse la precaria situación del empleo en la región, tanto como dato de su formalización, como de la seguridad ofrecida a los trabajadores. Todo ello se ve reflejado en que el 69.6% de la población en edad de trabajar tiene un ingreso inferior a la línea de bienestar. En consecuencia, esta región aportó solamente el 2.4% del PIB estatal en el periodo 2004-2012.²⁷ Aunque cabe afirmar que por su cercanía con la capital del estado, cuenta con mercados municipales tanto en Jerez como en Villanueva, así como varias tiendas de autoservicio, por lo que su abasto no es tan precario como podría ser en la región guayabera y, principalmente, en la de Pinos.

Hasta aquí puede concluirse que Zacatecas es un estado con potenciales agropecuarios vigentes que pudieran ser la palanca para generar riqueza en el corto y mediano plazo. Sólo basta observar que tiene varios productos en los que hay una posición de liderazgo a nivel nacional en volumen de producción. Sin embargo, la productividad no es la mejor y tampoco lo es la situación de las regiones donde se encuentran estos productos, particularmente, donde se genera tuna, guayaba y ovinos. De ahí que es fundamental adentrarse en la vida interna de organizaciones de pequeños y medianos productores de estos subsectores a fin de observar cómo sortean sus circunstancias y de qué forma potencializan, a través de la unión, las carencias que individualmente pudieran tener. Más aún cuando se toma en cuenta que el incentivo del asociacionismo en los negocios, y principalmente en el campo, es una de las metas constantes de los gobiernos del estado. Pero como tanto los planteamientos gubernamentales como las figuras asociativas son de sumo interés para esta investigación,

²⁷ El cálculo de la aportación promedio al PIB estatal de Jerez y Villanueva entre 2004 y 2012 se obtuvo con información del Centro de Análisis y Proyecciones para México (CAPEM & Oxford Economic Forecasting).

es conveniente profundizar en el recuento histórico de estos temas a fin de conjuntar el contexto productivo zacatecano hasta aquí descrito con las acciones de los distintos agentes para potencializar las actividades agropecuarias.

CIRCUNSTANCIAS DEL CAMPO EN ZACATECAS SEGÚN EL GOBIERNO ESTATAL Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Para los gobiernos estatales mejorar la situación agropecuaria en Zacatecas ha sido un tema prioritario de manera recurrente. Desde hace muchos años en los planes de desarrollo se han enfatizado acciones para intentar generar industria a partir de los productos primarios, pero los resultados no han acompañado lo propuesto en los documentos públicos. Sin embargo, lo que aún es rescatable son los diagnósticos que se han realizado con el fin de generar políticas que pudieran dar solución a las problemáticas encontradas. Lo importante en todo ello es identificar las similitudes de los análisis realizados por las distintas administraciones a fin de mostrar circunstancias estructurales que parecen prevalecer con el paso de los años.

En el documento rector de la planeación durante la administración de Ricardo Monreal (1998-2004), se diagnosticó la existencia de un fuerte intermediarismo en el campo, y para darle solución, se propuso el incentivo de esquemas asociativos que favorecieran la organización independiente de los campesinos (Plan Estatal, 1999-2004). De esta forma se lograría evitar la situación de desventaja que se da cotidianamente entre los intermediarios y los productores, pues los primeros buscan aprovechar situaciones en las que los productores tienen incertidumbre acerca de las cantidades que lograrán vender de sus cultivos, y por ello terminan vendiéndoselos en grandes cantidades a

intermediarios que se los compran a precios sumamente bajos, tanto que muchas veces les alcanza a los campesinos solamente para cubrir los costos de producción y tener una utilidad ínfima. De ahí la importancia de promover esquemas que permitieran a los productores vender por otros medios. No obstante, el problema persistió, debido tanto a la insuficiente generación de organizaciones, como también al mal funcionamiento de varias que sí se conformaron.

En la siguiente administración, correspondiente a Amalia García (2004-2010), el Plan Estatal estipuló que entre los factores limitantes del desarrollo del sector agropecuario estaba la existencia de organizaciones de productores no consolidadas, por ello se buscaría la creación e impulso de empresas sociales que regeneraran el tejido productivo, entre ellas, empresas integradoras que facilitaran el acceso a canales comerciales. Todo ello como parte de la generación de capital social que potenciara la capacidad de organización de la población, pues según se veía, dicho capital estaba casi ausente (Plan Estatal, 2005-2010). Es decir, el diagnóstico de la situación realizado en esta administración estaba un paso más adelante con respecto al del gobierno anterior, ya no sólo era la identificación del intermediarismo producto del aislamiento de los productores y su solución con la generación de organizaciones, ya había un énfasis en el tipo de organizaciones: empresas integradoras, y en el producto que se esperaba de ellas: la generación de capital social.

El capital social empezó entonces a ser un tema nodal para el desarrollo del sector agropecuario de Zacatecas. La idea central fue abatir el aislamiento de los productores por medio del incentivo de su organización colectiva para, a través de ella, hacer llegar

recursos a cada productor, en lo individual, que de otra manera les habría sido imposible conseguir. Sin embargo, de acuerdo con el último diagnóstico hecho por un gobierno estatal, persiste una organización campesina débil, predominando unidades productivas pequeñas que tienen poca o nula vinculación entre sí, es decir, el capital social que se intentó crear, al parecer, es casi inexistente, ya que hay pocas empresas integradoras. Esto hace que prevalezca un sector agropecuario ineficiente. En consecuencia, lo que se ha propuesto es el fortalecimiento de esquemas de asistencia técnica y capacitación en materia de organización, financiamiento y adquisición de insumos, a fin de elevar la producción y la comercialización (Plan Estatal, 2011-2016). Esto sigue quedando dentro del terreno de la integración de productores en organizaciones, de ahí que sea fundamental estudiar este fenómeno en el caso zacatecano, pues además es relevante para otros contextos con condiciones similares, de los cuales hay varios en México.

En términos generales, uno de los temas centrales de la agenda agropecuaria de los tres últimos gobiernos zacatecanos ha sido buscar la manera de eliminar el déficit asociativo presente entre los actores del agro para resolver sus problemas de comercialización, fundamentalmente, porque siguen existiendo muchos casos de intermediarismo, pero también se ha buscado con ello ir mejorando los procesos productivos y provocar una diversificación de los productos. Sin embargo, la actualidad no es muy halagüeña. En un diagnóstico del sector agropecuario realizado en 2010 por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) en conjunción con la Secretaría de Desarrollo Agropecuario de Zacatecas (Sedagro), se encontró que en el campo zacatecano sólo el 0.97% de las unidades económicas rurales

del estado se encontraban integradas en organizaciones, es decir, menos del 1% de las personas físicas o morales totales. Y de entre ellas, sólo el 21% obtuvieron insumos más baratos y únicamente el 17% se benefició en la comercialización (Diagnóstico del sector agropecuario de Zacatecas, 2010).

En el Diagnóstico del sector agropecuario zacatecano también se concluyó que las capacidades de los productores son limitadas, lo que obstaculiza la adopción de nuevas tecnologías, problemas para acceder a información y, especialmente, para conseguir una mejor interlocución con técnicos, investigadores, funcionarios y otros productores. Asimismo, se detectó que las pocas organizaciones creadas tienen graves problemas de integración, capacidad técnica, administrativa y de gestión. Lo anterior es causado por las reducidas capacidades de las que antes se habló, pero también, según el diagnóstico, por el poco liderazgo de los productores que integran las organizaciones. Todo ello repercute en la limitación del acceso a apoyos institucionales, a instancias de crédito, a la obtención de mejores precios y nuevos mercados (Diagnóstico del sector agropecuario de Zacatecas, 2010).

Adicionalmente, en el Diagnóstico se detectó que en los casos de algunas organizaciones exitosas hay serios problemas de escala porque persiste una baja productividad de los socios que genera una participación inconsistente en el mercado. Otras organizaciones de productores con tintes regionales tienen prácticas clientelares que manifiestan criterios políticos más que económicos. En síntesis, por la falta de capacidades de los productores, el poco liderazgo y el tipo de organizaciones que predominan, el Diagnóstico del sector agropecuario concluye que la mayoría de los

productores no se encuentran organizados a fin de hacer frente a la problemática que enfrenta día a día el campo zacatecano (Diagnóstico del sector agropecuario de Zacatecas, 2010).

Como la piedra angular del desarrollo del campo en Zacatecas es la asociación de sus productores, resulta necesario el estudio de algunas organizaciones que hayan tenido cierta estabilidad para analizar los tipos de relaciones que han generado en su interior y exterior, es decir, entre socios y con clientes, proveedores, instituciones de apoyo, entre otras. Esto representa una ventana para corroborar si la ansiada generación de capital social se ha dado por lo menos en estos casos y cómo ha operado éste. En virtud de tal reto, producto de la problemática zacatecana, resulta de suma utilidad emplear como unidades de análisis a empresas integradoras, pues representan una de las opciones organizacionales más importantes para la generación de capital social, y además, su conformación es parte de los objetivos de las administraciones estatales. Pero antes de entrar al estudio de casos particulares, es muy importante dejar clara las características de las empresas integradoras, su origen y el contexto en el que surgen en México.

HISTORIA, CARACTERÍSTICAS Y FINALIDAD DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

En mayo de 1993, en el marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, se emitió un decreto con el que se promovió la creación de empresas integradoras. En general, se buscaba incentivar la asociación de empresas micro, pequeñas y medianas a fin de hacerlas más competitivas. La importancia de esto radicaba en la consideración de un posible aislamiento y desaparición de muchas empresas de tales dimensiones ante la

apertura de la economía, principalmente, con el arribo de Inversión Extranjera Directa. A decir verdad, las figuras asociativas ya habían empezado a promoverse desde antes, pues en 1988, la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria planteaba la asociación de empresas tanto para obtener financiamiento como para diseñar sistemas de compras y ventas de materias primas y productos en común (Rodríguez & Fernández, 2008).

En esencia, se vio la necesidad de fortalecer el tejido productivo, buscando elevar su competitividad para generar riqueza y una mejor distribución de la misma. Para ello, se importó de Europa el modelo de empresas integradoras, a fin de secundar los casos exitosos que allá se venían registrando, lo cual cristalizó en el decreto de 1993 y su modificación en 1995. No obstante, el modelo organizacional propuesto en los decretos mencionados, no es idéntico a alguno de los existentes en el viejo continente. Hay similitudes, pero eso es todo.

Realmente, no es claro el origen del modelo de empresa integradora que fue adoptado y adaptado al caso mexicano. Algunos autores afirman que la principal influencia fueron los distritos industriales italianos, particularmente, la figura del consorcio (Reyes, 2011; Gómez, 2011). Pero al parecer existen claras diferencias entre ellos y las empresas integradoras. De acuerdo con Rodríguez y Fernández (2008), en el caso italiano la vinculación inter-empresarial tiene por lo menos cincuenta años, y ha tenido como resultado la especialización productiva de ciertas áreas geográficas. Ahora bien, dichos autores consideran que entre el consorcio y la integradora hay diferencias muy claras. Una primera discrepancia es la pérdida de autonomía que los consorciados tienen frente al consorcio, ya que éste tiene la facultad de inspeccionar sus actividades y

vigilar que se sometan a las disposiciones estipuladas en el contrato del propio consorcio, mientras que las empresas integradoras mexicanas carecen de la potestad para sancionar a los socios en lo referente a la manera de conducir sus actividades productivas. Otra diferencia fundamental es que los consorcios italianos son sociedades civiles, es decir, agrupaciones sociales de productores que tienen por objeto su organización, mientras que las empresas integradoras son sociedades mercantiles diseñadas para mejorar la productividad y, en algún grado, obtener utilidades como organización.

Al parecer, las empresas integradoras son más similares a las agrupaciones de interés económico existentes en el marco de la Unión Europea, particularmente, a las del caso español, el cual, de acuerdo con Gallego y colaboradores (2005), fue normado en 1991. Dichas agrupaciones, de carácter mercantil, son constituidas con el objeto de vincular pequeñas y medianas empresas para elevar su productividad y competitividad a fin de continuar y hacer crecer su operación ante las actividades de los grandes corporativos internacionales. Sin embargo, al igual que en las integradoras, la agrupación no puede participar ni directa ni indirectamente de las empresas que la conforman, por lo que éstas conservan su autonomía. Además, de manera similar al espíritu inicial de las integradoras, las agrupaciones de interés económico no tienen permitido competir en las actividades de los socios ni sustituirlas, es decir, no tienen un ánimo de lucro. Por el contrario, las agrupaciones realizan tareas económicas auxiliares a las de sus asociados para mejorar las actividades productivas de éstos, entre ellas, servicios de estudio colectivo, participación conjunta en programas, marcas y etiquetas comunes, entre otros, lo cual se parece mucho a los servicios de las integradoras (Rodríguez & Fernández, 2008).

En México, como antes se mencionó de manera breve, las empresas integradoras se formalizaron por medio de dos decretos. El primero de ellos apareció el 7 de mayo de 1993 en el Diario Oficial de la Federación. En él se explicaba que las micro, pequeñas y medianas empresas ven generalmente limitada su capacidad de negociación debido a su reducida escala productiva y a sus bajos niveles de organización y gestión. Por lo anterior, había que consolidar la presencia de este tipo de empresas en el mercado interno, e ir las introduciendo en el sector exportador a fin de sobrevivir, pero también de aprovechar la internacionalización de la economía. Ante la coyuntura, las empresas integradoras de unidades productivas micro, pequeñas y medianas serían las encargadas de gestionar y promocionar la modernización y ampliación de dichas unidades productivas en el mercado.

Desde entonces, para cumplir con su objetivo, las empresas integradoras deben tener personalidad jurídica propia y prestar servicios especializados a las empresas micro, pequeñas y medianas integradas. Los tres tipos de empresas deben poseer acciones o partes sociales de las integradoras y requieren ser usuarios de los servicios que se prestan por medio de tal figura asociativa. Por su parte, la integradora no puede participar directa o indirectamente en el capital social de las empresas integradas. Además, en el decreto de 1993 se estableció que no podrían percibir ingresos adicionales al cobro de cuotas o pagos de servicios prestados. Por último, se exigía que la administración recayera en personal calificado ajeno a las organizaciones integradas.

Entre los servicios especializados que debe prestar una integradora, están:

- Tecnológicos: Para facilitar el uso sistemático de información técnica especializada; de equipo y maquinaria moderna; de personal calificado. Todo ello con el fin de elevar la productividad y calidad de los productos.
- Promoción y comercialización: A fin de incrementar y diversificar la participación de las empresas integradas en el mercado interno y el de exportación y abatir costos de distribución, realizando estudios de mercado colectivos, así como ofertas.
- Diseño: Con la idea de contribuir a la diferenciación de los productos para mejorar su competitividad.
- Subcontratación de productos y procesos industriales: Para complementar cadenas productivas y articular diversos tamaños de planta a partir de la especialización de procesos productivos.
- Obtención de financiamiento: Con el fin de posibilitar el cambio tecnológico de productos y procesos, equipamiento y modernización de las empresas, incluyendo aspectos de capacitación y asesoría técnica.
- Promoción de actividades en común: A fin de evitar el intermediarismo y permitir a las empresas asociadas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología colectivamente, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega.
- Otros servicios: Por ejemplo, de tipo fiscal, jurídico, informático, de formación empresarial y capacitación de la mano de obra.

En virtud de que el primer decreto tenía algunas restricciones en torno a las integradoras, el 30 de mayo de 1995 se publicó nuevamente un decreto cuya finalidad fue modificar al primero en aspectos muy importantes, siendo además el marco normativo vigente para todo lo referente a las empresas integradoras. De fondo se buscó otorgar mayor flexibilidad operativa a estas empresas para que pudieran comprar y vender por cuenta de sus asociados y sacar el rendimiento máximo a su capacidad productiva, comercializando sus bienes y servicios con actores externos a la empresa. Ahora bien, las modificaciones sustanciales del decreto de 1995 respecto al de 1993 son:

- Además de establecerse con antelación que la empresa tenga personalidad jurídica propia y que preste servicios especializados, se oficializó que su capital social no puede ser menor a los 50 mil pesos.
- En lo referente a las partes sociales o acciones de las empresas integradas, se instauró como tope máximo la posesión de 30% del capital social de la empresa por socio. Además, se abrió la puerta para que las instituciones de banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad, y en general, cualquier otro socio, puedan participar en el capital de la integradora, siempre y cuando las empresas integradas conserven un mínimo de 75% del capital social de la empresa.
- Aparte de aceptarse la recepción de ingresos por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a las empresas integradas, se aprobó la generación de ingresos por otros conceptos, siempre y cuando no excedan el 10% de los ingresos totales.

De acuerdo con Reyes (2011), la integración de empresas tiene numerosas ventajas. Entre las más importantes está la elevación de la competitividad de las unidades productivas asociadas, ya que alcanzan la especialización en determinados procesos y productos; asimismo, les facilita el acceso a diversos servicios especializados a bajo costo. Además, crean economías de escala a partir de una mayor capacidad para negociar en sus compras, ventas y en el proceso productivo en general. Todo lo anterior dentro de un marco en el que los empresarios integrados conservan su individualidad en lo referente a las decisiones internas de cada una de sus empresas. En otras palabras, las empresas integradoras representan un gran potencial para detonar el desarrollo regional, pues la asociación de empresas incrementa la productividad y facilita el aprovechamiento de los recursos de zonas económicas concretas.

Por su parte, Gómez (2011) resalta que las empresas integradoras evitan la duplicación de inversiones al estar en condiciones de adquirir activos fijos de manera colectiva a nombre y cuenta de los socios, e incluso tienen la capacidad para renovar maquinaria y equipo por estos medios. De esta manera, los empresarios sólo se dedican a producir, mientras la integradora se encarga de realizar gestiones y actividades especializadas requeridas por los socios. Lo más importante de este tipo de empresas es que son flexibles a cualquier tipo de actividad productiva, pues sus principios no se contraponen con la lógica de ningún mercado.

En el sector agropecuario, la irrupción de las empresas integradoras se da en un contexto en el que los productores son poco competitivos y han visto paulatinamente deteriorado su ingreso. Por ello, desde las instituciones del estado se considera necesario

que accedan a más y mejores servicios que los hagan competitivos, disminuyendo sus costos de producción. Un aspecto fundamental en todo ello es asegurar el acceso a servicios de comercialización que les aseguren mejores precios, particularmente con la apertura de mercados directos con el consumidor, es decir, eliminando intermediarios a fin de apropiarse de los márgenes de ganancia que habitualmente se quedan en las manos de éstos (Quintana, 2011). De ahí la importancia de incentivar una cultura asociativa que facilite la mejora de la calidad de los productos, permita construir canales comerciales y dote a los productores de poder para negociar las mejores condiciones posibles para ellos.

Generalmente, desde instituciones gubernamentales como la Procuraduría Agraria, se hacen diagnósticos de regiones donde se ve la potencialidad para mejorar la productividad agropecuaria pero que debido a circunstancias específicas esto no ocurre. De lo anterior existen varios ejemplos donde lo que normalmente acontece es la falta de organización y poco adiestramiento de los productores. Tal es el caso de los productores de carne de bovinos en el municipio de Morelia. En un estudio se encontró que los principales problemas de la poca productividad eran el aprendizaje autodidacta en el entorno productivo, además de la ausencia de instituciones de apoyo financiero, técnico y de capacitación. A ello se adicionó el bajo nivel educativo de los productores, lo que restringía su acceso a información útil. De lo anterior se dedujo la ausencia de procesos organizativos y administrativos en torno a la producción. Todo esto repercutía en una oferta de ganado dispersa, por lo que los engordadores requerían de intermediarios

llamados acopiadores para conformar lotes (Quintana, 2011). En este escenario se proyectó como necesaria la creación de una integradora.

Pero aunque existen trabajos donde se demuestra que la asociación de productores es una solución viable para mejorar su competitividad (Gómez, 2011), las empresas integradoras no son la panacea ante los problemas del sector agropecuario. También se encuentran inmersas en fallas administrativas que influyen directamente en el potencial que pueden llegar a desarrollar. En el caso de una integradora manufacturera en Oaxaca, se observó cómo la disposición para asociarse y el conocimiento del giro no puede sustituir la necesidad de tener una gestión profesional. Aunque se respete la jerarquía interna y se conozcan algunos objetivos, no es suficiente si no hay mecanismos de evaluación de la operación, con estándares de calidad y espacios para replantear los objetivos (Hernández & Martínez, 2011). Es decir, es fundamental conocer también la problemática interna de cada empresa, porque de ello puede depender la consecución de los objetivos que llevaron a los diversos socios a buscar una figura asociativa.

Las empresas integradoras son entonces uno de los instrumentos gubernamentales para provocar la asociación de los productores y obtener beneficios colectivos mediante el capital social que logren crear en sus interrelaciones. Sin embargo, la simple asociación no tiene como resultado inmediato el éxito en los objetivos planteados al inicio de la organización, sino que son necesarias algunas condiciones que deben tener los socios, y seguramente, también algunos elementos que deben contener sus relaciones mutuas, por ejemplo, solidaridad, confianza y corresponsabilidad. De ahí que es de interés el estudio de estas organizaciones más allá de sus resultados meramente

económicos, es decir, buscando indicios de factores sociales que detonan condiciones prevalecientes en lo económico, en la distribución de poder, en lo organizacional, entre otros aspectos.

Según datos de 2012, en México hay 1,093 integradoras en total, de las cuales sólo 33 se encuentran en Zacatecas. De todas las generadas en dicha entidad, 26 se dedican a actividades relacionadas con el sector agropecuario, ya sea a la producción y comercialización o a la prestación de servicios para actividades exclusivamente agropecuarias.²⁸ De ahí que en el Diagnóstico del Sector Agropecuario en Zacatecas (2010) se haya enfatizado que, del total de productores en el campo, muy pocos son los que están asociados. Además, en esas 26 integradoras agropecuarias deben existir problemas muy particulares que es necesario observar con los lentes del capital social a fin de corroborar si han sido sorteados el intermediarismo, la falta de información y de capacitación. Pero para lograr esto es conveniente dejar claro lo que se entiende por capital social y, particularmente, cómo son considerados desde la teoría los fenómenos de intermediarismo, asimetría de información, disparidad de conocimientos y todos estos factores relacionales que envuelven las transacciones económicas, elementos que se desarrollarán en el capítulo teórico. Por ahora el objetivo era dejar clara la situación general del agro zacatecano y, particularmente, de las regiones donde se ubican las empresas integradoras que son los casos estudiados en esta investigación. Asimismo, era

²⁸ La información de las empresas integradoras de Zacatecas se obtuvo de un listado actualizado obtenido directamente de la Delegación de la Secretaría de Economía en Zacatecas. El listado del total de integradoras en el país se encuentra en la página de Contacto PYME. Ver: <http://www.contactopyme.gob.mx/integradoras/DirectorioA.Asp> Consultado el 1 de mayo de 2012.

necesario explicar el fundamento que dio origen a este tipo de empresas y las tareas de las mismas.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ANÁLISIS

INTRODUCCIÓN

Este capítulo tiene como finalidad mostrar el marco teórico que sirve de base para el análisis de la construcción de capital social en empresas integradoras y su utilización como herramienta para disminuir los costos de transacción que dificultan la comercialización de sus productos. Para ello se muestra cómo, desde las teorías del desarrollo, ha surgido la necesidad de considerar elementos micro-sociales que permitan comprender mejor los procesos de generación y distribución de la riqueza. Se revisa además la forma en que la propia economía ha intentado un acercamiento con la sociología a través de la utilización del concepto de costos de transacción. Finalmente, se discute el concepto de capital social desarrollado en la sociología y su potencial como mecanismo para la disminución de los costos de transacción.

FORMULACIONES EN TORNO A LA IDEA DE DESARROLLO

El objetivo de los estudios sobre el desarrollo relacionados con la asignación de bienes y servicios en la sociedad es analizar formas para mejorar su distribución entre la población, evitando desequilibrios pronunciados en el grado de riqueza existente entre los diversos países y regiones, así como al interior de las mismas. En este proceso ha surgido la necesidad de ampliar el rango de factores a considerar, dando lugar a la incorporación de aportes provenientes de diversas disciplinas, particularmente de aquellas que estudian la cultura, el poder y las instituciones.

Mella Márquez (1998) argumenta que se pueden dividir las perspectivas analíticas en dos grandes vertientes: las teorías de convergencia y las de divergencia. Las primeras consideran que se tiende a lograr un equilibrio progresivo en la dotación de los factores de producción y riqueza en las diferentes regiones a través de un proceso gradual de ajuste y convergencia entre ellas. Las segundas, consideran que los desequilibrios regionales tienden a perpetuarse e incluso a crecer debido a aspectos que inciden en la transformación de los propios factores de producción, como la tecnología y el conocimiento. La economía neoclásica se sitúa en la primera postura, en tanto que la segunda ha dado lugar a aportaciones teóricas muy importantes desde la economía y la sociología, dando especial relevancia a la idea de espacio y territorio, así como a elementos sociales, políticos y culturales omitidos en los modelos analíticos tradicionales.

De acuerdo con De Mattos (2000), los modelos neoclásicos de crecimiento inician con la publicación del artículo "A Contribution to the Theory of Economic Growth" de Robert Solow, en 1956. Básicamente, lo que se afirma en dicho texto es que el crecimiento de un país o región se da por el incremento en la oferta de bienes y servicios basado en la dotación de factores de producción y tecnología, pero que hay un punto donde el aumento del stock de capital genera rendimientos marginales decrecientes, en tanto que la tecnología se difunde a otras partes del mundo, por lo que los países avanzados llegan a una etapa de lento crecimiento que poco a poco es alcanzado por los menos desarrollados.

A esta visión de generación de riqueza progresivamente distribuida por mecanismos del propio mercado, se adicionan otras más deterministas. En la década de

los sesenta, Walter Rostow propuso un modelo evolutivo del crecimiento económico que dividió en cinco etapas: Primera, la *sociedad tradicional* de economía agraria, en su mayoría de autoconsumo, en la que aumenta la producción sólo por el incremento de los factores, no por una mayor productividad, contando con una estructura social y política jerárquica; segunda, *condiciones previas al impulso inicial*, resultante del incremento de capital fijo y el aumento de la productividad agrícola mediante el avance tecnológico, las importaciones y la reinversión en enclaves industriales, surgiendo empresas manufactureras, además de la consolidación del estado-nación.

La tercera etapa se refiere al *impulso inicial*, caracterizado por el aumento del ahorro y la inversión, así como por el crecimiento rápido a partir de sectores industriales específicos en los que se aplica tecnología moderna y se presenta un desempeño auto-sostenido, potenciándose un marco político y cultural favorable a la modernización, donde se hace prioritaria la economía en el ámbito político; la cuarta etapa es definida como *marcha hacia la madurez*, donde hay una apropiación de los avances tecnológicos para aplicarlos eficazmente a los recursos, surgiendo nuevos sectores líderes que sustituyen a los antiguos procesos productivos con tasas de crecimiento sostenido, y se observa una tendencia a la disminución de población rural, el aumento del consumo y la especialización técnica y profesional. Por último, la quinta etapa se refiere al *alto consumo de masas*, esta etapa se caracteriza por el predominio del sector servicios y los bienes de consumo duraderos (Gutiérrez, 2004).

La propuesta del desarrollo por etapas, de acuerdo con Mella Márquez (1998), establece que hay un techo donde las economías llegan a un punto de rendimientos

decrecientes que da paso a un proceso de convergencia entre países y regiones. Es decir, con base en un razonamiento lineal reconstruye los elementos que deben conjuntarse en cada estadio de un país pobre a fin de asegurar la concreción de la fase siguiente, para, paso a paso, llegar a las condiciones de los países más desarrollados. Sin embargo, a partir de su propia experiencia histórica, en los países subdesarrollados surgen modelos alternativos e incluso respuestas directas a los planteamientos de Rostow y de la economía neoclásica. En Latinoamérica se objetaron los razonamientos de convergencia, fundamentalmente, con la teoría del desarrollo de la CEPAL.

Según Dosman (2001), la base de la teoría de la CEPAL fue la demostración por parte de Raúl Prebisch y Hans Singer de la tendencia histórica a la caída de los precios de los bienes primarios con respecto a los bienes manufacturados. En un sistema económico donde los países subdesarrollados vendían materias primas a los avanzados para ser utilizadas en la producción de manufacturas, que a su vez eran luego vendidas a los subdesarrollados, esta diferencia de precio daba lugar a un aumento en las disparidades antes que disminuirlas. Siguiendo esta lógica, Prebisch acuñó los conceptos de países centrales y periféricos, y propuso el modelo de sustitución de importaciones para hacer posible la industrialización de los países pobres. Ahora bien, la propuesta de desarrollo de la CEPAL no incluyó en el modelo la idea de dependencia porque consideraba que la industrialización era la llave para revertir el intercambio desigual mediante una mayor injerencia estatal y un menor protagonismo del mercado.

Posteriormente, al agotarse la política de sustitución de importaciones, surgieron críticas al modelo de Prebisch desde la propia Latinoamérica. Las observaciones vinieron

de autores que hoy se subsumen en lo que se ha llamado “teoría de la dependencia”. Este enfoque argumenta que la relación asimétrica entre los países ricos y pobres no se rompe por medio de la industrialización de los segundos, debido a que para la producción de bienes intermedios se requiere de la importación de bienes de capital y de financiamiento externo, dando lugar a una nueva forma de dependencia. En este sentido, el mercado interno de las naciones latinoamericanas se vio sujeto a las decisiones de las empresas y gobiernos de los países desarrollados (Cardoso y Faletto, 1969; Sunkel y Paz, 1970). En consecuencia, bajo el modelo de sustitución de importaciones algunos países lograron industrializarse, pero de ninguna manera esto evitó que sus economías siguieran sujetas al centro, es decir, a las directrices económicas provenientes de los países más ricos, por lo que no habría convergencia.

Por otro lado, una contribución invaluable de los teóricos de la dependencia a los estudios sobre el desarrollo, es que extienden su análisis más allá de la esfera económica. Estos enfoques establecen la necesidad de la creación de vínculos entre los grupos empresariales internacionales con los actores empresariales favorecidos localmente, así como con la élite gubernamental, a efecto de hacer sostenible ese esquema de dependencia. Además, incluyen en el marco analítico a los grupos no favorecidos, que desde luego oponen resistencia al sistema relacional dominante, de tal forma que se habla de realidades dinámicas que a pesar de todo tienen un germen de cambio.

La visión de la dependencia enriquece el panorama teórico, pues da cuenta de un proceso histórico, económico y estructural, donde se problematizan tres conceptos: Estado, clase y producción. Esto permite observar características económicas

determinantes del subdesarrollo y su interacción con relaciones políticas de dominación de unos países sobre otros (Cardoso y Faletto, 1969), complejizando de esta forma los análisis, y enfocando de una manera menos acotada los fenómenos estudiados.

La teoría de la dependencia problematiza sociológicamente el fenómeno de la distribución de la riqueza; sin embargo, continua estructurando su planteamiento en torno a elementos económicos tradicionales como el capital, el trabajo y la tecnología. Por lo tanto, a pesar de hablar de relaciones de dominación, no alcanza a profundizar en la manera como se conforman las instituciones, las prácticas de los actores dentro de ellas, los tipos de vínculos que generan y las relaciones de poder, entre otros aspectos. Sus limitaciones se deben, en parte, al nivel de análisis macro-social en que se instala, ya que no le permite profundizar en los comportamientos económicos y sociales micro donde se tejen negociaciones, se dan luchas de poder y se crean códigos de conducta en el plano informal.

Hay algunas otras teorías que desde la economía también han objetado la tendencia a la igualación de la riqueza entre países, defendida por la economía neoclásica. Entre éstas se cuenta la teoría de la base de exportación de North, que niega el crecimiento por etapas y establece como motor de la economía al sector exportador, mientras que la demanda interna debe ser cubierta por sus residentes. En esta teoría se habla de economías abiertas que aseguran el incremento de la renta en función de la reducción del gasto en importaciones, siguiendo un principio similar a la teoría del desarrollo de la CEPAL. También surgió la teoría de los polos de crecimiento o desarrollo de Perroux y Boudeville, que enfatiza la diferencia en la propagación del crecimiento entre

sectores y lugares en virtud de la instalación de una gran empresa líder, innovadora, que genera fuertes economías externas de aglomeración, acrecentando las relaciones intersectoriales en un punto geográfico. La discrepancia de las dos teorías mencionadas con respecto a la economía neoclásica es básicamente el reconocimiento de diferencias regionales, es decir, de la existencia de factores productivos diversos y con distintos rendimientos (Mella, 1998).

Hay otro enfoque que al igual que la teoría de la dependencia, enfatiza el proceso de ampliación en las diferencias de crecimiento entre las regiones ricas y pobres. Dicha teoría fue desarrollada por Gunnar Myrdal y es conocida como la teoría de la causación circular y acumulativa. Su punto de partida es la negación de una única función de producción bajo el argumento de la existencia de múltiples técnicas productivas, lo que provoca una movilidad de trabajadores capacitados, capital y empresas hacia lugares con mejores rendimientos, es decir, donde hay una base productiva más fuerte, lo que hace que gradualmente sufran un mayor rezago los países más pobres (Mella, 1998).

A pesar de la inserción crítica de nuevos elementos en estos modelos económicos que rescatan las diferencias regionales en dotación de factores y en el funcionamiento de éstos a partir de criterios de eficiencia, sigue ausente la consideración del territorio y el espacio en todas estas teorías, con lo que ello representa no sólo en función de los factores productivos diferenciados, sino en la verdadera ampliación analítica hacia elementos que están más allá de la economía pero que se encuentran insertos en la realidad social y que terminan repercutiendo en la generación de riqueza y en la distribución de la misma. Es decir, se habla de diferencias regionales a partir de factores

económicos, pero no se profundiza en factores culturales, en relaciones de poder, en trayectorias históricas particulares, liderazgos, jurisdicciones, entre otros elementos que dotan de sentido a un espacio, a un territorio.

Una perspectiva analítica más reciente es el “enfoque de crecimiento y desarrollo endógeno” que redefinió la idea de desarrollo regional y local a partir de la consideración del espacio y el territorio. El espacio es asumido como el marco donde se manifiestan identidades locales y se construyen relaciones sociales concretas que se institucionalizan y dan pie a una estructura productiva particular (Martínez, 2006). El territorio es por tanto el lugar de interacción entre organizaciones sociales, actores individuales, instituciones y atributos físicos particulares de dicho territorio. La diferencia cualitativa básica entre esta nueva perspectiva y las que anteriormente se analizaron, es la consideración del factor humano como tal, es decir, no sólo como mano de obra o capital humano, sino también como actor político, con intereses, visiones del mundo y racionalidades particulares que se gestan en un entramado social específico.

Con el enfoque de crecimiento y desarrollo endógeno se abrió definitivamente la puerta a la cooperación multidisciplinaria en los estudios del desarrollo, pues da importancia al sistema económico, pero también al sistema sociocultural, político, institucional y las formas concretas de organización. Todo lo cual se manifiesta en sistemas de redes de relaciones entre actores que generan dinámicas de cooperación, asociación y subordinación (Mella, 1998). De esto se deduce que, a diferencia de los modelos anteriores, este enfoque da cabida a los estudios meso y micro sociales,

considerando factores, más allá de los económicos, que inciden en los procesos de generación de riqueza y distribución de la misma.

Esta última perspectiva teórica es la que resulta de mayor utilidad para analizar el fenómeno de las empresas integradoras de productos agrícolas en Zacatecas. Lo anterior debido a que, de los enfoques económicos orientados al análisis de las posibilidades de generar riqueza y distribuirla, el del desarrollo y crecimiento endógeno incorpora elementos tradicionalmente abordados desde la sociología que resultan imprescindibles para comprender fenómenos de tal clase. Es importante adicionar que, en las últimas décadas, la propia economía, en general, tiende a abrirse a estos factores en un diálogo interno de la propia disciplina, acercándose a la sociología.

Por lo anterior, es fundamental profundizar en los elementos teóricos relacionados con toda organización orientada a los negocios y que gradualmente son de interés de la economía: las relaciones sociales y los elementos que las caracterizan. Esto con el objetivo de hacer posible estudios meso y micro sociales que, más allá de los factores de producción, permitan determinar los mecanismos que inciden en el éxito o fracaso de asociaciones de productores. En esta investigación se ha elegido establecer la relación de dos conceptos que permiten comprender este tipo de fenómeno socioeconómico: los *costos de transacción*, concepto económico creado en la frontera con la sociología, y otro más eminentemente sociológico, el *capital social*.

COSTOS DE TRANSACCIÓN

Como se señaló antes, en las últimas décadas la teoría económica sufre un proceso de apertura y transformación que la lleva a reformular el nivel micro y considerar los espacios de interacción cara a cara. En este sentido, surgen trabajos orientados a establecer las alternativas realmente existentes al sistema de mercado, más allá de los modelos econométricos. Como punto de partida, estos enfoques rescatan el texto pionero de Ronald Coase, *The Nature of the Firm*, aparecido en 1937. Su argumento central es muy simple: cuando el costo de organizar transacciones al interior de la empresa es igual o menor al que se daría en el mercado o en otra empresa, es más conveniente internalizar dichas transacciones. Esto evita la elaboración de contratos y su constante adecuación y monitoreo; asimismo, influye en el tamaño de las empresas, además de reducir la incertidumbre, tanto la relativa a la calidad de los bienes y servicios contratados, como a las posibles acciones de oportunismo y malversación por parte de los fabricantes y prestadores de dichos servicios. Lo más importante de todo ello radica en que las empresas comienzan a ser vistas como sistemas de relaciones por medio de las cuales se distribuyen recursos. Es decir, el acento está puesto en las interacciones humanas y no en los factores de producción de manera abstracta.

Oliver Williamson retoma en su texto *Markets and Hierarchies*, y en trabajos posteriores, la perspectiva de Coase así como algunos elementos provenientes del derecho y la teoría de la organización. Con ello busca enfatizar que las firmas son estructuras de gobernanza y coordinación, es decir, son la alternativa al mercado para la asignación de tareas y recursos (Williamson, 1975, 1998). Al profundizar en esto, adopta

como unidad de análisis básica las transacciones, y como estructura lógica de discernimiento la idea de que dichas transacciones están estrechamente relacionadas con las estructuras de gobernanza construidas entre las empresas y al interior de las mismas. En otras palabras, las transacciones constituyen formas de administrar la asignación de recursos y de manejar los conflictos, difiriendo, según sus circunstancias, en su costo y efectividad. Cuando dos actores son interdependientes en términos de su producción o actividad, pero los contratos que median su relación son insuficientes para normar eficientemente su interacción, se genera una tensión que debe ser solucionada a fin de establecer una arena más cooperativa que los beneficie mutuamente. No obstante, estas soluciones generan costos, que de acuerdo con Williamson, se resuelven internalizando ciertas funciones dentro de la empresa. Esto abre la puerta al estudio de costos de transacción, a fin de mejorar los compromisos posteriores al inicio de una relación económica, disminuyendo los riesgos asumidos por los actores.

Los costos de transacción se pueden definir de distintas maneras. Desde el enfoque de la sociología económica, de acuerdo con Victor Nee (2003), son los costos de negociar, concretar y asegurar intercambios dentro de un sistema de mercado, o bien, los costos derivados de la incertidumbre y la información asimétrica insertos en las relaciones sociales. En tanto que desde una perspectiva económica, para Oliver Williamson (2003), se refieren a los costos efectivos de mitigar los riesgos que se desprenden de los contratos efectuados entre dos actores organizacionales. La reducción de dichos riesgos ocurre mediante mecanismos de gobernanza y reorganización posteriores a los contratos. De tal

razonamiento es factible establecer que, por un lado están las transacciones, y por otro, los mecanismos de organización que buscan abaratarlas.

Esta investigación tiene por objeto demostrar cómo el capital social disminuye los costos de transacción mediante relaciones sociales recurrentes donde existen compromisos mutuos entre los actores, dando una alternativa más flexible a las opciones organizacionales presentes en el razonamiento de Williamson. Se propone este enfoque en virtud de que hay dos características de las transacciones que dejan ver la centralidad del desarrollo de vínculos sociales: primero, la necesidad de bienes o servicios específicos que tiene uno de los actores y, segundo, la recurrencia de los intercambios en estas transacciones. Lo anterior es determinante como punto de partida de las posibles soluciones a los costos de transacción. Basta con nombrar algunas de ellas para comprender el germen de las relaciones sociales en todo ello: acciones para evitar intermediarios; acciones para obtener información técnica que favorezca la producción; acciones para conseguir clientes de largo plazo, y acciones para obtener recursos que mejoren el proceso productivo (el capital entre ellos).

Por otra parte, según advierte el propio Williamson (2003), a pesar de contar con el concepto básico de costos de transacción, la aplicación de este enfoque en el terreno agropecuario implica un reto, pues en este sector existen distintos riesgos contractuales, formales e informales, además de estructuras alternativas de organización. Esto debido a que se trata de productos perecederos que dan lugar a comportamientos oportunistas por parte de los compradores. Es decir, al ser mercancías que no pueden almacenarse por un periodo largo debido a su condición, surge en el productor una carrera contra el tiempo

que lo presiona incrementalmente conforme se acerca la fecha en que el cultivo, la carne, la leche o sus derivados, comiencen a descomponerse. Este umbral determina el margen que tiene el comprador para lograr el precio más bajo posible.

Una estrategia desarrollada por los productores para protegerse es asociarse entre ellos, por lo que es necesario profundizar en el análisis de la estructura y objetivos de las organizaciones de productores, las cuales están orientadas esencialmente al manejo de precios, la formalización de contratos o soluciones alternativas a estos. Williamson, por ejemplo, se pregunta sobre la forma en que se establece la propiedad en estas organizaciones, cómo se dan los controles y monitoreo en su interior, y cómo se toman las decisiones, lo que implica el estudio de las reglas formales e informales, así como de los liderazgos que se desprenden en su combinación.

Existen algunos trabajos en torno a las condiciones particulares de las transacciones agropecuarias. Todos ellos tienen como punto medular las condiciones perecederas del producto y las variaciones que esto trae en la productividad, lo cual puede repercutir de distintas maneras con respecto a la organización de las labores. Murell (1983), estableció que bajo ciertas condiciones, un poseedor de tierra puede compartir las ganancias de la misma con los trabajadores en lugar de rentarla o contratarlos en virtud de los altos costos de transacción que se generan en el monitoreo del trabajo y en el uso de la tierra, que a diferencia de la maquinaria de una empresa manufacturera, sufre mucho desgaste por el mal empleo. Sin embargo, el propio Murell advierte que un trato de este tipo está condicionado por el estatus de propiedad del dueño del campo de labor, así como por las condiciones en que se llega a un acuerdo. Es

decir, hay una serie de factores que rodean las negociaciones de este tipo, incluyendo la confianza que se ha generado por experiencias previas, o el sentimiento de equidad en el trato, manifestado por los arrendatarios de las parcelas.

La propuesta de Murell se centra básicamente en el uso de la tierra, y representa un paso previo a la tentativa de estudiar organizaciones más complejas presentes en el sector agropecuario. Pero es necesario señalar que la complejidad gira en torno a un factor clave: las condiciones de un recurso natural escaso, contaminable y con un gran desgaste como lo es la tierra, de donde se obtienen productos que por naturaleza son perecederos y de difícil estandarización. Por otra parte, hay estudios donde se aborda más el tipo de organizaciones que se pueden originar entre los productores del campo. Por ejemplo, Bonus (1986) se enfoca en la teorización de los elementos que convierten a una cooperativa en una alternativa viable. Para ejemplificar su propuesta utiliza el caso de los productores de leche. En un primer momento se unen para evitar el oportunismo de las compañías lecheras que buscan comprar el líquido a los productores aislados a precios muy bajos, a sabiendas de que ante la temporalidad de los lácteos, terminarán cediendo. Pero una vez asociados, requieren la aceptación de reglas comunes y la generación de confianza entre los miembros. Esto les da mejores condiciones para buscar clientes, aunque no necesariamente les incrementa el precio en gran magnitud.

La cooperativa, entonces, otorga un espacio de autonomía a los productores ante las compañías lecheras, haciendo posible la tentativa de conseguir un gran cliente, por ejemplo, una empresa pasteurizadora de leche con la que se generen vínculos de confianza. Sin embargo, Bonus argumenta que la existencia de dichos lazos de confianza

se fundamenta, primero, en el compromiso de los cooperativistas con su asociación, y segundo, en el prestigio que tiene la empresa con la que se relacionan. Esta última cualidad de la empresa asociada con los cooperativistas resulta vital porque representa la confianza que genera en su exterior debido a su seriedad y al estricto apego a su normatividad. Con una cooperativa unida y una empresa responsable, se pueden efectuar transacciones permanentes que no requieren de su formalización en contratos, pues mediante la costumbre se asegura el respeto a los compromisos asumidos.

La contribución de Bonus es sumamente relevante, pues en el sector agropecuario son escasas las situaciones en las que se elaboran contratos formales, es decir, con documentos firmados. Además, al introducir la confianza y la fuerza de la costumbre como elementos de las transacciones económicas incursiona en un terreno más amplio y rico para el análisis. Por otro lado, Bonus también explica que la sustitución de los pequeños prestamistas por las cooperativas de crédito se debió a la credibilidad que éstas ganaron a partir de los compromisos entre los socios y al menor costo de la investigación de los sujetos de crédito debido al uso de la red de cada miembro, por donde fluyó la información a bajo costo, lo que generó una asimetría de información favorable respecto a los viejos prestamistas. Es decir, una cooperativa tiene la ventaja de acumular mayor prestigio que los socios en lo individual, y puede hacer uso de las relaciones que ellos han construido, repercutiendo en una mayor estabilidad al momento de hacer negocios.

Michael Cook (1995) utiliza otro enfoque en el análisis de las cooperativas como forma tradicional de organización de los productores del campo. Este autor desarrolla una compleja tipología sólo para concluir que el motor principal de la integración horizontal de

productores es la excesiva oferta de un bien, por lo general, perecedero. Esta característica genera problemas para manejar un buen precio, lo que hace necesario contar con un marco institucional y organizacional que proteja a los productores contra conductas oportunistas de los compradores, cuyo origen son las fallas del mercado en un marco de especificidad de recursos, es decir, donde tanto oferentes como demandantes entran en un intercambio que no puede ser suplantado por algún otro.

Otra de las causas encontradas por Cook para la asociación de productores, es que éstos requieren la distribución del riesgo entre los socios ante la ejecución de contratos que, como señala Bonus, no siempre son formales. La asociación busca además construir una buena reputación y asegurar la calidad del producto mediante una organización que respalde a los asociados, ya que esto les brinda la posibilidad de ir consolidando transacciones con clientes estables y generar mayores capacidades de mercadeo. En síntesis, para este autor, las cooperativas son el medio que en un primer momento le abre la puerta a los productores a efecto de que defiendan su producto, representando, además, una forma de mejorar sus posibilidades de venta mediante la generación de confianza para la apertura de nuevos mercados.

De acuerdo con Valentinov y Curtiss (2005), los costos de transacción en el sector agropecuario no sólo se ven afectados por formas organizacionales, sino que además son influidos por el ambiente institucional, sobre todo si se trata de momentos de transición de un modelo económico a otro, ya que en estos periodos se crea resistencia a modificaciones tecnológicas y de organización, dificultándose además el cambio de mentalidad que se necesita para el manejo adecuado de nuevas técnicas e instrumentos

de producción. Lo anterior se refleja en la reticencia del productor para cambiar su forma de cultivar o de criar ganado, así como en problemas para consolidar una asociación, sea cooperativa o no. Todo ello repercute en la generación de costos que, en un primer momento, son causados por estructuras más amplias, es decir, por leyes y reglamentos económicos nuevos, y que finalmente se manifiestan en el surgimiento de adecuaciones organizacionales concretas, así como en la necesidad de conseguir información y entrenamiento.

Según enfatizan Valentinov y Curtiss, no siempre predominan los criterios económicos de eficiencia como motivo fundamental para gestar una organización de productores. También hay criterios de poder y estatus, por ejemplo, al procurar la generación de relaciones con clientes determinados o con agencias gubernamentales, lo que da lugar a la emergencia de líderes que aprovechan contextos de coyuntura. Es decir, la gran aportación de la perspectiva planteada por estos autores es que no todo depende de la forma específica de una organización y de los costos que ayuda a disminuir, sino que puede haber factores externos a las asociaciones, como el papel de instituciones estatales, y otros internos, tales como la consolidación del poder de algunos actores, que finalmente determinan en gran parte la dinámica organizacional del conjunto de productores.

De las diversas perspectivas de los autores revisados se van desprendiendo aspectos fundamentales para este trabajo de investigación. Entre ellos, es vital establecer que los costos de transacción en el sector agropecuario tienen características particulares que demandan un enfoque diferente al que se aplica tradicionalmente para observar las interacciones económicas de empresas industriales. En concreto, los costos de transacción

en el agro son los ocasionados por mitigar riesgos de contratos, generalmente informales, que dan pie a comportamientos oportunistas de los compradores, quienes tienden a tomar ventaja de las condiciones percederas de los productos. Como respuesta, los productores aislados buscan agruparse en estructuras organizacionales horizontales.

Las condiciones que se establecen en la definición de costos de transacción agropecuarios abren una serie de interrogantes en torno a la estructura de las organizaciones capaces de disminuir tales costos. Particularmente, ¿En qué benefician a los productores? ¿Cómo lo hacen? ¿Cuáles son las condiciones que tienden a prevalecer en este tipo de casos? Las organizaciones empresariales agropecuarias pueden ser vistas como un mecanismo que permite a los productores defender su producto, otorgándoles un espacio de autonomía ante las conductas oportunistas de compradores que aprovechan las condiciones de descomposición progresiva de los bienes primarios para obtenerlos en precios bajos. Esta parece ser la circunstancia de las organizaciones existentes en el estado de Zacatecas, donde los productores se asocian para compartir y disminuir riesgos, particularmente en la venta.

De acuerdo con todo lo anterior, en primer lugar, lo que motiva la generación de una asociación es la condición percedera de los productos y los riesgos que esto conlleva en su comercialización. La acción inicial para resolver las contingencias inherentes a los productos del campo es la unión de los productores aislados dentro de un marco institucional que les permita funcionar en coordinación y conseguir mejores precios para sus cultivos. Esto sucedió con las empresas integradoras en Zacatecas, cuya definición proviene de un marco institucional generado desde el gobierno federal a fin de facilitar

apoyos a todos los productores asociados dentro de esta modalidad. Pero, como se verá más adelante, para un buen desempeño la agrupación requiere ciertas condiciones básicas, particularmente, la existencia de respeto a las reglas internas de la empresa recién creada, y en lo posible, la generación de un ambiente de confianza entre los socios que les facilite el aumento del prestigio y la negociación con nuevos clientes, proveedores e instituciones de apoyo.

En segundo lugar, es preciso decir que la asociación se origina por la capacidad para lograr una cartera de clientes que tengan buena reputación, de tal forma que luego de varias transacciones se puedan generar lazos de confianza que no requieran de contratos formales que tienden a elevar los costos de monitoreo del intercambio comercial. En las integradoras zacatecanas se observan transacciones que generalmente no están sustentadas en contratos formales, sólo en acuerdos verbales, incluso, en muchas ocasiones, los pagos se comprometen de la misma forma, sin recibos de por medio. Pero esto sólo se logra con el prestigio alcanzado por la integradora como organización, lo cual representa una diferencia sustancial con respecto a la situación previa de aislamiento en que se encontraban los productores individuales. Estas circunstancias se verán más adelante en los casos analizados, lo que disminuye claramente sus costos de transacción.

En tercer lugar, debe resaltarse que la asociación representa un beneficio debido a la utilización de las redes que los socios habían construido previamente, creando una situación que les permite concentrarse en mejorar la calidad de los productos para conseguir una cartera de clientes más favorable. En Zacatecas, mediante la figura de las

integradoras, se ha buscado capacitar a los productores y dotarlos de maquinaria para uso colectivo, de tal forma que puedan ir incrementando progresivamente la calidad de los productos y, al mismo tiempo, buscar una disminución de los costos de producción. Además, en varios casos, las redes se generaron con base en la iniciativa del grupo que lidera la organización.

En cuarto lugar, es necesario enfatizar que los costos de transacción en el sector agropecuario no sólo se generan por las condiciones perecederas de los productos y el consecuente oportunismo, sino que también pueden verse determinados por adecuaciones en el marco institucional estatal. La existencia de normas de sanidad, de control de calidad y el apoyo complementario del Estado para resolver estas demandas que él mismo genera, es una causa más de variaciones en dichos costos. Las integradoras son un mecanismo inserto en el marco institucional estatal que permite disminuirlos, pero también se ven afectadas al ser condicionadas en su operación por las dependencias gubernamentales.

En quinto lugar, debe comentarse que otra fuente de costos de transacción es representada por las dificultades para la implementación de normas relacionadas con la utilización de nueva tecnología y con las adecuaciones que ésta demanda en las estructuras organizacionales, lo cual generalmente lleva consigo una enorme resistencia al cambio de mentalidad entre los productores. Eso último se verá en algunas integradoras de Zacatecas, en el contexto de las adecuaciones requeridas por las propias organizaciones para su mejoría.

Por último, cabe subrayar que la interacción de las asociaciones con el Estado también abre ventanas de oportunidad para liderazgos que buscan posicionarse a partir de relaciones cercanas con las agencias gubernamentales. Esto puede repercutir incluso en la intención de promover una organización de productores que sea el vehículo para lograr tal posicionamiento mediante el empleo del marco legal conducente. En el análisis realizado más adelante, se hace especial énfasis en las relaciones sostenidas por las empresas integradoras zacatecanas, y por algunos de sus miembros, con las agencias gubernamentales encargadas de brindar apoyo y regular el funcionamiento de este tipo de empresas.

De lo anterior se puede decir, en otras palabras, que los criterios de eficiencia que sirven de marco analítico para ver las formaciones organizacionales desde la perspectiva de los costos de transacción, resultan insuficientes porque no permiten incluir en el modelo factores relacionados con las jerarquías regionales de poder, que históricamente han contribuido a configurar cierto tipo de liderazgos en torno a los que se organizan los ganaderos y campesinos. Debido a ello, es conveniente complementar la perspectiva analítica con un análisis sociológico, a fin de incluir elementos que permitan evaluar la relación entre la eficiencia de las integradoras para combatir costos de transacción y la dinámica de la búsqueda del poder.

Por todo lo antes señalado, las empresas integradoras constituyen un tipo idóneo de organización de productores del campo para contrastar los elementos teóricos discutidos. Su importancia radica en el impulso que han tenido desde la normatividad del gobierno federal, a raíz del atraso productivo agropecuario en el contexto de la

desaparición del ejido. En algunos estados esta circunstancia ha cobrado especial relevancia debido a la situación de aislamiento de los productores. En particular, en Zacatecas, las pequeñas organizaciones familiares, llamadas Sociedades de Producción Rural (SPR), comúnmente tienen severos problemas de comercialización. En una situación ideal, cada SPR debería producir y vender a un precio suficiente para cubrir sus costos y generar utilidad, pero sucede todo lo contrario, los precios de venta no alcanzan muchas veces a cubrir siquiera los costos de producción. Además, la situación del mercado es compleja, porque los productores no tienen la información suficiente para establecer la demanda de su producto y termina imperando la tradición en la selección de la práctica productiva específica, ya sean cultivos o cría de animales. Esto hace que pueda haber una sobreoferta, o que simplemente, los compradores hagan creer eso al productor.

La situación del mercado hizo que en Zacatecas predominaran los intermediarios, llamados coyotes, cuya labor es comprar productos del campo a precios muy bajos para colocarlos a precios mucho mayores, quedándose con la utilidad que le correspondería a los productores. Esto desde luego que generó un círculo vicioso, pues los campesinos y ganaderos siguieron produciendo en condiciones precarias, lo que dificultó la mejora de la calidad de los productos, mientras que les fue casi imposible conseguir tecnología más avanzada que permitiera la disminución de costos a la par del incremento en la productividad. Al parecer, las condiciones relatadas fueron agravadas por el aislamiento de los actores afectados, de tal forma que siguieron produciendo individualmente, sin ningún tipo de asociación que los protegiera de las prácticas oportunistas de los coyotes.

De las circunstancias descritas, se deduce la existencia de altos costos de transacción para los productores zacatecanos, justo como los discutidos anteriormente. Su mayor problema es la carencia de redes de relaciones sociales que les permitan contar con información de los mercados y les faciliten la obtención de insumos requeridos para mejorar la producción. La ausencia de estas redes los hace presa fácil de los intermediarios, quienes saben jugar con la condición perecedera de los productos del campo para poner presión en los productores y conseguir los precios más bajos posibles. Tal situación sólo tiene un resultado: la prolongación de la situación de precariedad en el campo, lo que incide en otros fenómenos que en esta investigación no se analizan, pero no por ello son menos relevantes, como la migración internacional e interna.

Ante estas condiciones, el gobierno federal generó un marco institucional para promover el asociacionismo de los productores. A pesar de existir previamente otro tipo de formas organizacionales, como las cooperativas, se optó por incentivar la creación de empresas integradoras en virtud de la presencia, particularmente, de pequeñas organizaciones familiares desvinculadas entre sí. En el decreto aparecido en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993, se establece que las integradoras buscarán brindar servicios de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas integradas. Entre las diversas funciones de estas asociaciones están la prestación de servicios tecnológicos, por ejemplo, facilitar el uso de maquinaria y equipo; servicios de comercialización y promoción para reducir costos de distribución y realizar estrategias de mercado conjuntas; servicios de diseño e innovación con objeto de diferenciar los productos; subcontratación de productos y procesos industriales, a fin de complementar las cadenas

productivas; obtención de financiamiento para facilitar el cambio tecnológico y equipamiento de las empresas, y sobre todo, la promoción de actividades colectivas para evitar el intermediarismo y adquirir más fácilmente materias primas e insumos de uso común a mejores precios.

La asociación generada a partir de este tipo de empresas les asegura a los productores ventajas económicas que no podrían obtener de manera individual. Entre ellas está la consecución de herramientas; estrategias de mercadeo; obtención de capacitación; financiamiento; evasión de intermediarios; generación de información técnica; creación de cartera de clientes a largo plazo; obtención de apoyos públicos, entre otras. Es decir, el objetivo básico de una empresa integradora es mejorar la eficiencia de la producción para lograr productos de mayor calidad, menos costosos y a mejores precios. En este sentido, las empresas integradoras son figuras que fueron creadas para disminuir los costos de transacción presentes, particularmente, en el sector agropecuario.

Dos de los aspectos fundamentales posibilitados por la conformación de una empresa integradora, son: la construcción de vínculos con agencias gubernamentales e instituciones de apoyo, por ejemplo, educativas; y la facilidad obtenida a través de ellos para bajar recursos de diversa índole, especialmente, provenientes de las instituciones públicas. Pero, como se señaló, este tipo de vínculos necesarios para su supervivencia, se acompañan de otros fenómenos como la conformación de liderazgos y la búsqueda de poder por parte de dichos líderes. Dada la relevancia de este factor, es necesario establecer su peso en el buen o mal desempeño de las integradoras.

Como se ha visto en los propios estudios de los costos de transacción, en las asociaciones del ámbito rural no siempre privan criterios de eficiencia en el manejo de recursos, y es común que se generen resistencias que tienen que ver con prácticas previamente asimiladas por los productores. Además, son frecuentes las luchas de poder y las relaciones con actores diversos, entre ellos, funcionarios o representantes del Estado. En consecuencia, el razonamiento conformado desde la perspectiva de costos de transacción nos lleva a la necesidad de profundizar en la constitución y características de los vínculos económicos.

LAS RELACIONES SOCIALES COMO OBJETO DE ESTUDIO EN LA ECONOMÍA

En el caso de Williamson, su formación como economista y sus herramientas teóricas lo constriñen a establecer, sólo desde las condiciones específicas del ambiente económico, consideraciones en torno a la “naturaleza” de los actores que intervienen en las transacciones. En su visión, ellos tienen una racionalidad limitada, a diferencia de la racionalidad omnicompreensiva integrada en los modelos neoclásicos. Es decir, siguiendo investigaciones previas dentro de la economía, como la de Arrow (1974), Williamson se adhiere a la idea de que los individuos sólo tienen acceso a información parcial, y que su capacidad de comprender dicha información tiene límites, tanto desde el punto de vista fisiológico como a causa del nivel y tipo de educación, que es determinante.

Según Williamson, la racionalidad se conjuga con situaciones de gran complejidad que sugieren múltiples caminos para buscar posibles soluciones en diferentes escenarios de negocios. Adicionalmente, sostiene que los actores son oportunistas, y lo serán aún

más en función del número de transacciones que se tengan que hacer con compradores o vendedores. A menor cantidad de intercambios, mayor es la propensión de llevar a cabo prácticas oportunistas. Esto se debe a que al asegurar la prolongación de transacciones es menos costeable intentar salir del marco de lo acordado, por ejemplo, en calidad, tiempo de entrega o precio, porque esto probablemente hará que las transacciones se interrumpan. Así pues, tanto la racionalidad limitada como el oportunismo se combinan con la asimetría de la información que tiene cada actor interviniente en la transacción, lo cual da forma al marco de análisis completo (Williamson, 1975). No obstante, la propuesta de Williamson no alcanza a dimensionar la construcción de las relaciones, su contenido y estructura.

Para los teóricos de los costos de transacción el oportunismo es una propensión humana que puede estar controlada por prácticas cooperativas. Sin embargo, Víctor Nee (1998), sociólogo estudioso del neo-institucionalismo, apunta que la capacidad explicativa de la teoría de costos de transacción es limitada ya que no puede dar cuenta de relaciones establecidas fuera de ámbitos formalizados mediante documentos normativos. Es decir, este enfoque no puede explicar relaciones informales que se generan entre pequeños grupos, los cuales se estructuran por vínculos que pueden surgir de la identidad, amistad, origen, entre otras cosas. Por tanto, difícilmente podría explicar el origen de prácticas cooperativas. Lo anterior a pesar de que contempla la existencia de normas informales.

Las normas informales suponen las preferencias e intereses de los miembros del grupo que las practica, y se cumplen en función de la utilidad que han tenido para cada miembro (Nee, 1998). En ellas se fundamenta la confianza e identidad existente,

adhiriéndose a las reglas formales únicamente cuando hay coincidencias entre ambas. Ahora bien, estas normas no siempre consisten en directrices que satisfacen aspiraciones utilitarias, también buscan dar cumplimiento a visiones construidas a partir de sentimientos como la empatía o la solidaridad. Las relaciones que se generan por ello son muy diferentes de las que tienen su origen en leyes y reglamentos. Si se añade además la complejidad introducida al considerar el poder como un factor fluctuante entre ambos tipos de relaciones, se puede afirmar que la visión meramente económica no es suficiente.

Otros autores dentro del Neo-institucionalismo sociológico muestran preocupaciones similares a las de Nee. Ingram y Clay (2000), argumentan que la teoría de los costos de transacción, al centrarse en el marco inmediato de acción entre individuos, organizaciones y estados, no puede dar cuenta de aspectos culturales que influyen en la conformación de preferencias, creencias y marcos interpretativos, y que son el preámbulo para la toma de decisiones de los actores. Además, establecen que resulta necesario incluir criterios más amplios que permitan explicar las relaciones informales, como pueden ser cálculos no racionales que tienen que ver más con la parte emotiva de los actores y no tanto con estrategias para maximizar sus beneficios. Incluso, afirman que este tipo de relaciones a las que llaman privadas-descentralizadas, son la base de las relaciones formales dentro y entre organizaciones, así como en el marco institucional del Estado.

A pesar de sus observaciones, Víctor Nee (2003) se opone a los intentos, provenientes de la sociología económica, de negar de forma concluyente la capacidad explicativa de la teoría de costos de transacción. Mark Granovetter, uno de los fundadores

de “la nueva sociología económica”, propone en su texto *Economic Action and Social Structure, The Problem of Embeddedness* (1985), una alternativa al análisis de las transacciones, pues considera que a los economistas no les es posible separarse de la visión de un individuo racional (aunque dicha racionalidad sea limitada), que fundamenta sus acciones en el propio interés y que, especialmente, es independiente del contexto social en que se desarrolla.

Para Granovetter la perspectiva relacional construida por los economistas es errónea porque parte de la consideración de actores atomizados, por tanto, sin connotaciones culturales, contenido histórico, posición en una estructura relacional, ni ambiciones de poder. Agrega que aún en los casos en los que los análisis económicos consideran las relaciones de una manera un poco más profunda, se trata sólo de relaciones promedio, edificadas a partir de la estipulación de roles en las que son encasilladas.

En la propuesta de Granovetter las relaciones personales son el mecanismo por el cual se genera la confianza. En consecuencia, permiten evitar el oportunismo o cualquier conducta que busque atentar contra el interés mutuo en una transacción. Aunque también pueden ser la fuente del mal funcionamiento de tal transacción, de ahí su grado de relevancia y su necesaria consideración en un análisis de las relaciones económicas. Ni un ambiente institucional idóneo, ni la recomendación del vínculo con un actor determinado por un tercero de toda confianza, pueden sustituir a la información que el propio actor genera por los lazos directos que teje en el tiempo.

Mark Granovetter critica también la omisión de la estructura de relaciones más amplias que influye en la interacción entre dos actores dentro del mercado, aunque acepta que Williamson ha transformado el análisis económico al incluir la posibilidad de generar confianza entre negociantes, quienes por medio de relaciones reiteradas, donde incluso se abre espacio al prestigio y empatía, eliminan costos de negociación. No obstante, hay una clara diferencia entre ellos, mientras que para Williamson los costos de transacción disminuyen en función de formas organizacionales, para Granovetter esto sucede por el tipo de relación. Aunque el énfasis en tal idea conduce a Granovetter a llegar al extremo de negar la existencia de las relaciones de mercado impersonales.

Joel Podolny (1994), sin negar expresamente las relaciones netamente de mercado, es decir, impersonales, fortalece la perspectiva de Granovetter. Demuestra cómo en un mercado específico, el de deuda, las compañías prefieren buscar socios con los que han realizado negocios previamente, o que gozan de un gran estatus ante la incertidumbre que predomina en mercados de este tipo, donde además hay un alto riesgo. Más allá del caso elegido por Podolny, este autor permite comprender por qué es necesario ir más allá de la consideración de relaciones económicas diádicas. Establece que el error del enfoque de costos de transacción consiste en no considerar las redes en las que están inmersos los actores que llevan a cabo una interacción mercantil.

La relevancia de la imbricación en redes sociales por parte de los actores económicos es, para Richard Swedberg (1997), el aporte fundamental de Granovetter dentro de la nueva sociología económica. Aunque este autor retoma las críticas que ha recibido la propuesta de redes, relacionadas todas ellas con su pretensión de un

absolutismo explicativo. Por lo anterior rescata la necesidad de considerar aspectos que van más allá de las tramas relacionales, tales como factores políticos y culturales que las limitan y las definen. A pesar de ello sí considera que las relaciones diádicas y formalizadas son un punto de referencia inicial muy acotado, en tanto que la introducción del esquema de relaciones informales imbricadas en redes complejiza y perfecciona de manera efectiva el planteamiento teórico, permitiendo dotar de contenido dichas relaciones y entender lo que las delimita.

Williamson (1995) reacciona positivamente al debate surgido con Granovetter afirmando que el enfoque de los costos de transacción y la propuesta del análisis de relaciones personales son complementarios, pues el estudio de estas últimas pone el acento en la función de las normas informales surgidas de la confianza, las cuales son mecanismos que contribuyen a solucionar el problema de los costos relacionales. Aunque de acuerdo con el propio Williamson, los vínculos personales son sólo uno más de los elementos que deben ser tomados en cuenta en el esquema analítico.

Nee (2003), de manera similar, considera que el análisis de redes sociales por sí mismo es insuficiente, pues establece un marco analítico muy estrecho, concentrado en el estudio de las incidencias más evidentes del fenómeno relacional que afecta a los mercados y a las empresas, por lo que deja de lado los contextos institucionales que dan pie a análisis más abstractos y generalizables. Además, señala que los vínculos personales también implican costos, especialmente cuando surge algún conflicto o cuando se contraen demasiados compromisos. De ahí que su principal preocupación sea intentar la

identificación de los mecanismos que vinculan las reglas formales y las normas surgidas de los grupos contruidos a partir de vínculos personales.

En el contexto de esta discusión, se considera que la crítica de Nee en relación con el corto alcance de la *imbricación en redes sociales* constituye un llamado de alerta para no caer en excesos explicativos a través de esta técnica analítica. Sin embargo, no puede asumirse que el estudio de redes sociales sea suplantable por la investigación de marcos institucionales, porque justo el análisis de Granovetter puede darle fuerza a lo que se asume desde el neo-institucionalismo económico y sociológico, ya que proporciona una poderosa técnica de observación conocida como “análisis de redes sociales” (sociological network analysis o SNA) que permite reconstruir las redes informales. Además, de forma complementaria, la teoría del capital social permite dotar de contenido el análisis de redes al introducir elementos que enriquecen el enfoque relacional y hacen factible generar marcos interpretativos más amplios y susceptibles a la abstracción.

El intento conciliador de Nee entre la teoría de los costos de transacción y la propuesta del análisis de redes personales, deja una enseñanza fundamental: son complementarias, a pesar de que la preferencia analítica de este autor sea el neo-institucionalismo visto desde la sociología. Y no sólo son complementarias en virtud de que hacen énfasis en aspectos analíticos similares, sino que las redes sociales, en algunas circunstancias, permiten la eliminación de los costos existentes en las transacciones.

Por otra parte, para los fines de esta investigación se adopta un enfoque más próximo a los esquemas que enfatizan la interacción entre agencia y estructura, ya que es de interés observar la constitución de vínculos entre actores y cómo incide la estructura

emanada de tales vínculos en la conformación de relaciones de poder. En consecuencia, el enfoque neo-institucionalista no es de utilidad en este trabajo debido a que busca solucionar un tipo distinto de problemas. Para Nee, principal representante de esta perspectiva desde la sociología, es fundamental descubrir cómo se alinean reglas formales e informales en beneficio del cumplimiento de objetivos en una organización. Para la perspectiva de redes y su complementación con la teoría del capital social, es esencial determinar cómo los actores se desarrollan y benefician a partir de los lazos que van tejiendo con otros actores, aún incluso en contra de los lineamientos institucionales existentes, y cómo estos lazos personales inciden en la trayectoria productiva de una organización.

Ahora bien, hay nuevos ejemplos de construcciones teóricas del desarrollo erigidas a partir de propuestas enmarcadas en el neo-institucionalismo económico. Éstas tienen por objeto mostrar que la eficiencia organizacional tiene impacto en las regiones donde dichas organizaciones se asientan. Un ejemplo de esto es la utilización que el economista, Gonzalo Caballero (2002), hace de la teoría de los costos de transacción de Williamson para descubrir los determinantes del desarrollo regional. En su propuesta se establece que en la medida que las instituciones disminuyan sus costos de transacción, dando mayor certidumbre a las interacciones sociales, mejora sustancialmente su desempeño económico. En virtud de ello, el enfoque neo-institucionalista de Caballero propone diferenciar las regiones con base en sus marcos institucionales.

Sin embargo, en su propuesta persisten las limitaciones teóricas básicas que disminuyen las posibilidades explicativas de este tipo de modelo. Se trata básicamente de

su incapacidad para observar la constitución de otros elementos, como son el capital social y los sistemas de creencias que determinan las reglas informales existentes dentro de los marcos institucionales y de las organizaciones que éstos configuran. Como resultado, se inhibe la capacidad para establecer tipos y características de los lazos no económicos que prefiguran tales reglas, especialmente en el caso de las empresas. Asimismo, se hace muy complicado identificar relaciones de poder y ampliar la visión hacia la consideración de prácticas específicas. Estas omisiones pueden llegar a imposibilitar la comprensión del origen de un marco institucional, pues en ciertas circunstancias, las relaciones informales están en la génesis de las instituciones formales y, en otras, son su motor de cambio. Por otro lado, en los casos en los que los marcos institucionales impulsan la constitución de relaciones informales, éstas terminan caracterizando y definiendo el funcionamiento real de dichos marcos.

CAPITAL SOCIAL

A pesar de sus limitaciones, la gran aportación de la propuesta referida a la economía regional de los costos de transacción radica en dimensionar la relevancia de dichos costos en el análisis del desarrollo regional. En este trabajo se propone que su capacidad explicativa se incrementa si se complementa con la teoría del capital social, el análisis de las redes sociales y la dinámica del poder. Es decir, a partir del capital social se da contenido a la propuesta analítica de la nueva sociología económica, haciendo posible, además, ir más allá de las estructuras de las redes para considerar elementos que inciden en la forma en que se construyen tales estructuras relacionales.

La primera propuesta teórica en torno al capital social tenía como unidad de análisis a los individuos y sus relaciones en pequeños grupos. El autor que la funda es Pierre Bourdieu (1980) y es quien acuña el término “capital social”. Para este autor, dicho capital representa la capacidad para movilizar recursos, propios o ajenos, con base en la participación dentro de una red construida a partir de relaciones duraderas, fundamentadas en el reconocimiento mutuo (Bourdieu, 1985). El sociólogo francés pone especial énfasis en el manejo de recursos, con las implicaciones que esto tiene para generar un eje analítico referido a la incidencia del poder. Además, su enfoque dimensiona la inversión de tiempo y esfuerzo en la construcción de relaciones, de ahí su condición de capital, ya que éste refleja la actividad que ha sido acumulada por el actor en el transcurso de los años en forma de trabajo, manifestándose de manera material, interiorizada o incorporada. De ello se puede concluir que el capital social es histórico, con los accidentes propios del tiempo, lo que hace concuerda con la historicidad de las relaciones sociales a la que se refiere Granovetter.

Por su parte, Portes (1995) retoma el concepto de Bourdieu y lo redefine como la capacidad de *movilizar* recursos a partir de la pertenencia del actor a una red de relaciones sociales. Esta adecuación del concepto resulta más abierta y posiblemente más útil en virtud de que puede ser adaptada a contextos sociales diversos, es decir, lo primordial del ajuste conceptual es no tener que entrar a la discusión de lo que quiere decir “reconocimiento mutuo” ni tampoco cuánto es, en términos temporales, lo mínimo para considerar una relación como “duradera”. Además, a pesar de los ajustes, la esencia del concepto se mantiene intacta. Siguen como base los dos elementos entrelazados, las

relaciones y los recursos. Aunque el propio Portes (1998) aclara la jerarquía entre ambos, subrayando que el capital social no son los recursos, sino la habilidad que tienen los actores para movilizarlos.

A pesar de que los recursos están supeditados a las acciones de los individuos, son un aspecto clave del análisis del capital social. De acuerdo con Coleman (1990), los recursos son variados, entre ellos están: los bienes privados; el control sobre eventos con consecuencias para varios actores; el control sobre la propia acción y el manejo de información. Si se reflexiona en esta clasificación, se puede observar que subyace una percepción de los recursos como entes inherentes al poder, representando dominio. Portes (1995) tiene otra visión: los recursos pueden ser económicos tangibles o intangibles. Este autor, a diferencia de Coleman, está centrado un poco más en la potencialidad productiva que tiene su manejo. A decir verdad, ambas visiones son complementarias y permiten vislumbrar un abanico muy grande de recursos que pueden ser utilizados en las actividades económicas. Por un lado, para aprovechar la posición que se tiene en una red, ejerciendo el poder que esto implica y el manejo que otorga el control de situaciones particulares tales como el monopolio del conocimiento en un ámbito. Por otro, la posibilidad de aumentar el capital por medio de la posesión de bienes con potencial de crecimiento y reproducción, o utilizando técnicas y saberes especializados.

Ahora bien, para Coleman (1988), el capital social se desprende de la estructura social y facilita la acción de los actores dentro de tal estructura. Además, se define por su función: es productivo e inherente a la estructura de relaciones que se tejen entre actores

individuales o colectivos, lo que permite la consecución de ciertos fines. Funciona mediante la honradez, las obligaciones contraídas, las normas, las expectativas generadas u otros factores que sirven como catalizador, lo cual posibilita la obtención de recursos que sin las redes serían muy costosos, como es el caso de la información. Además, tiene la característica de que la mayoría de las veces, este tipo de capital también incide en actores que no están directamente involucrados en un vínculo, pero que forman parte de la red de relaciones. En síntesis, la visión de Coleman es cercana a la de Bourdieu y Portes, pues la idea que la guía es la intención de evitar la visión atomizada de los individuos criticada por Granovetter. Así pues, en el fondo, para Coleman continúan predominando las relaciones y los recursos que se obtienen con ellas, sólo que enfatiza cómo dichas relaciones se ven alimentadas por factores, como el poder, que las hacen posibles, que las regulan.

Aunque parece clara la descomposición del término capital social y la relevancia de sus elementos, es necesario advertir que existen otras acepciones que surgieron posteriormente. Antes de entrar en ellas brevemente, es muy importante enfatizar que el concepto de Bourdieu se suscribe como el eje de esta investigación, debido a que se considera como suficiente para problematizarlo en función del poder, los recursos y las estructuras relacionales que están ausentes en las propuestas económicas que buscan analizar las relaciones sociales. Es decir, resulta el marco complementario más adecuado para un análisis donde también se consideran los costos de transacción.

A la segunda corriente del capital social, Portes (2000) la ha llamado la propuesta del capital social colectivo. Esta postura se centra en el rescate de atributos asociativos en

comunidades, ciudades, regiones y hasta países. La perspectiva nació con el trabajo de Robert Putnam (1994) sobre las regiones de Italia, en el cual concluyó que el mayor desarrollo del norte, con respecto al sur, estaba relacionado a un mayor capital social. Las imputaciones anteriores se fundamentaron en una redefinición del concepto, al cual Putnam reinterpreto como la cultura cívica (participación en la resolución de los problemas comunitarios y respeto a la ley), además de las redes de cooperación y reciprocidad existentes. En el análisis del politólogo estadounidense está ausente la consideración de relaciones verticales, regularmente inherentes al ejercicio del poder.

Los seguidores de la propuesta de Putnam intentaron hacer ajustes para cubrir los huecos susceptibles de crítica. Michael Woolcock (1998) introdujo la consideración del poder en el nuevo marco analítico, enfatizando que es importante tanto en las relaciones entre individuos como entre los grupos sociales y el Estado, sin embargo no problematizó su concepto. Por su parte, Simon Szreter (2002) profundiza un poco más y aclara que las relaciones sociales se construyen no sólo entre grupos o individuos diferentes por su origen social, económico, político, entre otros, sino que también existen asimetrías en relación a la posesión de recursos. En este punto parece empatar su postura con la de Bourdieu y Portes, sin embargo, el marco analítico del que dispone no le permite ir más allá de la mera aceptación de disparidades en las relaciones sociales.

Es importante comentar que el enfoque teórico del capital social colectivo es el más difundido. Lo han utilizado como criterio de política Instituciones internacionales como el Banco Mundial, y organismos nacionales como las secretarías de estado e instituciones descentralizadas o sectorizadas que pertenecen a ellas. Es probable que la

idea del gobierno del estado de Zacatecas acerca del fomento del capital social en el campo provenga de esta concepción. También es viable pensar que sea la idea predominante en los criterios organizacionales que buscan promover las empresas integradoras. El problema de ello es que esta postura se ha criticado mucho debido a que se concibe como una estrategia política de abandono progresivo del Estado a sectores vulnerables de la población. Según los detractores, se ha difundido el mensaje de que en dichos sectores pueden resolver de manera directa y autónoma sus dificultades mediante el desarrollo de su capacidad organizacional. Por ello hay que enfatizar el problema de fondo: esta postura no considera los efectos del ejercicio del poder en las redes sociales.

Por otra parte, en virtud de que el capital social colectivo se centra más en el rescate de los recursos morales de una comunidad, los cuales están sintetizados en la confianza, la existencia de normas y obligaciones, así como redes, principalmente de asociaciones de voluntarios o de actividades desinteresadas, se le ha llamado el enfoque del consenso, heredero de la tradición del funcionalismo estadounidense. En cambio, a la perspectiva original de Bourdieu se le ha llamado el marco del conflicto (Siisiäinen, 2000). Lo anterior debido a que más allá de valores morales, parte de una premisa básica: los beneficios obtenidos por pertenecer a un grupo son la base de la solidaridad existente en el mismo y, al mismo tiempo la hacen posible (Bourdieu, 1985). Es decir, en la propuesta bourdiana no hace falta la consideración de los valores como elemento constitutivo del capital social, simplemente la capacidad que poseen los actores para construir vínculos que les permitan conseguir los recursos que les son necesarios.

La posibilidad del conflicto en la propuesta de Bourdieu y Portes se remite en esencia a los dos componentes básicos del capital social: los recursos movilizados y el tipo de relaciones mediante las que se movilizan. Es decir, con esta posición analítica se pone especial énfasis en el total de las relaciones entre los actores de un grupo, más que en una “cualidad” inherente al mismo. En dichas relaciones se observan las posiciones que guardan los distintos actores, por lo que la confianza como valor generalizado se pone en entredicho en función del peso que tiene el ejercicio del poder y la dominación a partir de los recursos poseídos. Es decir, existe espacio para la consideración de las relaciones fundamentadas en el deseo desinteresado de cooperación, pero son posibles todas las variantes relacionales, siempre y cuando se posibilite en las redes la transmisión de recursos. Para observar todo lo anterior, es imperativo el uso del análisis de redes sociales.

EL ANÁLISIS DE REDES SOCIALES

La observación de las redes de relaciones sociales se ha rescatado desde la sociología como una fuerte arma metodológica para profundizar el estudio de la economía e ir más allá de las instituciones. No obstante, sus antecedentes datan de la antropología, cuando de manera casi informal y sin adelantos técnicos, el grupo de Radcliffe-Brown analizaba las estructuras de relaciones existentes en las comunidades que estudiaba. Posteriormente vinieron adelantos técnicos desde otras disciplinas. Entre los grupos más influyentes dentro de la sociología estaba el originado en Harvard, a la cabeza del cual se encontraba Harrison White, y entre sus alumnos sobresalía Mark Granovetter. Tal grupo aplicó las

matemáticas al análisis de redes sociales y comenzó a buscar datos precisos, como la intensidad de las relaciones, entre otras cosas (Scott, 1987). El criterio básico para construir sus estudios era la identificación de relaciones interpersonales, informales, con características comunitarias, es decir, con cierto fundamento en la confianza.

Como se señaló antes, a esta metodología se le ha criticado por considerar a las redes como la única estructura, influencia que viene desde la perspectiva estructural de Radcliffe-Brown, por lo que descartan las luchas de fuerza en espacios más amplios que aquellos donde se generan dichas redes (Bourdieu, 2008). Pero en defensa de este tipo de estudios, es necesario rescatar el argumento, construido por ellos mismos, de que fue una respuesta al individualismo metodológico de la economía y a la tiranía de las estructuras en la sociología (Granovetter, 1985). Por ello vieron en las relaciones sociales de naturaleza histórica, contextual y conformadas por posiciones específicas de actores (embeddedness), una herramienta que podría dar cuenta del funcionamiento del sistema económico desde adentro. Sin embargo, el enfoque de redes sólo cubre un aspecto del estudio del capital social: las relaciones. Por lo que es útil especialmente como herramienta analítica.

La gran aportación de esta perspectiva ha sido la clasificación de redes de acuerdo con la posición del actor en las mismas, y su dependencia del tipo de relación que prevalece. Pero antes de profundizar en esta contribución, es necesario saber qué es una red. Según Portes (1995), una red representa asociaciones recurrentes de gente motivada por lazos familiares, afectivos, culturales y ocupacionales. Por otra parte, resalta su relevancia para poder movilizar recursos escasos y para lograr sancionar actitudes

individualistas. De la definición anterior es preciso resaltar dos características: el requisito de recurrencia de los vínculos, y la confianza o necesidad como factor motivacional.

Las redes de relaciones tienen una estructura, la cual Granovetter (1985) identifica como su lógica interna. En función de ella se dan los vínculos entre actores y se puede llegar a condicionar la transferencia de recursos y el logro de objetivos. Como resultado, es factible observar las características de la red de acuerdo con la posición de los actores, cuyas interacciones dan sentido a la estructura prevaleciente, de tal forma que finalmente se da una relación mutua de determinación entre actores y estructura. De ahí la importancia de poder dotar de significado y valor a la forma particular en que se teje una red de relaciones sociales.

Linton Freeman (1978) realizó una aclaración conceptual de la tipología de redes y la manera como puede calcularse la prevalencia de tal o cual característica. Según este autor en las redes puede analizarse, ya sea desde la perspectiva de un actor o de la red en general, el “grado” existente, es decir, la capacidad de un actor (o de todos los actores) para vincularse dentro de la red en función del número de miembros con los que esté directamente conectado. Esto puede ser interpretado, por ejemplo, como el potencial para comercializar, o en su caso, para fortalecer un negocio a través de la capacidad para allegarse recursos diversos, desde capital financiero hasta ideas y prácticas innovadoras. También puede representar el prestigio de los actores, dependiendo de la relación que se esté observando.

Otro tipo de análisis que es posible realizar es el de “intermediación”, es decir, el estudio de la ubicación de un actor (o actores) para identificar cuándo se encuentra entre

dos o más miembros de la red que no pueden comunicarse entre sí más que a través del él. Este tipo de posición en el entramado de relaciones sociales favorece claramente el ejercicio del poder, pues se cuenta con la capacidad para controlar el flujo de información o de recursos. La conveniencia de su utilización obedece a la clase de relaciones que se estén observando. Por ello han surgido incluso otras maneras de establecer el poder en una red, las cuales también dependen del tipo de lazos estudiados para considerar su empleo.

Por último, en la propuesta de Freeman hay otra situación dentro de una red que es susceptible de análisis. En ella el actor (o varios actores) puede eludir el control que ejercen aquellos que operan como intermediarios. Se refiere a la ubicación que permite acceder de la manera más directa posible al resto de los miembros del entramado de relaciones sociales observado. El autor le nombró “cercanía”, y hace posible, potencialmente, que los actores realicen tratos directos con información de primera mano, de tal forma que existan menos costos. Este criterio es útil en la investigación de problemáticas específicas al igual que los otros.

Freeman sintetiza las tres características de una red que han sido enunciadas, identificando cada una de ellas con una situación particular. El *grado* significa actividad; la *intermediación*, control, y la *cercanía*, independencia. Pero más allá de un análisis posicional de los actores, también están las características de sus relaciones, que al final son las que determinan lo que se observará en la estructura de vínculos. Granovetter (1973) realizó un trabajo para interpretar la fuerza de los lazos sociales. Su propuesta es muy importante a fin de comprender por qué algunos grupos están tan cohesionados y

otros no. Con objeto de lograr lo anterior, identificó dos tipos de vínculos: uno fuerte y otro débil.

Los vínculos fuertes se caracterizan por representar relaciones intensas que provocan una gran cohesión en pequeños grupos, pero que a su vez generan aislamiento frente a otros. Por el contrario, cuando se trata de vínculos débiles hay una gran posibilidad de que la influencia de un actor llegue a varios más que no están relacionados directamente con él, principalmente, debido a la función de un puente, es decir, otro actor que vincula dos redes no relacionadas entre sí. En el primer caso, desde el punto de vista económico, considerado únicamente a partir de la perspectiva de la situación relacional (y por tanto sin imputaciones en torno al motivo de las relaciones), habría transacciones especializadas entre pocos proveedores o compradores; en el segundo, se estaría hablando posiblemente de relaciones más parecidas a las del mercado, sin muchas restricciones. En esta lógica, la efectividad de ambos tipos de vínculos depende de la situación particular del actor que se esté tomando como referencia.

Los análisis de redes han evolucionado, permitiendo observar muchas más características de los entramados de vínculos sociales. Los cálculos desarrollados se han probado en diferentes contextos, lo cual les da legitimidad. Pero es justo la variedad de estudios realizados lo que ha ido sugiriendo la necesidad de ampliar el instrumental técnico. Los aportes de Granovetter y Freeman continúan siendo de utilidad, aunque es preciso enfatizar que el examen de redes sociales sigue estando más dentro de la categoría de herramienta metodológica, por lo que requiere de un sustento teórico que lo

dote de sentido. El problema para el que se emplee es el que dará la pauta para el enfoque a utilizarse.

En esta investigación se busca observar el capital social existente en las relaciones dentro y fuera de empresas integradoras, por lo que será muy importante establecer tipos de vínculos a observar a efecto de discernir de qué manera examinarlos y qué herramientas brindadas por el análisis de redes resultan de utilidad dadas las condiciones del problema de estudio, así como de la información disponible. No obstante, las medidas de centralidad de Freeman y las condiciones de los vínculos existentes en las redes son elementos que siempre se deben tomar en cuenta como punto de partida para un diseño metodológico que intente reconstruir el objeto de estudio desde una perspectiva relacional, lo que resulta imperativo en esta investigación dado que el elemento teórico fundamental es el capital social.

INVESTIGACIONES EMPÍRICAS

Existen trabajos empíricos que permiten confirmar una asociación inversamente proporcional entre capital social y costos de transacción, de tal forma que el aumento de capital social significa la disminución de los costos de transacción. Fussell, Harrison-Rexrode, Kennan y Hazleton (2006), demostraron que cuando en una organización existe confianza entre los miembros, motivada por la existencia de relaciones cercanas y fuertes, disminuyen considerablemente los conflictos internos y los costos que genera la solución de los mismos. Pero también, la presencia de este tipo de vínculos internos facilita la innovación y adaptación a ambientes cambiantes que constantemente ofrecen nuevos

retos. Por ello, concluyen que “la confianza”, elemento central del capital social, incide en la disminución de costos de transacción y en el logro de mejores resultados organizacionales.

Ahora bien, su enfoque en torno a los costos de transacción se apega en fundamento a las definiciones escritas en este texto, no obstante, las transacciones son trasladadas al interior de una empresa, lo que rompe con la propuesta original de Williamson. Asimismo, su manejo del concepto de capital social es demasiado restringido, no suficientemente problematizado. A pesar de ello, vale la pena tomar en cuenta el esfuerzo por vincular los costos de transacción con la perspectiva del capital social y demostrar, a su manera, que hay una relación clara entre los costos surgidos en situaciones de oportunismo, racionalidad limitada e información asimétrica, y el estado de las relaciones personales basadas en la confianza.

Por otra parte, estudios de microempresas han mostrado que el desempeño se ve favorecido por la comercialización colectiva construida mediante la existencia de redes de relaciones personales, lo que también reduce considerablemente los costos de transacción al concentrarse toda negociación en una sola entidad organizacional, incrementando los precios de venta. Los autores concluyen que para que tales redes funcionen, se requiere la consolidación de vínculos fuertes (Gennrich, 2004). En otras investigaciones se ha demostrado que además de reducirse los costos de transacción mediante la confianza interpersonal, también se pueden lograr ambientes más cooperativos cuando hay confianza en las instituciones, lo que genera redes con lazos débiles caracterizados por relaciones impersonales que expanden las posibilidades de

negocio, impactando en el desempeño de las empresas (Rus & Iglíc, 2005). En este último ejemplo se puede observar cómo en un momento dado las condiciones del capital social pueden impactar en el ambiente institucional.

Aunque los diversos estudios coinciden en la importancia del capital social para disminuir costos de transacción y elevar rendimientos organizacionales, es evidente la acepción restringida del capital social como sinónimo de confianza, la cual, sin duda es uno de sus elementos, pero no representa la totalidad de un concepto que además ha sido muy debatido dentro de las distintas disciplinas de las ciencias sociales. Hablar de capital social es hacer referencia a reciprocidad, cooperación, confianza, redes sociales verticales y horizontales, ciudades y grupos restringidos, causas y efectos. Es decir, no existe una definición clara, por lo mismo resulta obligatoria una problematización conceptual que dé cuenta de la complejidad del término. En función de ello, en este texto se sostiene que la definición más adecuada y útil es la de Bourdieu, con las consideraciones de Portes, cuyos elementos esenciales son la capacidad de los actores para movilizar recursos en función de la pertenencia a una red, así como el papel jugado por las relaciones y diferenciales de poder en dicha red.

CAPÍTULO 3

LA RECONSTRUCCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL EN EMPRESAS INTEGRADORAS: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y LA PROPUESTA DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se desarrolla el modelo de interpretación científica, su lógica, su composición, sus alcances y limitaciones. El diseño parte de la construcción del problema de investigación, hilo conductor de la argumentación teórica y de la interacción con el objeto de estudio. Para ello, en las primeras dos secciones se retoman de manera sintética las condiciones de la estructura productiva zacatecana descritas en el primer capítulo. Posteriormente se plantea el problema y se desarrolla la propuesta analítica, donde se presentan las preguntas de investigación, se argumenta la validez de los estudios de caso y se explica la manera en que será analizada la información.

El criterio metodológico para el estudio del problema de esta investigación es el método comparativo, a partir del cual se optó por generar dos tipos ideales, uno con un capital social pleno y otro con las condiciones que aumentan los costos de transacción. Éstos sirven como punto de referencia para establecer las condiciones de cada caso estudiado, resultando cada una de ellas como las causas experimentales que inciden directamente en la diferenciación de los resultados entre la realidad y lo planteado teóricamente.

Para el desarrollo del estudio se plantean dos técnicas: los análisis de redes y de contenido. De ellas se extrajeron indicadores que son fusionados en índices, los cuales se

complementan con indicadores adicionales de carácter cualitativo para hacer posible la comparación final con los tipos ideales. Por último, se presentan las hipótesis que serán puestas a prueba.

RASGOS MÁS NOTABLES DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA GENERAL EN ZACATECAS

Como se señaló en el primer capítulo, el estado de Zacatecas se caracteriza por el atraso de su estructura productiva. Su economía es la número veintiocho del país y aporta sólo el 0.76% al PIB nacional. La producción primaria sigue siendo considerablemente más relevante para su estructura económica en comparación con la situación de cualquier otro estado, con excepción de Nayarit y Sinaloa²⁹. Zacatecas muestra además cierta debilidad en las condiciones para la inversión, nacional y extranjera, principalmente por la falta de fuentes de energía y por tener un mercado pequeño.

Las actividades productivas llevadas a cabo en el campo zacatecano son vitales para la viabilidad económica de la entidad. En 2009, el estado contaba con una población rural de 604,070 personas, es decir, aproximadamente el 41% de la población total, que era de 1, 490,698 habitantes. En ese año el 24.3% de la población ocupada desarrollaba sus actividades en los sectores de agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza. El 38% de estos trabajadores no recibió ingresos a pesar de que ocuparon el segundo lugar en número de horas laboradas por semana de entre todos los de los estados, lo que se refleja en uno de los cocientes de localización más altos del sector

²⁹ Como se señaló en el primer capítulo la cantidad de la producción agropecuaria para el total de la actividad económica de Zacatecas es casi tres veces superior a la registrada a nivel nacional, es decir, su cociente de localización es de 2.7.

agropecuario.³⁰ Además es necesario enfatizar que a Zacatecas le afecta la falta de agua y el atraso en su nivel de desarrollo. La proporción de población rural muestra la carencia de interacción entre el sector agropecuario y los centros urbanos regionales, lugares con un potencial de consumo restringido.

Sin embargo, como se verá más adelante, Zacatecas muestra un importante potencial agropecuario que el gobierno estatal ha querido activar implementando estrategias que permitan conseguir su máximo desarrollo. De ahí que ya no sólo se busque transferir recursos económicos, también se están incentivando acciones que tienen componentes sociales, es decir, actividades de organización de productores. En particular, se pretende la generación de capital social capaz de disminuir la situación de aislamiento en la que se encuentra la gran mayoría de las unidades productivas del agro en la entidad, con objeto de que al momento de acudir al mercado lo hagan en una situación más ventajosa.

En síntesis, la importancia de la actividad agropecuaria en Zacatecas determina la relevancia de investigar, y evaluar, el potencial de la figura asociativa de las integradoras como mecanismo para el desarrollo del capital social requerido a efecto de disminuir la vulnerabilidad económica de los pequeños productores en la región.

³⁰ El cociente de localización es un indicador de la magnitud de un sector productivo en un estado con respecto a la relevancia del mismo sector a nivel nacional. Se interpreta de la siguiente manera: cuando el cociente es igual a 1, significa que es idéntica la importancia del sector a nivel regional y nacional; menor que 1, representa una menor relevancia del sector en la economía de la región; mayor que 1, mayor importancia del sector en la economía de la región que en el país. En Zacatecas, es muy importante el sector agropecuario para la estructura económica estatal, mucho más que lo representado por este mismo sector a nivel nacional.

DEBILIDAD ORGANIZACIONAL Y COSTOS DE TRANSACCIÓN

Del primer capítulo también es necesario retomar los aspectos más importantes del diagnóstico realizado en 2005 por el gobierno del estado sobre las causas del rezago del sector agrícola en la entidad. Entre los factores identificados por dicho diagnóstico como generadores del atraso se incluye la presencia de un fuerte intermediarismo y se propone el incentivo de esquemas asociativos que favorezcan la organización independiente de los campesinos. También se señala la falta de consolidación de las organizaciones de productores existentes en ese momento, por lo que se buscaría la creación e impulso de empresas sociales que regeneraran el tejido productivo. Es así que surge la figura de la integradora como mecanismo facilitador del acceso a canales comerciales a través de la creación del capital social necesario para potenciar la capacidad de organización de la población (Plan Estatal, 2005-2010).

A pesar de la implementación del Plan Estatal 2005-2010, el gobierno actual considera que persiste una organización de productores agropecuarios débil, ya que hay un gran número de unidades productivas pequeñas que tienen poca o nula vinculación entre sí. Por tanto, el gobierno ha propuesto adicionalmente el fortalecimiento de esquemas de asistencia técnica y capacitación en materia de organización, financiamiento y adquisición de insumos, a fin de elevar la producción y comercialización (Plan Estatal, 2011-2016). Sin embargo, el fenómeno persiste, pues actualmente sólo hay 26 empresas integradoras de productos agropecuarios en el estado de Zacatecas.

El problema con el aislamiento de las unidades productivas en el campo, es que los agricultores y ganaderos se ven forzados a vender sus cultivos o productos de origen

animal a precios inferiores a los del mercado, debido a su mala situación económica y a la premura que ésta les genera en cuestión de comercialización, siendo víctimas de la incapacidad que tienen para contactar, negociar y comerciar directamente con empresas consolidadas o consumidores finales. Lo anterior representa un costo en las transacciones de sus productos. Éste podría verse atemperado por prácticas asociativas, ya que disminuyen el precio de adquirir información; permiten compartir el conocimiento obtenido a través de la experiencia; facilitan un monitoreo mutuo y, generan relaciones motivadas por códigos construidos en común, en lugar del cálculo egoísta (Williamson, 1975).

De lo anterior se deduce que las prácticas asociativas pueden solucionar varios problemas ocultos en las negociaciones dentro del mercado. Oliver Williamson (1975) mostró que en las transacciones intervienen una serie de elementos humanos que determinan el grado de eficacia de las mismas. Es decir, existe entre comprador y vendedor una *racionalidad limitada*, lo que significa que ninguno de los dos conoce cada una de las posibilidades de la compra/venta de un producto e incluso hay desigualdad en la preparación que poseen. A tales limitaciones se adiciona la *incertidumbre* de un mundo cambiante y multifactorial. Tal situación puede ser aprovechada por el *oportunismo* potencial que poseen todos los seres humanos en caso de encontrarse en una situación privilegiada, lo cual comúnmente sucede cuando se dan muy *pocas transacciones*. Todo ello se sintetiza en una situación de *asimetría de información* que es parte inherente de la elevación de los costos de transacción.

Del razonamiento de Williamson, se concluye que en el núcleo del problema de atomización de los actores productivos en el campo zacatecano está la existencia de costos de transacción que favorecen el oportunismo de los compradores, obligando a los productores a venderles a bajo precio. Dichos compradores comúnmente son llamados *coyotes*, es decir, actores sociales que se aprovechan de la desesperación, vulnerabilidad y desconocimiento del productor en torno a las condiciones del mercado para conseguir los productos a precios menores a los vigentes. Posteriormente los venden a consumidores finales o a almacenes en precios muy superiores a los de compra.

La situación descrita se ve acentuada por la inexistencia de contratos en las transacciones, lo que impide garantizar la permanencia del vínculo económico y deja un mayor margen a los *coyotes* para aprovecharse de la situación. Esto funciona en un ambiente en el que la incertidumbre de los productores en torno a la volatilidad de los precios en el mercado, y el poco conocimiento que tienen sobre lo que acontece en otras regiones con productores iguales a ellos, los empuja a tomar decisiones precipitadas. Todo lo anterior asegura la existencia de asimetrías de información que los colocan en un estado de vulnerabilidad, lo que tiene como resultado la reproducción de un patrón: trabajar para el beneficio del intermediario.

Como se refirió anteriormente, para intentar fortalecer la situación de los productores y buscar romper las prácticas de coyotaje, las empresas integradoras son, entre otras figuras asociativas, una de las más impulsadas por el Gobierno Federal y, particularmente, por el de Zacatecas. Se trata de empresas de servicios que asocian personas físicas y morales de micro, pequeña y mediana escala. Son diseñadas y

organizadas a fin de competir en los diferentes mercados y no entre sus miembros, ya que la integración de unidades productivas permite la obtención de ventajas económicas que las empresas y/o productores en lo individual difícilmente pueden lograr. Por tanto, la idea central es inducir la especialización de las unidades productivas en alguna de las diferentes etapas del ciclo de fabricación de un bien determinado.

Las funciones básicas de las empresas integradoras son: facilitar el uso de maquinaria y equipo, servicios de comercialización y promoción para reducir costos de distribución, y realizar estrategias de mercado conjuntas; hacer accesible el uso de servicios de diseño e innovación con objeto de diferenciar los productos; subcontratar productos y procesos industriales a fin de complementar las cadenas productivas; obtener financiamiento para facilitar el cambio tecnológico y equipamiento de las empresas y, sobre todo, la promoción de actividades colectivas para evitar el intermediarismo y adquirir más fácilmente materias primas e insumos de uso común a mejores precios.³¹

En su constitución y funciones, se refleja que las empresas integradoras son básicamente organizaciones que intentan lograr mejores resultados económicos para cada uno de sus miembros mediante la construcción de vínculos entre ellos. Son por tanto entidades que tienen por objeto cultivar y desarrollar capital social, lo que implica la posibilidad de movilizar y utilizar recursos diversos, aun si no cuentan con la propiedad de dichos recursos. El éxito o fracaso de la organización depende no sólo de si logra consolidar las interacciones entre sus integrantes, sino también de la capacidad con que

³¹ Estipulaciones del decreto aparecido en el Diario Oficial de la Federación en mayo de 1993.

cuenta para relacionarse con actores en su exterior que puedan proveer los recursos necesarios para su consolidación y mejora.

En este sentido, la agrupación de socios busca disminuir y, en algunos casos, eliminar los costos de transacción generados por la atomización de los productores. Por tanto, se espera que pueda controlar el oportunismo, evitar la preponderancia de transacciones a corto plazo y disminuir la incertidumbre. Todo esto como producto de la generación de lazos al interior de la integradora a efecto de facilitar la creación de vínculos al exterior, con otras organizaciones, beneficiando así a la empresa y a cada uno de los socios agrupados en ella. Estos lazos o vínculos entre socios, así como entre integradora y otras organizaciones constituyen su capital social, ya que le permiten obtener recursos mediante la utilización de las relaciones creadas. En síntesis, el capital social es uno de los mecanismos que contrarrestan la existencia de costos de transacción.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El retraso económico y la preponderancia de la agricultura y ganadería son aspectos que definen la actividad productiva zacatecana. También lo es la necesidad de organizar a los productores a fin de conseguir mejores condiciones para elevar la calidad y precio de sus productos. Las empresas integradoras constituyen una forma de asociación con la que se intenta beneficiarlos. Su objetivo es obtener financiamiento, equipo, maquinaria y controlar los precios del mercado a partir de prácticas cooperativas y de coordinación entre los miembros para una comercialización conjunta que lleve a terminar con el intermediarismo.

Las empresas integradoras son generadoras de capital social, pues requieren de la construcción de redes de relaciones que les permitan operar como proveedoras de servicios y como unidades de comercialización. En este sentido, necesitan del incremento en el capital social para lograr mejores resultados, de lo contrario, persisten altos costos en cualquier tipo de transacción que realicen. Por tanto, en la vida de una organización de este tipo son frecuentes los intercambios que carecen de costo alguno debido a posturas cooperativas, ya que de no ser así, prevalecerían transacciones onerosas, basadas en la desconfianza y el oportunismo, por lo que se requerirían numerosos mecanismos de control.³²

Los gobiernos zacatecanos han planteado la necesidad de organizar a los productores, dando por hecho que en ello radica parte de la solución a los problemas del campo en la entidad. El capital social, por su parte, es un concepto que implica la construcción de lazos que generen una cohesión entre agentes a fin de lograr adquirir beneficios a través de ellos. Entre más lazos de este tipo existen, mayor será el capital social. Por tanto, esta propuesta teórica es parte inherente de los planteamientos gubernamentales y de la constitución de empresas integradoras.

Ahora bien, la promoción del capital social desde las organizaciones gubernamentales se funda en una visión construida a partir de la postura del consenso, es decir, de la corriente retomada por el Banco Mundial luego de las investigaciones de Robert Putnam (1994) en torno al proceso de desarrollo italiano. Este tipo de capital se ve como un instrumento relacional que funciona sólo a través de la confianza, la reciprocidad

³² La explicación desarrollada en este párrafo representan el planteamiento a corroborar en la investigación.

y el respeto a las normas. Además se asume como un elemento que puede ser exportado hacia la sociedad en su conjunto. Sin embargo, en esta investigación se pondrá también especial interés en las relaciones de poder y jerarquía que surgen en las redes, por lo que se asume la perspectiva bourdeana: el capital social es aquel que se manifiesta en la capacidad de los actores para obtener recursos en función de su pertenencia a una red de relaciones donde lo único que importa es saber si dicha red funciona o no para obtener lo que se busca, más allá de cómo sucede la movilización de recursos. Por tanto, se asume un enfoque que no descarta el conflicto.

Para analizar la relevancia de las integradoras como instrumentos generadores de capital social que eviten la atomización de los productores y el intermediarismo, es fundamental considerar dos dimensiones de análisis: primera, al interior de las mismas, donde se muestren las relaciones entre socios y las prácticas a fin de dar cuenta del funcionamiento real de este tipo de empresas; segunda, en el espacio de sus relaciones exteriores inmediatas, de tal forma que sea factible analizar el tipo de vínculos a través de los que operan colectivamente, y así poder evaluar si se ha contribuido a disminuir los costos de transacción agropecuarios más comunes.

En el primer nivel, es decir, en la constitución de las integradoras, es fundamental identificar cómo se tejen las relaciones entre los socios con objeto de establecer si en algún grado prevalece el individualismo previo y si esto tiene algún efecto en los resultados de la empresa. Además, es necesario determinar qué tipo de prácticas participativas se han desarrollado en la operación funcional de la organización y la manera en que se toman las decisiones. Todo ello, sumado al acercamiento a algunos de los

miembros para conocer el origen de la empresa y sus transformaciones, permitió construir el perfil de cada integradora, analizando su cohesión y el tipo de liderazgo existente, entre otros elementos. Este análisis hizo posible observar también el uso del poder.

El segundo nivel se refiere a las relaciones que los productores sostienen con clientes, proveedores, instituciones gubernamentales, educativas y de apoyo, entre otras, es decir, a la construcción del capital social hacia el exterior de la empresa. Esta información permitió detallar los lazos de vinculación comercial, de búsqueda de asesoría y apoyo, entre otros, lo que tiene por objeto eliminar costos de transacción, especialmente los que se manifiestan en la intermediación. También, en este nivel de análisis se pudo identificar el acceso a los recursos que tiene cada empresa, entre ellos, por ejemplo, la capacitación.

Evidentemente, existe una relación entre las condiciones al interior de las integradoras y su espacio inmediato exterior. En este sentido, cuando se construyen vínculos con instituciones de apoyo, pueden verse beneficios para cada uno de los socios en la producción. También hay incentivos para la cohesión y operación colectiva con la consecución de mejores clientes. De igual manera sucede con la obtención de financiamiento. En sentido inverso, la fragmentación interna de la organización puede obstaculizar cualquiera de los beneficios enunciados. Por tal razón, en esta investigación cada caso es articulado como una totalidad conformada por dos niveles de análisis que tienen relaciones lógicas identificables. La combinación de ambos sirve para generar una explicación adecuada a la complejidad del objeto de investigación.

Ahora bien, de entre toda la gama de vínculos que tienen las empresas integradoras con actores en su exterior, fue fundamental profundizar en lo relativo a las relaciones con el gobierno, pues es el actor articulador de todas las organizaciones de este tipo. También fue imprescindible aclarar la vinculación que se da con las instituciones de educación superior y de apoyo, pues representan un potencial de diversificación y profesionalización en las actividades de estas empresas. Estos detalles en los vínculos, así como algunos otros, como por ejemplo, los del contexto geográfico, fueron considerados a fin de llegar a explicaciones robustas.

En síntesis, el capital social guió la investigación con el desglose claro de los elementos que conforman este concepto, y que fueron empleados para contrastar la información. Lo anterior fue factible al identificar resultados en cada dimensión de análisis y al realizar combinaciones entre ellos. Es decir, se pudo problematizar el concepto y establecer sus variaciones, matices e incidencia en las circunstancias bajo observación. Para ello, fue fundamental echar mano de otras teorías que tuvieran vínculos efectivos con la propuesta del capital social, tales como las teorías de costos de transacción, redes y grafos. Pero el capital social, como es evidente, fue el eje rector del modelo analítico, siendo utilizado para establecer las posibilidades de las empresas integradoras como herramientas para resolver, en parte, el rezago agropecuario zacatecano.

PROPUESTA ANALÍTICA

La principal característica del capital social es que es un concepto relacional, por lo que para explotar su potencial analítico es necesario apoyarse en el estudio de redes sociales. Por ello, es importante desarrollar las particularidades de las redes, así como ahondar en el instrumental que ofrece este enfoque. Además, resulta insoslayable la contrastación que se debe hacer en todo momento con el análisis de costos de transacción, a fin de poder establecer condiciones ventajosas en el desarrollo del capital social de cada empresa integradora. Del razonamiento anterior es posible identificar el eje rector de la investigación:

El instrumento principal es el análisis de redes dirigido a evaluar el capital social, y el elemento de control son los costos de transacción.

En el contexto de las empresas integradoras, los costos de transacción representan las pérdidas por bajos precios del producto vendido debido a la atomización de productores y al oportunismo de los intermediarios. También son costos asumidos por la baja preparación para la práctica del oficio, por la incomprensión del entorno y las malas decisiones que esto genera. Asimismo, son las pérdidas sufridas debido al estado precario de los productores, que determina situaciones espontáneas de compra-venta, sin tener de por medio contratos de mediano y largo plazo.

En virtud de que, en el estado de Zacatecas, desde el gobierno se ha apostado por la generación de capital social en el sector agropecuario como un instrumento que incida en la disminución del atraso, en esta investigación se buscó establecer cómo se ha construido dicho capital en las empresas integradoras y en qué medida sus características

y condiciones han contribuido a resolver los costos de transacción que motivaron a la asociación de productores en tales empresas.

Del planteamiento anterior surgieron las siguientes interrogantes que sirvieron de guía a la investigación:

- a) ¿Qué papel juega el capital social en la reducción de los costos de transacción de las empresas integradoras?
- b) ¿Qué tipo de vínculos propiciados por el capital social son más efectivos dentro de una integradora para la reducción de los costos de transacción?
- c) ¿Qué relevancia tiene la existencia de liderazgos dentro de una empresa integradora?
- d) ¿Qué tipo de vínculos son más necesarios para la reducción de los costos de transacción generados en la relación entre una integradora y los actores en su exterior?

Para analizar el capital social en empresas integradoras del sector agropecuario zacatecano, se eligieron como unidades de observación tres organizaciones significativas por su nivel de consolidación y por la relevancia del producto que manejan. El grado de consolidación fue un criterio fundamental pues existían casos en los que las empresas ya habían desaparecido o en los que sólo permanecían como un membrete, pero sin una organización real. Debido a que dichos casos no eran observables ante la ausencia de una estructura, se eligieron integradoras que por lo menos tuvieran cinco años de existencia, en virtud de que se consideró un umbral suficiente para encontrar datos significativos en relación con la consolidación de redes y prácticas empleadas en su operación.

La cuestión de la relevancia del producto que manejaran también fue básica. Se optó por buscar integradoras dentro de los productos competitivos de la entidad, pues en torno a éstos hay mayor interés de los productores por conseguir mejoras sustanciales en su proceso productivo. Dado que la entidad es la tercera en volumen a nivel nacional en la producción de guayaba y la segunda en tuna, se eligieron las integradoras de Guayaberos del Cañón de Juchipila y de Productores de Tuna del Estado de Zacatecas. Finalmente, se optó por la Integradora de Ovinocultores del estado de Zacatecas debido a que la entidad es quinto lugar a nivel nacional en la cría de este tipo de ganado.

Los casos tienen diferencias de origen. Los tres se encuentran en regiones distintas del estado de Zacatecas, expuestos a circunstancias diversas. Además, se trata de casos pertenecientes a diferentes subsectores productivos: uno es de productores de tuna, otro de productores de guayaba y uno más de criadores de ovinos. Asimismo, se trata de empresas de diferente tamaño. La de tuneros tiene cuatro socios, las de guayaberos 13 y la de ovinocultores 14. Es conveniente aclarar que cada socio en realidad es una pequeña organización llamada Sociedad de Producción Rural (SPR). Es decir, cada empresa integradora se forma por un conjunto de organizaciones de menor tamaño y complejidad.

Otro elemento muy importante es la diversidad regional de los socios en cada caso: con los productores de tuna, todas las SPR son del municipio de Pinos, Zacatecas; en el caso de los guayaberos, los socios provienen de cuatro municipios diferentes; los ovinocultores cuentan con miembros colectivos de cinco municipios. El capital inicial de cada empresa también es distinto: los tuneros comenzaron su proyecto con una inversión de 100,000 pesos, los guayaberos con 50,000 y los ovinocultores con 80,000 pesos. Por

último, está la antigüedad de cada empresa. La Integradora de Productores de Tuna del Estado de Zacatecas se fundó en diciembre de 2000; la Integradora de Guayaberos del Cañón de Juchipila nació septiembre de 2001, y la Empresa Integradora de Ovinocultores del Estado de Zacatecas en julio de 2003. Si bien esta diversidad dificulta, por un lado, una comparación sistemática, permite, por otro, abarcar un amplio rango de circunstancias en las que las empresas integradoras construyen su capital social, lo que enriquece el análisis final.

En síntesis, se tomó la decisión de llevar a cabo estudios de caso a fin de profundizar en torno a los mecanismos que explican el mayor o menor éxito de cada empresa en la disminución de los costos de transacción en que incurren sus asociados. Asimismo, es necesario señalar que el número y la selección de los casos fue limitada en la práctica por la situación de inseguridad que se vive en el campo de Zacatecas, lo que hace muy difícil el desplazamiento en la entidad y la obtención de información.

Ahora bien, una vez seleccionados los casos, se buscó reconstruir la estrategia de cada empresa como una totalidad, a partir del análisis de la red de relaciones en diferentes niveles y de los mecanismos de vinculación entre ellos, empleando en todo momento una vigilancia teórica. Es decir, no se eligieron variables explicativas aisladas a fin de contrastarlas de forma sistemática, sino que se reconstruyó el proceso en toda su complejidad recurriendo a diversas fuentes de información, lo que permitió exponer la dinámica del capital social en la singularidad de cada uno de los casos.

Ahora bien, es necesario poner especial atención a la vinculación de niveles de análisis debido a que el capital social se puede observar en sus diferentes manifestaciones

a distintas escalas. Dado que las integradoras constituyen en sí mismas una red, ya que están conformadas por otras asociaciones más pequeñas, como son las SPR, en este estudio se considera que el capital social opera en dos dimensiones: se manifiesta en las relaciones entre las organizaciones socias (SPR) de cada empresa integradora y en las relaciones exteriores inmediatas que la integradora construye con clientes, proveedores y organizaciones de apoyo. Por tanto, las dimensiones del análisis forman parte de un todo separado exclusivamente por razones metodológicas, ya que como red hay cierta continuidad entre ellas. No obstante, cuando se cambia de nivel de análisis se requiere modificar los observables a comprobar en torno al mismo constructo teórico a efecto de realizar posteriormente una contrastación entre niveles (Przeworski et al., 1970).

Es importante también considerar que además de la riqueza que ofrecen en cuanto al empleo de fuentes de información, los estudios de caso brindan la posibilidad de hacer análisis comparativos, tomando en cuenta las distintas dimensiones y teorías empleadas. Esto es fundamental, pues la comparación provee el fundamento para hacer aseveraciones acerca de regularidades empíricas y para evaluar e interpretar casos relativos a criterios sustantivos y teóricos (Ragin, 1989: 1). Para ello, los casos deben ser observados como totalidades que tienen diversas configuraciones o características, y mediante la comparación se van descubriendo sus combinaciones en cada nivel de análisis.

A los casos también se les reconoce una naturaleza histórica, por lo que se busca el registro de algún resultado concreto en el tiempo, o grupos de ellos, con objeto de hacerlos comparables en términos de composiciones institucionales vigentes. Por tanto,

los casos son observados tanto sincrónica como diacrónicamente, aunque existe la posibilidad de hacerlo sólo de la primera manera. En otro sentido, y como un segundo elemento en función de la validez externa de la investigación, es importante comentar que dentro de los nombres propios de los casos y su historia, subyacen elementos teóricos. Dichos elementos pueden desentrañarse y servir como instrumento de generalización o extrapolación a otros casos, sin pretender la construcción de leyes (Przeworski et al., 1970).

De lo expresado antes se deduce que la discusión en términos de capital social, redes y costos de transacción abre la puerta para buscar la extrapolación de los resultados de esta investigación hacia otros casos. En este sentido se sustenta la validez del estudio a pesar de que no esté construido a partir de un muestreo estadístico. Es decir, puede ser replicado en otras latitudes siguiendo los mismos elementos teóricos y estableciendo los mismos vínculos entre aspectos analíticos a fin de corroborar las explicaciones que se puedan encontrar. Lo anterior es factible ya que, en síntesis, el meollo de la estrategia de estudios de caso es encontrar similitudes y diferencias de un caso con otro y la causa de las mismas, lo que resulta en un proceso sistemático y fácilmente replicable (Ragin, 1989; Lozares et al., 1998; Mjoset, 2006). Además, la comparación se puede hacer a partir de distinciones de dimensiones analíticas y, de ser necesario, centrándose en la periodización de un proceso. Como sea realizada, lo relevante es que toda contrastación se lleva a cabo a partir de criterios teóricos concretos.

Las posibilidades de replicación tienen que ver con la coherencia interna del objeto de estudio construido. En esta investigación los casos se abordan en varios niveles de

observación, a partir de propuestas teóricas que cuentan con vínculos racionales evidentes (capital social, redes, costos de transacción), y tomando en cuenta que tanto de manera lógica como empírica se ha establecido que el capital social y los costos de transacción tienen una relación inversa. Tal vinculación de perspectivas analíticas complementarias dota de validez interna a la investigación, que se verá aún más fortalecida entre más profunda sea la explicación lograda (Cortés, 2008).

En esta investigación el método comparativo utilizado es el de “la diferencia”, propuesto por Max Weber, es decir, a partir de la construcción del caso ideal de una integradora que funciona de acuerdo con los postulados de la teoría del capital social, se tuvo un punto de referencia para establecer las similitudes y discrepancias entre las condiciones causales ideales de éste y las condiciones reales de cada uno de los casos analizados. También se empleó un caso hipotético adicional en el que persisten las circunstancias más adversas previas a la conformación de una empresa integradora a efecto de compararlo con los casos reales, fundamentalmente, desde la teoría de los costos de transacción. De esta forma se establecieron las circunstancias que determinan el tipo de resultado al que ha llegado cada integradora en la construcción de capital social para resolver los problemas de costos de transacción.

Los tipos ideales tienen la función de ser comparados con la “realidad” a efecto de encontrar diferencias y similitudes respecto al escenario esperado de acuerdo con la teoría. El resultado debe ser descrito con conceptos claros y sin ambigüedades, de tal forma que permita identificar relaciones causales. Es importante establecer que se trata de construcciones meramente lógicas y, por lo tanto, no se requiere que sea normativo o

correcto, sino que se busca coherencia en una abstracción de los elementos considerados esenciales, que van más allá de casos particulares. Esto permite su empleo como una manera de abonar en la investigación científica por medio del desarrollo de argumentaciones sólidas (Weber, 1949).

El caso ideal en el que el capital social funciona con todo su potencial se refiere a aquél en el que las relaciones internas de la empresa son muy densas (ver cuadro 7), es decir, prevalece una gran cohesión entre los socios, de tal forma que sus vínculos se extienden más allá de la empresa. Además, entre ellos hay una gran reciprocidad en aspectos de mejora de infraestructura, capacitación y, en general, en la búsqueda de una mayor productividad, de tal forma que todos se benefician. En todo este andamiaje de vínculos, existen relaciones de poder que son funcionales para que los asociados operen como una sola organización; además, dichas relaciones están legitimadas, lo que genera armonía en el desempeño de la empresa. Todo esto repercute en un beneficio directo para cada uno de los socios, consiguiendo recursos que les son necesarios y que de manera aislada nunca hubieran obtenido.

En el ámbito exterior de la organización se llevan relaciones permanentes y fundamentadas en la confianza con clientes, proveedores, instituciones gubernamentales y de apoyo, lo que no hace necesaria la existencia de contratos o el seguimiento de procedimientos formales. Asimismo, con cada uno de estos actores las relaciones son directas, sin necesidad de recurrir a ningún intermediario, lo que dota de independencia a la organización. De todos estos vínculos la empresa integradora obtiene los recursos que requiere para su óptimo desempeño, siendo éstos suficientes, lo que le genera una

ganancia mayor que la obtenida por los socios cuando operan de manera individual. A continuación, se presentan las circunstancias del tipo ideal en cada dimensión de análisis:

CUADRO 7. TIPO IDEAL CON ALTO CAPITAL SOCIAL Y SIN COSTOS DE TRANSACCIÓN

Nivel de Análisis	Condiciones del Capital Social	Condiciones de Costos de Transacción
Dimensión interna de la empresa	Todos los socios mantienen entre sí una relación permanente tanto dentro como fuera de la empresa.	Sin costos de transacción al no ser necesario ningún tipo de monitoreo formal.
	Todos los socios se apoyan entre sí para resolver problemas relacionados con la productividad, infraestructura y capacitación.	
	Las relaciones de poder ayudan a darle un orden al funcionamiento de la empresa.	
	Existe legitimidad en el modo de conducir a la integradora.	
	La integradora pone al servicio de los socios recursos a los que de otra manera no tendrían acceso, tales como información, capacitación, tecnología, logística y acceso a mejores clientes y mercados.	
Dimensión externa de la empresa	Con clientes, proveedores, gobierno e instituciones de apoyo prevalece una relación basada en la confianza plena, sin requerimientos de contratos o procedimientos formales.	Sin costos de transacción al no ser necesario ningún tipo de monitoreo formal.
	Con todos los clientes, proveedores, gobierno e instituciones de apoyo la relación es directa, sin la existencia de ningún intermediario.	
	Los recursos que la empresa integradora obtiene de sus relaciones con actores al exterior son todos los necesarios para su operación plena y son suficientes.	
	La empresa logra vender sus productos a un mejor precio que el conseguido por los productores, previamente, de manera individual.	

Fuente: Elaboración propia con base en la teoría del capital social desde la perspectiva de Bourdieu.

Por otro lado, se tiene un tipo ideal con las condiciones que aumentan los costos de transacción de manera absoluta, es decir, se trata de una situación en la que los productores se encuentran en la posición más desventajosa en el mercado. La causa de lo

anterior son condiciones de total aislamiento entre ellos, en las que están ausentes figuras organizacionales de relevancia que los agrupen. Además, los productores no tienen la iniciativa para asociarse por sí mismos, lo que se ve agravado por la escasa preparación que poseen para lograr una mayor productividad. En esta situación la comercialización debe ser hecha de manera individual, y ante la falta de información son víctimas del oportunismo de los intermediarios, los cuales compran los productos a precios inferiores a los del mercado aprovechando la incertidumbre de los productores en relación con las posibilidades de venta que pudieran tener vendiendo directamente.

Las transacciones con los intermediarios están fundamentadas en la desconfianza y en la falta de compromiso, por lo que dichos intermediarios no pueden ser considerados como parte de una cartera de clientes, ya que su modo de operar es ir siempre con el mejor postor, es decir, con el productor que esté más dispuesto a sacrificar el precio. El resultado de todo esto son precios de venta que son inferiores a los del mercado. Todo ello repercute en una situación en la que los productores permanecen en un estado de vulnerabilidad, con un nivel de ingreso muy bajo, condenados a reinvertir poco o nada de lo obtenido por la comercialización y sin acceso a entrenamiento o recursos adicionales que les pudieran ayudar a ser más productivos (ver cuadro 8).

CUADRO 8. CASO CON LAS CONDICIONES QUE AUMENTAN LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN

Condiciones	Costos de Transacción	Capital Social
Productores en pequeñas unidades productivas o de manera individual.	Acceso a información limitada y poco poder de negociación.	Ausencia de capital social.
Desvinculación absoluta entre unidades productivas y entre productores individuales.	Incertidumbre acerca de las condiciones del mercado y falta de información.	
Tanto productores como pequeñas unidades productivas tienen escasa preparación para el oficio.	Fuente de asimetría de información y racionalidad limitada, lo que da pie al oportunismo.	
Venta a través de intermediarios.	Productores víctimas del oportunismo.	
El vínculo con los intermediarios no es recurrente y está basado en la desconfianza.	Oportunismo por intercambios esporádicos que no generan compromisos entre los participantes en la transacción.	
Precios de venta inferiores a los del mercado.	Consecuencia de asimetrías de información.	
Situación de vulnerabilidad económica de los productores.	Resultado de transacciones informales, esporádicas y basadas en la posición ventajosa del intermediario o comprador.	

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta general de Oliver Williamson.

Los dos tipos ideales fueron útiles para poder establecer dentro de cada caso, analizado de manera individual, las condiciones tanto del capital social como de los costos de transacción imperantes. La manera de hacerlo fue mediante la comparación de dichos tipos ideales con las circunstancias reales encontradas en cada integradora mediante el trabajo de campo. Tal ejercicio de contrastación permitió determinar la relación inversa entre capital social y costos de transacción para conocer el grado de desarrollo del primero. Así pues, los tipos ideales constituyeron los puntos de referencia del análisis, y a partir de ellos se determinaron las variaciones y complejidades propias de cada caso.

Una vez confrontada la situación de cada una de las tres empresas estudiadas con los tipos ideales, se realizó, a manera de conclusión, un ejercicio comparativo entre casos, el cual fue un poco más detallado que el primero, pues partió de condiciones más

específicas que no son abarcadas por la teoría. Para hacer esto posible se combinaron todos los indicadores empleados en la investigación, incluyendo todos aquellos propuestos dentro del análisis de contenido. De esta manera se rastrearon las pequeñas diferencias entre empresas que pueden estar incidiendo en un desempeño diferenciado.

Hasta aquí se ha aclarado por qué la necesidad de realizar estudios de caso, la validez que tienen los mismos y la estrategia general empleada para analizarlos. Ahora es necesario establecer las fuentes de información, los aspectos observados, los indicadores e índices. Para cada caso se realizaron entrevistas y algunos cuestionarios, complementándose todo ello con el análisis de documentos de las integradoras. La información de estas fuentes se clasificó para establecer indicadores que agrupan datos observados. El análisis se realizó con la utilización de diversas técnicas.

Análisis de redes

El análisis de redes se refiere al estudio de las relaciones sociales existentes entre varios actores, donde es fundamental establecer una descripción muy completa y detallada de los lazos como un punto de partida necesario. Los datos de la red se diferencian de los datos convencionales porque describen un vínculo y la posición de un nodo en función de todos los demás (Hanneman, 2000). Este tipo de análisis recurre a una herramienta matemática: la teoría de grafos. En su empleo hay dos elementos básicos: nodos, que simbolizan actores, y líneas o flechas, significando relaciones. Las representaciones que surgen son llamadas sociogramas.

En virtud de que el análisis de redes es un instrumento necesario para el estudio del capital social, en esta investigación se elaboraron dos cuestionarios de preguntas relacionales. Uno de ellos se aplicó al interior de cada integradora. Los encargados de responder fueron, en su mayoría, los presidentes de las Sociedades de Producción Rural (SPR), que son las organizaciones socias que forman la estructura básica de cada empresa. Por ello se tomó cada SPR como un socio, sin importar que sean figuras colectivas.

Las SPR son las que poseen acciones en las empresas integradoras, no sus socios individuales. Sus presidentes y, en general, su Consejo de Administración, las representan en las asambleas. De hecho, su estructura es muy similar a la de las integradoras. De acuerdo con la Ley Agraria (artículos 108, 109, 111 y 112), tienen como objetivo la integración productiva a cualquier nivel. Su estructura organizacional consta de una Asamblea General, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, pero lo más importante es que cuentan con personalidad jurídica propia y se constituyen por dos socios individuales como mínimo, es decir, son organizaciones que en algunos casos pueden ser muy pequeñas.

Volviendo al tema del cuestionario para reconstruir la red interna, las preguntas estuvieron diseñadas con la intención de que las SPR nombraran a las demás cuando se vincularan con ellas en función del contenido de cada pregunta. Los dos indicadores que abarca el cuestionario son la cohesión y el liderazgo existente (ver anexo 1). Ambos conceptos están insertos en el enfoque del capital social utilizado en esta investigación.

El segundo cuestionario se refiere a la situación externa de la empresa, por lo que se aplicó al gerente de cada integradora para que hablara como representante de la

misma. La primera parte de dicho cuestionario abarca la información general y organización interna. La segunda se centra en los actores con los que se relacionan al exterior, la clase de vínculos que tienen con ellos y el tipo de recursos que intercambian. Los indicadores cubiertos por dicho cuestionario son el acceso a recursos y la calidad de las relaciones. En general, este segundo cuestionario hace referencia directa a los elementos del capital social: relaciones y recursos (ver anexo 2).

CUADRO 9. INDICADORES DE CAPITAL SOCIAL EN CUESTIONARIOS DE REDES

Dimensión	Indicador	Cuestionamientos
Interna	Grado de cohesión	<p>¿Con cuáles miembros de la empresa integradora lleva una relación permanente?</p> <p>¿Con quiénes de ellos se reúne fuera del ámbito de la empresa integradora y para qué?</p> <p>¿A quiénes de los miembros les otorga apoyo?</p> <p>¿Quiénes de los enunciados anteriormente le otorgan apoyo a usted?</p>
	Grado de liderazgo	<p>¿A cuáles miembros de la integradora admira por su labor en la misma?</p> <p>¿Quiénes constantemente aportan nuevas ideas?</p> <p>¿Quiénes le parece que continuamente externalan su preocupación por el cumplimiento de los objetivos de la integradora?</p> <p>¿Quiénes son los miembros más influyentes en el funcionamiento actual de la empresa integradora?</p> <p>¿Quiénes, según su perspectiva, manejan mayor información en torno a la operación de la empresa integradora?</p>
Externa	Acceso a recursos	<p>¿Cuál es el principal recurso que obtienen de los actores con los que se relacionan?</p> <p>¿Cómo califican los recursos que obtienen de cada actor?</p> <p>¿Cómo consideran que es la cantidad de los recursos obtenidos de cada actor?</p>
	Calidad de las relaciones	<p>¿Con qué actores ustedes se relacionan directamente como empresa y con qué frecuencia?</p> <p>¿Hay actores con los que se relacionen a través de otro actor?</p> <p>¿Qué actores de los mencionados en las respuestas anteriores les establecen requisitos para vincularse con ustedes y cuál de dichos requisitos es el más importante?</p> <p>¿Con qué actores piensan que existe una relación donde la confianza rebase a los requerimientos legales del propio vínculo existente?</p> <p>¿Con qué actores percibe que la relación está sostenida en condicionamientos mutuos debido a la necesidad que tienen ambas partes de la permanencia del vínculo?</p>

Fuente: Elaboración propia.

Es importante aclarar a qué se hace referencia con cada indicador de capital social.

Por lo cual, a continuación se define cada uno de ellos:

- **Grado de cohesión:** Se refiere a la densidad de las relaciones relativas a la amistad y cooperación entre los miembros de la empresa integradora. Lo anterior se complementó con el análisis documental para profundizar en las características de la cohesión.
- **Grado de liderazgo:** Se refiere a la identificación de los actores que tienen más prestigio y poder en la manera de operar de la empresa. Se combinó con la identificación de las características del liderazgo producto del análisis de contenido.
- **Acceso a recursos:** Es la identificación de la variedad de recursos obtenidos mediante la empresa integradora, considerando, además, la calidad y cantidad de los mismos.
- **Calidad de las relaciones:** Es la combinación de características que contienen las relaciones que la empresa ha construido a su exterior con clientes, proveedores, instituciones gubernamentales y de apoyo.

La manera en que se procesó la información de estos cuestionarios fue mediante el software llamado UCINET, versión 6.310. En él, primero se vacían en una matriz cuadrangular los datos de todos los actores intervinientes en una red, es decir, con el mismo número de filas y columnas. Tanto filas como columnas tienen el nombre de cada actor, y en el cruce de celdas se anota 1 ó 0 dependiendo si existe o no una relación de acuerdo con cada pregunta. Por tanto, se diseñó una matriz como la descrita por cada

pregunta de los cuestionarios. Una vez realizado lo anterior, se agruparon los resultados en indicadores a partir de las preguntas clasificadas en el Cuadro 9. A través de la generación de dichos indicadores se desplegó una red gráfica conformada por nodos y líneas. Los primeros constituyen cada uno de los actores de la red, y pueden variar en color y forma a partir de los atributos otorgados para el análisis. Las líneas estipulan los vínculos, variando en color y direccionalidad dependiendo de lo que el investigador quiera representar con la relación.

Por otro lado, UCINET permite realizar cálculos sobre algunos atributos de una red en función de la posición que ocupa un actor de interés en ella, o incluso, a partir de las propiedades de la red en su conjunto (Freeman, 1978). En esta investigación se empleó para el estudio de la red interna de las empresas integradoras, lo siguiente:

- Para determinar el Grado de Cohesión en la red, se utilizó la medida de “densidad”, referida a qué tan conectados están todos los miembros de ella, y se obtiene dividiendo el número de relaciones existentes en una red determinada entre el número de relaciones posibles.

Su fórmula es:

$$D = R / ((N(N-1))/2)$$

Donde “R” es el número de lazos existentes y “N” el número de nodos. Esto permitió establecer la proporción de relaciones existentes del número total que es posible. Con ello se consiguió un parámetro para considerar si hay unión y reciprocidad en la empresa.

- Para establecer el Grado de Liderazgo, se utilizaron las medidas de “grado de centralidad normalizada” y “grado de centralización de la red”. La primera se refiere al porcentaje de actores que se conectan con un miembro de una red o lo refieren (grado de entrada); la segunda sirve para determinar qué tan conectada está una red en función de un actor, situación en la cual éste es el que controlaría la dinámica de la misma.

El grado de centralidad normalizada $C'_D(pk)$ se calcula de la siguiente forma:

$$C'_D(pk) = (\sum_{i=1}^n a(pi, pk) / (n-1)) * 100$$

Donde “n” es el número de nodos de la red, “pk” es el nodo de referencia y “pi” es el total de nodos adyacentes que se conectan directamente con “pk”.

Por otra parte, para el cálculo del grado de centralización de la red, la fórmula es la siguiente:

$$C_X = (\sum_{i=1}^n [C_X(p^*) - C_X(pi)] / \max \sum_{i=1}^n [C_X(p^*) - C_X(pi)]) * 100$$

Donde “n” es igual al número de nodos, “ $C_X(pi)$ ” es el grado de centralidad de uno de los puntos, “ $C_X(p^*)$ ” es el valor más grande de $C_X(pi)$ para cualquier nodo en la red y “ $\max \sum_{i=1}^n [C_X(p^*) - C_X(pi)]$ ” es la máxima suma posible de diferencias en centralidades de grado para una red de “n” nodos.

En cuanto al análisis de la red externa, lo relativo a las relaciones se estudió a partir de la “calidad” de las mismas, tomando como referencia el tipo de actores con los que se vincula cada empresa y la implicación de ello en la cantidad y calidad de los recursos que obtienen. La información surgida del análisis fue empleada en la comparación con los tipos ideales y entre los casos. Por otro lado, para determinar la situación del acceso a los

recursos se realizó un índice construido con base en una escala de Likert empleada en el cuestionario de redes externas (ver anexo 2). El índice varía de 0 a 1. Entre más se acerca a la unidad, significa que la integradora se encuentra con un mejor acceso a recursos necesarios para su correcta operación y desempeño. El resultado finalmente se convirtió en un porcentaje.

Para desarrollar el índice de acceso a recursos se realizó una tabla de combinación de valores a efecto de asegurar un impacto especial en el cálculo cuando se trata de tres combinaciones en particular: recursos imprescindibles-cantidad insuficiente; recursos importantes-cantidad insuficiente; recursos prescindibles-cantidad insuficiente. Dichas combinaciones provienen de dos preguntas: ¿Cómo califican los recursos que obtienen de cada actor con el que se relacionan? Cuya respuesta es: a) imprescindibles; b) prescindibles y, c) importantes. La otra pregunta es: ¿Cómo consideran que es la cantidad de los recursos obtenidos de cada agente? Las respuestas son: a) óptima; b) suficiente y, c) insuficiente (ver anexo 2).

El valor asignado a las combinaciones realizadas partió de dos aspectos básicos: 1.- Lograr un índice con un valor de 0 a 1; 2.- No todos los recursos tienen la misma importancia, por lo que su insuficiencia no causa el mismo impacto en la empresa. La tabla de combinaciones es la siguiente:

CUADRO 10. VALORES ASIGNADOS A CADA COMBINACIÓN DE CATEGORÍAS EMPLEADAS EN LAS PREGUNTAS DE ACCESO A RECURSOS DEL CUESTIONARIO DE REDES EXTERNAS

Combinaciones de categorías de calidad y cantidad de recursos	Valores asignados a la combinación	Valor total de la combinación
Imprescindibles-Óptima	1.5-1.5	3
Imprescindibles-Suficiente	1-1	2
Imprescindibles-Insuficiente	0.5-0.5	1
Importantes-Óptima	1.5-1.5	3
Importantes-Suficiente	1-1	2
Importantes-Insuficiente	0.5-1	1.5
Prescindibles-Óptima	1.5-1.5	3
Prescindibles-Suficiente	1-1	2
Prescindibles-Insuficiente	1-1	2

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en el cuadro 10, el valor máximo de cada combinación es 3, a efecto de que la sumatoria alcance únicamente los valores asignados en la escala de Likert empleada (3, 2 y 1). De esta manera se podría lograr como total, en una circunstancia ideal, el valor de 1 al dividirse la suma de las combinaciones entre el máximo total que pudieran registrar. La otra particularidad es que el valor de las combinaciones sombreadas va creciendo conforme la escala se acerca a la combinación de los recursos menos relevantes y con un menor abastecimiento en la organización. La explicación de ello es que se decidió darle un mayor peso a la carencia de recursos que sí son importantes en la operación de una integradora y no tanto al desabastecimiento de aquellos que pueden ser prescindibles. De ahí que la combinación “prescindibles-insuficiente” tenga más valor que “imprescindibles-insuficientes”. Así se logra que tenga más impacto negativo en el índice la proliferación de recursos vitales para la operación de

la empresa, pero que se encuentran en cantidades mínimas.³³ La fórmula de cálculo del acceso a recursos es:

$$\text{Acceso} = (\text{Sumatoria de combinaciones totales} / \text{multiplicación del número de casos por 3}) * 100$$

Donde la “sumatoria de combinaciones” se refiere a la suma que arroja la combinación de categorías en cada caso. Por su parte, “la multiplicación del número de casos por 3” es el equivalente a asegurar el valor máximo dentro de la escala de Likert empleada, de tal forma que representa una situación ideal en el acceso a recursos. Finalmente se multiplica por cien el resultado para obtener un porcentaje.

Para la interpretación del resultado porcentual, se tienen identificados tres intervalos:

- 100-67.1% Significa que la empresa tiene muy buen abastecimiento de recursos.
- 67-33.1% Representa un abastecimiento de recursos sin problemas.
- 33-0% Indica problemas en el abastecimiento de recursos.

Los intervalos se obtuvieron de la siguiente manera: para el menor, se dividió la sumatoria de las nueve combinaciones cuando todos los resultados son sólo 1, entre 27, que es el valor máximo de las categorías si todas tuvieran un valor de 3, y se multiplicó por 100. Para el intervalo medio se estableció como límite inferior un decimal por encima del límite superior del previo. Ahora bien, para fijar su límite superior, se hizo lo mismo que en el primer caso, sólo que suponiendo todos los resultados con un valor de 2. El

³³ El mayor impacto negativo en el índice de acceso a recursos de una combinación se refiere a una menor contribución en el resultado final, de tal forma que no sea lo mismo contar con pocos recursos prescindibles que con pocos recursos imprescindibles. La combinación con menor valor en este caso será la segunda, lo que significa que tiene un mayor impacto negativo en el índice, es decir, le agrega menor valor.

resultado da 67, indicando el límite superior del segundo intervalo. Por su parte, el intervalo de más valor se obtuvo estableciendo su límite inferior un decimal por encima del previo.

Por otra parte, es importante aclarar que la explicación de la calidad de las relaciones y el acceso a recursos se desarrolló de manera narrativa, tomando en cuenta la combinación de características encontradas. Lo anterior se complementó con información adicional recogida de los documentos y entrevistas.

Análisis de contenido

El análisis de contenido permite estudiar e interpretar textos a partir del registro de datos. Dicho registro debe hacerse de manera sistemática, objetiva, replicable y, en general, válida. Esto lo diferencia de cualquier lectura normal de un texto. Las fuentes de información pueden ser escritas, gráficas, de audio, entre otras. A este tipo de análisis pertenecen todas las técnicas que tienen por objeto explicar y sistematizar el contenido de mensajes comunicativos a través de observables cualitativos o cuantitativos. Lo fundamental del análisis de contenido es que trata de extraer una inferencia o explicación de los mensajes (Andréu, 2001).

Esta técnica resulta útil para la investigación en virtud de que, además de los cuestionarios para el análisis de redes, se realizaron en campo entrevistas semi-estructuradas tanto a los presidentes como a los gerentes y, en algunos casos, a otros socios de las integradoras. Por otro lado, además de las entrevistas, se recabaron documentos organizacionales de las empresas, en especial, su acta constitutiva. También

se obtuvieron reglamentos y manuales de organización, así como algunas actas de asambleas tanto anuales como ordinarias, donde se describen los acontecimientos de reuniones que han tenido los socios de cada integradora a través del tiempo.

En cuanto a las entrevistas se refiere, los temas abarcados en el cuestionario que se llevó como guía fueron: la historia de la integradora; los principales problemas que ha tenido; los ajustes que ha realizado; las condiciones materiales actuales de la empresa; objetivos y funcionamiento; el uso dado a los recursos obtenidos; los logros de la integradora en su historia; las prácticas del entrevistado; los espacios de innovación del entrevistado, y la mecánica de la toma de decisiones (Ver cuadro 11).

CUADRO 11. EJE TEMÁTICO DEL GUIÓN DE ENTREVISTA

Temas abarcados en las entrevistas	
1.	Historia de la integradora
2.	Problemas
3.	Ajustes en la operación
4.	Infraestructura
5.	Objetivos
6.	Logros
7.	Prácticas del agente entrevistado
8.	Acción transformadora del agente entrevistado
9.	Toma de decisiones

En el análisis de las entrevistas y en el de los documentos que muestran la dinámica de las reuniones o que formalizan el funcionamiento de las integradoras y la participación de los socios, se utilizaron una serie de códigos que surgen de la teoría. Dichos códigos son los siguientes:

CUADRO 12. SISTEMA DE CÓDIGOS PARA EL ANÁLISIS DE TEXTOS Y ENTREVISTAS

Fuente teórica	Códigos	Subcódigos	Categorías
Capital Social	Características del Liderazgo	Influencia al exterior	-Formal - Informal
		Estabilidad del Liderazgo	-Una elección -Reelección(es)
		Toma de decisiones	-Democráticas -Autocráticas
	Características de la Cohesión	Relaciones originarias de la empresa	-Amistad -Negocio
		Incidencia de la Asamblea General	-Participación constante en decisiones importantes -Participación eventual en decisiones importantes
Acceso a Recursos	Tipo	N/A	
Costos de Transacción	Grado de Oportunismo	Situación del precio	-Mejor que antes -Igual o peor que antes
		Formalización de la venta	-Cartera de clientes estable -Cartera de clientes eventuales
	Grado de Preparación	Capacitación	-Existe -No existe
		Modernización	-Agregación de valor o productividad -Situación inicial
Situación Administrativa	Grado de Coordinación	Sistematización de las actividades	-Existencia de rutinas con división de trabajo -Inexistencia de rutinas con división de trabajo
		Vinculación gerente-presidente	-Estrecha -Lejana
	Acciones Innovadoras	Generación de proyectos adicionales a los originales	-Sí -No
	Situación de la Infraestructura	Existencia de maquinaria y equipo que permita valor agregado	-Sí -No

Fuente: Elaboración propia.

N/A: No aplica.

En el cuadro 12, cada código se desprende de una fuente teórica que lo sustenta. A su vez, todos ellos están conformados por subcódigos que, en su combinación, les dan

sentido. Dichos subcódigos se conforman por categorías que, en su mayoría, son nominales en función de su empleo en la comparación final entre empresas. Ahora bien, el sistema de codificación fue desarrollado en cada caso y complementado por información adicional extraída de las propias fuentes, siendo presentado de manera narrativa. Los resultados obtenidos se combinaron con los provenientes del análisis de redes para una interpretación general. Cabe mencionar que algunas de sus categorías fueron útiles para la confrontación con los tipos ideales.

Con el fin de que la construcción del objeto de estudio tenga sentido y sea replicable, se definió cada uno de los códigos del cuadro 12 a efecto de aclarar lo que se intenta medir. Las definiciones para los códigos de capital social, interpretadas con criterios nominales en la narrativa de los capítulos de resultados, son las siguientes:

- Características del liderazgo: El liderazgo es visto como una atribución relacional, por ello es importante tomar en cuenta la influencia del líder al exterior de la empresa, aunque también hay características fundamentales que permiten determinar las condiciones en las que dicho líder es seguido: la manera en que toma las decisiones y la prolongación de su posición como guía y actor clave dentro de la integradora.
- Características de la cohesión: La cohesión es también una circunstancia relacional que está vinculada con el grado de pertenencia y acuerdo de los socios de la empresa en relación con su funcionamiento, por lo que en los documentos se buscarán las relaciones que dieron motivo al origen de la

integradora y el grado de incidencia de la Asamblea General de Socios en la toma de decisiones.

- Acceso a recursos: Lo relativo a los recursos se refiere al tipo de servicios o bienes que han conseguido los socios de la empresa a partir de su pertenencia a ella, lo que complementa la información obtenida mediante el segundo cuestionario de redes.

Los códigos relativos a los costos de transacción, a diferencia de los anteriores, cuentan con categorías que permitieron una clasificación ordinal dentro de la narrativa. Su definición es la siguiente:

- Grado de oportunismo: Se refiere a la prevalencia de condiciones adversas en las relaciones de compra-venta de la empresa con sus clientes, por ello, a efecto de corroborarlas, se busca establecer si el precio de venta ha mejorado y cuáles son las características de la cartera de clientes.
- Grado de preparación: Es la generación de conocimiento en torno a las actividades productivas de la empresa para coadyuvar en la erradicación de acciones oportunistas de los clientes, por lo que se toma en cuenta si ha existido capacitación y si se ha agregado valor al producto inicial.

Como complemento a la situación del capital social y de los costos de transacción por medio del análisis de contenido, se observaron algunas de las características de la situación administrativa de cada empresa, particularmente aquellas que están relacionadas con los elementos teóricos que guían la investigación y que tienen algún tipo de impacto en las condiciones de los productores. Por tal motivo, los códigos no sólo se

refieren a la manera de organizar actividades, sino también a condiciones materiales. Las categorías utilizadas fueron empleadas en la narrativa con criterios ordinales. Las definiciones son las siguientes:

- Grado de coordinación: Se refiere a la existencia de una estandarización de actividades en la empresa en las que se aprecie una división del trabajo, la cual se encuentra relacionada, a su vez, con la fuerza de la relación entre el presidente y el gerente de la empresa.
- Acciones innovadoras: Este tipo de acciones tienen que ver con la transformación del proyecto inicial en función de la generación de valor adicional en el producto primario.
- Situación de la infraestructura: Con este código se busca establecer la existencia de bienes que hagan posible la agregación de valor a los productos.

Es importante comentar que el tratamiento de la información de los documentos se realizó mediante el software ATLAS.ti, a efecto de poder manejar de buena manera los códigos y subcódigos planteados.

Análisis de costos de transacción

Como complemento a lo observado en el análisis de contenido y para identificar las condiciones de los costos de transacción en cada empresa con el fin de tener un punto de referencia acerca de la efectividad del capital social, se diseñó un cuestionario que da cuenta del grado de abatimiento de dichos costos. El cuestionario consta de ocho

preguntas, cada una de las cuáles cuenta con respuestas que están ordenadas a partir de una escala de Likert, tomando como referencia las condiciones de la situación de la integradora en función del contenido de cada pregunta (ver anexo 3). Las preguntas se presentan en el cuadro 13, a continuación:

CUADRO 13. PREGUNTAS RELATIVAS AL ABATIMIENTO DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN

Contenido del cuestionario	
1.	¿Ha mejorado su ingreso desde que forma parte de la empresa integradora?
2.	¿Cuál es la situación con los clientes de la integradora?
3.	¿Cómo es la relación con sus clientes más estables?
4.	¿Cómo ha sido la capacitación desde que forma parte de la integradora?
5.	Situación de la comercialización de la producción en función de la pertenencia a la empresa.
6.	Mediante la empresa integradora, ¿se han realizado estudios de mercado en beneficio de todos los asociados?
7.	Situación del producto comercializado.
8.	Actividades que se realizan entre todos los socios de la empresa.

Este cuestionario fue aplicado a algunos miembros de SPR de cada empresa sólo para sondear las condiciones de los costos de transacción y tener un punto de referencia útil en el análisis del capital social. En el caso de la Integradora de Productores de Tuna respondió un miembro de cada una de las tres SPR que no están en la presidencia de la empresa. Por su parte, en la Empresa Integradora de Ovinocultores, respondieron cinco miembros de SPR distintas. Por último, en la Integradora de Guayaberos participaron cuatro representantes de SPR, ninguna de ellas encargada de la presidencia de la empresa.

De la aplicación del cuestionario se obtiene un índice que muestra una estimación acerca del grado de abatimiento de los costos de transacción en cada empresa. Para ello, primero se promedió la puntuación de cada cuestionario. Cada una de las ocho preguntas tiene cinco respuestas que representan un valor que va de 1 a 5. El valor de la respuesta seleccionada se promedia con los del resto de las preguntas. Así se hizo con los

cuestionarios de todas las SPR que participaron en el sondeo. Finalmente, se promediaron los resultados de todos los cuestionarios para obtener una sola cantidad promedio que representa una estimación del estado de abatimiento de costos de transacción en cada integradora.

El resultado de cada empresa se dividió entre 5, que es el valor máximo de las puntuaciones, y el resultado se multiplicó por 100, a efecto de obtener un porcentaje. Para su interpretación, el resultado se ubicó en una de las cinco categorías que se presentan en el cuadro 14:

CUADRO 14. CATEGORÍAS DEL GRADO DE ABATIMIENTO DE COSTOS DE TRANSACCIÓN EN EMPRESAS INTEGRADORAS

Rango porcentual	Nombre de la categoría	Significado
81-100	Costos de transacción casi nulos	Transacciones con clientes frecuentes y basadas en la confianza, donde no hay prácticas oportunistas ni asimetrías de información debido a la entrega de un producto de calidad que se fundamenta en la capacitación de los productores y el conocimiento del mercado, lo cual genera ganancias.
61-80	Estrecho margen para el oportunismo	La gran mayoría de las transacciones son frecuentes y basadas en la confianza, pero también hay algunos clientes eventuales, lo que puede dar pie a prácticas oportunistas. Por su parte, la capacitación y el conocimiento del mercado no siempre están actualizados, lo que puede causar algunas asimetrías de información que también pudieran provocar oportunismo, aunque hay ganancias.
41-60	Margen moderado para el oportunismo	La mayoría de las transacciones se hacen con clientes eventuales, aunque existen transacciones basadas en la confianza con clientes frecuentes. También en alguna ocasión se han realizado estudios de mercado y capacitaciones, lo que no evita asimetrías de información y prácticas oportunistas de los clientes eventuales, pero la cartera de clientes estable y el poco conocimiento adquirido contienen un poco la situación, por lo que sigue habiendo ganancias.
21-40	Amplio margen para prácticas oportunistas	No existe una cartera de clientes estable, por lo que se vende en su mayoría a coyotes, pero también a algunos clientes eventuales. Además no existen capacitaciones ni estudios de mercado, por lo que los productores están desinformados, dando un amplio margen al oportunismo. Lo único que los pudiera proteger es que la comercialización se sigue realizando de manera colectiva, sin embargo la ganancia es casi nula.

Rango porcentual	Nombre de la categoría	Significado
0-20	Situación de altos costos de transacción	La venta de los socios de la empresa se realiza de manera individual y exclusivamente a coyotes ante la desorganización que predomina, por lo que no existen ni capacitaciones ni estudios de mercado, lo que provoca que haya constantes pérdidas entre los productores, pues las ventas se hacen a precios inferiores a los del mercado, lo cual la mayoría de las veces no cubre ni siquiera los gastos de inversión.

Fuente: Elaboración propia con base en Williamson (1975), Bonus (1986) y Cook (1995).

Ahora bien, luego de la explicación del índice de abatimiento de costos de transacción, se puede comentar de todo el modelo analítico hasta aquí desarrollado que se emplearon, por un lado, indicadores de capital social producto del análisis de redes y del de contenido, y por otro también algunos indicadores de costos de transacción provenientes, igualmente, del análisis de contenido. Para simplificar la propuesta, fue importante sistematizarlos de una manera resumida, pues algunos de ellos se emplearon en el análisis comparativo que se realizó con los tipos ideales, y la totalidad fue utilizada en la confrontación llevada a cabo en las conclusiones de esta investigación entre los casos estudiados. El listado de indicadores es el siguiente:

CUADRO 15. INDICADORES PROVENIENTES DEL ANÁLISIS DE REDES Y DE CONTENIDO

Fuente teórica	Indicador
Capital social	Grado de cohesión
	Características de la cohesión
	Grado de liderazgo
	Características del liderazgo
	Acceso a recursos
	Calidad de las relaciones
Costos de transacción	Grado de oportunismo
	Grado de preparación
Situación administrativa	Grado de coordinación
	Acciones innovadoras
	Situación de la infraestructura

Fuente: Elaboración propia.

De los indicadores del cuadro 15 referidos al capital social, fue necesario construir un índice que permitió establecer la relación capital social-costos de transacción en cada caso, es decir, con el que fue relacionado el índice de abatimiento de costos de transacción. Para tal efecto, se eligieron dos indicadores de capital social susceptibles de reducirse a una cifra. Su interpretación se combinó en el ejercicio comparativo con las condiciones extraídas de los otros tres indicadores cuyas categorías son nominales, y con el grado de liderazgo, de tal forma que se obtuvo una explicación con la complejidad que amerita el objeto de estudio. El índice de capital social construido se presenta a continuación:

CUADRO 16. ÍNDICE DE CAPITAL SOCIAL

Indicadores	Cálculo	Índice
Grado de cohesión	Promedio de la suma de densidades de las cuatro preguntas respectivas	Promedio de la suma de los dos indicadores
Acceso a recursos	Valor porcentual del índice de acceso a recursos	

Fuente: Elaboración propia.

Es importante aclarar que se dejó fuera del índice referido el cálculo del grado de liderazgo pues no se puede imputar directamente en qué medida éste incrementa o disminuye el capital social. Esto se dilucidó, posteriormente, por medio del ejercicio comparativo entre casos.

Finalmente, las hipótesis que fueron puestas a prueba en esta investigación y que sirvieron de guía para la misma, son:

- Entre mayor capital social posea una empresa integradora, menores serán los costos de transacción que tenga que sortear, debido a la consecución de los recursos necesarios para su operación.
- Entre más relaciones existan entre los socios de una empresa integradora y esto se combine con una mayor legitimidad del liderazgo, menores serán los costos de transacción de la misma.
- Las empresas integradoras que tengan en su exterior vínculos estables y fundamentados en la confianza, obtendrán más y mejores recursos, lo que impactará en la presencia de menores costos de transacción.

CAPÍTULO 4

EMPRESA INTEGRADORA DE OVINOCULTORES DEL ESTADO DE ZACATECAS, S.A. DE C.V.

INTRODUCCIÓN

A continuación se analiza la situación que guarda la Integradora de Ovinocultores del Estado de Zacatecas empleando el modelo analítico expuesto en el capítulo anterior. La idea es lograr la vinculación de niveles de análisis a efecto de conseguir una explicación profunda de la manera en que se ha generado el capital social y la forma en que funciona en la disminución de costos de transacción enfrentados por la empresa en su operación cotidiana. En ello se combina el análisis de redes sociales, así como la revisión documental a la que se tuvo acceso en la visita de campo.

Las empresas integradoras están diseñadas para facilitar una dinámica de interacciones horizontales y permanentes entre sus integrantes, de tal forma que se logre un ambiente democrático en el que la toma de decisiones y la distribución de beneficios incluya al conjunto de sus socios. Al menos esto es lo que se estipula dentro del perfil de organización planteado en la normatividad. El objetivo es que los socios puedan adquirir recursos, que de manera individual no conseguirían, dirigidos a mejorar las condiciones de comercialización de su producto. Sin embargo, en la práctica las SPR operan de acuerdo con intereses individuales y se imponen liderazgos que determinan la forma en cómo opera la empresa.

En el presente capítulo primero se analiza el origen de la Integradora de Ovinocultores y la forma en que organiza su operación. Para el análisis se reconstruye su

red interna y las interacciones entre sus socios, a fin de evaluar el grado de cohesión y de liderazgo existente. En seguida se reconstruye la red egocéntrica de la organización, es decir, se pasa a otro nivel de análisis para observar lo que ocurre hacia el exterior con los clientes, proveedores, dependencias de gobierno y organizaciones de apoyo. Finalmente se exponen los resultados que ha conseguido la integradora y se comparan con dos tipos ideales que permiten determinar claramente la situación del capital social y de los costos de transacción que afectan a la empresa.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

La Empresa Integradora de Ovinocultores surgió a partir de un club de ocho productores de praderas, que criaban becerros desde dieciséis o diecisiete años atrás en Jerez. Sus integrantes asistían a capacitaciones del FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura). El club no era una asociación con fundamento jurídico, sino basada en relaciones de amistad, pero que fue generando la capacidad para trabajar en equipo. El personaje que cambió el ganado de cría, es decir, de bovino a ovino, fue el primer presidente de la empresa, a quien le siguió el actual presidente. Ambos se cuentan entre los mejores criadores de borregos en la organización, pero en ese tiempo el número de cabezas era muy pequeño.

Como los rebaños de los ganaderos en lo individual no eran muy significativos, tenían la necesidad de buscar una solución para asegurar su venta cada quince días a los compradores del centro del país, región donde se concentra el mayor consumo de carne de borrego. Esto originó la necesidad de unirse para generar hatos más grandes, lo que

sólo se podría conseguir con una mayor inversión y con la asociación entre productores. Sin embargo, la iniciativa de conformar una empresa integradora provino del representante del FIRA en Jerez y del jefe del distrito de desarrollo rural de la Sagarpa, también en Jerez, quienes propusieron e impulsaron los trabajos para la constitución de la empresa.

Concretar el plan de organizar a los productores que había en la región se dio sin muchas dificultades, el antecedente de las relaciones de amistad entre ellos y las necesidades que surgieron ante la situación del mercado hicieron que la propuesta prosperara de manera inmediata. A los factores de la camaradería previa entre varios de ellos y la poca producción individual se adicionó un elemento que resulta determinante en la organización final de la empresa: el mercado local es muy pobre y la venta necesariamente debe hacerse hacia afuera del estado, lo que es una situación favorable para la aparición de intermediarios o coyotes que buscan pagar bajos precios por el ganado para después comercializarlo a un mayor valor, lo que automáticamente aumenta sus costos de transacción. Luego de un año en trámites, el 9 de julio de 2003 se funda oficialmente la Empresa Integradora de Ovinocultores del Estado de Zacatecas. De las quince SPR iniciales, la mayoría se crearon unos meses antes que la integradora con el objetivo de tener la estructura y capital para fundarla. Además, al inicio la organización tuvo también una persona física como miembro: el MVZ José Luis Landeros Félix.³⁴

³⁴ MVZ significa Médico Veterinario Zootecnista. Ahora bien, las SPR fundadoras eran: Sabagro; Ovinocultores de Santa Fé y Ermita de Guadalupe; Ganaderos Unidos de Florencia; Agropecuaria María Teresa; Ganaderos Unidos del Valle de Jerez; Agropecuaria El Refugio Jicres; Productores Agropecuarios de Villanueva; Ovinocultores la Villa de Jerez; Ovinos Supremos San Isidro; Los Ovejeros del Centro de Zacatecas; Cristina del Río; Rancho Palma Delgadita; Productora Valdez-Méndez; Agroempresas Sabo y, El Borrego Jerezano.

En realidad la asociación de algunas de las SPR se dio porque creían que iban a obtener hatos de borregos, tubos, láminas o cualquier otra cosa. Incluso hubo casos en los que se agruparon sin siquiera tener borregos. En gran parte debido a ello, del inicio a la actualidad desaparecieron tres SPR y se crearon dos nuevas. Al parecer nadie protestó en un principio porque los promotores del proyecto, como se refirió, eran funcionarios públicos, y se depositó la confianza en ellos para agrupar a los asociados; sin embargo, ya en la operación, los propios socios se fueron dando cuenta de cuáles miembros no tenían el conocimiento del oficio para seguir en el proyecto.³⁵

En total, son catorce los miembros organizacionales de esta empresa integradora, y ya no quedan personas físicas como socios, aunque el número de productores afiliados en conjunto en las SPR asciende a 98. Es muy importante comentar que otra característica fundamental en este caso es que los asociados tienen su origen en cinco municipios distintos: Jerez, Zacatecas, Calera, Villanueva y Morelos, que conforman una pequeña región ubicada en el centro del estado de Zacatecas. Tal situación representa un reto de coordinación distinto al que se tendría en el caso de que todas las sociedades fueran de Jerez, lugar donde se encuentran las instalaciones de la empresa, pues implica que no hay una perspectiva de pertenencia geográfica que refuerce la organización de las actividades,

³⁵ Las SPR desaparecidas, son: Ganaderos Unidos de Florencia, S.P.R. de R.L., en 2007, y Rancho Palma Delgadita, S.P.R. de R.L., así como Agroempresas Sabo, S.P.R. de R.L., en 2008. Las nuevas SPR, son: Ovinocultores Ruíz-Ochoa, S.P.R. de R.L., y Granja Productora Los Tres Corderos de Zacatecas, S.P.R. de R.L. Las actuales SPR, son: Sabagro, S.P.R. de R.L.; Ovinocultores de Santa Fe y Ermita de Guadalupe, S.P.R. de R.L.; Ovinocultores La Villa de Jerez, S.P.R. de R.L.; Agropecuaria María Teresa, S.P.R. de R.L.; Agropecuaria El Refugio Jicres, S.P.R. de R.L.; Ganaderos Unidos del Valle de Jerez, S.P.R. de R.L.; Granja Productora Los Tres Corderos de Zacatecas, S.P.R. de R.L., fundada finalmente por el mvz José Luis Landeros Félix; Productora Valdez-Méndez, S.P.R. de R.L.; Ovinos Supremos San Isidro, S.P.R. de R.L.; Cristina del Río, S.P.R. de R.L.; Productores Agropecuarios de Villanueva, S.P.R. de R.L.; El Borrego Jerezano, S.C. de R.L.; Los Ovejeros del Centro de Zacatecas, S.P.R. de R.L. y, Ovinocultores Ruíz-Ochoa, S.P.R. de R.L.

es decir, el contacto entre socios por la inercia de la vida comunitaria no ocurre en este caso.

Por otro lado, el capital inicial de esta empresa integradora fue de \$80,000, el cual se dividió en ochocientas acciones con valor de \$100 cada una. Los dieciséis miembros iniciales compraron cincuenta acciones con un valor total de \$5,000. Actualmente, para entrar a la integradora se tienen que aportar arriba de \$200,000, por lo que es difícil que surjan nuevos socios. Esto, además, es un primer indicio de la situación que guarda la empresa. Ahora bien, las acciones otorgan a cada socio iguales derechos y obligaciones en el control de la integradora y en el reparto de utilidades, es decir, constituyen un mecanismo que anula el surgimiento de jerarquías fundamentadas en el capital aportado.

Pero para que el mecanismo de acciones de verdad controle las jerarquías que pudieran emerger es necesario que existan especificaciones aún más concretas al respecto. Los estatutos de la organización establecen que ninguna sociedad podrá tener más acciones que las otras, con esto se asegura la igualdad de estatus entre los miembros, por ejemplo, en el marco de las Asambleas Generales, para que de esta forma se cuente con el pleno derecho a manifestar desacuerdos o a realizar propuestas en las negociaciones ahí ocurridas. Esto significa que, formalmente, cada uno de los asociados puede ejercer el mismo poder que los demás en función de intentar que sus puntos de vista se tomen en cuenta para el emprendimiento de acciones concretas. No obstante, como se verá más adelante, en la práctica el poder tiende a concentrarse.

En cuanto a la naturaleza de los socios, no existen restricciones muy severas, ya que pueden ser parte de la empresa tanto personas morales como físicas. El requisito es

que constituyan unidades productivas y de comercialización de escala micro, pequeña y mediana dentro del sector agropecuario. De ahí que en el origen de la integradora uno de los socios fuera un individuo, aunque esta situación cambió. No obstante, normativamente no existen candados en relación con la representación que puede hacer un hombre de sí mismo dentro de esta organización, con las ventajas y desventajas en términos de poder que esto pudiera ocasionar.

Como se verá más adelante, cuando se hable de la organización administrativa de la empresa, el diseño institucional también está orientado a la preservación de la igualdad entre los socios y a la incentivación de relaciones democráticas y horizontales entre ellos. No obstante, en la operación encontramos que algunos actores juegan un papel más relevante que otros en términos del desempeño de la empresa. Pero el espíritu de las integradoras, de acuerdo con el diseño gubernamental, es dar pie a la generación de un espacio en el que los productores tomen decisiones colectivas surgidas de un proceso de construcción de acuerdos que transparenten y legitimen cualquier acción emprendida. Es decir, la situación inicial de cada miembro en relación con su posición en la empresa es idéntica.

En el aspecto funcional-administrativo, los estatutos de la empresa establecen como órgano supremo una Asamblea General de Delegados que se manifiesta de manera permanente a través del Consejo de Administración, conformado por un presidente, un secretario, un tesorero y dos consejeros. Cada uno de estos funcionarios dura en su cargo tres años y puede reelegirse. Ahora bien, los socios que se reúnen en el marco de la Asamblea General son los representantes de las diversas SPR que conforman a la

integradora, es decir, no asisten a las reuniones a título personal, sino a nombre de colectividades vinculadas en función de la cría de borregos, esto es muy importante porque se pueden establecer relaciones dentro de la empresa en términos de organizaciones, y no necesariamente de individuos.

Entre las funciones del Consejo de Administración está ser el apoderado para actos generales de gestión, pleitos y cobranzas. Además, puede realizar operaciones de crédito, presentar a la Asamblea General programas de trabajo, de producción, de tipo financiero, comercial, así como el presupuesto, balances y el informe anual. También debe responsabilizarse por el manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, y tiene poder para designar a los gerentes y demás funcionarios de la sociedad. En cuanto a las funciones que corresponden exclusivamente al presidente del Consejo, está dar cumplimiento a las resoluciones emanadas de éste y de la Asamblea General; convocar a las Asambleas de Delegados; contratar, previo acuerdo del Consejo, al personal que crea necesario, particularmente, a un gerente, a quien le pueda delegar facultades propias de su cargo; también puede abrir y manejar cuentas bancarias, entre otras. Es decir, el presidente depende formalmente de los acuerdos del Consejo, por tanto, no es autónomo.

El Gerente General debe ser una persona ajena a los socios, y le corresponde, entre otras cosas, administrar los negocios, bienes y fondos de la integradora, así como efectuar cobros y pagos; también puede contratar personal especializado para prestación de servicios concretos y procurar dichos servicios a cada uno de los asociados. Adicionalmente, debe proporcionar la información financiera que le sea requerida por el

Consejo y la Asamblea General. Por último, al Comisario le corresponde cerciorarse de la operación de los estatutos; solicitar a los administradores información mensual de la situación financiera y de resultados, además de fiscalizar los procesos y documentación generada para posteriormente rendir un informe anual ante la Asamblea General. En total, la empresa sólo tiene tres empleados que no son miembros de SPR alguna: el gerente, un auditor externo y un médico veterinario.

A diferencia de lo encontrado en el caso de la integradora de tuna y que se expondrá más adelante, esta empresa no cuenta con una reglamentación que vaya más allá de los estatutos contenidos en el Acta Constitutiva, los cuales se desprenden de la normatividad gubernamental en torno a la organización de una empresa de este tipo, por lo que sus procesos y procedimientos no parecen estar sistematizados y controlados. No se tuvo acceso a ningún manual de organización que ahondara más en la distribución del trabajo, tampoco a algún reglamento de la operación que debe existir en el centro de acopio de ganado. Adicionalmente, parece no existir algún documento que estipule las normas de seguridad. Probablemente ahora que la integradora entre al canal de comercialización de cortes se tendrán que elaborar reglamentos sanitarios y de seguridad.

A pesar de la falta de formalización de la operación cotidiana de la empresa, el proceso de comercialización tiene cierta estandarización en la práctica. La gerencia normalmente recibe las llamadas de los socios, quienes le informan acerca del número de borregos que tienen disponibles para la venta. Entonces espera a que se acumule una cantidad suficiente para llenar un camión. Cuando tal cosa ocurre, contacta a alguno de los clientes para acordar una fecha de entrega. Posteriormente telefonea a los socios para

avisarles el día y la hora en la que deben llevar su rebaño. Cuando la venta es realizada, se les avisa acerca de la fecha de depósito del pago.

En la Integradora de Ovinos tal vez sea determinante para su funcionamiento el origen geográfico de las distintas SPR, por lo que su grado de formalización operativa podría estar relacionado con ello. Es decir, los socios difícilmente tienen la capacidad de mantenerse en contacto estrecho, más allá del marco de las Asambleas, debido al asentamiento en distintos municipios de varias de las sociedades. Sin embargo, también debe recordarse que el primer antecedente asociativo de la integradora fue un club de ganaderos de praderas que construyeron lazos de amistad. Aunque, nuevamente, es sintomática de una posible lejanía entre los miembros la desaparición y aparición de SPR a lo largo de su historia. Ante tales circunstancias, es necesario echar un vistazo a la manera en que se dan las relaciones al interior de la empresa a efecto de comprender de mejor manera su organización.

SITUACIÓN AL INTERIOR DE LA EMPRESA

La estructura relacional al interior de una integradora da cuenta en parte del capital social que ha logrado construir. La observación de las relaciones existentes entre los socios es la mejor manera de poder identificar dicho capital social. En la Empresa Integradora de Ovinocultores se aplicó el cuestionario relativo a la red interna de la organización para determinar el compromiso de los socios con la colectividad y el peso de cada uno de ellos en el funcionamiento de la organización (ver cuestionario en el anexo 1). Se buscó que los participantes en la provisión de la información al respecto tuvieran realmente la

representatividad de su SPR. En el cuadro 17 se observa el estatus de las personas que, a nombre de sus sociedades, accedieron a responder:

CUADRO 17. ESTATUS DE LOS ENTREVISTADOS PARA ELABORAR LA RED INTERNA DE LA EMPRESA

Integradora	SPR	Cargo del informante
Ovinocultores del Estado de Zacatecas, S.A. de C.V.	El Borrego Jerezano	Secretario
	Productora Valdez Méndez	Presidente
	Ovinocultores de Santa Fé y Ermita de Guadalupe	Presidente
	Agropecuaria María Teresa	Presidente
	Ovejeros del Centro de Zacatecas	Presidente
	Sabagro	Presidente
	Cristina del Río	Presidente
	Ovinocultores Ruíz Ochoa	Presidente
	Ganaderos Unidos del Valle de Jerez	Presidente
	Granja Productora los Tres Corderos de Zacatecas	Presidente
	Productores Agropecuarios de Villanueva	Presidente
	Agropecuaria del Refugio Jicres	Presidente
	Ovinos Supremos San Isidro	Presidente
Ovinocultores La Villa de Jerez	Presidente	

El objetivo primario fue saber quiénes se relacionan en cuestiones de apoyo mutuo y qué actores tienen mayor incidencia en la operación de la empresa. Ambos aspectos están considerados dentro del planteamiento del capital social, pues las relaciones existentes permiten que aquellos bien conectados tengan beneficios por la cooperación recibida de los otros, pero los socios con mayor incidencia en la empresa pueden controlar en algún momento la manera en que se tejen los lazos de apoyo. Al identificar todo ello,

es posible establecer qué tan necesaria resulta la existencia de vínculos con un poder diluido para el buen funcionamiento de una empresa de este tipo.

Debido a la ubicación geográfica de las distintas SPR socias de la empresa, se puede pensar a priori que los vínculos existentes entre los diversos socios no son muy numerosos, y que por lo tanto, el funcionamiento de ella ocurre más bien a través de la coordinación posibilitada por el marco de la Asamblea General. Aunque también podría suceder que existiera un grupo dominante en función del municipio al que pertenece. Para corroborar estos planteamientos que surgen de la intuición, se calculó en primer término la densidad existente en la integradora (ver cuadro 18).

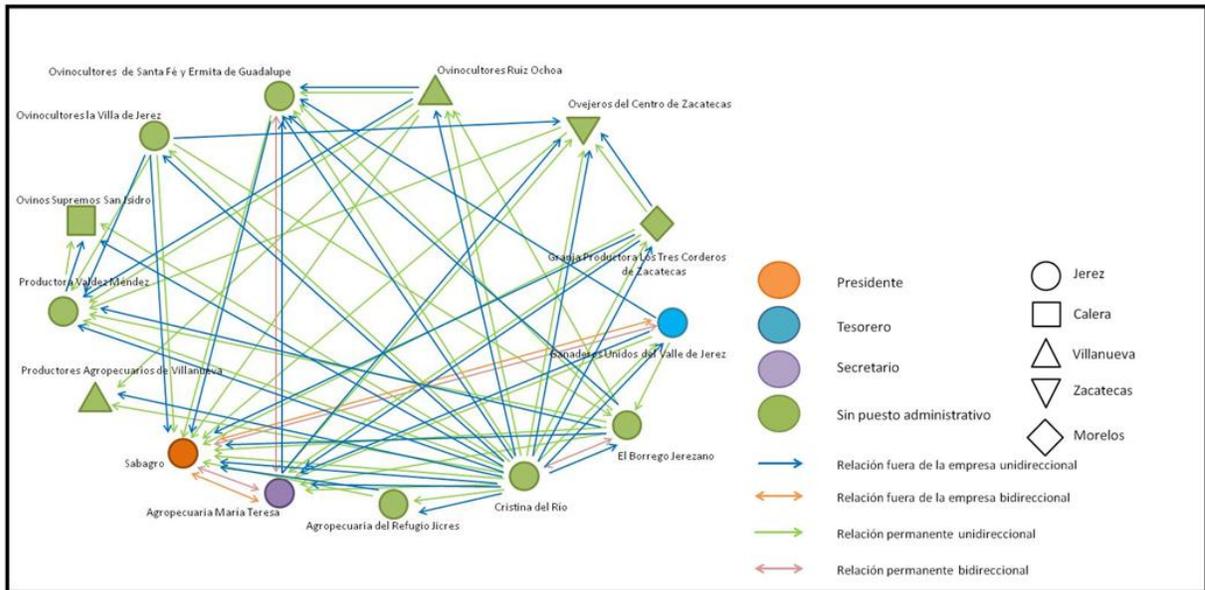
CUADRO 18. COHESIÓN EN LA INTEGRADORA DE OVINOcultores

Cuestionamiento	Densidad	Número de lazos existentes
1	0.2418	44
2	0.1978	36
3	0.1209	22
4	0.1484	27
	Promedio: 0.1772	Total: 129
	Porcentaje: 17.72	

Fuente: Elaboración propia a partir de los cálculos arrojados por UCINET, versión 6.310.

La Empresa Integradora de Ovinocultores tiene una densidad relacional de 17.72%, lo que significa que de 728 vínculos posibles, sólo existen 129 en relación con el apoyo mutuo otorgado y la prolongación de los lazos más allá de las actividades de la organización. El porcentaje es muy bajo, lo que permite deducir que entre los diversos actores que conforman esta integradora no hay mucha cercanía. Es necesario reforzar esta primera impresión con el análisis cauteloso de la red, poniendo especial atención en el origen geográfico de las SPR que tienen vínculos efectivos con objeto de confirmar si la distancia marcada por el lugar de asentamiento es importante en el funcionamiento de la organización.

FIGURA 1. PRIMERA RED RELATIVA AL GRADO DE COHESIÓN EN LA EMPRESA INTEGRADORA DE OVINOCULTORES



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de redes internas.

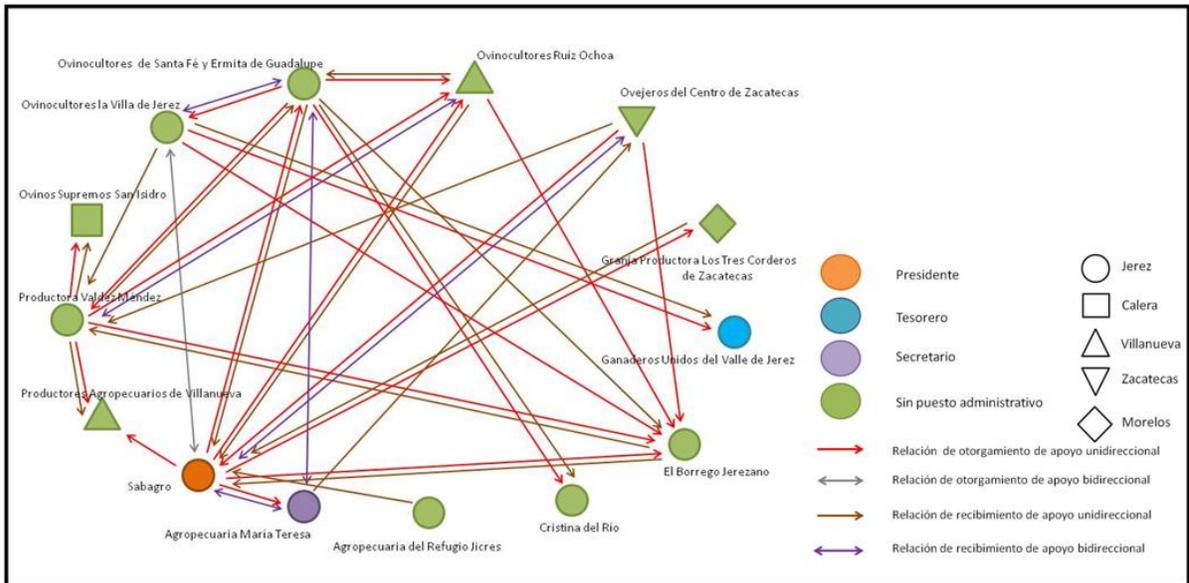
En la figura 1 los nodos representan a cada una de las catorce SPR que conforman a la Empresa Integradora de Ovinocultores. Los colores de los mismos indican la posición que las sociedades guardan en la empresa, es decir, si forman parte del Consejo de Administración o no. Las formas de los nodos significan el lugar de asentamiento de cada una de ellas. Por otra parte, los colores de los vínculos simbolizan relaciones diferentes. En este caso se analizan dos: las relaciones fuera del ámbito de las actividades de la empresa y los lazos permanentes. En la figura hay cuatro vínculos con colores distintos debido a que se diferencian las relaciones unidireccionales de las bidireccionales en virtud de que las últimas significan reciprocidad y son, además, una confirmación de que, efectivamente, el lazo respectivo existe.

Como se observa en la figura 1, los vínculos permanentes realmente confirmados son sólo cuatro: dos de ellos ocurren entre los miembros del Consejo de Administración, concretamente, entre presidente y secretario, así como entre presidente y tesorero, lo

que es un primer síntoma del grado de colaboración que hay dentro del Consejo. Además, cabe destacar que las sociedades cuyos miembros ocupan estas posiciones son de Jerez, lo que facilita su relación estrecha. Los otros dos lazos cercanos se dan también entre SPR jerezanas. Estos son los primeros datos de que la ubicación geográfica de los asociados parece incidir en el funcionamiento de la empresa.

Las relaciones fuera del ámbito de la organización ocurren igualmente sólo entre los miembros del Consejo de Administración de la misma. Como se comentó antes, todos ellos son del mismo municipio: Jerez. De este primer vistazo en el entramado de las relaciones entre los miembros de la Integradora de Ovinocultores se puede afirmar, preliminarmente, que no parece haber una relación estrecha entre los asociados más allá de la existente entre los dirigentes. Para corroborar esta percepción, en la figura 2 se analizan las relaciones de apoyo. Nuevamente debe priorizarse la situación de los lazos bidireccionales, pues esto confirma la existencia de apoyo mutuo, lo que representa capital social en la empresa, ya que los socios consiguen recursos que de otra manera no obtendrían, entre ellos, simplemente consejos de cría o alimentación de ganado.

FIGURA 2. SEGUNDA RED RELATIVA AL GRADO DE COHESIÓN EN LA EMPRESA INTEGRADORA DE OVINOCULTORES



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de redes internas.

De la figura 2 se pueden extraer datos fundamentales para seguir discutiendo lo antes señalado. El primero de ellos es que los vínculos bidireccionales son seis. Esto indica que aunque las relaciones no son tan estrechas, por lo menos hay un poco más de lazos de apoyo; sin embargo, siguen siendo muy escasos para el tamaño de la empresa. Es posible también establecer un punto adicional que es importante: en este caso el grado de acercamiento entre los asociados no es determinante para el otorgamiento de apoyo, pues sólo se repite una relación bidireccional establecida en la figura 1: la existente entre las SPR del presidente y secretario de la empresa.

Otro aspecto esencial en la figura 2 es que hay dos vínculos bidireccionales que ocurren entre dos SPR de distintos municipios: uno entre una sociedad de Jerez y otra de Zacatecas y uno más entre otra sociedad de Jerez y una de Villanueva. Cabe señalar que Jerez colinda con ambos municipios. Tal información permite afirmar que la ubicación geográfica no parece ser tan determinante para la operación de la empresa en este caso,

contrario a lo que aparentaba en un primer momento. Sin embargo, no se puede negar su incidencia, pues el resto de las relaciones bidireccionales existentes se dan entre SPR jerezanas. Es importante aclarar, además, que los cinco vínculos bidireccionales de color morado son más importantes que el gris, pues representan la sensación de recibimiento de apoyo, lo cual es más fidedigno que la afirmación de otorgamiento del mismo, representada sólo por el lazo gris.

No obstante la poca reciprocidad, varios de los miembros de la empresa afirman otorgar, pero sobre todo, recibir apoyo, lo que indica que el capital social en términos de la vinculación entre los socios es un poco mayor al que pudiera pensarse si se observan sólo los vínculos bidireccionales. Basta con ver, especialmente, los lazos cafés de la figura 2 para darse cuenta de ello, aunque aún así, éstos son reflejo de la baja densidad de la red antes reportada. Si se piensa en el número de socios y la dinámica que debería existir en una empresa como esta, constituida para la generación de capital social, se deduce que hace falta más trabajo de cohesión, pues la proximidad no es la suficiente debido a que algunos socios deben fungir como intermediarios, pudiendo entorpecerse la eficacia de las relaciones.

Las consecuencias de una cohesión más estrecha son: el logro de mayores beneficios para cada uno de los asociados; un desarrollo más igualitario; el fortalecimiento estructural de la empresa; un poder superior de negociación en las relaciones mercantiles que permita la disminución de costos de transacción y, como consecuencia de todo ello, la posibilidad de adicionar más valor al producto. De ahí que sea importante la cantidad de vínculos existentes y cómo se tejen en el seno de la organización. Según la información

recogida en entrevistas y documentos, en este caso el capital social se fundamentó inicialmente en las relaciones de amistad entre productores, las cuales son previas a la fundación de la empresa; sin embargo, al conformarse la integradora como tal, empezó a haber lejanía entre varios de los miembros, incluso tres SPR fueron desafiliadas por su falta de actividad. A ello abonó el hecho de que se asociaron productores de otros lugares, a pesar de que algunas SPR querían una empresa exclusivamente de gente conocida.

Se debe recordar que el proyecto formal de integración de la Empresa de Ovinocultores lo conformaron funcionarios gubernamentales, esto permitió la apertura de la organización. De hecho, las decisiones más importantes en la historia de esta empresa se han tomado en las reuniones de Asamblea de socios, tanto lo referente a desafiliación de productores como al cobro de adeudos a miembros por vías legales, además del otorgamiento de créditos, por citar algunos casos. No obstante, paulatinamente se fueron realizando menos reuniones de Asamblea y por ahora prevalecen las juntas del Consejo de Administración, cuyo presidente se encuentra en estrecho contacto con la gerencia, con quien acuerda las decisiones más urgentes. Por tanto, se puede afirmar que la actual dirigencia no acostumbra a estar en contacto permanente con los socios con la intensidad del primer Consejo de Administración.

La manera en que se toman las decisiones es parte importante de las formas de interacción entre asociados de la empresa. El diseño de las integradoras desde la normatividad gubernamental parte de un supuesto de gestión democrática en la que las decisiones se toman horizontalmente, con el involucramiento de todos los miembros. Evidentemente este modelo normativo no toma en cuenta la personalidad de los

asociados, su grado de interés en tomar decisiones y la existencia de liderazgos. De hecho, este último es un factor que puede controlar los efectos de la poca vinculación entre socios o incidir en su recrudescimiento. Algunos actores clave muchas veces tienen la capacidad para encauzar la distribución de recursos en beneficio de todos, apoyar a sus allegados o evitar que varios de los socios eleven sus condiciones de vida y producción.

En la Integradora de Ovinocultores no parece existir un liderazgo evidente si se parte de los vínculos de apoyo. Es verdad que tres de los lazos bidireccionales involucran a Sabagro, la SPR del presidente de la empresa, pero uno de ellos se da con la SPR del secretario. Es decir, no se observa a Sabagro como el eje articulador del esfuerzo al interior de la empresa, el cual sirva para generar un desarrollo igualitario entre todos los asociados. Tampoco hay otros actores que destaquen por ello. Sin embargo, el liderazgo se puede identificar también de otras maneras: por el grado de prestigio, el manejo de información o la injerencia en la operación cotidiana de la organización.

En el cuadro 19 se muestra el resultado del promedio de grado de centralidad normalizada producto de la agrupación de preguntas relativas al liderazgo en la empresa (ver anexo 1). Esto se refiere a las ocasiones en las que una SPR es señalada en el contexto de cada pregunta, lo que denota, especialmente, prestigio. El cuadro se encuentra ordenado de la sociedad con un mayor grado promedio de centralidad hasta la que tiene menor.

CUADRO 19. LIDERAZGO EN LA INTEGRADORA DE OVINOCULTORES

SPR	Promedio grado de entrada (porcentaje)
Sabagro	69.2308
Agropecuaria María Teresa	46.1538
Ovinocultores de Santa Fé y Ermita de Guadalupe	38.4616
Productora Valdez Méndez	38.4614
Ganaderos Unidos del Valle de Jerez	26.154
Ovejeros del Centro de Zacatecas	21.5384
Granja Productora Los Tres Corderos de Zacatecas	15.3846
El Borrego Jerezano	15.3846
Ovinos Supremos San Isidro	13.8464
Ovinocultores Ruíz Ochoa	13.8462
Ovinocultores La Villa de Jerez	12.3078
Agropecuaria del Refugio Jicres	12.3078
Productores Agropecuarios de Villanueva	12.3078
Cristina del Río	12.3076
Centralización promedio de la red	57.7516

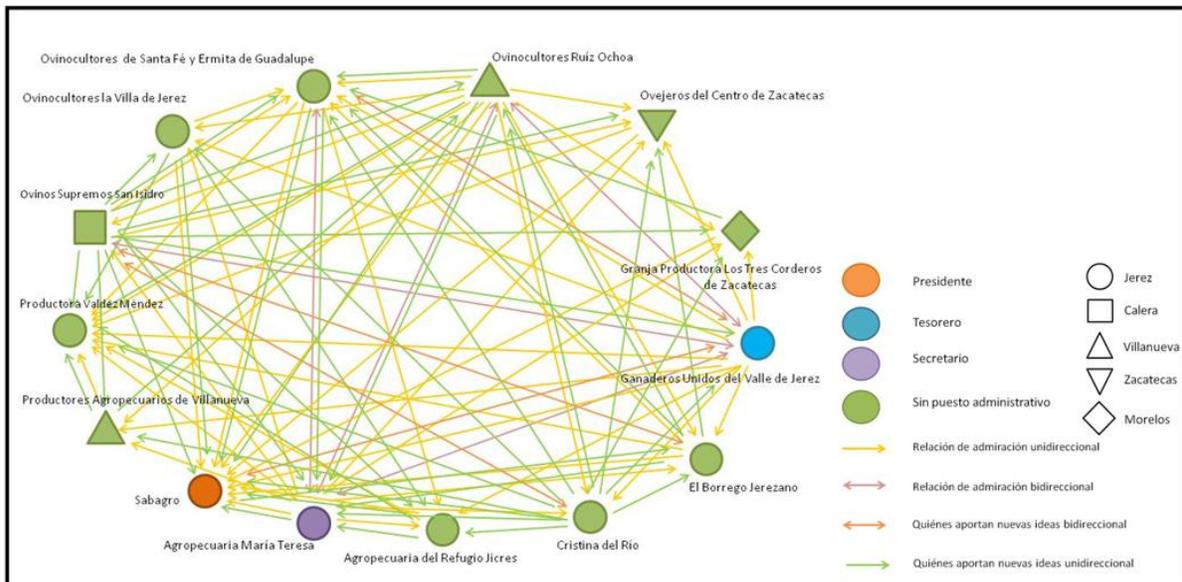
Fuente: Elaboración propia a partir de los cálculos arrojados por UCINET, versión 6.310.

En términos de prestigio y poder, Sabagro, la sociedad del presidente de la empresa, es quien tiene una mayor centralidad. Le sigue Agropecuaria María Teresa, organización del secretario. Ganaderos Unidos del Valle de Jerez, de donde es miembro el tesorero, ocupa la quinta posición. Hay dos SPR más que no tienen ningún puesto administrativo pero que son importantes: Ovinocultores de Santa Fé y Ermita de Guadalupe, así como Productora Valdez Méndez. La última es la sociedad del primer presidente. Ahora bien, se puede deducir que en la integradora influye la posición en la jerarquía administrativa para ostentar una posición de liderazgo, aunque también parece ser importante la ubicación geográfica, pues las cinco sociedades líderes son de Jerez, aunque cabe aclarar que no todos los miembros jerezanos tienen liderazgo, ya que son nueve SPR de dicho municipio.

El prestigio de Sabagro es elevado, de 69%. Este porcentaje sólo refiere que de todas las veces posibles para nombrarla en relación con una serie de preguntas que abarcan distintos aspectos del liderazgo en la empresa, en tal proporción fue considerada como de las más importantes. Por otro lado, en general, la red tiene un grado de centralización promedio equivalente al 57.8%. Esta cantidad es importante si se toma en cuenta que en una situación de 100% de centralización todos los actores requieren, para vincularse entre ellos, pasar por el mismo actor de manera forzosa. De ambas cantidades se puede establecer que hay un liderazgo claro en la empresa, el de la sociedad del presidente, pero también existe la posibilidad de formar contrapesos importantes en un momento dado por medio de la agrupación de los otros miembros influyentes.

A efecto de comprender de mejor manera las características del liderazgo comentado hasta ahora sólo por su magnitud, es importante detenerse en los detalles que describen cómo se tejen los vínculos al respecto en la red de asociados. En la figura 3 se muestran relaciones de prestigio referentes a dos temáticas en particular: aquellos miembros a quienes se admira por su labor y a quienes se les reconoce la aportación de nuevas ideas.

FIGURA 3. PRIMERA RED DEL GRADO DE LIDERAZGO EN LA INTEGRADORA DE OVINOCULTORES



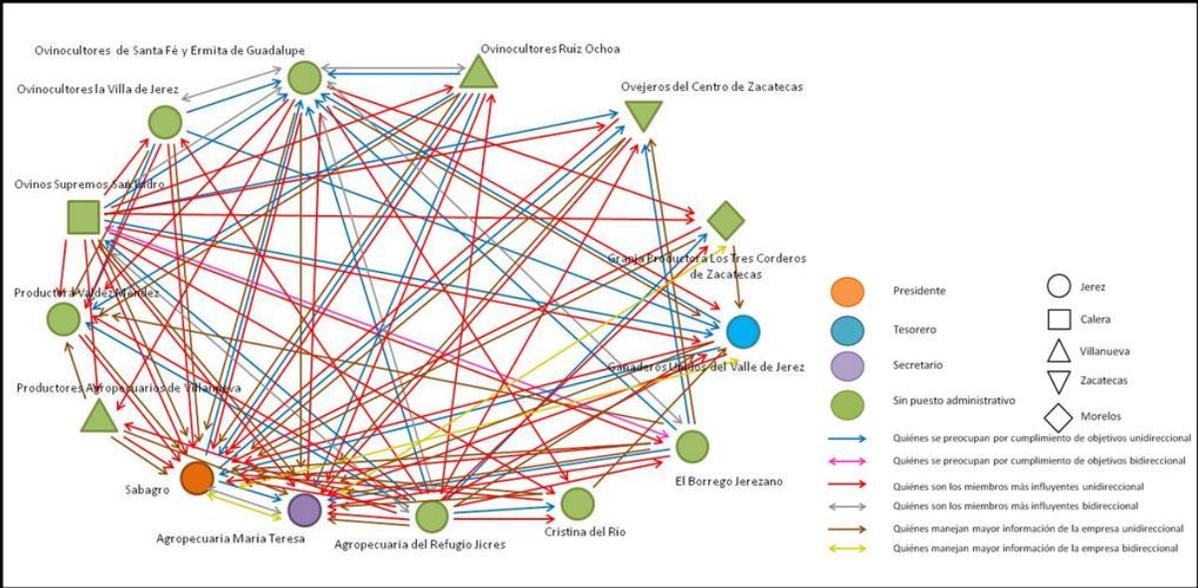
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de redes internas.

Simplemente si se observan las puntas de las diferentes flechas que rodean a cada nodo se podrá apreciar que tres son los actores más prestigiados de la empresa en lo referente a las dos temáticas señaladas: Sabagro, Productora Valdez-Méndez y Ovinocultores de Santa Fé y Ermita de Guadalupe. Los tres actores son de Jerez, y los miembros de dos de ellos han ocupado la presidencia de la empresa: de Valdez-Méndez y Sabagro. Esto establece un punto fundamental en el funcionamiento de la organización: los dirigentes han gozado de cierta legitimidad, particularmente, el presidente, lo que resulta aún más interesante si se recuerda que poco a poco el manejo de la integradora se ha centrado en el Consejo de Administración y en la relación del presidente y la gerencia, llevándose a cabo cada vez menos reuniones de Asamblea.

Algunas organizaciones se demuestran admiración mutua, lo que alude, por lo menos, a una buena relación entre ellas. La SPR que se encuentra más frecuentemente en esta situación es Ganaderos Unidos del Valle de Jerez, que reconoce y, a su vez, es

reconocida por Ruíz Ochoa, La Ermita, San Isidro, Sabagro y María Teresa. La mayoría de las SPR anteriores son de Jerez, sólo Ruíz Ochoa es de Villanueva y San Isidro de Calera. Ahora bien, dentro de todo esto es de llamar la atención que la sociedad más propositiva resulta ser Sabagro, lo que demuestra también un perfil de dirigencia proactivo, que busca un mayor crecimiento de la empresa. Por tanto, aunque el presidente de la integradora no hace énfasis en la generación de apoyos directos para los otros socios a través de su SPR, está buscando la creación de proyectos que puedan beneficiar a la organización.

FIGURA 4. SEGUNDA RED DEL GRADO DE LIDERAZGO EN LA INTEGRADORA DE OVINOCULTORES



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de redes internas.

Al parecer el liderazgo del presidente y, en menor proporción, el de los otros miembros del Consejo de Administración, está en parte legitimado. Pero no basta el reconocimiento o contar con la inquietud de ser propositivo si no se tienen a la mano los medios para incidir directamente en el destino de la organización. Por este motivo, en la figura 4 se analizan tres tipos de lazos diferentes. Todos ellos se relacionan con la incidencia en la operación de la integradora y el poder. El primero se refiere a la

preocupación de los socios por el cumplimiento de objetivos en el marco de las Asambleas. Como se observa en la mencionada figura si se toman en cuenta los nodos señalados por las líneas azules, el actor más preocupado por el cumplimiento de objetivos es la Ermita de Guadalupe. Otras SPR que manifiestan inquietudes al respecto en mayor proporción a las demás son Productora Valdez-Méndez, Ovejeros del Centro de Zacatecas y Agropecuaria María Teresa. Sólo esta última forma parte del Consejo de Administración.

La preocupación por el cumplimiento de objetivos tiene que ver con la búsqueda de un mejor rendimiento de la empresa, pero también es una manera de realizar un monitoreo sobre las acciones realizadas, por esta razón es explicable que las SPR del presidente y del Tesorero de la organización no figuren en este tema al ser parte de la administración en turno. Lo que es de llamar la atención es la postura asumida por Agropecuaria María Teresa, sociedad del secretario. Una explicación posible es un sincero compromiso con el cumplimiento de acuerdos, otra más sería el logro de una mayor legitimidad para el actual Consejo de Administración.

En lo que respecta a los actores que tienen más influencia en el funcionamiento de la empresa, y un mayor manejo de información con respecto a su operación cotidiana, sobresalen de manera clara Sabagro y Agropecuaria María Teresa. Para corroborar esto basta con observar la cantidad de flechas rojas y cafés que llegan a los nodos naranja y morado de la figura 4. En general, los socios coincidieron que ambos miembros de la actual administración son quienes actualmente tienen el control de la empresa, particularmente el presidente. En los dos temas Sabagro registró un 100% de grado de entrada normalizado, lo que significa que todos los miembros la señalaron como la SPR

que más incide en la operación de la integradora y que más datos actualizados de su funcionamiento maneja.

Por un lado Sabagro es la SPR más admirada, por otro la que más incidencia en la empresa tiene, seguramente, en virtud de la posición de presidente de la integradora que ostenta uno de sus miembros. El cruce de ambos aspectos habla de cierta legitimidad de la actual dirigencia. El matiz en dicha legitimidad se debe a que la admiración por Sabagro no ocurre en la misma proporción que la afirmación del resto de los socios en torno a su influencia dominante. Todo esto existe en la vida interna de la empresa a la par de una influencia menor, pero no despreciable, de otros de los socios.

El liderazgo de Sabagro se ha prolongado a través de una reelección. Al inicio de operaciones de la empresa integradora la presidencia fue ocupada por un miembro de Productora Valdez-Méndez. Al final de su periodo de tres años fue elegido un socio de Sabagro, quien se mantuvo en la dirigencia un periodo más. Esto sin duda es un indicio de legitimidad, lo cual probablemente ha dotado al presidente de un mayor margen de maniobra para la toma de decisiones. Ello se deduce de algunos testimonios donde se afirma que la organización de asambleas es cada vez más esporádica. Para algunos socios tal cambio es muy significativo pues recuerdan que el primer presidente llamaba a reuniones de manera frecuente. Sin embargo, el estilo de la actual presidencia no parece haber caído mal entre los asociados en general.

El presidente en turno está enfocado en el desarrollo de nuevos servicios a socios y no socios, mientras que antes se daba prioridad a la capacitación de los miembros. Por otra parte, a pesar del mayor margen de maniobra de la dirigencia en lo relativo a la

operación cotidiana de la organización y los problemas que esto representa, las decisiones más importantes de la empresa se siguen tomando en la Asamblea de Socios. Esto ha sucedido en la desafiliación de SPR, en la aceptación de algunas más y en el cobro de préstamos concedidos a los propios asociados. Por ahora parece que basta una estrecha coordinación entre presidencia y gerencia para mantener en marcha la buena operación de la Integradora de Ovinocultores.

RELACIONES DE LA EMPRESA CON SU EXTERIOR

A pesar de que no todos los miembros están conformes con la continuidad de la dirigencia, debe haber un motivo de su legitimidad. Esto posiblemente esté relacionado con la capacidad de gestión que haya demostrado para la obtención de recursos provenientes de la relación de la integradora con clientes, proveedores, organizaciones de apoyo y, particularmente, con las agencias gubernamentales. Es precisamente ésta la función primordial de una empresa integradora: conseguir recursos, a nombre de la colectividad, que de manera individual sería casi imposible adquirir. Aunque es necesario corroborar si el grado de legitimidad de la presidencia efectivamente estriba en ello o no.

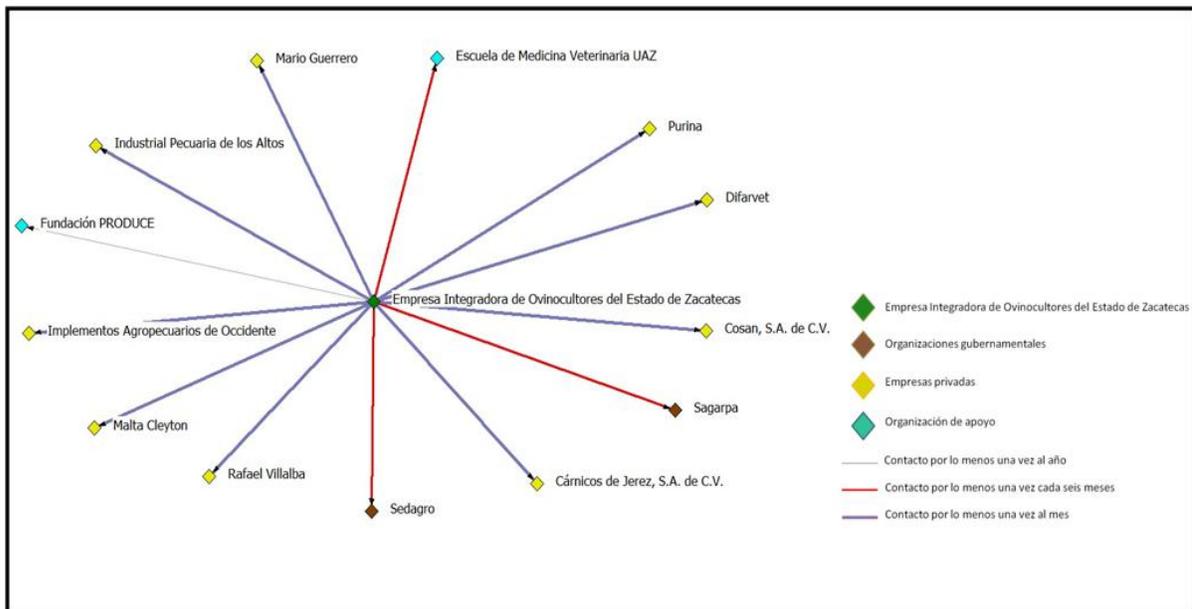
Es preciso comenzar diciendo que, en general, los dos presidentes que la empresa ha tenido se han caracterizado por gozar de una buena relación con funcionarios gubernamentales, quienes los han apoyado en su gestión mediante recursos. Basta con recordar que el origen de la empresa es en realidad producto de la iniciativa de dos funcionarios gubernamentales que tenían contacto con el grupo de amigos que pastoreaba ganado en praderas. Además, su grado de organización le sirvió a la

integradora para que fuera utilizada por el gobierno estatal como ejemplo de consolidación de una empresa de este tipo, asistiendo a varios foros en los que daban su testimonio y presentaban la manera en que estaban llevando a cabo sus actividades.

El prestigio ganado le ha permitido al actual presidente de la empresa poder representar al sistema-producto ovinos a nivel estatal, es decir, ser parte del comité que planea las actividades de cría de este tipo de ganado en el estado. Esto lo ha dotado de liderazgo ante otras organizaciones estatales de criadores de ovinos. A lo anterior se adiciona que goza de relaciones dentro de las agencias gubernamentales debido a su función como presidente del Comité Estatal de Fomento y Protección Pecuaria del Estado de Zacatecas (Cefopp). Asimismo, algunos miembros de otras SPR están trabajando en Sagarpa. Esto parece indicar que la Integradora de Ovinocultores cuenta con buen capital social por lo menos ante las instancias gubernamentales.

Los criadores de ovinos conforman una integradora que parece estar bien estructurada y organizada; además, su presidente cuenta con un grado de legitimidad que por lo menos le da estabilidad a su gestión, pues ha permanecido varios años al frente de la empresa sin pertenecer a una organización que históricamente haya tenido más peso que el resto dentro de la integradora. Esto habla de cierto éxito en la generación de relaciones al exterior. ¿Pero qué características tendrán los lazos construidos por esta organización? ¿Con qué actores? ¿Qué recursos obtiene? Para responder estas interrogantes y profundizar en la calidad de los vínculos se requiere analizar la red egocéntrica de la Integradora de Ovinocultores.

FIGURA 5. RED EGOCÉNTRICA DE LA EMPRESA INTEGRADORA DE OVINOcultores



Fuente: Elaboración propia con empleo del programa UCINET.

Primero es importante establecer que la empresa se vincula con trece actores (ver la figura 5). Si se observa el color de los vínculos, se pueden identificar, en rojo, los lazos que ocurren cada seis meses. Esta situación se da con dos agencias gubernamentales y una institución de apoyo. En gris hay un solo vínculo, lo que significa que con la Fundación Produce se tiene contacto por lo menos una vez al año. Finalmente, hay nueve lazos morados. Éstos señalan relaciones que se repiten por lo menos una vez al mes, refiriéndose a la red de clientes y proveedores de la empresa, con quienes debe tener una interacción constante a efecto de mantener activa a la organización.

El color de los nodos indica el tipo de actores con los que la empresa se relaciona. Los cafés señalan que la integradora se vincula con dos dependencias de gobierno; los azul claro, con dos organizaciones de apoyo, y los amarillos, los nueve clientes o proveedores con los que mantiene transacciones de manera cotidiana. Con dependencias de gobierno

u organizaciones de apoyo los vínculos no son tan frecuentes debido a la naturaleza de estas organizaciones, es decir, en el caso de las dependencias se siguen tiempos de programas gubernamentales y entrega de documentación, mientras que con las organizaciones de apoyo se llevan actividades muy concretas que son requeridas en un momento determinado, como la generación de estudios o la obtención de capacitación. Por lo tanto, se puede afirmar que la temporalidad de los vínculos no indica ninguna anomalía en las relaciones de la empresa.

Es de llamar la atención que en la red de la integradora hay dos organizaciones de apoyo, particularmente, una institución educativa: La Escuela de Medicina Veterinaria de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Este tipo de vínculos dotan de personal temporal a los socios o son fuente potencial de estudios que pueden mejorar los niveles de productividad. Por otra parte, es importante señalar que en la red está ausente alguna fuente de financiamiento. Al respecto, no se puede soslayar que la integradora intentó funcionar como un intermediario de servicios financieros para los asociados con recursos provenientes del Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), sin embargo, la experiencia no fue buena, pues existieron problemas para que algunos socios pagaran, requiriéndose incluso litigios. Esto hizo que se optara por desechar tal servicio. No obstante, se debe aclarar que las finanzas de la empresa son sanas, colocándose en una buena posición en el contexto del mercado.

Las relaciones de la organización se pueden ver condicionadas por la existencia de intermediarios que tengan la capacidad para negociar ante la necesidad de los recursos que ellos puedan proveer. En el caso de la Integradora de Ovinocultores no existen

intermediarios dentro de su red, siendo totalmente independiente en su relación con cada uno de los trece actores que se vinculan con ella. Sin embargo, dentro de la capacidad de negociación directa de ésta y, en general, de toda empresa, surgen limitaciones impuestas por los actores con quienes existe un lazo. Por ejemplo, los requisitos establecidos para mantener un vínculo implican ciertas modificaciones organizacionales o de operación que, por lo menos, en un principio, representan un costo.

En la red de la Integradora de Ovinocultores hay cuatro actores que les han establecido ciertos requisitos para mantener la relación. Dos de ellos son gubernamentales: Sedagro, que exige la adscripción a la normatividad, y Sagarpa, que además del ceñimiento a lo que dicta la norma, ha solicitado una adecuación organizacional. La organización de apoyo Fundación Produce también, al igual que las otras, exige la adecuación a la normatividad. Finalmente, Cárnicos de Jerez, que es uno de los clientes, les solicita ganado con características específicas. Sin embargo, en el caso de las dependencias de gobierno, el tipo de relación que se lleva aligera el peso de los requerimientos, particularmente con Sagarpa, ya que con sus funcionarios se ha alcanzado tal grado de confianza, que a pesar de no omitirse el cumplimiento de reglas de operación, los tiempos para cubrir requisitos no son tan estrictos como pudiera ocurrir con cualquier otra empresa integradora que esté iniciando o no tenga buenos antecedentes.

La buena relación con Sagarpa ha hecho también que la empresa haya disminuido el riesgo de no contar con algún tipo de apoyo proveniente de dicha dependencia, y que pueda ser destinado a empresas integradoras. Por otro lado, en su red egocéntrica hay un actor con el que existen condicionamientos mutuos, lo que implica una relación de poder

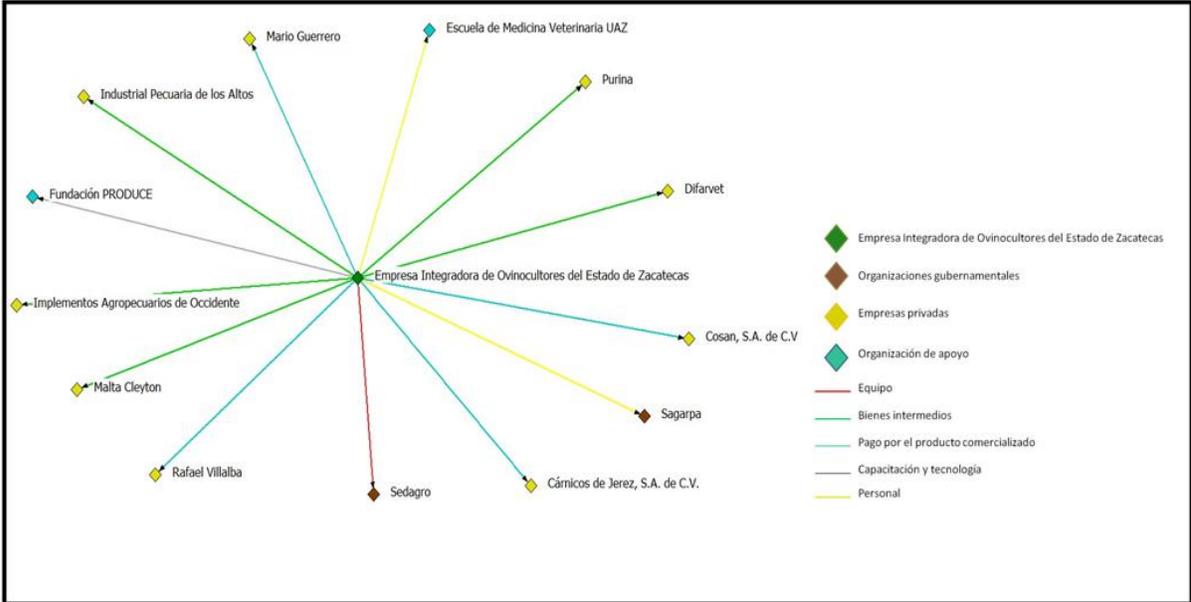
que puede impactar en costos de monitoreo. Se trata del vínculo con Cosan, S.A. de C.V., empresa que compra ganado en pie. Sin embargo, el lazo se ha mantenido, lo que ha evitado cualquier tipo de práctica oportunista entre ambas partes. De hecho, Cosan es el cliente más importante de la organización. En general, la integradora no se ha visto condicionada en gran medida para poder vender. Las restricciones en las relaciones con las agencias de gobierno son enteramente entendibles, dado que éstas no pueden hacer nada más allá de lo que la ley expresamente les mandata.

Al mejor cliente de la empresa el presidente constantemente le envía regalos a efecto de conservar el vínculo. Se trata de pequeños detalles que son un símbolo de gratitud ante la fidelidad como comprador. Debido a la calidad del ganado y a las características de la relación, el lazo con tal cliente ha durado casi desde el inicio del proyecto. Ésta y otras relaciones se han visto beneficiadas por la organización y transparencia con la que se ha manejado la integradora. Por ejemplo, en el servicio de venta de ganado logrado a través de la organización, las SPR muestran confianza, tanto en el manejo del dinero como en el respeto de su espacio para comercializar el ganado, pues prácticamente la gerencia es avisada cuando se tienen animales listos y ésta anota el orden de los socios que se van reportando, el cual es respetado al momento que se ha realizado alguna negociación con un cliente y se alcanza un cargamento.

En las transacciones de la empresa no existen contratos de por medio. La organización ha logrado alcanzar prestigio entre sus clientes, pues su ganado está sano, bien seleccionado y alimentado de una manera natural, sin inyección de hormonas, lo que ha hecho que la carne obtenida sea de muy buena calidad. Por su parte, los clientes

siempre han cumplido con ellos en los pagos comprometidos. Esto ha hecho que no se empleen mecanismos de control y monitoreo en las negociaciones y relaciones de compra-venta. Mientras tanto, al interior de la empresa, los socios saben que el dinero llegará a sus manos, por lo que basta con mantener el contacto vía telefónica con la gerencia para acordar las fechas de depósito.

FIGURA 6. RECURSOS RECIBIDOS POR LA EMPRESA INTEGRADORA DE OVINOcultores



Fuente: Elaboración propia con empleo del programa UCINET.

La Integradora de Ovinocultores ha logrado generar confianza entre sus miembros y con los clientes. Sin duda esto es parte del capital social acumulado. Sin embargo, aún no se sabe los beneficios de ello. Por tal razón, en la figura 6 se muestra una red relativa a los recursos recibidos por la empresa. Las líneas verdes indican la recepción de insumos para la cría del ganado, todos ellos provenientes de proveedores, quienes básicamente surten a la empresa de alimento y medicamento veterinario. Por su parte, el vínculo rojo indica la recepción de equipo proveniente de Sedagro, dependencia del gobierno estatal. Es

importante mencionar que el equipo no se recibe todo el tiempo pero el vínculo con la Secretaría se mantiene, pues es una de las instancias por medio de las cuales se pueden obtener beneficios destinados a empresas integradoras.

De la organización de apoyo, Fundación Produce, se recibe capacitación y tecnología, como lo indica el vínculo gris, mientras que de la Escuela Veterinaria de la UAZ, personal. También la Sagarpa apoya con personal capacitado a la empresa, según lo mostrado por el lazo amarillo. El resto de los vínculos, en azul claro, representan los pagos realizados por los clientes. Es importante comentar que, teniendo como referencia los recursos obtenidos, la empresa tiene una red sólida. El capital social acumulado es estable, pues de cada tipo de recurso recibido tiene al menos dos contactos. Algunos proveedores les venden sólo alimento, otros pueden abastecerlos tanto de alimento como de medicamentos. Además, dos actores les brindan personal y todos los clientes les compran ganado en pie.

Los vínculos únicos en su tipo se dan con Sedagro y Fundación Produce. El primero no tiene ningún potencial destabilizador debido a que se trata de una instancia gubernamental con la que basta el cumplimiento de la normatividad para asegurarlo. Además, en este caso, la relación con el gobierno es buena. El lazo con Fundación Produce tampoco es problemático, pues en esta organización están representados tanto los productores, mediante el comité de sistema-producto ovinos, como el gobierno, por lo que también basta con dar cumplimiento a la normatividad. Si acaso, el único vínculo que podría hacerle falta a la empresa es con alguna instancia que otorgue financiamiento.

La diversidad de recursos recibidos por la empresa parece ser la necesaria para su desarrollo. Sin embargo, se requiere conseguir una mayor precisión para poder determinar la importancia de su capital social. Para ello, hace falta establecer la relevancia de cada bien o servicio obtenido, así como la cantidad, es decir, su suficiencia. Los recursos transferidos por las dos dependencias gubernamentales son considerados muy importantes. Lo mismo sucede con los proporcionados por las dos organizaciones de apoyo: Fundación Produce y la Escuela de Medicina Veterinaria. Por tanto, se le da un rol principal a los requerimientos para elevar la competitividad: personal capacitado, equipo, capacitación y tecnología.

Entre los recursos considerados muy importantes están también los recibidos de Cosan, S.A. de C.V. Se trata del máximo comprador, aunque como se veía en la figura 6, existen otros clientes, por este motivo el pago de dicha empresa no es catalogado como imprescindible, aunque sí es necesario aclarar que ningún otro cliente tiene la misma capacidad de consumo. El resto de los recursos recibidos, tanto de los demás compradores como de los proveedores, son catalogados como prescindibles, lo que es una muestra del margen que posee la empresa para negociar con tales actores. Ahora bien, aunque no existen recursos que la integradora considere como vitales, todavía no se ha determinado si la cantidad de lo obtenido del exterior cubre con sus expectativas.

En general, todos los recursos obtenidos son catalogados como suficientes, tanto los que son muy importantes como aquellos calificados de prescindibles. Esto significa que la empresa no tiene carencia de bienes o servicios necesarios para su operación, aunque se podría mejorar su desempeño con una cantidad un poco mayor de cada uno de ellos.

La situación puede ser interpretada como la existencia de un capital social que permite operar de una manera estable. Esto se refrenda con un índice de acceso a recursos de 67%, lo que significa que la empresa no tiene problemas de abastecimiento. Lo anterior a pesar de que se decidió, internamente, suspender los servicios de financiamiento mediante la organización luego de la experiencia entre los socios.

El liderazgo del actual presidente se ha mantenido estable debido a la fortaleza de los vínculos generados con las dependencias de gobierno y la diversidad de opciones con que cuenta la empresa tanto para adquirir insumos como para comercializar. Su independencia en el mercado sobrevive aún a pesar de la importancia de uno de los clientes. Además, la legitimidad de la dirigencia se mantiene, e incluso se ha visto fortalecida con una reelección sin importar la poca preocupación existente por incentivar el apoyo mutuo entre los socios y mostrar un estilo de administración lejano a ellos. La clave de todo esto parece ser que la integradora manifiesta un avance continuo.

RESULTADOS DE LA EMPRESA

La Empresa Integradora de Ovinocultores parece tener una baja cohesión entre los socios pero sigue los mecanismos institucionales para tomar decisiones importantes y, sobre todo, mantiene la confianza en el proyecto de su dirigente. Todo ello probablemente está fundamentado en una buena relación con las oficinas de gobierno y en los vínculos variados con clientes y proveedores, lo que hace que no dependa sólo de uno de ellos.

El principal objetivo de la organización fue comercializar el ganado al mejor precio y lograr la consolidación de una cartera de clientes. Ambos aspectos han sido cumplidos.

La empresa cuenta con clientes estables, quienes pagan el precio más alto posible. Para asegurar esto último la integradora se informa constantemente del valor que se maneja en otras regiones a efecto de evitar una compra oportunista por parte de algún cliente. Otro objetivo planteado en un principio fue la capacitación de los socios, por lo menos era una de las prioridades de la primera administración. Por tal razón se tenía como mínimo un curso al año con recursos de FIRA y Fundación Produce. Paulatinamente las actividades de la empresa se fueron decantando de manera exclusiva hacia los aspectos de la comercialización, quedando la capacitación relegada al interés particular de cada SPR.

La venta de ganado se ha logrado de una manera aceptable, pues no se han tenido problemas en acomodarlo, pero todavía es necesario que varios de los socios mejoren la calidad de sus hatos. De lograrse esto, la empresa estaría en posibilidad de cumplir uno de los nuevos objetivos planteados: aumentar el volumen de ganado vendido. Las condiciones del mercado lo permiten, pues la producción de borrego en México sólo representa el 50% de lo que se consume a nivel nacional, por lo que no hay problemas de saturación. Otro de los nuevos objetivos es llegar a vender cortes. Este proyecto recientemente se está poniendo en marcha. Por ahora ya se tienen las máquinas de empacado al vacío, donde se han hecho algunas pruebas; también se cuenta con un logo y el diseño de empaques. La idea es vender cortes que no llegan a México y, en un segundo momento, buscar la certificación para entrar al mercado del sur de los Estados Unidos. Todo ello se encuentra en ciernes.

Una idea más es establecer el servicio de cría de animales en corrales, para lo que se requiere terminar también el proyecto del centro de acopio, pues todavía el ganado es

llevado el día de la venta. Todos estos nuevos planes son producto de los logros graduales, pero estables, de la empresa. La venta de borregos año con año se ha incrementado, así como las ganancias. Se comenzó vendiendo a un valor de 13 pesos el kilo y se ha llegado a vender recientemente hasta a 27 pesos. El precio difícilmente baja ahora de los 25 pesos por kilo, aunque fluctúa dependiendo de la época del año. No obstante, existe un mercado muy grande que falta por cubrir, por ello se piensa como una cuestión pendiente la cría de hatos más grandes. La consolidación de la empresa es tal que es muy difícil que se disuelva, como sucede con muchas organizaciones de este tipo. Basta con recordar que su valor accionario ha aumentado de manera considerable.

A los socios se les presta el servicio de comercialización del ganado. También se les proporciona alimento y medicinas para sus rebaños a precios más bajos que los del mercado. La capacitación brindada, sobre todo al inicio del proyecto, fue fundamental en la venta, mantenimiento de clientes y, particularmente, en la conservación del precio, ya que se mejoró la dieta del ganado y la genética del mismo, ayudándose también a evitar enfermedades como la brucelosis. En general, ahora se cuenta con un mayor control en lo administrativo y lo fiscal, con lo que los socios se ven beneficiados al existir mayor coordinación en las actividades, pues ellos sólo tienen que enfocarse en criar ganado de calidad.

Los resultados de la empresa integradora también se pueden observar en las cuestiones de infraestructura. Ahora cuenta con una bodega de su propiedad que sirve de centro de acopio, donde existen dos oficinas, una de la gerencia y otra más del presidente del Consejo de Administración. También está equipada con una revolvedora, un

embarcadero y dos esterilizadores, así como una empacadora al alto vacío. Adicionalmente, tiene un espacio en el terreno donde se ubica a efecto de echar a andar el proyecto de corrales para cría. Evidentemente está proyectada la generación de mayor infraestructura, pero ésta se concretará gradualmente, como ha ocurrido en el pasado.

El éxito de la empresa se ha trasladado a su entorno. La organización es un referente en el precio de la región, por tal razón han disminuido los intermediarios. Varios ganaderos que comercializan por su parte se informan del valor por kilo manejado en la integradora para evitar las prácticas oportunistas de los compradores. Además, la empresa comercializa ganado también de gente que no es socia, por lo que es una entidad que ha hecho rentable la actividad de la cría ovina. De acuerdo con un sondeo aplicado en la empresa, el índice de abatimiento de los costos de transacción es de 74.5%. Tal cifra significa que en las transacciones de la empresa sólo hay un estrecho margen para el oportunismo. En tal situación existen buenas ganancias y prevalece la confianza con los clientes, teniendo la certeza de que la mayor parte de la producción será vendida. Sin embargo, la capacitación y el conocimiento del mercado no siempre están actualizados, además tampoco existe una supervisión sistemática y comprometida de los niveles de productividad de los socios, por lo que no todo el ganado es apto para la venta.

La desviación estándar de los puntajes considerados para obtener el índice de abatimiento de costos de transacción es de 1. Esto significa que varias de las características consideradas como costos de transacción se ubican en la categoría inferior, margen moderado para el oportunismo (ver metodología), en la que siguen existiendo ganancias pero el desconocimiento del mercado y la falta de actualización es mayor por

parte de los socios. Los participantes en este ejercicio establecen que el producto todavía no tiene un alto control de calidad y no hay muchas actividades promocionales como organización, más allá de la búsqueda de clientes específicos. Estos aspectos seguramente cambiarán de manera forzosa de concretarse el proyecto de cortes.

La empresa ha tenido algunos fracasos, como la cancelación del proyecto de fungir como parafinanciera, lo que ha hecho que los socios tengan más problemas para capitalizarse que los experimentados de haber tenido éxito dicho proyecto. Además, en algún momento trató de producir alimento, pero no pudo competir con las empresas ya posicionadas y ahora sólo se dedica a comercializar entre los socios las marcas conocidas a precios inferiores a los del mercado. A esto se le añade cierta complejidad en su operación porque es difícil coordinar a tanta gente con ranchos tan dispersos entre sí, aunque como se ha visto, de alguna forma se ha logrado. Más allá de todos estos factores, lo que realmente ha afectado a algunas SPR, es la resistencia al cambio de prácticas en los ranchos de varios productores a pesar de los intentos que ha habido por dotarlos de una mayor capacitación. Quienes muestran mayor resistencia son los productores de mayor edad, de ahí el liderazgo de los dos presidentes de la empresa, pues se trata de productores jóvenes enterados de los detalles de la competitividad en el mercado.

En general, el capital social que ha logrado acumular la empresa disminuyó considerablemente los costos de transacción. Tan es así que los intermediarios han desaparecido en la región. Además, tanto el precio como el volumen de venta han incrementado claramente si se toma como referencia la situación prevaleciente cuando la integradora comenzó sus operaciones. Asimismo, ésta cuenta con una cartera de clientes

estable y ha logrado un mejoramiento progresivo de la infraestructura. A ello se adiciona la puesta en marcha de nuevos proyectos. Ahora bien, lo más importante de todo es que los socios tienen asegurada la venta de su ganado siempre y cuando cumpla con las características demandadas por los clientes.

La Empresa Integradora de Ovinocultores tiene un índice de capital social de 42.5%, el cual no es muy alto pero refleja cierta estabilidad de la organización. Significa que la cohesión interna no está tan fuerte y que el acceso a recursos es el suficiente, pero que todavía hay un margen para lograr un desempeño que vaya más de acuerdo con las expectativas de los propios socios. Un aspecto importante en la situación prevaleciente del capital social podría ser la disminución de cursos de capacitación, aunque en contraparte, es probable que los beneficios mejoren un poco si se concretan los proyectos en puerta, aunque las SPR que no eleven su productividad se verán relegadas, de ahí que la capacitación al final deba ser enfatizada como una de las carencias más relevantes. A pesar de ello, la situación es estable si se toma en cuenta el índice de abatimiento de costos de transacción equivalente a 74.5%, que representa dos aspectos nodales: clientes estables con los cuales hay confianza, y una mejoría en los ingresos de los socios.

Para establecer claramente los progresos de la Integradora de Ovinocultores, se realizó un ejercicio comparativo de su situación con respecto a dos tipos ideales, uno de gran capital social y otro de condiciones que aumentan los costos de transacción. En el cuadro 20 se muestran las circunstancias que enmarcan una situación de gran capital social. La primera de ellas no se cumple en el caso de esta empresa integradora, pues sólo muy pocas de las SPR mantienen relaciones permanentes y fuera de la empresa. De lo

anterior se identifican dos patrones: de cinco sociedades, que además no se relacionan todas entre sí, por un lado, tres son parte del Consejo de Administración de la empresa, y por otro, el total pertenece al municipio de Jerez, que es donde se ubica la integradora.

CUADRO 20. COMPARATIVO ENTRE TIPO IDEAL DEL CAPITAL SOCIAL Y SITUACIÓN DE LA INTEGRADORA DE OVINOCULTORES

Condiciones ideales del Capital Social	Integradora de Ovinocultores
Todos los socios mantienen una relación permanente tanto dentro como fuera de la empresa.	Muy pocos socios mantienen relaciones permanentes (4.4%) y fuera de la empresa (2.2%). ³⁶ Todos son de Jerez y la mayoría de los lazos se dan entre miembros del Consejo de Administración.
Todos los socios se apoyan entre sí para resolver problemas relacionados con la productividad, infraestructura y capacitación.	Muy pocos socios se prestan apoyo mutuo (3.3%), ³⁷ aunque entre los que lo hacen, se debe destacar que no todos son del mismo municipio.
Las relaciones de poder ayudan a darle un orden al funcionamiento de la empresa.	Los socios han asumido el rol de liderazgo del presidente de Sabagro y se han adaptado a su estilo de trabajo.
Existe legitimidad en el modo de conducir a la integradora.	Hay legitimidad, el presidente ha sido reelegido.
Los socios se benefician por la pertenencia a la empresa con recursos que de otra manera no poseerían.	Los socios obtienen personal, capacitación, equipo, insumos, entre otras cosas que anteriormente no conseguían.
Con clientes, proveedores, gobierno e instituciones de apoyo prevalece una relación basada en la confianza plena, sin requerimientos de contratos o procedimientos formales.	Hay confianza especialmente con un actor gubernamental, aunque también con algunos clientes.
Con todos los clientes, proveedores, gobierno e instituciones de apoyo la relación es directa, sin la existencia de ningún intermediario.	Todas las relaciones son directas, sin intermediarios.
Los recursos que la empresa integradora obtiene de sus relaciones con actores al exterior son todos los necesarios para su operación plena y son suficientes.	La empresa se encuentra abastecida de los recursos necesarios para su desarrollo, aunque de una manera ajustada.
La empresa logra vender sus productos a un mejor precio que el conseguido por los productores, previamente, de manera individual.	La empresa ha logrado incrementar el precio del producto a tal grado que consigue imponer los precios en la región.

³⁶ Ambos porcentajes indican el total existente de las relaciones bidireccionales posibles.

³⁷ El porcentaje refiere al total existente de las relaciones bidireccionales posibles.

La segunda situación descrita en el cuadro 20 tampoco se cumple. No todos los socios se prestan apoyo mutuo, sólo siete de las SPR participan en este tipo de relaciones y no todas ellas se vinculan entre sí. La que más lo hace se vincula con tres sociedades. Posiblemente esto se deba a la lejanía que hay entre los ranchos, aunque más probablemente a que no se ha difundido la necesidad real de que esta práctica permee en la empresa para lograr un desarrollo más igualitario entre sociedades. La situación referente a la estabilidad otorgada por las relaciones de poder sí se cumple en este caso, pues los miembros de la empresa se han adaptado al estilo de dirigir que tiene el actual presidente, más orientado hacia el mejoramiento de la comercialización y la generación de proyectos que a la capacitación. En dicha adaptación no han mediado grandes conflictos, tal vez debido a que se tiene un gran respeto por los cargos institucionales, más allá de las personas.

La cuarta situación del tipo ideal de capital social también se cumple, pues los socios han legitimado con la reelección a la actual administración debido a los logros conseguidos. La quinta situación también acontece en la Integradora de Ovinocultores, ya que las SPR, gracias a la fuerza adquirida como organización, han obtenido recursos como: capacitación, personal, insumos, tecnología, equipo, así como un mejor ingreso, gracias al poder de la asociación, lo cual no habrían logrado de manera individual. La situación referente a la existencia de una relación con los actores al exterior basada en la confianza y sin ningún tipo de requerimiento no ocurre en el caso analizado, pues con las dependencias de gobierno a pesar de la confianza que pueda existir se debe seguir la

normatividad para evitar que los funcionarios incurran en responsabilidades administrativas, pero además, existen clientes que establecen ciertos requisitos para la compra. Aunque es importante aclarar que con ninguno de ellos se firma contrato alguno, por lo que la relación se fundamenta en la palabra y los antecedentes de cumplimiento ante ellos mismos.

La séptima situación sí ocurre en la Integradora de Ovinocultores, es decir, no existe ningún intermediario en los vínculos desarrollados en su exterior. La empresa trata directamente con cada uno de los actores de su red egocéntrica. La octava situación no se cumple plenamente en el caso analizado. Los recursos que obtiene la empresa son suficientes para su operación, pero se puede afirmar que para un mayor crecimiento se requieren más recursos de todos los tipos de los que se han recibido, lo cual no ha sucedido porque la empresa no ha logrado generar un funcionamiento un poco más eficiente y solidario en su interior. La última situación, relativa a la elevación del precio del producto con respecto a la etapa previa, en la que los socios estaban aislados, sí se cumple en el caso de la Integradora de Ovinocultores, lo cual ha sido su mayor logro, pues incluso ha conseguido imponer el precio en la región a causa de la generación de una cartera de clientes estable y del incremento de la productividad de los asociados. Lo anterior también se debe a que el potencial del mercado es superior a su capacidad de venta, por lo que todos aquellos no asociados que quieran comercializar a través de la empresa son bienvenidos.

CUADRO 21. COMPARATIVO ENTRE TIPO IDEAL DE AUMENTO DE COSTOS DE TRANSACCIÓN Y SITUACIÓN DE LA INTEGRADORA DE OVINOCULTORES

Condiciones ideales que aumentan los Costos de Transacción	Integradora de Ovinocultores
Productores en pequeñas unidades productivas o de manera individual.	Los productores se agruparon en una empresa integradora.
Desvinculación absoluta entre unidades productivas y entre productores individuales.	Hay un vínculo de los productores dentro de la empresa.
Tanto productores como pequeñas unidades productivas tienen escasa preparación para el oficio.	Los socios han recibido cursos de capacitación, con lo que han incrementado su productividad.
Venta a través de intermediarios.	Realizan sus ventas a una cartera de clientes estable, por lo que no hay intermediarios.
El vínculo con los intermediarios no es recurrente y está basado en la desconfianza.	No aplica.
Precios de venta inferiores a los del mercado.	Sus precios de venta son equiparables a los empleados a nivel nacional.
Situación de vulnerabilidad económica de los productores.	No hay vulnerabilidad económica en los productores, al contrario, su situación ha ido mejorando paulatinamente.

En el cuadro 21 se establecen las situaciones que determinan una condición de aumento de costos de transacción. Ninguna de ellas acontece en el caso de la Integradora de Ovinocultores. Los productores ya no se encuentran desvinculados y aislados, sino que forman parte de una organización que además les ha permitido adquirir varios recursos, entre otros, cursos capacitación que les han permitido ser más productivos. Además, sus ventas las realizan en conjunto y de manera directa con los clientes, respetando los precios reales del mercado a nivel nacional. Lo anterior ha hecho que su situación económica haya mejorado con respecto a la etapa en que comercializaban de manera individual.

CAPÍTULO 5

INTEGRADORA DE GUAYABEROS DEL CAÑÓN DE JUCHIPILA, S.A. DE C.V.

INTRODUCCIÓN

Este capítulo significó un gran reto metodológico debido a que se trata de un caso muy complejo, en el que las fuentes de información estuvieron restringidas por la propia situación de la empresa: no cuenta con un cuerpo administrativo. La idea fue lograr vincular algunos índices y mediciones obtenidas a partir del análisis de redes, con documentos y testimonios consultados con objeto de reconstruir la vida de la empresa. El objetivo fue presentar el caso como un constructo significativo conformado por información que se desprende de varios niveles de análisis.

La situación de la Integradora de Guayaberos presenta información contradictoria. Por un lado se identificaron canales de comercialización con un alto valor agregado, por otro, problemas financieros y falta de cohesión entre los socios de la empresa. La organización posee una planta y una empacadora, pero varios de los asociados continúan vendiendo por cuenta propia. Este caso presenta circunstancias que no encajan con el planteamiento normativo de lo que debe ser una empresa integradora, sin embargo es la muestra de lo que significa la capacidad de gestión, pero también la legitimidad insuficiente.

En la primera sección se presentan las condiciones de la conformación de la empresa y la manera en que se organiza en su interior. En seguida se reconstruye la red interna de los socios para determinar el grado de cohesión existente, en particular, la

existencia de prácticas de apoyo mutuo. Posteriormente, el texto se centra en la identificación del liderazgo y su legitimidad. A continuación la exposición se ubica en otro nivel de análisis: en las relaciones al exterior de la empresa y los recursos obtenidos a través de éstas. Finalmente se sintetizan los resultados de la organización y se hace una comparación de su situación con dos tipos ideales, uno de un alto capital social y otro de costos de transacción absolutos.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

En la región del sureste zacatecano, al igual que en otras, predominaba un excesivo intermediarismo. Esto provocaba que las prácticas oportunistas fueran la moneda de cambio en las transacciones de guayaba. Los intermediarios terminaban ganando más que los propios productores, quienes se vieron en la necesidad de contar con un producto costeable que solos y aislados no podían conseguir. Este fue el marco general en el que se originó la Integradora de Guayaberos, aunque no fue una iniciativa de la gente dedicada a este cultivo, es decir, no es resultado de una red de relaciones preexistentes que hicieran posible la asociación.

La promotora de la empresa fue la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa). Funcionarios de dicha dependencia convocaron a las SPR fundadoras para participar en la Asamblea Constitutiva. De esta forma, el 19 de septiembre de 2001 nació oficialmente la Integradora de Guayaberos del Cañón de Juchipila, S.A. de C.V., quedando su domicilio en Jalpa, Zacatecas. Es importante comentar

que fue la segunda empresa de su tipo en el estado.³⁸ Actualmente cuenta con un total de 13 sociedades y entre todas ellas representan a 119 miembros individuales.

La integradora no ha sido lo suficientemente estable en relación con sus asociados. Por ejemplo, en 2006 la SPR Xuchipilli estuvo a punto de desaparecer. Este tema se trató en una de las asambleas de aquel año, pero justo en tal espacio un grupo de productores se adhirió a ella y contrajeron las responsabilidades asumidas por la sociedad. Tal hecho le permitió continuar dentro de la empresa. Los cambios de nombres en las SPR o la desaparición de algunas se puede deber en parte también a que se trata de organizaciones provenientes de cuatro municipios diferentes: Apozol, Huanusco, Jalpa y Tabasco. La falta de pertenencia a una misma comunidad y la lejanía podría ser la causa de que algunos socios tengan problemas para seguirlo siendo.

Por otro lado, el capital fijo inicial de esta empresa fue de \$50,000.00. Dicha cantidad representó ocho acciones, una por socio, con un valor de \$6,250.00 cada una. Las acciones conceden iguales derechos y obligaciones a sus poseedores, tanto en la toma de decisiones como en el reparto de utilidades y, según los estatutos, ningún miembro puede poseer más que el resto, siendo 30% el máximo de estos títulos que puede ostentar una sola SPR. Esto también implica que sólo es permitida la integración a la empresa de

³⁸ Las SPR fundadoras fueron: Xuchipilli; Guayaberos de Apozol; Cristeros Santuario Jalpa; Chalchisco de Arriba; SPR Don Jesús; Arroyo de Soto; San Francisco de Tabasco, y El Progreso del Chique. Actualmente no continúan todas las SPR que la fundaron, algunas han desaparecido pero han surgido varias más. En años posteriores a la fundación surgió la sociedad el Oyoztle, en seguida Huanusco y Pepe's Tomates. También una más llamada Bendita Tierra. Esta última y Huanusco desaparecieron o se transformaron en otras, pues actualmente la integradora está compuesta por las siguientes trece SPR: Arroyo de Soto; Chalchisco; Cristeros Santuario Jalpa; El Progreso del Chique; Guayaberos de Apozol; Ovejalpa; El Oyoztle; Pepe's Tomates; Tenamastes, a la que pertenece el presidente, quien se separó de Cristeros Santuario Jalpa; Xuchipilli; Jalpa Torre Vieja, que posiblemente antes fue Bendita Tierra; Agroproduce La Escondida y, Beneficio Frutal de Huanusco, probablemente con anterioridad Huanusco. De las SPR fundadoras desaparecieron Don Jesús y San Francisco de Tabasco.

personas morales de escala micro, pequeña y mediana. Todo ello tiene como fundamento asegurar un terreno igualitario desde el cual convivan los socios para buscar el progreso de la empresa. La posesión de acciones y la limitación en torno a la cantidad de las mismas asegura, de una manera institucional, que no existan jerarquías entre los asociados, lo que deja una base sobre la cual se fija la estructura orgánico-funcional de la organización.

La Integradora de Guayaberos se rige por los estatutos que vienen anexos a su acta constitutiva. En ellos se establece que la empresa está conformada por una Asamblea General como órgano rector máximo, por tanto, es donde se toman las decisiones que tienen mayor repercusión en la vida de la empresa. De las disposiciones asumidas para las actividades cotidianas de la organización se encarga el Consejo de Administración, que funge como representante de la Asamblea. Éste se encuentra integrado por un presidente, un secretario, un tesorero y seis vocales, quienes son elegidos por votación entre los socios de la empresa.

Las atribuciones del Consejo se refieren a la posición de apoderado legal para acciones de administración, pleitos y cobranzas, así como actos de riguroso dominio. Además, tiene facultades para otorgar y suscribir toda clase de títulos de crédito. En términos generales, el Consejo se encarga de cumplir y ejecutar los acuerdos emanados de la Asamblea, así como de la administración y dirección de la empresa. Entre sus potestades más importantes está la de delegar funciones en un Gerente General o Director, quien puede ser miembro de alguna de las SPR socias. Este último tiene como responsabilidad la prestación de los servicios requeridos por los asociados de la empresa. Por tal motivo tiene permitido contratar a personal especializado. Asimismo, puede

suscribir títulos de crédito y obtener financiamiento a efecto de administrar los negocios, bienes y fondos de la empresa. También debe efectuar los cobros y pagos.

Por medio de la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Gerencia, se tienen cubiertas las funciones de planeación, organización e integración de las actividades. Sin embargo, la normatividad también prevé los mecanismos de observación y revisión de la manera de operar a efecto de lograr su correcta conducción. Quien se encarga de evaluar los trabajos realizados es un Comisario elegido por la Asamblea, informándole a ésta acerca de cualquier irregularidad. Ahora bien, cada uno de los funcionarios mencionados es producto de una elección entre los socios, es decir, tanto los participantes en el Consejo como el Comisario, duran en su cargo tres años y pueden reelegirse. La posición de Gerente no es sometida a ninguna votación ni tiene alguna duración en particular.

Las personas que han fungido como funcionarios profesionales de la empresa, es decir, que no son resultado de una elección en la Asamblea de Socios, en algún momento fueron cuatro: además del Gerente General, también un Gerente Administrativo, un asesor organizativo y un contador. Asimismo apoyaron profesionistas en el diseño de proyectos; sin embargo, hay antecedentes de adeudos de honorarios a toda la plantilla, conocida como Unidad Técnica, por lo que se llegaron a plantear estos problemas en las reuniones de asambleas a finales de 2005, donde se propuso que mediante fondos gubernamentales se les pagara a estos funcionarios. En fin, cuando se visitó la integradora, en diciembre de 2010, quedaban dos miembros de la plantilla administrativa,

los cuales para enero de 2011 renunciaron a sus empleos debido a la falta de pago, a cargo de la empresa, por sus labores durante varios meses.

En la Integradora de Guayaberos no parece existir algún tipo de reglamentación adicional a los estatutos que vienen en el Acta Constitutiva. La misma dinámica de la empresa imposibilitó conocer más a detalle su funcionamiento, pues dejó de existir la Gerencia, en tanto que el presidente de la integradora se encuentra gran parte del tiempo ausente de la región, por lo que es muy complicado mantener el contacto con alguien que facilite el acceso al seno de la organización. Por tal razón no se sabe realmente si existe, por lo menos, un procedimiento no formalizado en documentos mediante el cual se haga acopio de la guayaba de los asociados y se organice su venta.

Lo que se intuye es cierta lejanía entre los socios, la cual posiblemente se resuelve sólo en el marco de las asambleas generales. Probablemente la principal razón de todo esto es la lejanía física de los diferentes miembros, pues cabe recordar que están asociadas en la empresa SPR de cuatro municipios distintos, y aunque éstos son colindantes, representan una barrera para generar una dinámica estrecha y fundamentada en un sentimiento comunitario al interior de la organización. Esto desde luego puede ser determinante en el tipo de resultados que la Integradora de Guayaberos ha conseguido. En función de conocer más al respecto, es prioritario analizar la red de relaciones entre las sociedades para determinar si, a pesar de la distancia geográfica, hay un grado de cohesión que facilite el funcionamiento de la asociación como un solo cuerpo de productores ante el mercado.

SITUACIÓN AL INTERIOR DE LA EMPRESA

La dificultad para lograr reunir información en torno a la operación de la Integradora de Guayaberos del Cañón de Juchipila, ante la ausencia de un cuerpo administrativo, es un primer indicio de la probable problemática que se vive dentro de la empresa. Lo más importante, más allá del orden y organización que otorgan gerentes profesionales, es la cercanía existente entre los asociados, pues significa una muestra de apego al proyecto y de la intención de fortalecerlo. Para realizar el diagnóstico de la cohesión existente en la integradora, se aplicó un cuestionario a cada una de las SPR. Las preguntas fueron formuladas a efecto de identificar a los miembros con los que se relacionan a partir de su condición de socios (ver anexo 1). Para lograr validez en las respuestas, se buscó que los participantes en el ejercicio tuvieran algún cargo de representación dentro de su SPR. En el cuadro 22 se muestra el estatus de las personas que accedieron a responder:

CUADRO 22. ESTATUS DE LOS ENTREVISTADOS PARA ELABORAR LA RED INTERNA DE LA EMPRESA

Integradora	SPR	Cargo del informante
Guayaberos del Cañón de Juchipila, S.A. de C.V.	Chalchisco	Presidente
	Cristeros Santuario Jalpa	Representante Legal
	Guayaberos de Apozol	Presidente
	Xuchipilli	Presidente
	El Oyoztle	Presidente
	Arroyo de Soto	Presidente
	Beneficio Frutal de Huanusco	Presidente
	Jalpa Torre Vieja	Secretario
	El Progreso Chique	Presidente
	Ovejalpa	Presidente
	Tenamastes	Presidente
	Agroproduce La Escondida	Presidente
	Pepe's Tomates	Dejó el estado

En un primer momento es fundamental establecer si en la integradora existen relaciones frecuentes, por lo menos, entre la mayoría de los socios. Tales vínculos

representan un medio para que las SPR estén al tanto de la situación que atraviesan las demás. Adicionalmente, es necesario determinar en qué medida existe el compromiso de trabajar en conjunto con objeto de procurar un desarrollo más igualitario entre los miembros de la empresa. Tanto el contacto permanente, como las muestras de apoyo mutuo, son un medio para establecer en qué medida existe una identificación y un compromiso con una organización que tiene por objeto lograr el beneficio de todos sus participantes.

Se podría intuir que esta empresa, debido a los antecedentes de su cuerpo administrativo y la consecuente desorganización que esto puede provocar, pero sobre todo, a raíz de la ubicación geográfica de sus distintos miembros, registra pocas relaciones entre SPR, lo que significa que su operación se logra gracias a los espacios de deliberación que son forzados por la normatividad en torno a este tipo de organizaciones, es decir, a las reuniones de asamblea. Por tal razón, la primera medida obtenida con el empleo del análisis de redes fue la densidad de relaciones entre los asociados con base en temas como el apoyo mutuo y el contacto permanente. De tal forma se pudo saber cuántos lazos realmente existen entre los miembros de la integradora (ver cuadro 23).

CUADRO 23. COHESIÓN EN LA INTEGRADORA DE GUAYABEROS

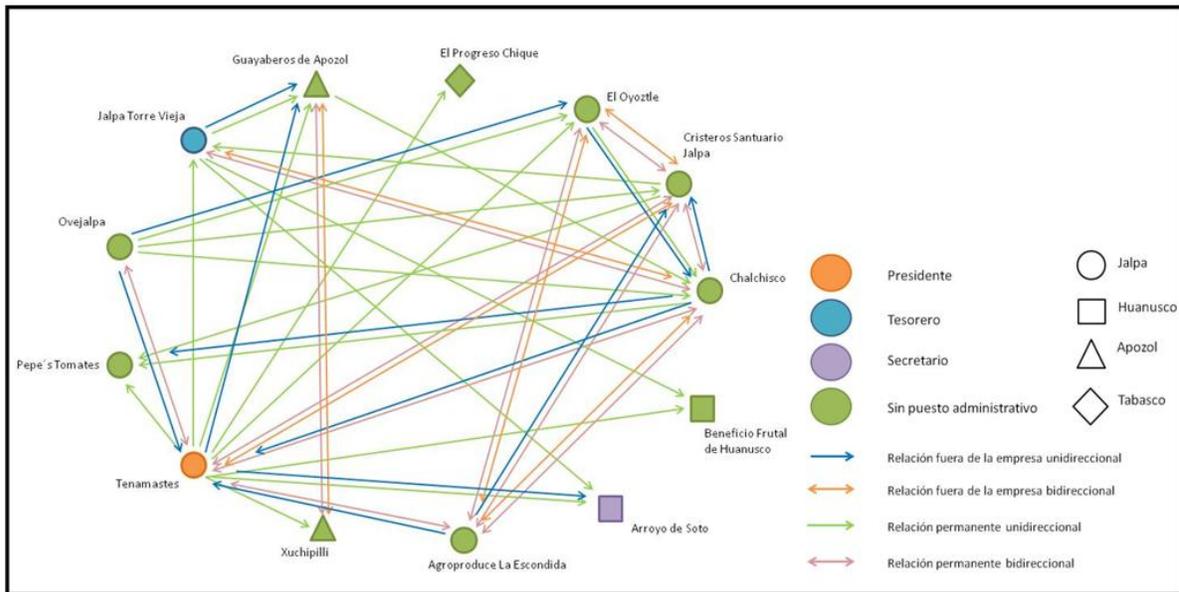
Cuestionamiento	Densidad	Número de lazos existentes
1	0.2628	41
2	0.1474	23
3	0.1090	17
4	0.1410	22
	Promedio: 0.1651	Total: 103
	Porcentaje: 16.5050	

Fuente: Elaboración propia a partir de los cálculos arrojados por UCINET, versión 6.310.

La Integradora de Guayaberos tiene una densidad de 16.5%, esto significa que son muy pocos los lazos existentes con respecto a los posibles luego del tamaño que tiene la empresa, es decir, 13 SPR. El porcentaje reportado significa que de 624 lazos potenciales en función de aspectos que tienen que ver con la cohesión en la empresa, sólo existen 103. Esto de alguna manera corrobora lo que se suponía de manera previa al reporte de este cálculo. Al parecer, los socios no han logrado generar relaciones de empatía sin importar que el origen de la integradora se deba a la iniciativa de funcionarios gubernamentales. Lo anterior ni siquiera ha ocurrido a pesar de la necesidad que tenían, en un principio, de generar una organización que les permitiera mejorar su posición en el comercio de la guayaba.

Los lazos reportados permiten especular que no existe, en cada SPR, el conocimiento en relación con la situación que están viviendo sus socios en el aspecto productivo. Además, es probable que tampoco se compartan saberes en torno al mejoramiento de la producción o experiencias que llevaron a alguno de los miembros a tener malos resultados. Sin embargo, más allá de lo que se pudiera inferir con base en la densidad de la red, es necesario profundizar en los detalles para identificar si por lo menos hay algunos actores que estén fuertemente relacionados y si esto reditúa en el otorgamiento de apoyo mutuo. Si los hay, determinar el origen geográfico de éstos, además de su posición dentro de la empresa, será fundamental para ir generando un perfil más detallado de la organización.

FIGURA 7. PRIMERA RED RELATIVA AL GRADO DE COHESIÓN EN LA INTEGRADORA DE GUAYABEROS



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de redes internas.

Como en el capítulo anterior, en la figura 7 los nodos o formas geométricas representan a cada una de las trece SPR que son socias de la Integradora de Guayaberos del Cañón de Juchipila. La diferenciación de colores entre ellas tiene la finalidad de distinguir las que tienen algún puesto en el Consejo de Administración de las que no lo tienen. La variación de formas hace alusión a sus diversos orígenes geográficos. Por su parte, las líneas representan relaciones, las cuales se distinguen, además, por sus colores. Es muy importante aclarar también que hay una clasificación de vínculos unidireccionales y bidireccionales. No está de más recordar que para el tema de la cohesión los más importantes son los bidireccionales ya que representan prácticas de reciprocidad.

En la figura 7 se observan once lazos bidireccionales de color rosa. Éstos indican que entre nueve SPR hay vínculos permanentes; sin embargo, no significa que dichas relaciones existan entre todas ellas. En realidad, los once vínculos de color rosa ocurren de entre 156 que son posibles, lo que indica que entre las SPR no hay tantas conexiones como

debería, aunque existen por lo menos algunas, mostrando que entre ciertos socios hay acercamiento. Ahora bien, es muy importante remarcar algo: las relaciones permanentes acontecen entre sociedades del mismo municipio. Hay diez entre asociados de Jalpa y una más entre las dos SPR de Apozol. Tal hallazgo es una contribución para la idea de que posiblemente la falta de vinculación dentro de la integradora se debe al origen geográfico diverso de los miembros.

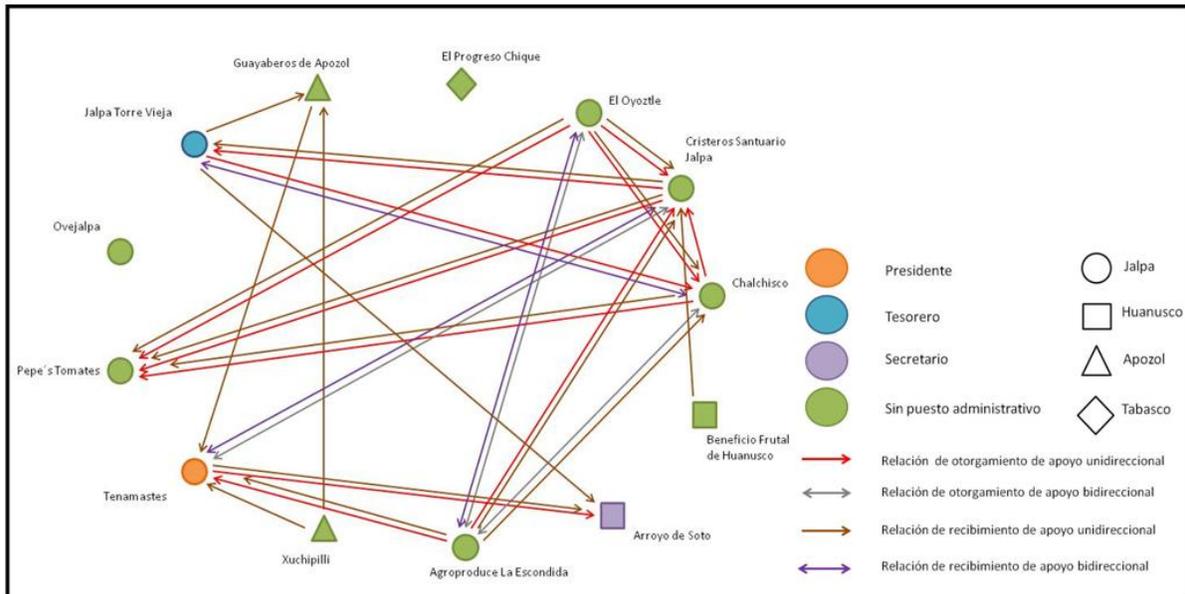
Cabe señalar que ninguno de los vínculos bidireccionales rosas, que representan una relación permanente, ocurre entre los miembros del Consejo de Administración de la empresa. Ello es sintomático de un distanciamiento que posiblemente existe entre los dirigentes. Por otra parte, de las once relaciones bidireccionales permanentes, sólo continúan seis cuando se identifica a las SPR que se relacionan fuera del ámbito de la empresa, es decir, las que muestran una conexión que puede basarse en algún otro negocio o en la amistad (observar vínculos naranjas). Como se había analizado previamente, tales lazos se dan sólo entre asociados del mismo municipio. Por tanto, se podría afirmar que la ubicación geográfica sí determina en este caso la frecuencia de los vínculos y la posibilidad de llevarlos a otros terrenos que vayan más allá de la venta de guayaba. Es preciso agregar que las conexiones verdes y azules no son tan relevantes en virtud de que representan relaciones no confirmadas, es decir, sólo fueron atribuidas por uno de los dos actores que se vinculan en cada par de nodos unidos por tales líneas.

Lo más relevante de la figura 7 es haber determinado que entre los miembros del Consejo de Administración no existe una relación estrecha y que los vínculos de este tipo sólo se dan entre sociedades del mismo municipio. Sin embargo, la identificación de

relaciones permanentes y/o fuera del ámbito de la empresa, no permite necesariamente establecer la realización o no de actividades recíprocas que ayuden a cada sociedad a mejorar su productividad. Por esta razón se buscó indagar también acerca de prácticas de apoyo mutuo que complementaran las relaciones de amistad o de simple cercanía causada por otras cuestiones, como algún tipo de negocio adicional.

Los lazos de reciprocidad en actividades relacionadas con el mejoramiento de la producción también se distinguen gráficamente por su bidireccionalidad. La figura 8 muestra vínculos referidos a dos temas: el otorgamiento y el recibimiento de apoyo. Fue importante confirmar cualquiera de los dos, porque en algunas situaciones algunos creen no estar prestando algún apoyo, pero los otros socios pueden sentirse respaldados, por ejemplo, simplemente con consejos. Ahora bien, en lo referente al otorgamiento de apoyo, se distinguen tres lazos bidireccionales grises que indican la confirmación del testimonio de cada socio con respecto a la asistencia que brindan a sus socios. Se trata nuevamente de una cantidad muy pequeña de relaciones, pero además, ocurren otra vez sólo entre SPR de un municipio solamente. Además, ninguna de ellas se da entre miembros del Consejo de Administración.

FIGURA 8. SEGUNDA RED RELATIVA AL GRADO DE COHESIÓN EN LA INTEGRADORA DE GUAYABEROS



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de redes internas.

Los vínculos morados indican la confirmación del recibimiento de apoyo por parte de los miembros de la empresa. En este caso dos lazos de dicho color coinciden con dos grises en la vinculación de sociedades. Un tercero vincula otro par de actores diferentes a los señalados por la relación bidireccional gris que resta. De esto se rescata que, efectivamente, hay un par de miembros que se sienten respaldados entre sí sin sentir que están otorgando apoyo alguno. Permanece el mismo patrón: la solidaridad existe entre SPR del mismo municipio. Además, no hay lazos de apoyo mutuo entre las sociedades cuyos líderes son a su vez los dirigentes de la empresa. Esto confirma que en la organización no sólo hay poca cohesión en general, sino también entre las personas que deben hacer efectivos los acuerdos que se generan en la Asamblea, o que deben tomar decisiones cotidianas sobre el rumbo de las acciones para la consecución de resultados positivos.

Los lazos cafés de la figura 8 deben ser tomados en cuenta debido a que representan el reconocimiento de la recepción de ayuda por parte de varios miembros que no necesariamente la prestan, tal vez por incapacidad. Con la adición de tales relaciones a las bidireccionales que ya han sido analizadas, se da un panorama más claro de la red de solidaridad presente al interior de la Integradora de Guayaberos, que sigue sin ser muy grande. En general, el capital social creado en la empresa no es el suficiente para que los socios se puedan beneficiar de manera igualitaria de su pertenencia a la integradora. Es decir, varios de ellos siguen estando aislados en su operación, lo que no necesariamente es igual al momento previo a su inserción en la empresa, pero sí disminuye bastante los beneficios de participar en una organización de tal envergadura.

Con la construcción de relaciones de afinidad y compromiso, así como de apoyo mutuo, cada miembro puede elevar su productividad debido a que ya no sólo cuenta con los recursos que ha adquirido por cuenta propia, sino también con los que sus socios le comparten a efecto de lograr un beneficio común. Esto hace que las condiciones que generan altos costos de transacción, como puede ser el poco conocimiento en torno a las técnicas de producción y su consecuente repercusión en la negociación con los clientes, se vean limitadas mediante el intercambio de ideas, con esfuerzos conjuntos y/o con el préstamo de equipo o personal. Como resultado se ocasiona una situación más igualitaria entre los socios de la empresa, lo que finalmente puede repercutir en mejores resultados como organización.

En esta organización se ha observado hasta ahora cierto distanciamiento entre los socios. No abundan relaciones de reciprocidad o empatía entre sus miembros. Parece ser

que un factor determinante es la distancia geográfica entre las SPR. Sin embargo, los vínculos institucionales tampoco existen, por ejemplo, el Consejo de Administración, que debiera ser un órgano compacto que guíe a la integradora en un trayecto claramente planeado, no se encuentra cohesionado. Los lazos que han tendido el presidente, secretario y tesorero de la organización se dan con otros socios. Esto da la pauta para pensar que podría no existir un liderazgo definido, lo que sí representa un riesgo en la consecución del éxito de la empresa debido a que podría faltar una planeación adecuada y, sobre todo, legítima.

De las entrevistas y revisión de documentos se constata que la integradora tuvo su origen a partir de la necesidad de protección de los productores en relación con la situación del mercado. El motor de la asociación fue el mejoramiento del negocio, no la amistad. Esto probablemente es lo que ha repercutido en que se hayan suscitado algunas relaciones cercanas, pero que en términos generales, sean muy pocas. Al parecer la dinámica de estas sociedades es trabajar de manera aislada y posteriormente buscar comercializar a través de la empresa. Sin embargo, la lejanía entre los miembros del Consejo de Administración es un síntoma de que probablemente no se estén consiguiendo los resultados deseados. El problema de ello es que se trata de la instancia que hace realmente posibles los acuerdos de la Asamblea, y sobre todo, que puede en un momento dado conseguir los beneficios que se podrían generar con la cohesión de socios.

El hecho de que el Consejo de Administración esté aparentemente distanciado, no ha afectado la práctica de que las decisiones más importantes en la historia de la empresa se tomen a través de la Asamblea General, tales como: la solicitud de créditos; la discusión

en torno a la sustitución del tipo de organización por otra; la situación de las SPR que desaparecieron y las que se fundaron para asociarse al proyecto, entre otras. Sin embargo, la posibilidad del manejo de tales acuerdos siempre ha estado en manos del Consejo, por ello es fundamental determinar cómo está constituido el liderazgo o los liderazgos en la empresa y si tienen alguna incidencia en su operación. Es conveniente comentar desde ahora que aparentemente el presidente de la empresa tiene un amplio margen para tomar decisiones, sin embargo, no es claro si cuenta con la legitimidad suficiente para ello.

Dados los antecedentes en torno a la inestabilidad del cuerpo administrativo de la empresa, así como la poca cohesión registrada en su interior, es necesario identificar si tiene suficiente legitimidad la presidencia, pues es un factor clave para poder hacer un hallazgo básico: si la empresa funciona centrada en un único actor, y si éste realmente representa los intereses de la colectividad. Todo ello se puede establecer haciendo uso nuevamente de las técnicas del análisis de redes. En el cuadro 24 se muestran los resultados del promedio del grado normalizado, es decir, el porcentaje de las veces que las SPR son identificadas como las más importantes dentro de la vida organizacional.

CUADRO 24. LIDERAZGO EN LA INTEGRADORA DE GUAYABEROS

SPR	Promedio grado de entrada (porcentaje)
Tenamastes	54.9998
Chalchisco	30
Arroyo de Soto	30
Guayaberos de Apozol	28.3334
Jalpa Torrevieja	18.3334
Cristeros Santuario Jalpa	16.6666
Agroproduce La Escondida	13.3332
Pepe's Tomates	11.6666
El Oyoztle	10
Beneficio Frutal de Huanusco	4.9998
Ovejalpa	3.3332
El Progreso Chique	1.6666
Xuchipilli	0
Centralización promedio de la red en grado de entrada	40.9724

Fuente: Elaboración propia a partir de los cálculos arrojados por UCINET, versión 6.310.

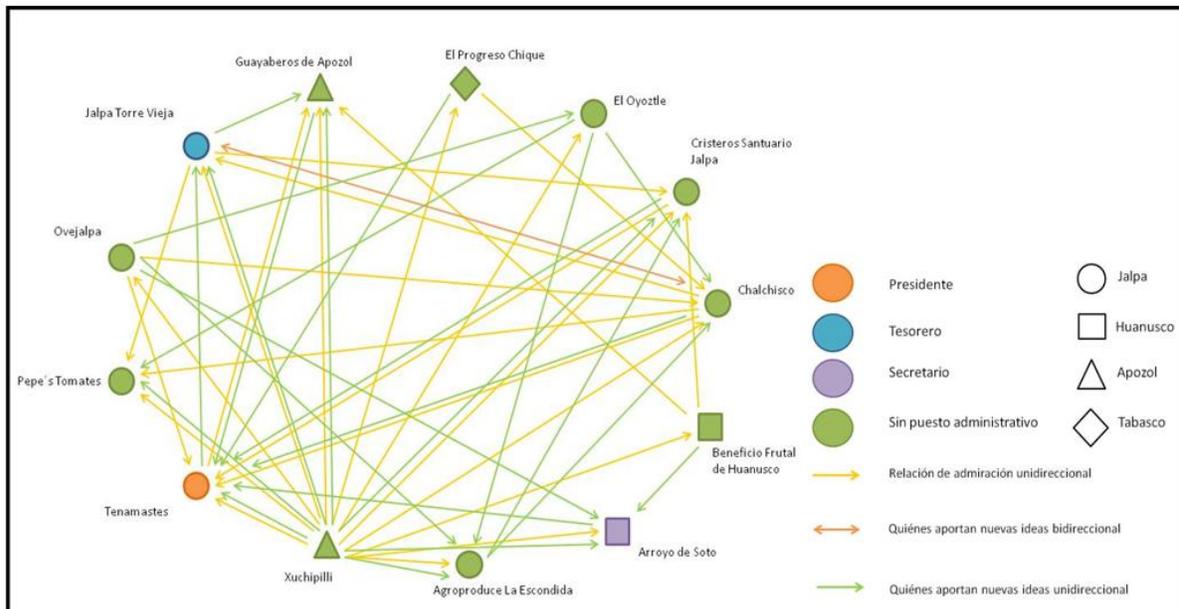
De acuerdo con lo reportado en el cuadro 24, Tenamastes es quien tiene más incidencia tomando en cuenta las veces que fue nombrada por los representantes de las otras sociedades a partir de los cuestionamientos relativos al liderazgo (ver preguntas de la 5 a la 9 del anexo 1). Sin embargo, es de llamar la atención que su puntaje rebasa por poco el 50%, lo que significa que en promedio sólo la mitad de los socios identifican a tal sociedad como la más importante. En consecuencia, varias de las SPR no consideran preponderante el liderazgo de la sociedad que dirige a la integradora. Por otro lado, a pesar de que hay poca vinculación entre ellas, es de llamar la atención que la organización representada por el secretario, Arroyo de Soto, es la segunda más reconocida, aunque su porcentaje es mucho más bajo que el recibido por Tenamastes. Adicionalmente, cabe mencionar que se identificó a Chalchisco como una organización con el mismo peso que la mencionada Arroyo de Soto, siendo que la primera no tiene puesto alguno en el Consejo de Administración.

Según lo analizado, sí existen liderazgos en la empresa, particularmente el del presidente de la misma y su organización, pero no parece ser reconocido en una magnitud que le dé plena legitimidad a sus acciones. Incluso, es posible que el porcentaje recibido se deba precisamente a su posición como presidente. Lo mismo podría estar sucediendo con la SPR del secretario, pero es difícil determinar, únicamente con el grado de entrada promedio, si se trata de prestigio o sólo de la opinión de varios socios en torno a que ambas sociedades son las que tiene más poder por su posición jerárquica. En términos generales, la red tiene un grado de centralización promedio de 41%, significando que los actores más importantes no poseen tanto control sobre ella.³⁹

Por medio del análisis gráfico de las redes es más claro establecer con detalle el tipo de liderazgo que tiene la sociedad del presidente de la empresa. En la figura 9 se muestran las SPR con más prestigio si se toman en cuenta sus vínculos de entrada, es decir, las puntas de flecha que señalan cada nodo. Nuevamente los colores de las líneas determinan lazos distintos. Es fundamental tomar en cuenta que en el tema de liderazgo los lazos que tienen preeminencia son los unidireccionales, particularmente teniendo como referencia el nodo que los recibe.

³⁹ Una red con un grado de centralización promedio de 100% es una red de estrella, donde sólo un nodo está vinculado con todos los demás.

FIGURA 9. PRIMERA RED DEL GRADO DE LIDERAZGO EN LA INTEGRADORA DE GUAYABEROS



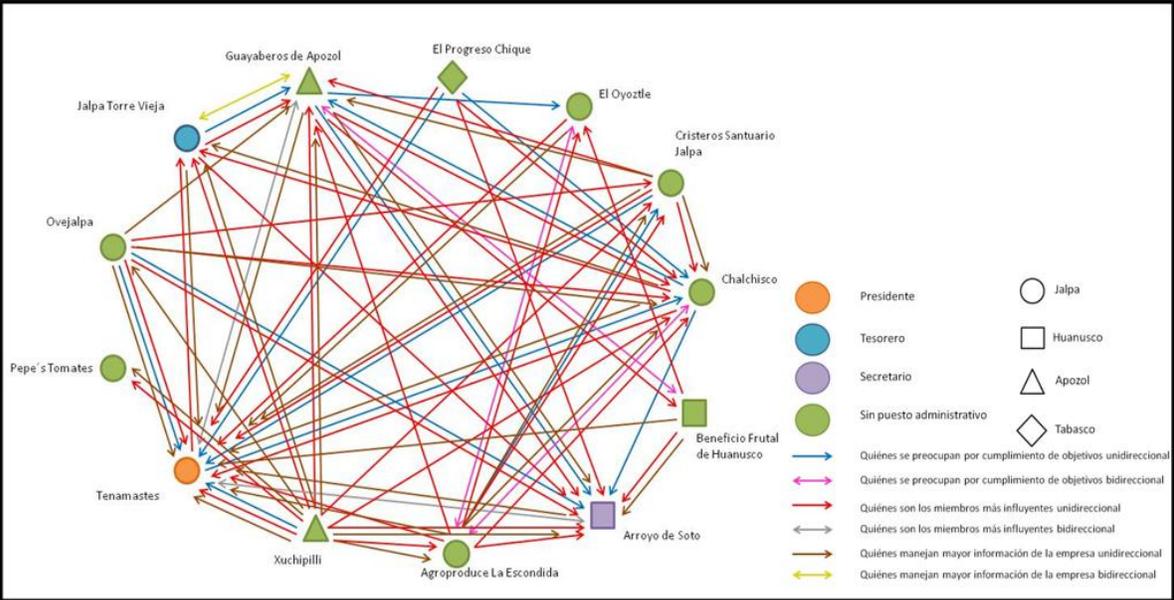
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de redes internas.

En general, como lo muestran los vínculos amarillos, no existe un nodo que sea admirado de manera mucho más evidente que los demás. Varias de las SPR son respetadas por su labor dentro de la empresa, aunque es preciso decir que ninguna lo es en gran magnitud. La sociedad con el grado de entrada más alto es Tenamastes, sin embargo, sólo tiene un lazo más que organizaciones como Chalchisco o Guayaberos de Apozol. Con este primer indicio parece ser que el prestigio del presidente no es muy elevado, no obstante ser el mayor. En otras condiciones se podría hablar de que prevalece una situación favorable para prácticas igualitarias, sin embargo, como se comentó, el nivel de admiración, visto desde el grado de entrada, es muy bajo para todos los miembros de la empresa.

Otro indicio de prestigio es el reconocimiento de la aportación de ideas que puedan renovar el funcionamiento de la empresa. Este aspecto es identificado por los

vínculos verdes y naranjas. Como lo indica el número de lazos en torno al nodo, Tenamastes nuevamente es la SPR más reconocida, aunque ahora en una mayor proporción. De acuerdo con ello, parece ser que el presidente y su organización se preocupan constantemente por asumir el rol de liderazgo en la reorientación de la integradora en función de hacerla más exitosa. No obstante, sólo la mitad de los socios opinan de esta manera.

FIGURA 10. SEGUNDA RED DEL GRADO DE LIDERAZGO EN LA INTEGRADORA DE GUAYABEROS



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de redes internas.

En lo referente al seguimiento que dan los miembros de la empresa al cumplimiento de los objetivos planteados, Tenamastes vuelve a ser la sociedad con el mayor grado de entrada, aunque no es muy alto (ver figura 10). También en este aspecto sobresale Arroyo de Soto, organización del secretario. Esto quiere decir que algunos socios aceptan que el Consejo de Administración muestra preocupación por intentar que lo acordado en las reuniones de Asamblea se cumpla, aunque tal reconocimiento no ocurre

de manera generalizada. Parece ser, por tanto, que la sociedad del presidente de la integradora es la más prestigiosa, pero no cuenta con el reconocimiento de la mayoría.

De acuerdo con los vínculos analizados, el presidente tiene cierta legitimidad, por lo menos una mayor a la de cualquier otro socio, aunque no parece la suficiente para llevar a la empresa sin problemas. Sin embargo, no sólo basta el prestigio para estar en condiciones de conducir a la integradora, también se requiere cierto poder. En la figura 10 se muestra la influencia de cada SPR a partir de los vínculos rojos y grises. En este aspecto, tanto Tenamastes como Arroyo de Soto son las que registran un mayor grado de entrada. El de la primera es particularmente alto. Se deduce entonces que el Consejo de Administración ejerce el poder que le otorga su posición formal dentro de la empresa, principalmente el presidente, quien incide de manera clara en los destinos de la integradora a pesar de que existen socios influyentes como Guayaberos de Apozol y Chalchisco.

El poder se manifiesta relacionalmente, pero está latente también a partir de la posesión de ciertos recursos. En el caso de la empresa, es de particular relevancia la información. De acuerdo con los representantes de las diversas sociedades, quien maneja mayores datos relativos al funcionamiento de la integradora es Tenamastes, basta con observar los vínculos cafés. Esto fue afirmado de una manera casi unánime, lo que atestigua el grado de poder que puede ejercer dicha asociación. De acuerdo con lo arrojado por la media del grado normalizado por SPR y a través del análisis más detallado de las redes, el liderazgo de Tenamastes en la integradora no es tan claro debido a que

carece del prestigio suficiente; sin embargo, sí tiene el poder necesario para operar sin importar que varios de los socios pudieran estar inconformes en un momento dado.

La revisión de documentación relativa a la empresa permitió constatar que su presidente ha tenido gran incidencia en la misma aún en los momentos en que no tuvo tal cargo. Cuando se estaba realizando el proyecto para la constitución de la organización el actual dirigente era el Presidente del Consejo Zacatecano de Productores de Guayaba. Además, fue el encargado de gestionar el permiso ante la Secretaría de Relaciones Exteriores para la fundación de la empresa. Asimismo, expuso a los socios, dentro de la asamblea constitutiva, los beneficios de conformar una organización de este tipo y les preguntó si estaban de acuerdo en hacerlo. Por tanto, junto con las autoridades participantes, él fue uno de los personajes más activos para la creación de la Integradora de Guayaberos.

Al momento de asumir la presidencia por primera vez en el año 2004, gestionó la adquisición del terreno y dirigió los primeros trabajos para erigir la planta procesadora de pulpa de guayaba. Luego continuó con la labor de obtener recursos financieros a efecto de lograr un mayor equipamiento, lo cual le valió una reelección; sin embargo, debido a los problemas financieros fue removido, junto con el resto del Consejo, en el año 2009. No obstante, permaneció como representante legal de la integradora. La remoción, además, no evitó que continuara su permanente participación en las asambleas de socios. En ellas comúnmente toma la palabra y genera propuestas.

Debido a que el año 2010 falleció el presidente que lo había sustituido, volvió a la dirigencia, pues como se vio, su organización, y él en particular, tienen el mayor prestigio que un solo actor posee dentro de esta empresa. Ahora bien, varias de sus propuestas han sido en función de la obtención de financiamiento, ya que éste representa su mayor preocupación. En algunos momentos ha planteado la cooperación de todos los socios; en otros la manera de gestionar recursos de algunas instituciones. Ha llegado a proponer incluso que la integradora se transforme en otra forma organizacional más conveniente. Tomando en cuenta este contexto, si se recuerda lo acontecido con el cuerpo administrativo de la empresa, se comprende que probablemente el mayor problema sea la falta de recursos.

Tal liderazgo parece ser influyente ante algunos socios debido a que se fundamenta en la proposición de proyectos. Sin embargo, en las primeras redes analizadas se observó que entre los miembros del Consejo no hay relaciones estrechas. A esto se adiciona la desaparición del cuerpo administrativo. Ello permite reconstruir una situación que podría estar prevaleciendo en la empresa. Una en la que la dirigencia goza de una legitimidad que no es mayoritaria; donde cuenta con un margen de maniobra considerable debido a la capacidad de inventiva del presidente, pero posiblemente sin los medios adecuados para llevar a cabo de manera ordenada y efectiva las diversas acciones requeridas para la consolidación de la empresa.

Es necesario evaluar tal situación a partir de los vínculos logrados por la organización en su exterior, pero principalmente, con base en los recursos obtenidos mediante tales vínculos, pues éstos representan el verdadero capital social acumulado por

la empresa a lo largo de su historia. Es decir, la calidad de la red generada como colectividad es lo que determina finalmente si la integradora ha tenido éxito o si se encuentra en problemas que incluso amenacen con desaparecerla.

RELACIONES DE LA EMPRESA CON SU EXTERIOR

El resultado más llamativo de los obtenidos en relación con el funcionamiento interno de la empresa, es que la dirigencia cuenta con una legitimidad pequeña si se toma como referencia el número de asociados que declararon admiración por ella y le reconocieron su preocupación por proponer ideas y buscar cumplir los objetivos. Es verdad que no hay ninguna otra SPR o actor individual con un mayor prestigio, pero también es cierto que la presidencia no parece contar con el respaldo suficiente para tomar decisiones que realmente representen el interés del grueso de los asociados. Esto desde luego que da cuenta de cierta fragmentación interna que puede repercutir en la efectividad operativa de la organización.

¿A qué se debe que el actual dirigente haya regresado a tal posición luego de haber salido en el 2009? La respuesta a ello no es sólo la sustitución forzosa del presidente en turno debido a su deceso en 2010, pues había asociados de 12 SPR más. El peso específico del líder va más allá incluso de la legitimidad que pueda tener. Probablemente se deba a sus habilidades personales, pero también a su posición fuera del ámbito de la Integradora de Guayaberos. Las relaciones que posea un dirigente al exterior de su organización de productores representan un valor adicional a su calidad de liderazgo, significan recursos que lo dotan de poder.

El actual dirigente de la empresa es también el representante del Comité Nacional Sistema Producto Guayaba, A.C. (Conasispro), y del Comité Estatal Sistema Producto Guayaba de Zacatecas, A. C. Asimismo, como antes se comentó, es el presidente del Consejo Zacatecano de Productores de Guayaba. Además, en el inicio de los preparativos para constituir la empresa fue de los principales actores de la región de los cañones que se involucró con el proyecto. Su principal virtud es su labor de gestoría, incluso participó, junto con otros personajes, en la realización de tales funciones para que la Universidad Autónoma de Zacatecas pudiera abrir un campus en Jalpa.

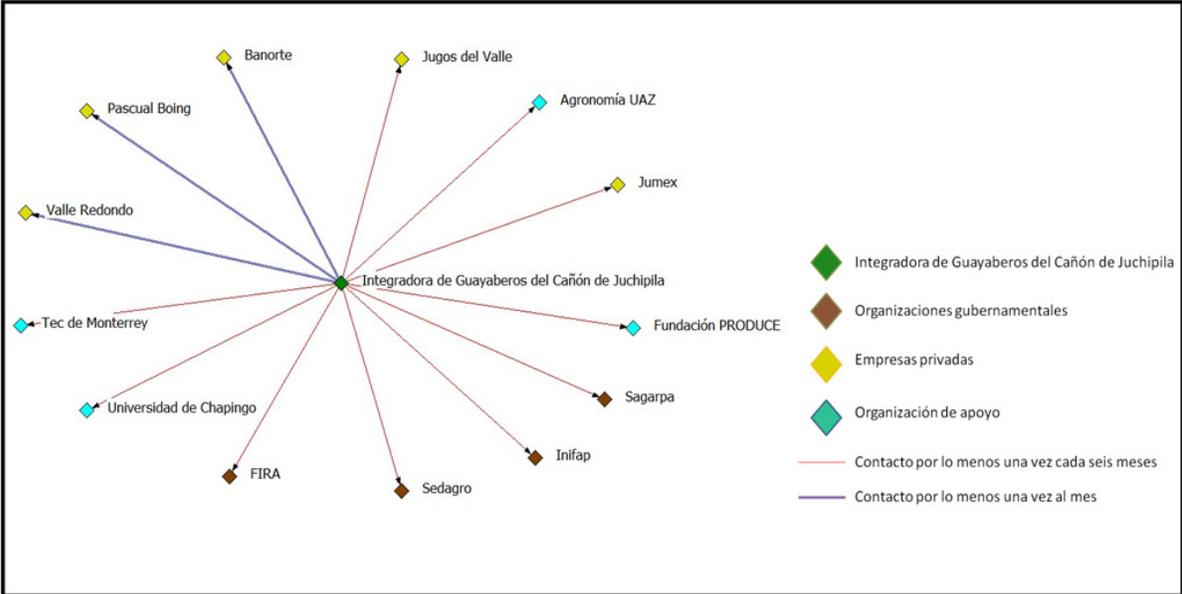
La posición que ocupa el dirigente de la integradora en el ámbito de la guayaba le ha permitido movilizarse con los funcionarios gubernamentales en la búsqueda de recursos que pudieran ser útiles en la planta procesadora. Su prioridad ha sido la obtención de financiamiento. La capacidad de negociación con que cuenta también se ve reflejada en algunos documentos de las asambleas donde se constata su participación permanente en las reuniones, incidiendo fuertemente en el orden del día de varias de ellas. Parece ser que la iniciativa de darle valor agregado a la guayaba aún antes de consolidar la venta en fresco para todos los socios provino de él.

Por otro lado, la importancia de esta empresa en su origen se constata revisando las circunstancias de su formación. En la asamblea constitutiva participó el delegado de Sagarpa en Zacatecas y el Secretario de Desarrollo Agropecuario (Sedagro) de la misma entidad. La presencia de tales personajes dimensiona la magnitud del proyecto que se estaba promoviendo. Más aún, fue el propio gobernador Ricardo Monreal Ávila quien tomó protesta al primer Consejo Directivo de la empresa. Probablemente se pensó que

mediante ella se podría canalizar la producción total de guayaba en la región. Por lo anterior, se requiere revisar si verdaderamente la empresa ha logrado construir relaciones en el mercado que hayan permitido cumplir poco a poco sus objetivos.

El liderazgo del actual presidente podría ser la muestra de un manejo de la empresa, por lo menos, aceptable. Su permanencia como el personaje más importante hace pensar que probablemente se tienen avances que se consideran relevantes. Para corroborar todo ello es necesario reconstruir la red externa de la integradora con objeto de identificar, primero, a los actores con los que la empresa sostiene una relación permanente. En la figura 11 se presentan todos los vínculos con que cuenta esta organización. Los colores de los nodos diferencian la naturaleza de los actores, mientras que el color de los lazos distingue la frecuencia de los vínculos.

FIGURA 11. RED EGOCÉNTRICA DE LA INTEGRADORA DE GUAYABEROS



Fuente: Elaboración propia con empleo del programa UCINET.

La Integradora de Guayaberos tiene vínculos con 13 actores que cumplen diversas funciones. Cuatro de ellos son instituciones gubernamentales. Se trata de dos

dependencias, una federal y otra estatal; un organismo público descentralizado que realiza investigación en torno a las actividades agropecuarias, y una institución de financiamiento. De ello se constata que la empresa ha conseguido aprovechar la capacidad de gestión de su líder para contactar a las instancias públicas a efecto de conseguir diversos recursos en beneficio del proyecto. Adicionalmente, tiene en su red a cuatro organizaciones de apoyo. Éstas se encargan de prestar algunos servicios o proveer de ciertos recursos a la integradora con el fin de que incremente su competitividad y esté en una posición cada vez más estable en el mercado.

De las organizaciones de apoyo tres son instituciones de educación superior, lo que parece ser una muestra de los intentos por fortalecer la capacidad de producción y comercialización de la integradora. La otra es una asociación civil que se integra por productores y autoridades con el fin de coadyuvar en el mejoramiento de proyectos agropecuarios. La red es complementada por cuatro compañías procesadoras de jugos de frutas naturales y una institución bancaria. Es preciso enfatizar que entre los fabricantes de jugos están Jumex y Jugos del Valle, primer y tercer lugar, respectivamente, en ventas a nivel nacional.

La empresa tiene contacto por lo menos una vez cada seis meses con la mayoría de los actores con los que se relaciona. Sólo con tres se vincula por lo menos una vez al mes. Se trata de dos compañías productoras de jugos, Pascual Boing y Valle Redondo, así como de la institución bancaria. Es normal que con las organizaciones de apoyo y con las instancias gubernamentales los vínculos no sean muy frecuentes, pues con las primeras ocurren cuando se requieren algunos recursos específicos de acuerdo con la problemática

que se presente en el proceso productivo; con las segundas, se sigue el calendario y las actividades establecidas por la normatividad. No obstante, es de llamar la atención que los contactos con Jumex y Jugos del Valle no sean tan frecuentes. Esto supondría que la integradora sólo es capaz de proveer de guayaba a dichas empresas en algunas ocasiones.

De cualquier manera, la frecuencia de los vínculos no es determinante para diagnosticar la calidad de las relaciones de la Integradora de Guayaberos, pues se encuentra condicionada por el tipo de actor con el que se tiene la relación. Por tanto, se requiere aclarar algunos otros aspectos que incluso dan cuenta de la posición de la empresa ante los actores de su red. Un tema importante es establecer si en dicha red hay intermediarios. La empresa no trata con ninguno, lo que la dota de un mayor poder de negociación con cada organización gubernamental, de apoyo o empresa. Esto, en un momento dado, asegura una mejor obtención de recursos.

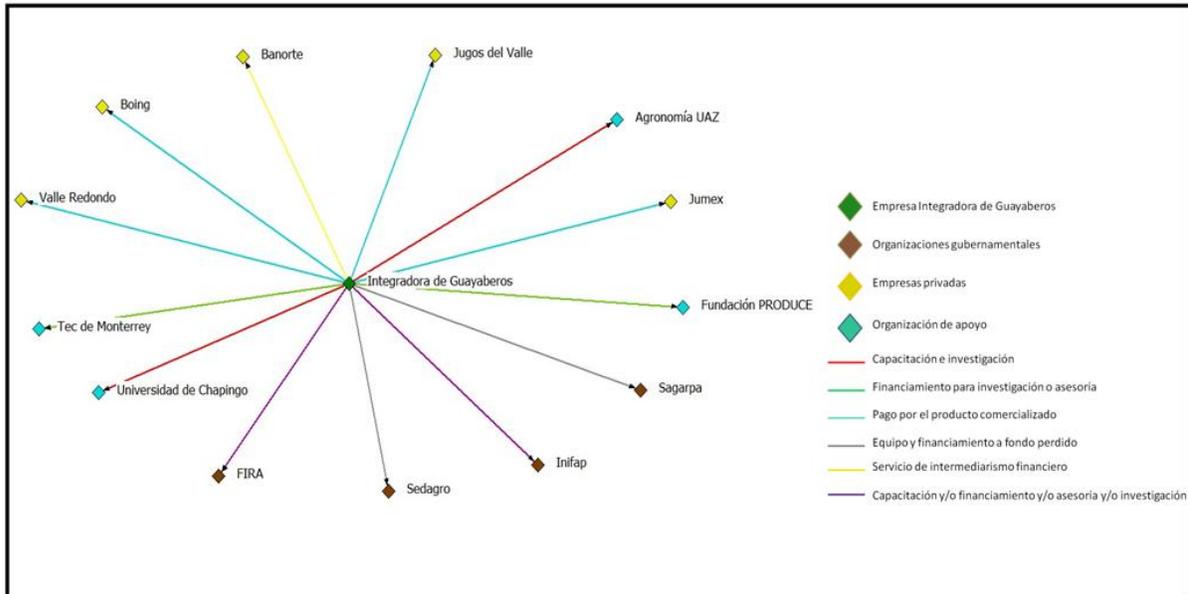
A pesar de no existir intermediarios en la red egocéntrica de la empresa, algunos actores pueden ejercer cierto poder en las interacciones que tienen con ella. Tal cosa sucede mediante los requisitos que planteen para mantener la relación. Nueve de las trece organizaciones de su red externa establecen algún tipo de requerimiento. Las dos dependencias gubernamentales, FIRA, Fundación Produce y Banorte sólo exigen la adscripción a la normatividad que los regula. Mientras tanto, las cuatro compañías fabricantes de jugos demandan productos específicos para ellos. Sólo los actores que hacen labores de apoyo o investigación no establecen requisito alguno, es decir, el Inifap, Tecnológico de Monterrey, Unidad Académica de Agronomía de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ) y la Universidad Autónoma de Chapingo.

El constreñimiento real generado por tales condicionamientos se puede identificar de dos maneras. La primera es estableciendo si existen actores con los que la confianza rebase la formalidad de los requerimientos que enmarcan el vínculo. La segunda es aclarando si en las transacciones las demandas, en realidad, son mutuas y no sólo del actor externo a la empresa. Si se considera la primera manera, es decir, la generación de una cercanía que permite el relajamiento de las exigencias, es posible diagnosticar que todos los actores que sólo solicitan el cumplimiento de la normatividad se encuentran en tal situación. Esto no significa que la integradora evada el marco normativo, sino que el cumplimiento de requisitos es más flexible, lo que se logra, entre otras maneras, a través de una relación de varios años con estas organizaciones.

Al ubicarse, para el análisis, en el caso donde no sólo el actor externo sino también la integradora establece ciertas demandas dentro de la negociación, se identifican cuatro vínculos: los existentes con las compañías fabricantes de jugo. Esto permite deducir que en realidad en todas las relaciones donde la empresa debe cumplir ciertos requisitos, ésta tiene un margen de maniobra. Lo anterior da cuenta de un poder que parecía no tener cuando sólo se consideró el número de actores que le establecen requisitos. Ahora bien, de acuerdo con todos los aspectos considerados hasta el momento con respecto a la red externa de la empresa, parece ser que ha construido un buen entramado de relaciones del cual puede obtener los recursos necesarios para su crecimiento. Sin embargo, no basta con observar sólo los lazos y sus características para saber si efectivamente la empresa ha construido un capital social suficiente. Se debe encontrar información más específica: qué

recursos se transmiten por medio de la red egocéntrica y su importancia para la eficacia de la integradora.

FIGURA 12. RECURSOS RECIBIDOS POR LA EMPRESA INTEGRADORA DE GUAYABEROS



Fuente: Elaboración propia con empleo del programa UCINET.

De acuerdo con la figura 12, la empresa integradora recibe de los agentes gubernamentales equipo, financiamiento (incluso a fondo perdido), capacitación, asesoría e investigación. Sólo de estos actores obtiene ya una variedad de elementos que son básicos para el crecimiento de una empresa de este tipo. Sedagro y Sagarpa le otorgan el equipo y los recursos financieros a fondo perdido. Por su parte, FIRA e Inifap le brindan capacitación. Además, el primero también concede financiamiento y asesoría, mientras que el segundo informes de investigaciones. Lo anterior da cuenta de la capacidad de gestión que parece existir dentro de la empresa, pues son muy diversos los recursos

conseguidos de los actores con los que la dirigencia tiene oportunidad de estar conectada en virtud de su participación en los sistema-producto de guayaba.

De las organizaciones de apoyo la empresa recibe capacitación, información relativa a investigaciones, financiamiento para investigación, además de asesoría. Tanto la Unidad de Agronomía de la UAZ como la Universidad Autónoma de Chapingo prestan servicios de capacitación y otorgan información relativa a investigaciones que puedan ayudar a los socios a ser más competitivos. Por su parte, el Tecnológico de Monterrey asesora a la empresa, mientras que Fundación Produce ha otorgado fondos para generar investigación. Todos estos recursos están directamente vinculados con requerimientos necesarios en las huertas para elevar la productividad.

Finalmente, de las cuatro compañías fabricantes de jugo la integradora obtiene el pago por el producto comercializado. Con una empresa en particular se ha mantenido una relación constante: Pascual Boing. Dicha empresa tiene entre su cartera de proveedores de guayaba a una serie de organizaciones de la región Aguascalientes-Zacatecas, entre ellos, a la Integradora de Guayaberos del Cañón de Juchipila. En la situación contraria están tanto Jumex como Jugos del Valle, pues al parecer no son clientes tan relevantes como pudieran serlo debido al volumen de sus ventas. Esto se puede deducir recordando la frecuencia de los vínculos antes analizada. Con los clientes más estables la empresa suele tener contacto por lo menos una vez al mes, mientras que con las dos grandes compañías fabricantes de jugo del país sólo hay ventas por lo menos una vez cada seis meses.

Todavía no es claro qué tan importantes son los recursos que obtiene la integradora, ni tampoco su suficiencia, pero por el momento se debe enfatizar que si se toma en cuenta su variedad, se puede establecer que la empresa tiene un buen capital social, pues cuenta con dos fuentes de equipamiento; tres de financiamiento; cuatro de capacitación; tres de investigación, y cuatro compradores. Por lo tanto, si se rompiera alguno de los vínculos existirían otros que podría utilizar para seguir obteniendo el recurso perdido. Esto le otorga cierta independencia a la organización para poder actuar con la certeza de que tendrá lo necesario para seguir operando. Sólo hay dos recursos no repetidos: el servicio de intermediarismo financiero de Banorte y la asesoría obtenida del Tecnológico de Monterrey. En realidad esta última puede ser prestada por cualquier otra organización de apoyo, mientras que el servicio de Banorte podría ser reemplazado en un momento dado por el ofrecido en cualquier otro banco comercial.

No obstante las diversas fuentes con que cuenta la empresa para obtener un mismo recurso, su capital social sigue estando sujeto a la suficiencia de lo conseguido, pues de nada vale tener tales fuentes si éstas no alcanzan para lograr los resultados deseados. Establecido lo anterior, es importante comentar que para la organización los únicos recursos imprescindibles son los provenientes de Sagarpa. Por el contrario, los prescindibles son los aportados por las instituciones de educación superior que se encuentran en la red egocéntrica. El resto de los recursos procedentes de los demás actores son valorados como importantes, entre ellos los de los clientes.

Ahora bien, en un momento dado se puede contar con todos los bienes y servicios imprescindibles para la empresa, pero si todos ellos son escasos, de nada sirve para

asegurar que la organización logre un crecimiento sostenido. En el caso de la Integradora de Guayaberos la totalidad de los recursos obtenidos son calificados como insuficientes, generando la duda acerca de su rendimiento como organización y demostrando cierta insatisfacción con el capital social acumulado. En general, cuenta con un índice de acceso a recursos del 53%, lo que indicaría que no tiene problemas de desabastecimiento. Sin embargo, con la calificación dada a cada uno de los recursos recibidos se constata que efectivamente hay desabasto. ¿Cómo puede ser que una empresa con una red aparentemente sólida se encuentre en tal situación?

Probablemente, debido a la experiencia como organización luego de los recursos obtenidos por la empresa, es que ninguno de sus miembros cuenta con un prestigio elevado. Tal carencia de un fuerte reconocimiento hacia algunos actores, especialmente los dirigentes, se podría interpretar como desconfianza. Además, es de llamar la atención que, por ejemplo, ni siquiera el financiamiento, proveniente de tres fuentes, parece haber sido suficiente. Ante tales circunstancias surgen dudas en torno a lo que ha podido lograr verdaderamente esta empresa. ¿Por qué tal necesidad de recursos financieros? ¿Por qué esa situación de insuficiencia? ¿Qué objetivos están todavía en el terreno de las buenas intenciones? ¿Acaso no será más una mala utilización de recursos que un desabasto?

RESULTADOS DE LA EMPRESA

En la Integradora de Guayaberos se han gestionado recursos variados que dan la pauta para pensar en una empresa con cierto éxito. Sin embargo, la inestabilidad de su cuerpo administrativo, el prestigio minoritario de la dirigencia y las quejas en torno a un

desabasto de recursos hacen pensar en una organización que está teniendo problemas para lograr los objetivos que se propuso. Resulta de particular interés conocer sus resultados en virtud de que todo pareciera indicar, por lo menos a través de su red egocéntrica, que esta integradora tiene lo necesario para ser un caso de éxito y estar en una fase cercana a la consolidación.

Ante una situación en la que predominaban los intermediarios o coyotes, el objetivo principal en un primer momento fue conseguir mejores canales de venta a efecto de obtener un precio superior por la guayaba. Esto se haría juntando un volumen de producción que fuera interesante para clientes más estables, lo que implicaba el desarrollo conjunto de todos los asociados. A tal objetivo se adicionó entonces el de constituir también a la empresa como una parafinanciera que pudiera conseguir créditos baratos a efecto de suministrarlos a los socios. Con ello se buscaba que los recursos fueran invertidos en las actividades productivas y, de tal forma, obtener el fruto en mayor cantidad y calidad.

Se planteó además un objetivo adicional: dar valor agregado a la guayaba, diferenciándola con la realización de empaques, luego de una previa selección del fruto de mayor calidad, lo que implicaba también incrementar precisamente la productividad en todas las huertas. Finalmente, se formuló el objetivo más ambicioso de todos: la industrialización del fruto para producir pulpa. Al parecer, en un primer momento se cumplió lo referente a la generación de algunos canales de comercialización, particularmente, de guayaba en fresco; sin embargo, tal actividad no pareció consolidarse.

Un ejemplo de ello es que en la red egocéntrica no aparecen cadenas de supermercados o que la relación con Jumex y Jugos del Valle es relativamente esporádica.

Entre los logros de la empresa está haber generado valor agregado en el producto, tanto en fresco como industrializado. Incluso, ha llegado a exportar cajas bien empaquetadas y con un logo distintivo hacia los Estados Unidos. Además, se han logrado contratos con empresas fabricantes de jugos de la talla de Jumex, Jugos del Valle, Pascual Boing y Valle Redondo, todas ellas mencionadas en el análisis de la red egocéntrica. Con éstas normalmente se comprometen toneladas específicas de producto. Asimismo, la organización ha sido capaz de producir pulpa de guayaba con el fruto que no tiene la calidad de venta en fresco, de tal forma que se logre el menor desperdicio posible en cada cosecha.

Finalmente se logró iniciar la explotación de varios canales de comercialización. Todo esto no hubiera sido posible sin otro de los resultados conseguidos por la organización: la generación de infraestructura. La empresa cuenta con una oficina para reuniones, pero sobre todo, tiene una planta instalada donde se procesa la pulpa. Un objetivo que se habían planteado los productores en torno a ella era su adaptación para poder procesar cualquier fruto; sin embargo, tal propuesta no prosperó. Por otra parte, también cuentan con una seleccionadora, equipos de refrigeración y una empacadora, lo que asegura la cobertura de la venta en fresco, y con un valor adicional.

La empresa en su etapa de auge empezó a construir una cartera de clientes, con lo que se logró acomodar la producción durante algunos años. No obstante, parece ser que sus servicios se centraron en la comercialización a efecto de conseguir mejores precios,

pero se fueron relegando las necesidades particulares de cada socio en relación con requerimientos para poder incrementar la productividad. Esto fue en detrimento de las posibilidades de generar un mayor volumen de producto y con una mejor calidad, condiciones que, en algún momento, podrían estrangular la operación de la empresa.

A pesar del nivel de equipamiento de la integradora, se descuidó la generación de cursos de capacitación para el grueso de los asociados. No se encontró en la revisión documental ningún testimonio de éstos y algunos socios manifestaron nunca haber sido invitados a reuniones que pudieran implicar el incremento de sus conocimientos y el cambio de sus prácticas en relación con el cultivo de la guayaba. De ello se puede deducir que la capacitación obtenida por la organización mediante su red egocéntrica sólo ha beneficiado a algunos de los productores, lo que no sería nada extraño dadas las condiciones de la cohesión dentro de la integradora.

De acuerdo con los testimonios recogidos, las ventas no han sido continuas. Cuando se han realizado se ha logrado un mejor precio que el obtenido previamente por los productores, pero la operación de la empresa ha sido intermitente, de tal forma que todos los socios siguen vendiendo también por fuera de ella, lo que no ha evitado que aún persistan los intermediarios en la región. Tal situación se comprende aún mejor si también se recuerda que en la organización parece incidir la ubicación geográfica de los socios, dado que provienen de cuatro municipios diferentes. La lejanía puede ser una condicionante para que prevalezcan las prácticas oportunistas de compra. Ahora bien, en todo ello, el problema de fondo parece ser la persistencia de dificultades en los niveles de producción y en la calidad.

A la empresa le hace falta trabajar con más volumen de guayaba, y parece ser que la gran carencia de los asociados es el capital para invertir en sus huertas, así como el conocimiento necesario para ser más productivos. En realidad, la falta de recursos financieros es el principal problema de la integradora desde sus primeros años de operación, por lo que no ha podido reducir el nivel de desarrollo diferenciado que los miembros tienen entre sí. Esto ocasiona que por periodos prolongados se tenga la planta parada, lo que representa pérdidas si se toma en cuenta la capacidad productiva del equipo y el mantenimiento al que es sometido.

A partir del sondeo realizado entre socios de la Integradora de Guayaberos se pudo establecer que el índice de abatimiento de costos de transacción en la misma es de 51%, que se interpreta como un “margen moderado para el oportunismo”. En dicha situación, existen algunas transacciones con clientes frecuentes, con quienes se ha generado cierta reputación por intercambios previos; sin embargo, la mayoría de las relaciones de compra-venta se llevan a cabo con clientes eventuales. Además, los pocos estudios de mercado y las capacitaciones recibidas no alcanzan a contener las asimetrías de información que se tienen con los clientes, especialmente con los eventuales. Esto finalmente deja espacio para que todavía en algunas ocasiones los productores sean víctimas del intermediarismo.

De acuerdo con los participantes en el sondeo, sus ingresos permanecen más o menos igual que antes de asociarse en la organización. Sin embargo, cuando se comercializa de manera formal, se envían cargamentos bien empaquetados que obtienen los mejores precios. Tales son los contrastes que se encuentran en esta empresa. Por un

lado una planta procesadora de pulpa y la existencia de todo lo necesario para aprovechar dos canales de comercialización, ambos generadores de valor agregado, y por otro, productores socios que siguen vendiendo ocasionalmente por fuera de la empresa debido a la constante inactividad de ésta.

Es importante comentar que la desviación estándar del índice de abatimiento de costos es de 1.37, lo que ubica algunos de los aspectos de la empresa en la categoría “amplio margen para prácticas oportunistas”. Entre otras características consideradas en ella, está la falta de capacitación, que dentro de la integradora sí es realmente una carencia de algunos de los socios. Desde luego que lo arrojado por el índice debe ser observable en algunos eventos que hayan ocurrido en el funcionamiento de la empresa, pues las condiciones descritas por las categorías analizadas normalmente generan algunos costos.

Como antes se había referido brevemente, el principal problema de esta integradora es la obtención de financiamiento. En algún momento se consiguieron créditos de avío, pero posteriormente ya no sucedió así. Parece ser que hubo problemas en la recaudación de pagos. Por otro lado, han predominado los créditos para infraestructura, pero en la historia de la integradora son comunes las reuniones en donde se acuerdan estrategias para poder pagar o solicitar más capital que parece resultar siempre insuficiente. Las necesidades en cuestiones de infraestructura no parecen estar respaldadas en la existencia de una gran producción que pudiera estar ejerciendo presión en las tareas de procesamiento o empaquetado de grandes volúmenes de guayaba.

Algunos socios han contraído adeudos con la empresa que posteriormente ya no han pagado. Esto ha provocado que en más de una ocasión se acuerde la contribución adicional de los miembros como valor de acciones para capitalizar a la empresa. Incluso, varios de ellos se quejan de que nunca han recuperado sus aportaciones. La realidad es que la organización todavía no ha generado utilidades en más de diez años de operación. Resulta un contraste muy grande el funcionamiento financiero de la integradora y la capacidad instalada que ha podido generar. Pareciera que fue muy rápido el proceso de industrializar la producción, pues ésta aún no estaba consolidada y tal desbalance ha generado una constante inestabilidad monetaria. Tal ha sido la relevancia de ello que incluso ya se sustituyó una vez un Consejo de Administración.

En 2009 se acordó conformar una nueva S.A. de C.V. con los socios de la integradora para manejar la fábrica de pulpa. Para ello se había planeado capitalizar el proyecto con apoyo del Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR). Sin embargo, se decidió que en caso de que no se pudieran obtener estos recursos, se invitara a uno o varios socios capitalistas. En la negociación, los miembros de la integradora conservarían el 51% de la propiedad de la empresa para así seguir determinando las directrices que guiarían a la organización en función de generar riqueza y, finalmente, lograr la consolidación.

Debido a los problemas que estaba atravesando la organización y no obstante la intención de mantener el control, en las reuniones se acordó que la integradora estaría dispuesta a aceptar que el capitalista asociado tuviera más del 51% de la propiedad de la nueva empresa. Finalmente no se concretó la propuesta de generar una nueva S.A. de

C.V. Posteriormente a estos hechos, la organización quedó acéfala un tiempo debido al deceso de su presidente. Como ya se refirió, el actual dirigente lo suplió a pesar de que algún tiempo atrás ya había sido removido de su cargo, sin terminar su periodo de tres años.

A los contratiempos ya mencionados se agregan los problemas debido a la falta de pagos a los profesionistas del cuerpo administrativo que ha tenido la empresa. Tal situación provocó, finalmente, que dicho cuerpo desapareciera. Varios de los socios, sobre todo los dirigentes, culpan de lo ocurrido con la empresa al gobierno, pues consideran que les retiró su apoyo durante la gestión de la Gobernadora Amalia García. Su reflexión es que las autoridades debieron darle seguimiento hasta que quedara consolidada técnica, administrativa y financieramente. Desde hace varios meses ya no hay reuniones de asamblea y la poca comercialización se hace de manera individual, en cada SPR.

La empresa sigue teniendo adeudos. Se debe un préstamo y la compra de conservador. Varios de los socios se encuentran decepcionados con la organización. Todo ello ha ocurrido en un contexto de sequía, la cual se ha extendido por más de un año, lo que ha provocado que casi no haya producción de guayaba. De hecho, la comercialización mediante la empresa lleva parada cerca de dos años. Algunos miembros piensan que solamente los más cercanos a la administración de la empresa son los que se benefician. El común denominador de todo ello es la persistencia de productores que no se asumen como parte de un proyecto conjunto, donde se busque la construcción de una red de apoyo que les permita la obtención de recursos a todos aquellos que lo requieran.

Uno de los factores fundamentales para comprender toda la problemática que se ha suscitado en esta empresa es que no se procuró, desde su inicio, la igualación de las condiciones productivas de los asociados. Se pensó en la empresa como un medio para continuar los proyectos individuales de cada SPR. De hecho, parece ser que los socios nunca se han visto como parte de una sola organización. La consecuencia de ello es la baja productividad de algunos, lo que no ha podido asegurar el funcionamiento permanente tanto de la empaedora como de la fábrica de pulpa.

Aparentemente se valora a quien ha realizado más labores de gestión en relación con la empresa, de ahí el prestigio alcanzado por el líder. Sin embargo, los resultados hacen que tal reconocimiento sea bajo. Aún así, no existe otro actor que tenga tal relevancia dentro de la organización. El poco liderazgo del resto de las SPR ha permitido que vaya siendo dirigida de una manera cada vez más autocrática. Por ejemplo, la planta se encuentra rentada a Valle Redondo ante la baja considerable en la producción de guayaba. El contrato es por tres años, y según se acordó, se le dará prioridad a la producción de los socios. Muchos de ellos ni siquiera estuvieron presentes cuando tal decisión se tomó. Tuvieron conocimiento tiempo después a pesar de que normativamente cuentan con el mismo derecho que los demás a opinar sobre el futuro de la empresa. En síntesis, aunque la planta es de todos, aparentemente el proyecto original finalmente fracasó.

El capital social acumulado por la empresa no parece ser demasiado, pues la capacidad de gestión hacia el exterior no ha funcionado, probablemente, en virtud de la fragmentación interior. La integradora cuenta con relaciones que podrían ser las propias

de una organización sumamente exitosa; sin embargo, se ha operado sin considerar las condiciones reales del trabajo colectivo y lo que, individualmente, pueden ofrecer los socios. Es decir, da la impresión de que no ha existido un proyecto que haya dirigido, con la anuencia de todos los socios, los destinos de la empresa a partir de un plan de acción detallado que empezara por fomentar la mejoría productiva de cada asociado. La consecuencia más contundente, de acuerdo con el sondeo realizado en la integradora, es que los socios no se han visto beneficiados en sus ingresos por su pertenencia a la misma.

El índice de capital social de la Integradora de Guayaberos del Cañón de Juchipila es de 34.8%. Se trata de una cantidad baja, aunque no tanto como se podría pensar pues la empresa ha logrado movilizar recursos, especialmente, para generar infraestructura. Ahora bien, dicho capital se caracteriza por una cohesión interna muy baja y un acceso a recursos que pareciera insuficiente, aunque en algunos casos podría no serlo. Por ejemplo, los recursos financieros no han alcanzado, no sólo por su insuficiencia, sino, probablemente, por una mala planeación y por el incumplimiento de algunos asociados en sus pagos. Todo ello repercute en que, al final, los precios de venta conseguidos no siempre sean los que cada sociedad quisiera debido a que en frecuentes ocasiones la comercialización se realiza de manera externa a la empresa. Esto es una muestra de que finalmente el índice de abatimiento de costos de transacción de 51.2% sí refleja la oportunidad prevaleciente para la continuación de prácticas oportunistas.

Con la finalidad de conseguir mayor precisión en la identificación de las condiciones imperantes en la empresa con relación al capital social y a los costos de transacción, a continuación se realiza una comparación con los dos tipos ideales

teóricamente puros empleados en el capítulo 4: uno de ellos se refiere al capital social ideal para la operación de una empresa integradora; el otro, a las condiciones más adversas que aumentan los costos de transacción en empresas del sector agropecuario. En el cuadro 25, en primer lugar, se muestra el contraste, circunstancia por circunstancia, entre el estado de la Integradora de Guayaberos y el tipo ideal de capital social.

CUADRO 25. COMPARATIVO ENTRE TIPO IDEAL DEL CAPITAL SOCIAL Y SITUACIÓN DE LA INTEGRADORA DE GUAYABEROS

Condiciones ideales del Capital Social	Integradora de Guayaberos
Todos los socios mantienen una relación permanente tanto dentro como fuera de la empresa.	Muy pocos socios mantienen relaciones permanentes (14.1%) y fuera de la empresa (7.7%). ⁴⁰ Sólo se vinculan SPR del mismo municipio y los lazos no se dan entre los miembros del Consejo de Administración.
Todos los socios se apoyan entre sí para resolver problemas relacionados con la productividad, infraestructura y capacitación.	Muy pocos socios se prestan apoyo mutuo (3.8%), ⁴¹ y todos son del mismo municipio. No hay apoyo mutuo entre miembros del Consejo de Administración.
Las relaciones de poder ayudan a darle un orden al funcionamiento de la empresa.	Hay un liderazgo, el del presidente de Tenamastes, pero se ha impuesto sobre todo debido a su persistencia, por lo que muchos no comparten su forma de trabajo, lo que ha generado descontrol en el funcionamiento de la empresa.
Existe legitimidad en el modo de conducir a la integradora.	A pesar de su regreso a la presidencia de la integradora, luego de una reelección interrumpida, el líder de Tenamastes cuenta con un apoyo minoritario.
Los socios se benefician por la pertenencia a la empresa con recursos que de otra manera no poseerían.	Los socios han obtenido equipo, capacitación, información de investigaciones y pagos por su producto que anteriormente no conseguían.
Con clientes, proveedores, gobierno e instituciones de apoyo prevalece una relación basada en la confianza plena, sin requerimientos de contratos o procedimientos formales.	Hay confianza especialmente con los actores gubernamentales, Fundación Produce y Banorte.

⁴⁰ Ambos porcentajes indican el total existente de las relaciones bidireccionales posibles.

⁴¹ El porcentaje refiere al total existente de las relaciones bidireccionales posibles.

Condiciones ideales del Capital Social	Integradora de Guayaberos
Con todos los clientes, proveedores, gobierno e instituciones de apoyo la relación es directa, sin la existencia de ningún intermediario.	Todas las relaciones son directas, sin intermediarios.
Los recursos que la empresa integradora obtiene de sus relaciones con actores al exterior son todos los necesarios para su operación plena y son suficientes.	La empresa, a pesar de aparentar abasto de recursos por su infraestructura, realmente acusa insuficiencia.
La empresa logra vender sus productos a un mejor precio que el conseguido por los productores, previamente, de manera individual.	La empresa ha logrado incrementar el precio del producto cuando lo comercializa, pero como esto no ocurre periódicamente, algunos productores siguen vendiendo a coyotes.

La primera condición del tipo ideal del cuadro 25 no se cumple en la Integradora de Guayaberos. Muy pocas sociedades se vinculan de manera permanente y fuera del ámbito de la empresa integradora, sólo lo hacen algunas SPR de Jalpa, y por otra parte, el par de socios de Apozol. Mientras que es de llamar la atención que ninguno de estos vínculos une a los miembros del Consejo de Administración. En estos lazos probablemente está influyendo la ubicación geográfica. En cuanto a la segunda circunstancia, referente a la existencia de apoyo mutuo entre los socios, tampoco se cumple, pues en la empresa muy pocas sociedades tienen este tipo de relación de reciprocidad, siendo todas ellas de Jalpa. Nuevamente ninguna conexión de este tipo vincula a miembros del Consejo de Administración. Quizá esto se deba a que entre los antecedentes de la empresa no se registra la amistad entre los socios.

La tercera situación del cuadro 25 es muy importante y no se cumple en la empresa. En la integradora el liderazgo del actual dirigente es el más importante pero no es muy fuerte, por tal razón muchos de los socios no están conformes con su forma de trabajar. La cuarta condición se relaciona con la tercera, pero ésta habla de legitimidad,

que tampoco existe cabalmente en la organización. En relación con ello, el actual dirigente no cuenta con la suficiente legitimidad como para conducir a la empresa con el respaldo pleno de los socios, esto tal vez se deba a que en sus gestiones el tema cotidiano siempre ha sido la falta de recursos. Con respecto a la quinta circunstancia del tipo ideal, es preciso decir que en la empresa se han conseguido algunos recursos que antes no se poseían, como el equipo o, en algunas ocasiones, un buen pago por la producción; sin embargo, en cuestiones como la capacitación o la información de investigaciones en torno a la guayaba, el beneficio parece haber sido recibido sólo por unos cuantos, pues hay productores que afirman nunca haber sido capacitados. Lo anterior permite establecer que tal situación tampoco se cumple en este caso.

Con referencia a la sexta circunstancia, relativa a la generación de relaciones de confianza al exterior, la empresa lo ha logrado en alguna medida con las organizaciones gubernamentales, así como con la Fundación Produce y una institución bancaria, mientras que con los clientes no parecen estar los vínculos tan desarrollados, quizá a causa de la intermitencia de los servicios de comercialización prestados por la integradora. En consecuencia, dicha circunstancia sólo que cumple en cierto grado. La séptima condición sí se cumple, es decir, la empresa se relaciona con todos los actores en su exterior directamente debido a la naturaleza de los mismos.

La octava situación del tipo ideal de capital social, referente a la cobertura y suficiencia de recursos necesarios para la operación plena de la empresa, no ocurre, de hecho, aunque la organización aparenta un gran equipamiento, manifiesta una insuficiencia de recursos, particularmente financieros. Esto tal vez se deba a una mala

planeación de todo el proyecto, pues la productividad de los socios no estaba asegurada. Por otra parte, en la última circunstancia la integradora se encuentra en una situación mixta, por lo que se puede decir que a veces se cumple ésta y otras no. La causa de ello es que cuando se ha logrado comercializar mediante la empresa los precios obtenidos son elevados porque los dos canales de comercialización tienen valor agregado, pero cuando la operación de la empresa para, lo que sucede a menudo los últimos años, los productores vuelven a pelear por el precio ante intermediarios.

En lo referente a la comparación con la situación ideal de aumento de costos de transacción, la Integradora de Guayaberos también muestra algunos resultados complejos. La primera condición no ocurre en este caso porque los productores no están completamente aislados, ahora están en una empresa integradora que, aunque no funciona de la mejor manera, sí representa un marco asociativo donde se pueden generar algunas relaciones de apoyo, aunque sean pocas. La segunda circunstancia tampoco se da, pues a pesar de que el grado de cohesión de los productores es muy bajo, sí han generado relaciones entre ellos. Por su parte, la tercera situación ocurre con algunos productores y con otros no. Según parece, los cursos de capacitación y reportes de investigaciones han sido recibidos por algunos socios, pero no por la totalidad, tal vez debido a la distancia geográfica y a la lejanía con las sociedades líderes.

CUADRO 26. COMPARATIVO ENTRE TIPO IDEAL DE AUMENTO DE COSTOS DE TRANSACCIÓN Y SITUACIÓN DE LA INTEGRADORA DE GUAYABEROS

Condiciones ideales que aumentan los Costos de Transacción	Integradora de Guayaberos
Productores en pequeñas unidades productivas o de manera individual.	Los productores se agruparon en una empresa integradora.
Desvinculación absoluta entre unidades productivas y entre productores individuales.	Hay un vínculo, aunque muy débil, de los productores dentro de la empresa.
Tanto productores como pequeñas unidades productivas tienen escasa preparación para el oficio.	Al parecer sólo algunos socios han recibido cursos de capacitación, con lo que han incrementado su productividad.
Venta a través de intermediarios.	Realizan sus ventas, eventualmente, a una cartera de clientes más o menos estable, por lo que también hay ventas a intermediarios.
El vínculo con los intermediarios no es recurrente y está basado en la desconfianza.	Por lo menos algunos socios tienen susceptibilidad a ser víctimas del oportunismo de los intermediarios.
Precios de venta inferiores a los del mercado.	Sus precios de venta son equiparables a los empleados a nivel nacional cuando la integradora comercializa el producto, pero cuando lo hacen de manera individual están expuestos a la negociación con el intermediario.
Situación de vulnerabilidad económica de los productores.	Por lo menos, la situación de varios productores, es igual a la experimentada de manera previa a su afiliación a la empresa.

La cuarta situación establecida en el tipo ideal del cuadro 26 también ocurre en ocasiones y en otras no. Cuando las ventas se realizan mediante la integradora se hacen a una cartera de clientes más o menos estable, sólo que el vínculo es eventual. Sin embargo, cuando deja de operar la organización, entonces cada SPR vuelve a sus mecanismos de venta tradicionales, donde pueden ser víctimas de los intermediarios. Por tanto, la quinta circunstancia, relacionada con la previa, sí se cumple, es decir, cuando se

les vende a los intermediarios ocurre en una situación contextualizada por el oportunismo.

La sexta condición, relativa a la inferioridad de los precios de venta obtenidos con respecto a los existentes en el mercado, también se cumple en algunas situaciones, concretamente, cuando las ventas se realizan de manera individual por cada asociado en las etapas en las que la empresa está parada. La séptima circunstancia es fundamental, pues es el motivo para la constitución de una empresa integradora. Se refiere a la condición de vulnerabilidad de los productores. Tal situación se cumple en el caso de varios productores, pues aseguran que sus ingresos son iguales a los que tenían antes de conformar la empresa. Todo ello es causado por la intermitencia existente en la operación de la integradora.

CAPÍTULO 6

INTEGRADORA DE PRODUCTORES DE TUNA DEL ESTADO DE ZACATECAS, S.A. DE C.V.

INTRODUCCIÓN

En el análisis de la Integradora de Productores de Tuna se tiene por objeto reconstruir una totalidad, es decir, un caso que tome en cuenta varios niveles de análisis y las interrelaciones entre ellos. Para esto es necesario reconstruir el funcionamiento de la empresa y unificar en un solo argumento datos provenientes de varias fuentes de información, de distintos orígenes y de distinta naturaleza. El capital social y los costos de transacción que existen en su operación constituyen los elementos articuladores de la información así recabada.

El caso de los tuneros resulta el más claro de los tres pues involucra a menos actores, además todos pertenecen no sólo al mismo municipio, sino a la misma comunidad. Esto hace que el liderazgo ejercido en esta empresa pueda ser delimitado espacialmente, pues su desarrollo va de la mano con la historia misma de la organización. Por ese motivo la empresa ha ido construyendo su camino de manera sólida, sin muchos titubeos, a pesar de que no ha estado exenta de problemas. En términos generales, se trata de una integradora que parece ir desarrollándose paso a paso, sin fracturas internas y con la idea de detonar nuevos proyectos en el futuro.

En la primera sección se habla del origen de la empresa y de la manera en que se organiza. Posteriormente se reconstruye su red interna, es decir, los vínculos existentes entre los socios, donde se busca identificar el grado de cohesión y liderazgo. En seguida,

se analizan los lazos generados por la organización como tal y los recursos que ha obtenido con ello, identificando a los actores con los que se relaciona en su exterior. Finalmente, se presentan los resultados que ha conseguido la integradora y se hace un análisis comparativo con dos tipos ideales: uno de alto capital social y otro de condiciones que aumentan los costos de transacción. De esta manera se identifican los factores que pueden estar incidiendo en el desempeño actual de la empresa.

ORIGEN Y ESTRUCTURA

La Sociedad de Producción Rural Teonochtli, fue fundada el 15 de diciembre de 2000 en la comunidad de La Victoria, municipio de Pinos, Zacatecas, a iniciativa de un grupo amigos, todos ellos productores, quienes buscaban asociarse para conseguir mejores precios de venta y mayor volumen de tunas a fin de exportar y cubrir el mercado de tiendas de autoservicio. Sin embargo, luego de casi un año de trabajo, se percataron que requerían erigir una figura organizacional más grande, por lo que decidieron conformar una empresa integradora, para lo cual impulsaron la formación de otras SPR en la misma comunidad. Es así que en agosto de 2001 nace Acres Verdes; en noviembre, Los Azulitos, y en diciembre del mismo año, Mujeres de La Victoria. En la actualidad, un total de treinta y seis socios conforman las SPR integradas.

En mayo de 2002 se oficializa la constitución de la Integradora de Productores de Tuna del Estado de Zacatecas, S.A. de C.V. En sus estatutos, anexos al Acta Constitutiva, se constata que el capital fijo de inicio fue de \$100,000.00. Este capital estuvo representado por cien acciones que tenían un valor nominal de \$1000.00 cada una. Dichos títulos de

propiedad les conceden a los socios iguales derechos en la toma de decisiones y en el reparto de utilidades. Lo anterior plantea, de manera formal, una organización con bases suficientes para funcionar democráticamente, siempre y cuando sea de interés para los socios.

En adición al poder que otorga la posesión de una acción, se buscó asegurar la igualdad y la vida colectiva de la integradora a través de algunas restricciones específicas. De acuerdo con la normatividad oficial, ninguna empresa integrada puede tener más acciones que otra, y el porcentaje máximo de acciones que es posible acumular en un momento dado es 30%. Estas dos estipulaciones funcionan a partir del número de SPR que conformen a la empresa. En el caso de los productores de tuna, ningún socio llega al límite de acciones permitidas al ser cuatro sociedades en total. A ello se agrega que para asociarse a la empresa, según los propios estatutos, se requiere ser una persona moral que constituya una unidad productiva y de comercialización de escala micro, pequeña o mediana dentro del sector agropecuario, lo que busca controlar la presencia de socios individuales que sólo se representen a sí mismos.

La normatividad, como se ve en este caso, es un factor de control importante en el manejo de las empresas integradoras. Las organizaciones se tienen que regir dentro de un planteamiento formal que viene de las instancias gubernamentales, de lo contrario, no pueden contar con los beneficios que son destinados para su funcionamiento desde la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).⁴² Sin embargo, es comprensible que su operación no ocurra necesariamente en

⁴² Entre los apoyos están: recursos para la realización de estudios de mercado, para equipamiento, compra de insumos, entre otros.

conformidad con el espíritu del marco normativo debido a la dinámica propia de los actores que las conforman. Las condiciones de fundación de una empresa, por ejemplo, son muy importantes para comprender el entramado de las relaciones entre los socios y sus intereses. En el caso de la Integradora de Productores de Tuna, la organización nace prácticamente de la iniciativa de una de las SPR: Teonochtli.

La estabilidad formal de poder se ha mantenido entre los productores de tuna. Hasta la fecha la conforman las mismas cuatro SPR fundadoras, lo cual habla de cierta estabilidad en la organización. Sin embargo, no todo ha sido sencillo, por ejemplo, Mujeres de la Victoria surgió originalmente para complementar el trabajo de las SPR especializadas en la producción de tuna. Su trabajo consistía en fabricar rejas de madera para almacenar el fruto; sin embargo, las prácticas del mercado cambiaron y los clientes comenzaron a solicitar contenedores de plástico, por lo que esta SPR se quedó sin actividad dentro de la empresa.

A pesar de las circunstancias, Mujeres de la Victoria permaneció en la integradora. Una de las razones que la mantuvieron fue su contribución al fondo inicial. Otra razón, tal vez de mayor importancia, es que varias de sus integrantes son esposas de los miembros de Teonochtli. Por tal motivo, a esta SPR se le arropó e impulsó dentro de la organización, por lo que ahora se dedica al cultivo de tilapias, aunque por su bajo volumen, solamente se comercializan en la región. Al parecer el plan es aumentar gradualmente la producción para comercializarla a través de la empresa. De este episodio es preciso resaltar que en la Integradora de Productores de Tuna los lazos familiares son muy importantes.

La aparente estabilidad de la empresa proviene, en un primer momento, de la permanencia de los mismos socios desde su fundación. Pero esto es preciso corroborarlo con su organización interna, tanto formal como en la operación real. La distribución del trabajo y la integración de los distintos recursos con que cuenta pueden mostrar en algún grado la consolidación de la empresa, y más aún, el profesionalismo con el que funciona cotidianamente. Esto resulta útil en el análisis porque es un síntoma de que el capital social construido está siendo efectivo en el mejoramiento de las condiciones productivas de los socios.

La Integradora de Productores de Tuna cuenta con un manual de organización que se ajusta a los estatutos anexos al acta constitutiva. En dicho manual se muestra el organigrama de la integradora y las responsabilidades correspondientes a cada puesto. El órgano supremo es la Asamblea General de Socios, quien se encarga de acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la empresa. Sus resoluciones deben ser cumplidas por los órganos administrativos. En este espacio colectivo es donde se hace efectiva la posesión de acciones para la toma de decisiones y la valía de los derechos adquiridos.

Como resultado del nombramiento acordado en el marco de la Asamblea General, se constituye el Consejo de Administración, que dura en su cargo tres años, y quien, además de rendirle cuentas a la Asamblea, tiene entre sus distintas atribuciones el poder general para pleitos y cobranzas, suscribir títulos de crédito y otorgar poderes a terceros, además de ordenar actos de administración. El Consejo está conformado por un presidente, un secretario, un tesorero y dos vocales. De éste depende el Gerente General, quien administra los negocios, los bienes y fondos, efectúa cobros y pagos, contrata

personal, proporciona apoyo a las SPR asociadas, difunde los estados financieros y facilita el uso sistemático de la información.

De acuerdo con lo anterior, formalmente, en la Asamblea de Socios se planea, mientras que el Consejo y la Gerencia administran e integran los recursos. Sin embargo, faltarían las funciones de control y evaluación, por lo que los estatutos, de manera paralela a la estructura de la cadena de mando, estipulan la existencia del Consejo de Vigilancia, dependiente sólo de la Asamblea General de Socios y conformado en realidad por un solo comisario que dura en su cargo tres años. Dicho comisario tiene que fiscalizar continuamente las operaciones de la empresa para asegurar que todo marche en orden y se cumpla con lo establecido.

En la estructura administrativa de la integradora sólo la Gerencia General y los subordinados de la misma representan puestos que no son ocupados por socios. De la Gerencia, formalmente, dependen cuatro áreas: producción, contabilidad, ventas y recursos humanos. No obstante, éstas no existen como tales, más allá de las actividades que la propia gerente y su asistente realicen en estos ámbitos. Por tanto, en la Integradora de Productores de Tuna sólo hay dos personas no pertenecientes a ninguna SPR que están en el área administrativa. Aunque la empresa cuenta con un contador externo, al cual se adicionan trabajadores temporales que son contratados en la época de cosecha.

El grado de formalización de la estructura de esta integradora va más allá de lo establecido por requerimientos de las instancias gubernamentales. La empresa cuenta con un Manual de Puestos y Funciones para el manejo de la planta. Entre los puestos están: limpieza, pesador, vaciador, varios en el área de selección del producto, estibadores, un

flejador, conductores de montacargas y una persona que controla los viajes. Todo este manual gira en torno al control de calidad de la tuna en la totalidad del proceso, desde el acopio, la selección y el empaque, hasta su organización para el traslado a los compradores. Por otra parte, cuenta con un reglamento interno de trabajo donde se estipulan las medidas de higiene y comportamiento que deben ser cubiertas dentro de sus instalaciones, especificándose también los horarios de trabajo y lo concerniente a las horas extra.

Hasta aquí se ha visto que la Integradora de Productores de Tuna del Estado de Zacatecas se originó por iniciativa de un grupo de socios que conformaron, originalmente, una SPR, y que debido a sus expectativas, requerían una figura organizacional mayor para poder vender un volumen más grande. Además, que todos los socios originales perduran en el proyecto y que su grado de formalización funcional ha alcanzado notoriedad, especialmente, en las tareas operativas. Asimismo, parece ser que los vínculos familiares o de amistad son importantes en la consolidación de la empresa, pero esto último debe verse con mayor detenimiento, pues por ahora sólo se conoce el lazo existente entre las SPR Mujeres de la Victoria y Teonochtli.

SITUACIÓN AL INTERIOR DE LA EMPRESA

En el análisis del capital social que ha logrado generar la Integradora de Productores de Tuna es importante observar con detenimiento las relaciones que se han tejido entre los socios para su operación cotidiana. Con este objetivo se examina la red de vínculos al interior de la empresa. Para su estudio se aplicó un cuestionario a los miembros de las SPR

(ver anexo 1). Como era necesario que estuvieran autorizados para hablar a nombre de sus respectivas organizaciones, se buscó que ocuparan algún cargo dentro de éstas. En el cuadro 27 se especifica el estatus de cada persona consultada:

CUADRO 27. ESTATUS DE LOS ENTREVISTADOS PARA ELABORAR LA RED INTERNA DE LA EMPRESA

Integradora	SPR	Cargo del informante
Productores de Tuna del Estado de Zacatecas, S.A. de C.V.	Acres Verdes	Miembro
	Los Azulitos	Presidente
	Mujeres de la Victoria	Presidente
	Teonochtli	Presidente

El interés principal en torno a la reconstrucción de la red interna de la empresa es establecer la cohesión existente entre las SPR y el rol de liderazgo asumido por alguna o algunas de ellas. Al identificar las características de ambos conceptos se da un paso muy importante en el esclarecimiento de algunos aspectos del capital social de la integradora, pues de esta manera es posible diagnosticar qué tan comprometidos están los socios en el mejoramiento mutuo y de qué manera funciona ese compromiso, si es trabajando en torno al proyecto impulsado por alguno de ellos en particular, por la inercia de las circunstancias o mediante una planeación sugerida por la totalidad o una parte mayoritaria de los asociados.

Debido a que la Integradora de Productores de Tuna está conformada por cuatro SPR socias y todas son de la misma comunidad, en un primer momento se quiere poner a prueba si la vecindad territorial de las organizaciones asociadas contribuye a una cohesión interna que refuerce la identidad regional y fortalezca el desarrollo de lazos de amistad y respaldo. Con objeto de corroborar si lo anterior sucede como se plantea, es necesario identificar la prevalencia o no de relaciones de cercanía que permitan establecer si se privilegia la reciprocidad o si, a pesar del pequeño tamaño de la organización, los

asociados se encuentran distanciados. Esto permitirá analizar si la integradora contribuye a romper la atomización que regularmente aqueja a los productores de la región.

La densidad registrada en la Integradora de Productores de Tuna del Estado de Zacatecas es de 54.17% (ver cuadro 28). Esto significa que a pesar de ser una empresa pequeña (de cuatro SPR), los lazos existentes en aspectos que tienen que ver con el apoyo mutuo y la camaradería son un poco más de la mitad de los posibles, de 48, sólo existen 26. Al parecer no todos los socios se otorgan ayuda a efecto de tener un desarrollo más igualitario. Más aún, se puede especular que no todos llevan una relación que vaya más allá de las actividades de la empresa, la cual genere vínculos de amistad y, por tanto, un verdadero sentimiento de solidaridad.

CUADRO 28. COHESIÓN EN LA INTEGRADORA DE PRODUCTORES DE TUNA

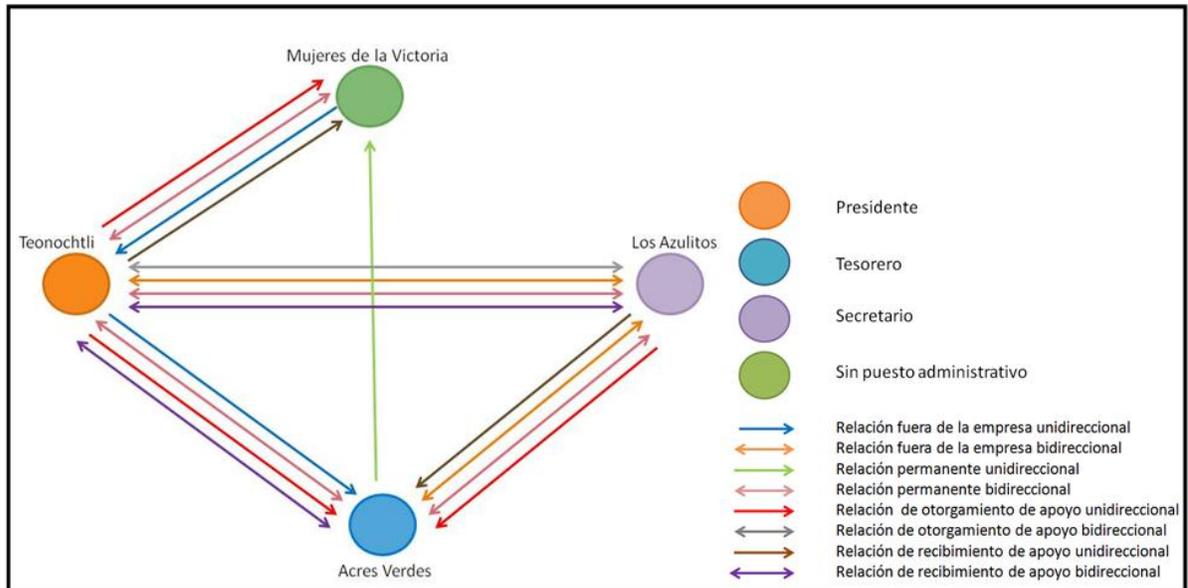
Cuestionamiento	Densidad	Número de lazos existentes
1	0.7500	9
2	0.5000	6
3	0.4167	5
4	0.5000	6
	Promedio: 0.5417	Total: 26
	Porcentaje: 54.17%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los cálculos arrojados por UCINET, versión 6.310.

Sin embargo, no es suficiente el reporte de la medida de densidad para llegar a un diagnóstico concluyente sobre la cohesión, es necesario profundizar todavía más en las circunstancias de los vínculos existentes, identificando claramente a los actores y las relaciones en las que participan, de tal manera que se puedan saber sus características en detalle. Por ello, en la figura 13 se muestra la red relativa a la cohesión existente en la empresa. Al igual que en los otros casos, los nodos o círculos representan a cada una de las SPR, y las flechas son las relaciones que sostienen, por lo que es importante también observar la direccionalidad de las mismas. En todas ellas es más relevante la

bidireccionalidad, pues representa reciprocidad. Por otra parte, los colores tanto de nodos como de flechas significan alguna cualidad que diferencia a estos elementos entre sí. Además, en este caso la forma de los nodos es igual (circular) debido a que todas las SPR son de la misma comunidad: La Victoria, en Pinos, Zacatecas.

FIGURA 13. RED DEL GRADO DE COHESIÓN EN LA INTEGRADORA DE PRODUCTORES DE TUNA



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de redes internas.

La primera observación de la figura 13 es la situación estructural de dos SPR. Por un lado se encuentra Teonochtli, cuyo presidente es al mismo tiempo el presidente de la integradora. Es claro que esta organización está estrechamente vinculada con todas las demás, basta con ver la cantidad de líneas que salen o entran en el nodo que la representa. La situación opuesta es la de Mujeres de la Victoria. Esta SPR prácticamente se relaciona sólo con Teonochtli. Cabe recordar que entre las causas está que algunos de los miembros de ambas organizaciones tienen una relación de pareja. En realidad, Mujeres de la Victoria sólo cuenta con un vínculo que viene de otra organización, de Acres Verdes, pero ellas no lo ratificaron, por lo que el lazo es unidireccional y pierde su sentido, ya que

representa la falta de confirmación de una relación permanente. Si dicha relación existiera, ambas SPR la apreciarían de la misma forma y la flecha verde sería bidireccional.

La situación de Mujeres de la Victoria seguramente se debe también a que ellas no son productoras de tuna, y esto las aparta de las actividades cotidianas del resto de las organizaciones. Ahora bien, como lo indican las flechas bidireccionales anaranjadas de la figura 13, las SPR que tienen un vínculo que va más allá de las actividades de la empresa son, por un lado, Teonochtli y Los Azulitos, y por otro, los propios Azulitos y Acres Verdes. Al parecer, los Azulitos han generado lazos más estrechos de amistad con los otros socios que son productores de tuna. Esto se confirma además con la existencia de relaciones permanentes con ellos, como lo indican los vínculos bidireccionales de color rosa.

Las flechas bidireccionales rosadas muestran, asimismo, que las tres SPR productoras de tuna, es decir, Teonochtli, Los Azulitos y Acres Verdes llevan una relación permanente entre sí, lo que indica que están al tanto del desempeño mutuo y se encuentran listas, en caso necesario, para realizar cambios o ajustes en conjunto a efecto de lograr mejoras. Teonochtli, como antes se comentó, es la única SPR que además de estar vinculada estrechamente con los otros productores, también lo está con Mujeres de la Victoria, tanto por su posición en la dirigencia de la empresa, como debido a las cuestiones personales entre los miembros de ambas sociedades.

La existencia de relaciones estrechas entre los socios asegura la transmisión de información y conocimientos entre ellos, así como la coordinación necesaria para el desarrollo de la empresa. Sin embargo, tales relaciones no representan por sí mismas todos los beneficios de la asociación y la camaradería. Por este motivo, también se analizó

la existencia de apoyo mutuo, lo que va más allá de la simple coordinación entre socios. En la figura 13, las flechas bidireccionales de color gris y morado indican la existencia de otorgamiento o recibimiento de apoyo. En realidad ambos vínculos significan lo mismo, cooperación, pero fue necesario preguntar de las dos maneras, es decir, acerca del suministro y obtención de apoyo para asegurar la presencia efectiva de tal solidaridad.

Es interesante resaltar que entre Acres Verdes y los Azulitos, quienes tienen una relación de amistad y coordinación, no existe apoyo mutuo. El eje del apoyo brindado a los asociados es Teonochtli. Dicha sociedad se auxilia tanto de Los Azulitos como de Acres Verdes y, al mismo tiempo, les brinda asistencia. Esto da cuenta de su papel de organización líder en la empresa. Lo cual se ve reflejado en que también brinda apoyo a Mujeres de la Victoria, como lo indican los vínculos rojo y café que los unen. Cabe resaltar que Acres Verdes no percibe que realmente brinde ayuda a Teonochtli, pero esta última sí se siente respaldada por ellos.

En otras palabras, las sociedades que participan en los vínculos de apoyo mutuo son las que forman parte del Consejo de Administración, pero tanto la que está en la secretaría como la que ocupa la tesorería se vinculan directamente con la presidencia, no entre sí. Esto se ve a partir del color de los nodos de la figura 13. Teonochtli, el círculo naranja, ocupa la presidencia; Acres Verdes, con el nodo azul, la tesorería, y Los Azulitos, el círculo morado claro, la secretaría. Lo anterior indica que la organización promotora de la empresa, Teonochtli, es la que probablemente cuenta con una mejor infraestructura y recursos para apoyar al resto de las SPR.

La confinidad entre los socios, la generación de vínculos de amistad y solidaridad, así como de prácticas de apoyo, garantizan un mejor efecto de los recursos obtenidos a través de la integradora, sean materiales, como maquinaria y equipo, o inmateriales, como la capacitación. Esto desde luego que ayuda a disminuir causas de costos de transacción que intervienen directamente en las negociaciones con los clientes, lo que resulta el sustento para lograr una empresa estable y capaz de llegar robustecida a cualquier relación de compra-venta. Todo ello significa un cambio cualitativo fundamental en las condiciones iniciales de los productores. Ahora como un solo grupo se ven fortalecidos frente a las condiciones del mercado.

La Integradora de Productores de Tuna basa su funcionamiento, evidentemente, en la pertenencia a una misma comunidad. Sus lazos se dan entre conocidos, lo cual genera cercanía por lo menos del resto de los socios con la organización que preside a la empresa. Esto sin duda ha originado un grado de cohesión que permite, por ahora, mantener a los socios coordinados y asistidos desde la dirigencia. A partir del análisis documental y de entrevistas, se puede establecer que dicha cercanía entre asociados surge con la fundación de la sociedad llamada Teonochtli por un grupo de amigos. Esta afirmación se deriva de que son ellos quienes se dan cuenta que deben unirse e impulsar una organización más grande para poder comercializar en volúmenes superiores, por lo que fomentan la constitución de las otras SPR con miembros de la misma comunidad, incluso, algunos de ellos, sus propios parientes. Por tanto, el negocio tiene su origen en la amistad.

El peso de Teonochtli en la organización es tal, que no todas las decisiones importantes se toman en la Asamblea General de Socios, sino que muchas de ellas se resuelven en el Consejo de Administración. Esto desde luego que no va de acuerdo con el espíritu de la normatividad gubernamental en torno al funcionamiento de una empresa integradora, pero es una muestra de la historia de esta empresa en particular, y del grado de confianza que se ha ganado, específicamente, su presidente. Por ejemplo, a las Asambleas Ordinarias suelen asistir siempre los mismos miembros de las SPR, significando que más de la mitad del total de los socios individuales han delegado completamente su representación a sus compañeros y la toma de decisiones a la presidencia de la empresa. Generalmente, sólo hay un cien por ciento de asistencia en las Asambleas donde se decidirá al nuevo Consejo de Administración, lo cual ocurre cada tres años. En síntesis, en la integradora la falta de participación de varios de los miembros parece deberse a la confianza y reconocimiento conseguido por la dirigencia.

El tema de la manera en que se toman las decisiones para la operación de la empresa es fundamental, porque da cuenta del liderazgo y las relaciones de poder existentes en la organización. Todo parece indicar que predomina una SPR desde el origen y esto es legitimado por el resto de los socios, pero tal aseveración debe ser confirmada y analizada a detalle a efecto de conocer cómo es que todo ello funciona y sus consecuencias, ya que las relaciones prioritarias existen en la Integradora de Productores de Tuna, es decir, las que tienen que ver con la coordinación y el apoyo mutuo para la producción.

En el cuadro 29 se presenta la media del grado normalizado, en otras palabras, el porcentaje promedio de las veces que los distintos socios son referidos por sus similares, del total de ocasiones posibles, dentro del set de preguntas relacionadas con el liderazgo (ver anexo 1, preguntas de la 5 a la 9). Asimismo, se refiere el porcentaje promedio de la centralidad de la red a partir del mismo indicador y los mismos cuestionamientos. Cabe mencionar que, cuando en un entramado de relaciones uno de los actores es destacado por los demás, especialmente en temas relativos al poder, influencia, participación, entre otros, se interpreta como prestigio.

CUADRO 29. LIDERAZGO EN LA INTEGRADORA DE PRODUCTORES DE TUNA

SPR	Promedio grado de entrada (porcentaje)
Teonochtli	86.67
Los Azulitos	33.33
Acres Verdes	26.67
Mujeres de la Victoria	6.67
Centralización promedio de la red en grado de entrada	73.34

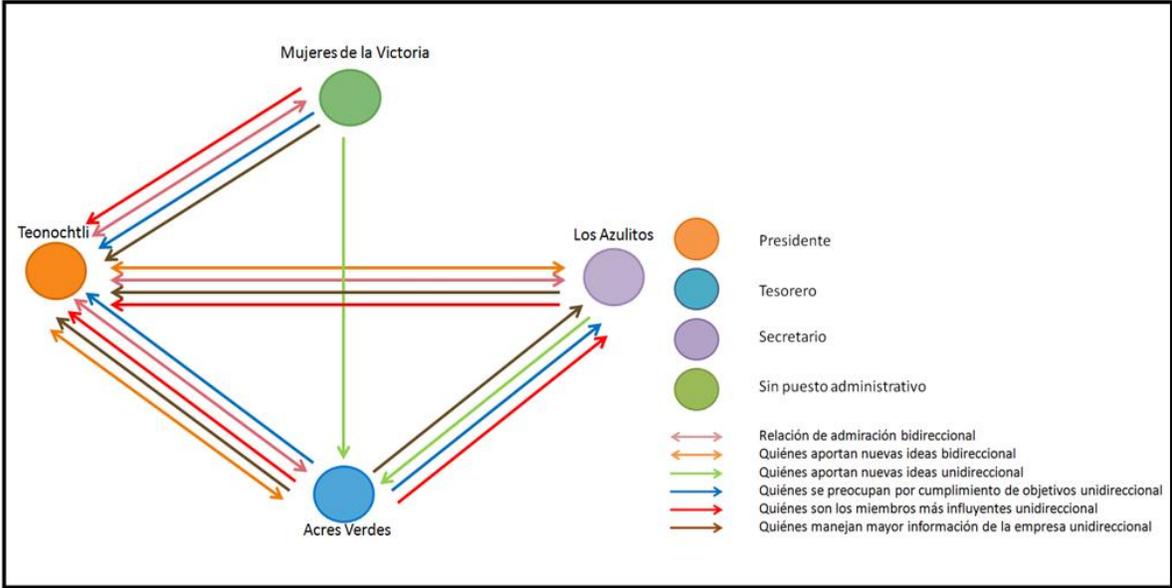
Fuente: Elaboración propia a partir de los cálculos arrojados por UCINET, versión 6.310.

Como se muestra en el cuadro 29, efectivamente el actor que goza de un mayor prestigio dentro de la empresa es Teonochtli. La diferencia con la siguiente SPR es considerable, de hecho, la sociedad que ocupa la presidencia de la integradora está a poco menos de 14% de ser considerada por unanimidad el socio más influyente y poderoso. Lo mismo se demuestra con el grado de centralización promedio de la red, arrojando un 73.3%. Este porcentaje puede dimensionarse mejor si se recuerda que una centralización del 100% es una red de estrella, donde un actor está unido con todos los actores de la red sin que ninguno de éstos se encuentre vinculado entre sí.

Pero nuevamente es necesario profundizar en la red y así comprender de mejor manera el liderazgo de Teonochtli. Las relaciones con los socios no son sólo una cuestión

numérica, sino que están contenidas de aspectos concretos que las llenan de sentido. En la figura 14 se muestran simultáneamente todos los vínculos que tienen que ver con el grado de liderazgo existente en la Integradora de Productores de Tuna. Sus tipos se distinguen por el color de las flechas. La posición de los socios en la empresa se diferencia por el color de los nodos.

FIGURA 14. RED DEL GRADO DE LIDERAZGO EN LA INTEGRADORA DE PRODUCTORES DE TUNA



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de redes internas.

Los vínculos bidireccionales rosados demuestran que hay una relación de admiración mutua entre la SPR que ocupa la presidencia de la empresa y el resto de los socios. Lo que es de llamar la atención en el tema es que no hay vínculos de este tipo entre los demás miembros. Esto se puede interpretar como una manifestación de respeto de la presidencia hacia los otros asociados y un verdadero reconocimiento de éstos con respecto a la organización que dirige los destinos de la integradora. Significa que Teonochtli goza de plena legitimidad en la posición que ocupa, de ahí que como antes se

comentó, muchos de los socios individuales deleguen completamente sus atribuciones a la dirigencia.

Hay dos aspectos de participación formal dentro de las asambleas y al interior del Consejo de Administración que deben ser tomados en cuenta. Por una lado la aportación de propuestas, por otro, la preocupación porque los acuerdos formalizados en objetivos se cumplan. En el aspecto de la generación de ideas, hay un reconocimiento mutuo entre la dirigencia y los otros miembros del Consejo de Administración. Lo anterior se observa con los vínculos bidireccionales de color naranja en la figura 14. Pero lo que es realmente de llamar la atención, es que Acres Verdes es señalada como la sociedad más propositiva, pues además del vínculo bidireccional naranja que tiene con Teonochtli, a su nodo llegan dos lazos unidireccionales de color verde que representan el reconocimiento que hacen el resto de los socios a sus aportaciones creativas.

Parece ser que Acres Verdes es una sociedad preocupada por la transformación de la empresa, pero ha asumido solamente el rol de generar ideas. Lo anterior se deduce luego de analizar que el mayor reconocimiento en relación con la preocupación por monitorear el cumplimiento de los objetivos lo tiene la dirigencia, como se observa mediante los lazos azules unidireccionales que surgen desde Acres Verdes y Mujeres de la Victoria en la figura 14. En este sentido, se puede interpretar la función de la sociedad que ocupa la tesorería en la integradora como una labor de apoyo a la dirigencia. Por otro lado, es de llamar la atención que Los Azulitos, organización que ostenta la secretaría de la organización, considera que nadie se preocupa por el cumplimiento de acuerdos.

El reconocimiento ganado entre los socios con respecto a la participación en la empresa no basta si no se tiene la posibilidad de incidir en el destino de la organización. El poder es también uno de los elementos del liderazgo, ya que no sólo se constituye éste por iniciativa y/o carisma. En este sentido, en la figura 14, los vínculos unidireccionales de color rojo indican quiénes son los miembros con mayor influencia en el funcionamiento de la integradora. Como se puede observar, todos los socios señalaron a Teonochtli, y solamente Acres Verdes lo hizo con Los Azulitos. Evidentemente, poco a poco se confirma el funcionamiento de la Integradora de Productores de Tuna alrededor de la SPR que dio origen al proyecto, lo cual compagina perfectamente con las labores de apoyo que esta sociedad realiza dentro de la empresa, así como con su aportación creativa.

La influencia se hace efectiva con otros elementos, uno de ellos es el reconocimiento, que como antes se estableció, Teonochtli es la SPR que cuenta más con él. Pero también existen otros factores que coadyuvan en la capacidad para ejercer poder en la relación con los demás. Uno de ellos es la información. En este caso, los vínculos entre las sociedades son idénticos a los referentes a la influencia, es decir, Teonochtli es reconocida por el resto de los miembros como la organización que maneja mayor información en torno a la operación cotidiana de la empresa. Esto, no obstante que Acres Verdes también reconoce a Los Azulitos como uno de los miembros que cuenta con información relevante.

Es importante hacer notar que para Acres Verdes, Los Azulitos son una SPR con cierto poder. A pesar de ello, claramente Teonochtli es la sociedad que tiene el liderazgo de la organización, más allá de ocupar la presidencia de la empresa, lo que podría ser una

cuestión formal pero no necesariamente funcionar en la práctica. La SPR más antigua de la integradora es la más reconocida por su trabajo y por su preocupación en el cumplimiento de objetivos. A ello se adiciona que está entre las sociedades que son identificadas como propositivas, pero fundamentalmente, es la organización con mayor influencia en la empresa y la que maneja más información de la misma.

Derivado del patrón de aislamiento que tiene Mujeres de la Victoria, su rol en cuestiones de liderazgo es nulo, ni siquiera es una sociedad que sea identificada como propositiva o preocupada por el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Probablemente todo se deba a que en realidad sus actividades originales eran complementarias a las de los productores de tuna, pero ahora, con el cultivo de tilapias, seguramente su ritmo de trabajo, el tipo de problemas de su negocio y las técnicas que se emplean las alejan del resto de los miembros de la empresa. La integradora es sólo el medio para que ellas consigan recursos, pero su subsector productivo es totalmente diferente.

De acuerdo con los documentos y testimonios recogidos, el presidente de Teonochtli ha fungido como presidente de la Integradora de Productores de Tuna desde su constitución hasta la actualidad. Esto ha ocurrido mediante tres reelecciones. En la primera de ellas, a petición de él, se mantuvo al Consejo de Administración íntegro. En las dos restantes los demás dirigentes de la empresa se han rotado. Con ello se demuestra que la confianza en él por parte de los demás asociados es muy fuerte, tanto de las cuatro SPR (incluyendo la suya) como de los otros 35 miembros individuales. Lo anterior es

importante porque se tuvo acceso a las actas de dos reelecciones y ambas fueron unánimes, lo cual es una prueba clara de la legitimidad de su gestión.

Desde luego que la presencia prolongada del líder como presidente de la empresa le ha dotado de un considerable margen de maniobra en el Consejo de Administración, donde predomina sobre los otros miembros del mismo. Diariamente la gerencia está en contacto estrecho con él por lo menos vía telefónica, en especial, cuando se trata de decisiones importantes, y aunque el presidente convoca a reuniones a la Asamblea de Socios para tratar asuntos que considera de suma relevancia, paulatinamente ha gozado de una mayor confianza de los asociados para que sea él mismo quien tome las decisiones con prontitud, lo que gradualmente se ha convertido en un liderazgo autocrático. De cualquier forma, se procura la realización de asambleas varias veces al año a efecto de que todos sepan del estado que guarda la empresa. Sin embargo, muchos miembros de las SPR no asisten a las reuniones, lo que no les permite darse cuenta de la toma de decisiones. La ausencia de socios individuales se puede interpretar como un síntoma de absoluta confianza tanto en la dirigencia de sus respectivas SPR como, sobre todo, en la presidencia de la integradora.

RELACIONES DE LA EMPRESA CON SU EXTERIOR

La persistencia del presidente de Teonochtli como dirigente de la empresa no sólo refleja confianza de los socios, sino que es una manera de establecer que dicha confianza se fundamenta en la observación de logros. Desde luego que en una empresa el funcionamiento interno se ve incidido por lo que acontece en el mercado, y en el caso de

las integradoras, en las relaciones con los agentes gubernamentales también. Entonces, tomando en cuenta los vínculos de la Integradora de Productores de Tuna con su exterior, ¿En dónde reside el prestigio de la presidencia de la empresa? ¿Qué tan determinantes resultan sus gestiones ante clientes u oficinas públicas para la aceptación que ha ganado?

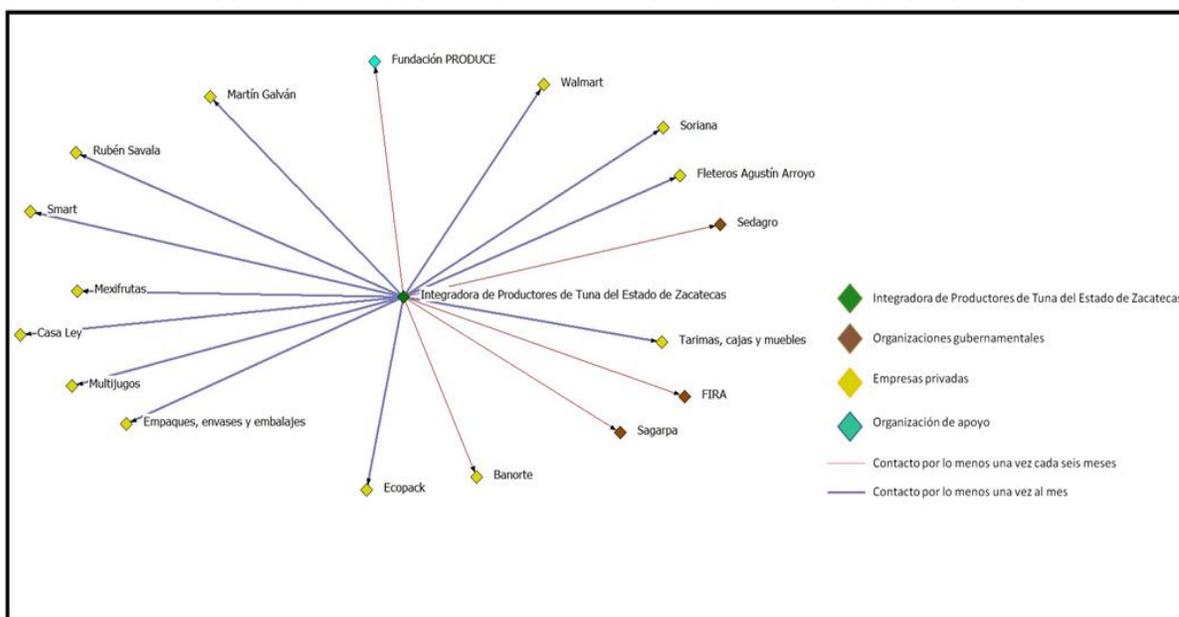
La Integradora de Productores de Tuna goza de buena reputación entre las autoridades, lo que se refleja en la atención recibida por personajes del gobierno local. En el año 2004 la visitó la Lic. Amalia García Medina, en ese entonces gobernadora entrante del estado de Zacatecas, y el M.C. Daniel Fajardo, Secretario de Desarrollo Agropecuario de Zacatecas, se puso a disposición de los productores. Tales eventos son un indicio importante del tipo de gestión que la presidencia de la integradora ha realizado con el fin de mantener relacionada a la empresa con instancias gubernamentales. Al ser esta figura asociativa producto de un decreto, son tan importantes los lazos que se puedan tejer con los clientes como con las dependencias públicas. Estos últimos por lo menos en una fase previa a la consolidación.

En términos generales, parece haber indicios de que la Integradora de Productores de Tuna ha ido generando capital social necesario para una mejor situación económica de los socios. La legitimidad de la presidencia y los antecedentes de las relaciones con el gobierno sugieren cierto éxito en la atracción de recursos útiles en el logro de una mayor calidad de la producción. La manera de corroborar este argumento es analizando las características de los vínculos que la empresa ha construido con clientes, proveedores, el gobierno y demás actores que signifiquen una fuente de mejora en el funcionamiento de

la organización. Además, se requiere identificar los recursos que son obtenidos, así como la cantidad y calidad de los mismos.

Como se puede observar en la figura 15, la integradora tiene una relación con diecisiete actores. Si se siguen los lazos rojos, se deduce que con cinco de ellos se reúne por lo menos una vez cada seis meses. Con el resto lo hace por lo menos una vez al mes, de acuerdo con los vínculos morados. Al tomar como referencia el color de los nodos, es posible establecer que la mayor frecuencia de las relaciones de la Integradora de Productores de Tuna se da con clientes y proveedores, dejando claro que su actividad comercial es constante. Por su parte, con las instituciones públicas se reúne luego de varios meses para afinar la obtención de apoyos y entregar documentación, lo mismo sucede con la institución bancaria que está dentro de la red y la Fundación Produce, asociación civil de apoyo a la producción.

FIGURA 15. RED EGOCÉNTRICA DE LA INTEGRADORA DE PRODUCTORES DE TUNA



Fuente: Elaboración propia con empleo del programa UCINET.

La frecuencia de los vínculos no da cuenta de ninguna anomalía, pues cada uno de ellos ocurre de acuerdo con las características de los participantes en la red. Lo importante es observar que existen tres tipos de actores genéricos con los que la empresa se vincula: oficinas gubernamentales, empresas privadas que fungen como clientes o proveedores y sólo una organización de apoyo. Este último tipo de organizaciones es muy relevante, pues participan en la agregación de valor al producto. Además de Fundación Produce, que participa en este caso, otro ejemplo son las instituciones educativas, pero están ausentes dentro de la red de la Integradora de Productores de Tuna. Por otro lado, hay dos fuentes de financiamiento identificables: un banco comercial y FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura). Generalmente los recursos del último fluyen mediante la banca comercial, de ahí la aparición de ambos actores, pero esto indica que la empresa es estable en sus finanzas y goza de plena confianza crediticia, tanto para realizar inversiones como integradora como a efecto de obtener recursos monetarios para los socios que los requieran.

A la estabilidad de las relaciones las pueden afectar los intermediarios. En este caso todos los vínculos son directos, salvo una excepción. Se trata de Fleteros Agustín Arroyo, que ofrece servicio de transporte a la integradora y a su vez subcontrata a otras empresas que prestan el mismo servicio. Esta situación realmente no tiene ningún efecto en la independencia funcional y operativa de la Integradora de Productores de Tuna, pues se refiere sólo a la manera en que se organiza la empresa transportista. Lo que sí cuenta con la posibilidad de incidir directamente en el funcionamiento de la empresa, son los requisitos que provengan de los actores que están dentro de su red.

Ahora bien, debido a su naturaleza, cada una de las organizaciones con las que se relaciona la integradora provee o solicita recursos específicos, lo que implica que, en ocasiones, incluso se requieran modificaciones organizacionales, particularmente por mandatos normativos de instituciones públicas o debido a la adecuación de procesos productivos provenientes de las demandas de los clientes. Con ello se generan ciertas interacciones de poder dentro de las cuales se pueden realizar negociaciones. Todo esto depende de la importancia del actor con el que se tiene el lazo, la cual se mide, fundamentalmente, por la relevancia de los recursos intercambiados. En este caso, once de los agentes con los que la empresa tiene contacto solicitan algún tipo de requisito para mantener el vínculo; siete de ellos son empresas privadas, uno es una institución de apoyo y los restantes son oficinas gubernamentales.

Seis de las empresas que condicionan el mantenimiento del vínculo con la integradora tienen la posición de clientes en la red, la otra es una institución bancaria que sólo solicita la adscripción a la normatividad en el ámbito. Tres de los clientes son organizaciones que se dedican a procesar la tuna, los tres restantes son cadenas de supermercados. Por lo que se puede deducir que en cuestiones de poder, y especialmente, de capital social, la Integradora de Productores de Tuna goza de cierta capacidad de maniobra, ya que ninguna de las empresas que le compra puede afectar de una manera irreversible la capacidad de venta de la organización de productores, pues existen competidores de ellas que en estos momentos también les están comprando, por ejemplo, la empresa le vende tuna tanto a Soriana como a Walmart.

Los vínculos con el gobierno tienen otra configuración. En ellos no se dan las mismas relaciones de poder que puede haber con las empresas, sino que al ser éste el promotor de las integradoras, lo importante es tener un acercamiento efectivo y gozar de cierto prestigio entre los funcionarios. En este sentido, la empresa parece contar con buenas relaciones entre las instancias gubernamentales de apoyo al campo. Como se ha visto tanto de las visitas de servidores públicos de alto nivel a sus instalaciones como de los préstamos que obtienen de instituciones oficiales, da la impresión que esta organización de productores tiene importancia regional y goza de confianza en relación con las gestiones que se hacen en beneficio de sus asociados, de lo contrario su línea de crédito se hubiera cortado ya hace tiempo.

Por otro lado, las cadenas de supermercado sólo tienen una exigencia: un producto con características particulares, es decir, tunas con color y tamaño específicos. Mientras tanto, las empresas procesadoras de tuna solicitan cierta calidad del producto, sujetarlo a una certificación de la empresa, al cumplimiento de tiempos de entrega y de volúmenes determinados. De ello se deduce que los requisitos de los clientes son los que han dado la pauta para el mejoramiento de los procesos productivos. En cambio, con las instancias gubernamentales sólo hay que dar cumplimiento a la normatividad que regula las actividades de apoyo al campo. Lo mismo ocurre con la institución de apoyo, llamada Fundación Produce.

La observancia de los requisitos, particularmente los de compra, en un momento dado puede dar origen a costos de transacción derivados de la necesidad de monitorear la relación. Con el gobierno sólo sucede si por medio de la normatividad se llegaran a exigir

algunas modificaciones organizacionales. Una manera de disminuir los costos que son susceptibles de generarse en las relaciones es el grado de confianza que la empresa logre con los distintos actores que conforman su red egocéntrica. Un vínculo de este tipo representa un margen para negociar de manera un poco más flexible, evitando mecanismos de control que se fundamentan en la falta de seguridad acerca de la reputación del otro.

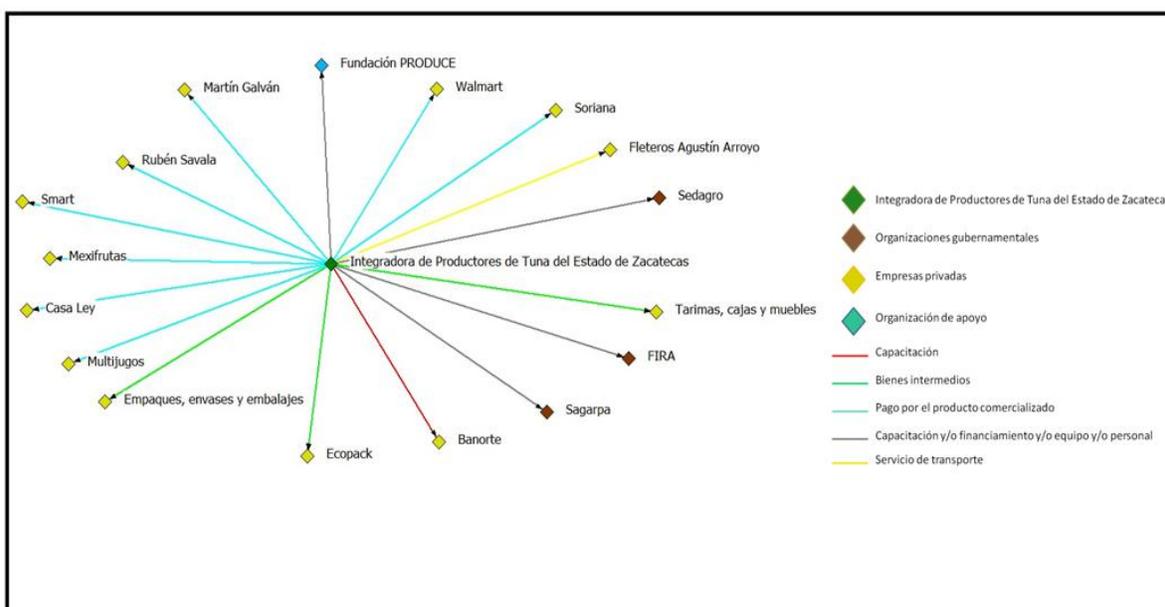
La Integradora de Productores de Tuna se relaciona con cinco actores a partir de la confianza. Tres de ellos son agencias gubernamentales, uno es una institución de apoyo y otro más una institución bancaria. En todos los casos la empresa cumple con la normatividad. La manera en que funciona el lazo de confianza en tal contexto es permitiendo que los recursos fluyan desde los cinco actores hacia la empresa de manera un poco más flexible, sin condicionamientos de temporalidad en el cumplimiento de ciertos requisitos, pues ya hay un antecedente de buena reputación de la integradora, por lo que el envío de documentos de respaldo se puede postergar unos días, lo que no sucede con cualquier otro agente que se vincule con estas instituciones. El beneficio de ello es que la empresa integradora puede contar con lo requerido en un tiempo más corto de lo que lo haría cualquier otra empresa de este tipo, y sin correr el riesgo de que el apoyo no sea aprobado.

El presidente de la organización, como se ha visto, ha tendido puentes al exterior de la misma. Los lazos de confianza en gran parte se deben a una buena administración, lo que implica un estado de armonía entre los socios explicable por la legitimidad de la dirigencia. Ahora bien, otra causa de tales vínculos puede ser el viaje que dicho presidente

realiza a la capital del estado por lo menos una vez a la semana, donde gestiona asuntos que tienen que ver exclusivamente con la integradora. De ahí que existan antecedentes de visitas de altos funcionarios públicos a sus instalaciones. Por otro lado, la empresa no cuenta con ninguna relación construida con base en condicionamientos mutuos, donde prevalezca la desconfianza pero el lazo aún así continúe por la necesidad que ambos actores pudieran tener del mismo.

Los recursos que la integradora ha logrado obtener de sus relaciones son variados. Al mismo tiempo, diferentes actores les posibilitan recursos similares, sobre todo las agencias gubernamentales. Como se observa en la figura 16, las líneas grises que vinculan a la empresa con oficinas públicas indican que de todas se obtiene capacitación. Lo mismo sucede con la organización de apoyo. Pero estas relaciones no sólo la proveen de un único recurso, de FIRA y Fundación Produce, por ejemplo, también consigue financiamiento; de Sagarpa y Sedagro, equipo y personal. Todos los recursos obtenidos por los lazos con las instituciones del gobierno y con Fundación Produce son complementarios con relación a elevar la competitividad de la empresa a partir de un mejor funcionamiento.

FIGURA 16. RECURSOS RECIBIDOS POR LA INTEGRADORA DE PRODUCTORES DE TUNA



Fuente: Elaboración propia con empleo del programa UCINET.

Las líneas verdes de la figura 16 se refieren a la obtención de bienes intermedios por parte de la empresa, en consecuencia, se trata de vínculos con proveedores, todos ellos relacionados con el empacamiento de las tunas. Las líneas azules representan el pago por el producto comercializado, es decir, los lazos con los clientes: tres cadenas de supermercados, tres empresas procesadoras de alimentos y dos personas físicas. Por último, la línea roja simboliza únicamente capacitación y la amarilla servicio de transporte. Como puede verse, los recursos en general se refieren tanto a la actividad comercial como al incremento de las capacidades productivas de la organización.

Es muy importante hacer notar que como los mismos recursos vienen de más de un actor en el entramado de relaciones de la empresa, se puede afirmar que su red goza de estabilidad, pues ninguno de ellos le puede condicionar el vínculo a tal grado que estrangule en algún punto el proceso productivo y comercial de la integradora. Sólo hay dos actores que no tienen a ningún similar dentro de la red: un banco y una empresa

transportista. El primero no podría afectar de manera considerable a la organización si el lazo con él desapareciera. El financiamiento en realidad viene del gobierno. Por su parte, el servicio de transporte sí tiene relevancia, pues incluso en la integradora se ha discutido la posibilidad de contar con sus propios vehículos, pero debido a los tiempos de cosecha los socios piensan que no es costeable. De cualquier manera, en caso de que se rompiera el vínculo con la empresa transportista, la integradora tiene cerca dos centros urbanos, Zacatecas y San Luis Potosí, donde puede encontrar otro proveedor del servicio.

En general, de acuerdo con lo observado en la figura 16, la Integradora de Productores de Tuna parecería bien abastecida de lo necesario para funcionar de una manera que le permita crecer. Sin embargo, aún no se sabe la relevancia que le da a cada recurso recibido y su suficiencia. Por ahora sólo se ha visto que no sólo recibe el pago por el producto, también gestiona financiamiento, capacitación e incluso ha obtenido equipo, entre otras cosas. De lo conseguido, la organización considera imprescindibles los recursos que provienen de las agencias públicas, de las cuales recibe, especialmente, capacitación; aunque de una de ellas obtiene financiamiento (FIRA), y de otra, equipo y personal (SAGARPA). Los pagos por las ventas realizadas a Smart, Walmart, Multijugos y Mexifrutas también son evaluados como imprescindibles. De todos estos actores, la empresa considera que recibe suficientes recursos, aunque podría ser todavía mejor la relación.

Por otro lado, la integradora establece como prescindibles los recursos provenientes de los proveedores. Significa que la producción no pararía si faltaran éstos, pero sobre todo, que dichos proveedores son fácilmente sustituibles, por lo que no existe ningún tipo de dependencia hacia ellos. En general, en la empresa no hay quejas en

cuanto a la cantidad de recursos que obtienen, lo que es interpretable como cierta satisfacción con el capital social que han generado. Dicha satisfacción está sustentada en un índice de acceso a recursos de 74.5%, lo que significa que la empresa tiene un muy buen abastecimiento de lo necesario para cumplir sus objetivos, tanto en las cuestiones del incremento del capital humano como del capital fijo y financiero.

Esta situación general permite una mayor comprensión del grado de liderazgo conseguido por el presidente de la empresa, pues no sólo dirige a la SPR fundadora llamada Teonochtli, sino que mediante ésta tiene una estrecha colaboración con el resto de los socios. A ello se adiciona que ha logrado gestionar relaciones exitosas al exterior de la empresa, de tal forma que la integradora se encuentra bien parada ante las instancias gubernamentales correspondientes, así como ante las instituciones bancarias y varios clientes de prestigio, lo cual da cuenta también de la reputación que la empresa ha ganado en su exterior. Toda esta situación hace comprensible el por qué la mayoría de los socios individuales, a pesar de que han aumentado su nivel de preparación para la producción, no están tan interesados en participar en las asambleas de la empresa. Es probable que luego de los beneficios que han percibido no tengan el menor interés en poner en entredicho los actos de la administración.

RESULTADOS DE LA EMPRESA

La Integradora de Productores de Tuna parece haber encontrado un buen funcionamiento interno fundamentado en un liderazgo fuerte que ha sabido articular a la empresa con el mercado y las instituciones gubernamentales. ¿Pero esto ha resuelto los planteamientos

originales que motivaron su conformación? El objetivo primigenio fue ofrecer a los socios el servicio de comercialización buscando siempre defender el mejor precio posible a efecto de que elevara su calidad de vida. Dicho objetivo se cumplió, pues ahora la empresa vende con el precio más competitivo de la región. Aunque cabe mencionar, a reserva de que se volverá al punto más adelante, que en el municipio de Pinos aún hay prácticas de intermediarismo que no han permitido una mayor elevación de los precios de la integradora.

Un segundo objetivo, surgido posteriormente, fue el reconocimiento como empresa tanto a nivel nacional como internacional, ofreciendo un producto de alta calidad. El segmento del mercado nacional lo ha cubierto satisfactoriamente. Sin embargo, el reconocimiento internacional todavía está en ciernes, pues ha llegado a exportar a Canadá pero no todos los años. Ante esto, se está buscando la certificación como productores orgánicos por uso de composta, lo que abriría más fácilmente las puertas a la empresa en el extranjero. A este objetivo pendiente se han adicionado algunos más. Uno de ellos es dotar de valor agregado al producto, por lo que se plantea la posibilidad de desarrollar proyectos de industrialización, pues aún se vende la tuna en fresco dentro de contenedores de plástico. Además, la dirigencia se ha planteado la posibilidad de comprar equipo de transporte, pero ha desistido porque le preocupa tenerlo ocioso la mayor parte del tiempo, pues la cosecha ocurre en algunos meses durante la mitad del año.

Los grandes objetivos pendientes son entonces la internacionalización de la empresa y el desarrollo de proyectos de industrialización que le agreguen valor al producto. Se debe enfatizar que ambos surgieron ante el logro del primer objetivo: la

comercialización. Además, para la realización de éste se cumplió con la gestión de financiamiento, equipo, capacitación, entre otras cosas que no son menores. Ahora bien, adicionalmente, todo lo anterior debe ponerse en perspectiva, pues entre las grandes conquistas de la Integradora de Productores de Tuna está haber sobrevivido a pesar de ser una de las primeras empresas de este tipo en fundarse. Otra más es haber conformado la cartera de clientes con la que cuenta. Este argumento se deriva de que en el estado de Zacatecas hay otras integradoras que están en quiebra, paralizadas o divididas.

El resultado evidente y realmente útil para los asociados es que año con año está asegurada la comercialización de su producto, así como un mejor precio que el conseguido por otros productores de la región. Esto a pesar de que la empresa ha sido puesta a prueba, pues tuvo un par de años malos debido sobre todo a cuestiones climatológicas, pero en 2010 rompió su record de comercialización. Lo anterior es consecuencia de que la integradora puso a disposición de los productores la infraestructura y el capital humano que requieren. Ante esto, el presidente afirma que los socios “ya no son los mismos, ahora se enorgullecen de la cultura de trabajo y de la cultura de *mejora continua* que poseen”. Al parecer, sus huertas sobresalen de las que poseen los no asociados, lo que puede ser atribuido a la capacitación que les ha brindado la organización, así como al estímulo de tener garantizada una venta segura y un mejor precio que el obtenido por quienes comercializan de manera independiente.

En general, la integradora ha sido capaz de conseguir una buena cartera de clientes para los socios; también créditos y el incremento de los mismos para que sean invertidos en las huertas; insumos a buenos precios que son vendidos por la empresa, por ejemplo,

fertilizantes, así como cursos de capacitación que buscan elevar la competitividad de los asociados. A tales logros se puede agregar la promoción del cultivo de tilapias, lo que pasa de ser un proyecto que buscó darle solución urgente a la situación de una de las SPR, a un negocio que puede diversificar verdaderamente la actividad productiva de la empresa.

La mejoría progresiva de la integradora es visible en sus instalaciones, ya que posee bodegas, máquinas para despepinar y seleccionar el fruto, montacargas, básculas, oficinas, camioneta e incluso un invernadero. Además, asegura contar con niveles de productividad en sus huertas superiores a los de los productores de la región, por lo que sigue buscando nuevos clientes y nuevas líneas de crédito. Una muestra de su competitividad es que ya está implementando el riego por goteo en una región donde predomina la agricultura de temporal. Es decir, su proceso de modernización continúa, no parece estar estancado.

De acuerdo con el sondeo de abatimiento de costos de transacción aplicado en la empresa, esto se ha logrado en un 82%, lo que significa que por el momento tienen costos de este tipo casi nulos en su exterior. En esta situación predomina la venta con clientes frecuentes (aunque a veces hay clientes eventuales) con los cuales se ha construido una relación de confianza a partir de la cual se evita monitorear las transacciones. No obstante, la organización sí firma contratos con algunos compradores, como en el caso de Mexifrutas, empresa de Nayarit, pero la relación se ha mantenido sin necesidad de controles adicionales, mucho menos la intervención de algún otro actor, como abogados y tribunales.

A la construcción de su cartera de clientes contribuyó la entrega de un producto de calidad, posibilitado tanto por la capacitación que se ha conseguido mediante la empresa como por los estudios de mercado realizados. Estas dos actividades han dotado de mayores conocimientos a los productores para poder mejorar su producción, pero también para defenderla en el mercado, lo que les ha ayudado a elevar el precio de sus cosechas. Además, ambas actividades les ha posibilitado el acceso nuevos clientes. En consecuencia, los socios consultados afirman que su ingreso es mayor que el de antes, aunque todavía se puede mejorar. Sin embargo las circunstancias del entorno siguen siendo complicadas.

Antes de abordar los aspectos de la región que inciden en la empresa, es preciso comentar que la desviación estándar de los resultados arrojados por los cuestionarios para determinar el abatimiento de costos de transacción es de 0.9, lo que indica que algunas de las características consideradas para identificar dichos costos entran en la categoría inferior, llamada “estrecho margen para el oportunismo” (ver metodología). En tales circunstancias podrían ocurrir sobre todo ciertos costos tomando en cuenta que hay algunos compradores que son eventuales, aunque en el caso de esta integradora el control de calidad de su producto es tan alto y los volúmenes de comercialización tan estables que es muy difícil que entren en una situación de mercado desfavorable para ellos, es decir, donde se puedan generar pérdidas debido al oportunismo de los compradores.

A pesar de la eficiencia de la empresa en los servicios prestados a sus socios y de que el problema de la comercialización parece haber sido resuelto mediante una cartera

de clientes estable, producto de las actividades sistemáticas de la gerencia y presidencia de la empresa, así como de un mejoramiento de la calidad del producto que distingue a la organización en su entorno, el precio conseguido por la tuna no se ha elevado con los márgenes que podrían lograrse. Cabe aclarar que, no obstante, los precios conseguidos por la empresa son de los más altos de la región. Aunque sí es importante saber por qué, a pesar de su éxito, continúa en algún grado este problema.

En la integradora se afirma que comercializan tuna de varios municipios zacatecanos como Villa Hidalgo, Luis Moya y Ojocaliente, así como de productores cercanos del propio Pinos pero ajenos a la organización. Incluso han recibido tuna de Ocampo, municipio del estado de Guanajuato. De ahí que la empresa se considere un vehículo importante para colocar la producción de este fruto. Asimismo, realiza actividades de beneficio comunitario, por ejemplo, ha plantado árboles a la orilla de la carretera y aporta recursos para la feria de la tuna realizada en Pinos durante el mes de octubre. No obstante, a pesar de la importancia de la función desempeñada por la integradora para la comercialización del fruto en la región, aún existen algunos intermediarios que vienen de Puebla y otros estados, lo que desestabiliza el precio del producto y obliga a que las ventas sean a un importe más bajo del que pudiera llegar a conseguirse.

La situación de la Integradora de Productores de Tuna en relación con el precio se explica porque una buena cantidad de productores aislados venden a precio más bajo a los intermediarios. Probablemente esta gente, por la falta de información o recursos, no puede o no está interesada en comerciar a través de la empresa. Como resultado,

terminan malbaratando su producción y afectando al resto de los productores. La realidad es que Pinos es un municipio muy grande, con varias comunidades y malas vías de comunicación. La mayoría de la gente vive en pobreza y el nivel educativo es muy bajo. Además, reproduce un patrón que proviene de la situación general de Zacatecas: tiene gran dispersión poblacional. En tales condiciones, es probable que les sea complicado a los pequeños productores trasladar su producción o seguramente piensan que ésta no tiene la calidad necesaria para ser comercializada mediante la integradora.

El hecho es que no sólo existe la Integradora de Productores de Tuna del Estado de Zacatecas, hay otra más en la región también dedicada al mismo cultivo, sólo que no cuenta con el grado de consolidación de ésta. Más aún, tal integradora se encuentra también en La Victoria, por lo que el problema de los productores aislados sigue siendo el mismo: trasladar la producción y asegurarse de que ésta tenga la calidad requerida. Es probable que entonces su desesperada situación los haga optar por malbaratar lo cosechado a los coyotes que acuden al municipio en busca de éstas circunstancias para asegurar una mayor utilidad. También debe agregarse al argumento el hecho de que si toda la producción regional fuera de buena calidad, el volumen vendido por la integradora no sería suficiente para cubrirla.

A pesar de las circunstancias relativas al precio, se puede afirmar que la Integradora de Productores de Tuna ha logrado generar un capital social que le ha permitido disminuir sus costos de transacción, consiguiendo el objetivo prioritario: incrementar su comercialización. Por lo menos la producción de los asociados tiene la venta segura gracias al cultivo de tuna de calidad, pues se atiende a las especificaciones de

los clientes. Lo anterior se manifiesta en el empleo de una máquina para seleccionar el fruto bajo los criterios de color y tamaño en la planta.

En términos generales, es decir, sin entrar todavía a detalles específicos, la Integradora de Productores de Tuna cuenta con un índice de capital social de 64%. Esto significa que su red tiene una densidad alta aunque no lo que se pudiera esperar de una empresa con sólo cuatro socios, siendo el reflejo de una estructura relacional en la que la SPR del presidente es la articuladora. Este modo de organización le ha significado los recursos necesarios de su exterior para un buen funcionamiento, lo que se refleja, como antes se estableció, en un índice de abatimiento de costos de transacción del 82%, es decir, con costos de este tipo casi nulos.

En el cuadro 30 se muestra el comparativo entre las condiciones del tipo ideal de capital social y las circunstancias prevalecientes en el caso de la Integradora de Productores de Tuna. La primera situación no se cumple en este caso, pues no todos los socios mantienen relaciones permanentes tanto dentro como fuera de la empresa. Por el contrario, una de las SPR, Mujeres de la Victoria, se ha mantenido un poco aislada en la operación de la empresa. En este caso los lazos permanentes están condicionados por la relación familiar de los socios, pues el puente entre el resto y Mujeres de la Victoria es Teonochtli, debido a que varios de los miembros de ambas SPR son pareja.

El segundo supuesto tampoco es cubierto por la empresa, es decir, no hay un apoyo recíproco dentro de la organización en cuestiones relativas al mejoramiento de la producción, sino que en torno a un socio se articulan todas las relaciones de apoyo de este tipo: Teonochtli. Ello probablemente se debe a que la organización que

prácticamente promovió la conformación de las otras sociedades y la fundación de la empresa también la ha dirigido desde el inicio, lo que le da un rol de liderazgo muy marcado que está sustentado además en una grado de consolidación como socio mayor al del resto.

CUADRO 30. COMPARATIVO ENTRE TIPO IDEAL DEL CAPITAL SOCIAL Y SITUACIÓN DE LA INTEGRADORA DE PRODUCTORES DE TUNA

Condiciones ideales del Capital Social	Integradora de Productores de Tuna
Todos los socios mantienen una relación permanente tanto dentro como fuera de la empresa.	No todos los socios mantienen relaciones permanentes (67%) y pocos lo hacen fuera de la empresa (33.3%). ⁴³ Incluso una SPR tiene cierto grado de aislamiento.
Todos los socios se apoyan entre sí para resolver problemas relacionados con la productividad, infraestructura y capacitación.	Pocos socios se prestan apoyo mutuo (25%). ⁴⁴ Un socio en particular es el que apoya al resto, se trata de la SPR del presidente de la empresa.
Las relaciones de poder ayudan a darle un orden al funcionamiento de la empresa.	Los socios han asumido el rol de liderazgo del presidente de Teonochtli y se han adaptado a su estilo de trabajo.
Existe legitimidad en el modo de conducir a la integradora.	Hay legitimidad, el presidente ha sido reelegido en tres ocasiones.
Los socios se benefician por la pertenencia a la empresa con recursos que de otra manera no poseerían.	Los socios obtienen financiamiento, capacitación, equipo, entre otras cosas que anteriormente no conseguían.
Con clientes, proveedores, gobierno e instituciones de apoyo prevalece una relación basada en la confianza plena, sin requerimientos de contratos o procedimientos formales.	Con algunos de los actores hay confianza, especialmente con los actores gubernamentales así como con varios de los clientes.
Con todos los clientes, proveedores, gobierno e instituciones de apoyo la relación es directa, sin la existencia de ningún intermediario.	Sólo existe un intermediario en el servicio de transporte.
Los recursos que la empresa integradora obtiene de sus relaciones con actores al exterior son todos los necesarios para su operación plena y son suficientes.	La empresa se encuentra bien abastecida de los recursos necesarios para su desarrollo.

⁴³ Ambos porcentajes indican el total existente de las relaciones bidireccionales posibles.

⁴⁴ El porcentaje refiere al total existente de las relaciones bidireccionales posibles.

Condiciones ideales del Capital Social	Integradora de Productores de Tuna
La empresa logra vender sus productos a un mejor precio que el conseguido por los productores, previamente, de manera individual.	La empresa ha logrado incrementar el precio del producto a tal grado que consigue los mejores precios de la región.

En la empresa sí se cumple la tercera circunstancia, es decir, se tejen relaciones de poder a partir del fuerte liderazgo de Teonochtli, en torno al que se ha organizado el funcionamiento actual. Como antes se comentó, dicho liderazgo se debe a la circunstancia histórica de esta SPR y a los lazos que ha logrado construir su dirigente. Todo ello está dentro de una cuarta condición que efectivamente ocurre en la integradora: hay legitimidad del liderazgo, tan es así que el presidente ha sido reelegido en tres ocasiones. Lo anterior se debe a que el modo de tejer las relaciones ha rendido frutos a los miembros de la empresa, pues han contado con financiamiento, capacitación, mayores volúmenes de producción vendidos, entre otras cosas, lo que corrobora la presencia de otra de las condiciones del tipo ideal: los socios se benefician por su pertenencia a la integradora con recursos que de otra manera no obtendrían.

En su exterior la empresa ha construido relaciones estables, muchas de ellas fundamentadas en la confianza, aunque no todas, por lo que se puede afirmar que en la organización no existen literalmente las circunstancias del tipo ideal; sin embargo, es imposible que en todos los casos pueda tejer lazos que no requieran de contratos o el cumplimiento de procedimientos, como en el caso de aquellos sostenidos con las instituciones gubernamentales, ya que éstas deben funcionar sólo a partir de lo que les estipula el marco normativo. Ahora bien, no todas las relaciones que ha construido son directas, por lo que la condición del tipo ideal no sucede en la empresa. En el servicio de

transporte es donde existe un intermediario. Dicho servicio no ha sido internalizado por la empresa porque le resulta incosteable mantener los vehículos ociosos durante la parte del año en que no hay cosecha. Además, a pesar de que se considera un factor muy importante, su sustitución no le generaría un problema productivo.

Una de las condiciones básicas del tipo ideal es cubierta por la Integradora de Productores de Tuna: la recepción de todos los recursos necesarios para su buena operación y en cantidades suficientes. De hecho tal circunstancia es muy buena en este caso, debido a que la mayoría de los tipos de recursos recibidos vienen de dos fuentes, lo que significa que hay un capital social sólido, pues en un momento dado ninguno de estos vínculos puede ser condicionado con facilidad. Todo ello es producto de la estabilidad al interior de la empresa en relación con la organización en torno a un líder, lo cual le ha permitido a éste ir consolidando vínculos que ha construido al exterior de la empresa, a lo que contribuye también, la elevación de la calidad del producto, es decir, se ha formado un círculo virtuoso.

Por otro lado, hay una última situación en el tipo ideal que también es fundamental, pues al igual que la anterior puede verse como un resultado del capital social. Se trata de la venta del producto a un mejor precio del que conseguía cada socio de manera individual. Esto también ocurre en la empresa, aunque debe aclararse que no consiste en el precio máximo que pudiera conseguir debido a que no ha podido imponerlo en la región a causa de la cantidad de producción que hay en la misma. A ello también ha contribuido que todavía hay presencia de intermediarios en la zona, quienes continúan

siendo el único medio de venta para muchos productores no asociados a ninguna organización o empresa.

En relación con las condiciones ideales que aumentan los costos de transacción descritas en el cuadro 31, ninguna de ellas se da en esta integradora gracias a que la empresa ha logrado un grado de consolidación que le permite ir en crecimiento. Los socios, a su manera, están vinculados dentro de la empresa y han recibido capacitación que los prepara tanto para mejorar su producción como para vender a un mejor precio. Esto se ve reforzado por la realización de estudios de mercado. Además, su organización les ha hecho evitar a los intermediarios, con lo que se ha elevado su calidad de vida. El éxito de su asociación ha sido tal que están pensando en consolidarse en el mercado de exportación y en adicionarle valor a su producto con un procesamiento industrial.

CUADRO 31. COMPARATIVO ENTRE TIPO IDEAL DE AUMENTO DE COSTOS DE TRANSACCIÓN Y SITUACIÓN DE LA INTEGRADORA DE PRODUCTORES DE TUNA

Condiciones ideales que aumentan los Costos de Transacción	Integradora de Productores de Tuna
Productores en pequeñas unidades productivas o de manera individual.	Los productores se agruparon en una empresa integradora.
Desvinculación absoluta entre unidades productivas y entre productores individuales.	Hay un vínculo de los productores dentro de la empresa.
Tanto productores como pequeñas unidades productivas tienen escasa preparación para el oficio.	Los socios han recibido cursos de capacitación, con lo que han incrementado su productividad.
Venta a través de intermediarios.	Realizan sus ventas a una cartera de clientes estable, por lo que no hay intermediarios.
El vínculo con los intermediarios no es recurrente y está basado en la desconfianza.	No aplica.
Precios de venta inferiores a los del mercado.	Sus precios de venta son los mejores de la región.
Situación de vulnerabilidad económica de los productores.	No hay vulnerabilidad económica en los productores, al contrario, su situación ha ido mejorando paulatinamente.

CONCLUSIONES

Las relaciones sociales, y dentro de ellas, las transacciones económicas y sus características, son aspectos fundamentales a considerar dentro de las estrategias diseñadas para promover el desarrollo de los productores agropecuarios. La transferencia de recursos entre actores surge precisamente de los lazos construidos por ellos y esto es posible gracias al capital social que pueden acumular. Por este motivo, el capital social resulta un concepto teórico relevante dentro de los programas y acciones gubernamentales que buscan incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de grupos poblacionales o de sectores económicos específicos.

El estado de Zacatecas depende en gran medida de su sector agropecuario. Dentro de su estructura económica éste es el más consolidado, siendo más importante para la generación de riqueza interna que lo sucedido a nivel nacional, es decir, si se compara con la contribución de dicho sector a la economía del país. Esto se debe también a que dos quintas partes de la población zacatecana habita en zonas rurales. Sin embargo, una cantidad considerable de los trabajadores de dichas zonas no recibe ingresos y aproximadamente 3 de cada 5 trabajadores se encuentra en una situación precaria. Tal panorama presenta circunstancias contradictorias: un sector económico con cierto potencial pero con condiciones estructurales adversas, sobre todo si se le agregan también factores naturales como la escasez de agua.

A pesar de esta situación, la entidad tiene el liderazgo en el volumen de producción de algunos cultivos y en otros ocupa los primeros lugares a nivel nacional,

pero los precios conseguidos por ellos no son los mejores. Esto se debe a varias causas, algunas de ellas de orden estrictamente productivo (como la baja calidad o el bajo rendimiento si se toma en cuenta el volumen por hectárea) otras se deben a condiciones sociales particulares, como la poca organización entre productores y el bajo desarrollo de canales de comercialización. De lo anterior parece generarse un círculo vicioso: una gran cantidad de población dedicada a actividades del campo, pero una generación de riqueza que no va de acuerdo con los recursos invertidos, particularmente el trabajo, lo que finalmente se manifiesta en la existencia de pobreza en gran parte de la población económicamente activa del sector agropecuario y en la incapacidad de incrementar su productividad.

Las posibles causas de orden social se comprenden de una manera más clara si se retoman los datos arrojados por Sagarpa y Sedagro en 2010 en el Diagnóstico del Sector Agropecuario de Zacatecas: sólo el 0.97% de unidades económicas rurales se encontraban integradas en organizaciones. De ellas, únicamente el 21% consiguió insumos más baratos de proveedores y el 17% incrementó su volumen y precio de comercialización. A los bajos porcentajes contribuyó en gran medida la poca preparación de los productores, sus reducidas habilidades administrativas y de gestión, así como la ausencia de liderazgos. Las repercusiones fueron: limitación en el acceso a la tecnología; a los apoyos institucionales; a mejores precios; nuevos mercados, entre otras cuestiones. Por su parte, aún en los casos exitosos en términos de un mayor acceso a recursos para la producción y a un aumento en sus ventas, se encontraron serios problemas de escala, debido a la baja productividad de los socios.

Todas las condicionantes señaladas en dicho estudio como elementos que inciden directamente en el estancamiento del nivel de vida de los productores tienen que ver con aspectos sociales que se reflejan en dos elementos esenciales: 1. Las características y estructura de las relaciones entre los miembros de las organizaciones, y de su asociación con actores externos clave; 2. La cantidad y calidad de los recursos obtenidos por esta vía. De ahí que el enfoque necesario para comprender la complejidad de esta problemática sea el de *capital social* como complemento de gran capacidad explicativa a la perspectiva de los *costos de transacción*, que considera como unidad de análisis las relaciones de compra-venta.

Más aún, el incentivo a la generación de *capital social* ha sido uno de los objetivos esenciales de las instituciones gubernamentales en el sector agropecuario. En el caso mexicano esto se refleja en el decreto presidencial aparecido en 1993 para la conformación de empresas integradoras que asociaran micro, pequeñas y medianas empresas y así evitar que los actores económicos perdieran competitividad a raíz del Tratado de Libre Comercio y la desaparición del ejido. La idea fue que mediante la asociación de productores se obtuvieran recursos tecnológicos, de promoción y comercialización, diseño, financiamiento, entre otros. A estas organizaciones, posteriormente, se les permitió tener ingresos más allá de las cuotas de sus socios.

Las empresas integradoras del sector agropecuario tienen como objetivo que los asociados eleven su nivel productivo, su capacidad de comercialización y, sobre todo, los precios obtenidos por los productos que ofertan. En el caso de Zacatecas éstos han sido parte de los criterios estratégicos que los gobiernos estatales han considerado dentro de

sus planes de desarrollo en las últimas tres administraciones. En todos se habla de la importancia de la organización de la producción en el campo y en uno de ellos en particular, el de 2005-2010, se hace referencia específicamente a la necesidad de potenciar el capital social como el mecanismo que permitiría la consolidación de las empresas del agro. El fin de todo ello fue eliminar el déficit asociativo entre productores.

CONTRASTACIÓN DE LOS TRES CASOS

Tanto el capital social como los costos de transacción fueron empleados como referentes para la creación de observables que permitieron identificar los mecanismos que operan en el contexto de las integradoras, orientadas a incrementar la calidad de vida de los productores agropecuarios asociados. En términos generales, los observables fueron liderazgo, poder y cohesión, todos ellos relacionados con la teoría del capital social empleada desde la perspectiva de Pierre Bourdieu, es decir, poniendo énfasis en las redes de relaciones con las que cuenta un actor y en los recursos que puede obtener por ellas, evitando la consideración forzosa de la cultura cívica o los niveles de empatía en las relaciones.

Con respecto al liderazgo, su tipo, identificado en la investigación empírica, refleja las condiciones características del campo mexicano, ya que generalmente lo ejerce quien dirige la organización, haciéndolo de manera poco democrática. Incluso en ciertos casos es a iniciativa del líder que se conforma la integradora. En este sentido, el tipo de liderazgo dentro de una empresa de tal clase es muy relevante para comprender su operación y también la incidencia del grado de vinculación entre los socios. Por ejemplo,

desde la teoría se esperaría que relaciones horizontales y democráticas mejorarían la eficacia de la organización, pero en este trabajo se muestra que el liderazgo se fundamenta más en la capacidad del líder para acceder a recursos requeridos por los socios, precisamente, a través del capital social que de forma personal logra acumular, es decir, de sus relaciones con instancias gubernamentales, educativas, financieras, entre otras. Al final, los lazos del líder dotan de eficacia al proyecto en complemento con su compromiso por el mismo.

En el liderazgo se subsume otro concepto empleado como observable: el poder, elemento clave en las características del capital social acumulado particularmente dentro de cada empresa estudiada. El poder constituye un mecanismo que determina, junto con otros, los recursos obtenidos y la distribución de los mismos mediante la capacidad para incidir en los demás de quien lo posee. Ahora bien, al poder lo alimentan el prestigio y la legitimidad. Ambos son factores a considerarse para estudiar los mecanismos que permiten la disminución de costos de transacción en el marco de asociaciones de productores agropecuarios.

Tanto el liderazgo, como dentro de él, el poder, finalmente inciden en el estilo de dirigir una organización de este tipo. Ambos intervienen en la promoción o no de la vinculación entre socios, por lo menos entre aquellos que forman parte del consejo de administración. Esto es fundamental sobre todo en los casos donde existe un aislamiento absoluto del líder y una consecuente descontextualización de su parte en relación con la vida interna de la empresa, ya que, en caso de que no se preocupe más por la

construcción de lazos, su prestigio y legitimidad pueden verse minados, lo que finalmente es una de las causas de que no haya una buena distribución de los recursos obtenidos.

Otro factor que también incide en la distribución de los beneficios al interior de las integradoras, además del liderazgo y el poder, es su grado de cohesión. Éste es visto como la posibilidad que tienen los miembros de la organización para movilizar recursos de los demás asociados. La lógica de ello se sustenta en la propuesta de capital social de Bourdieu, por lo que se aleja de la visión del capital social colectivo, es decir, de la perspectiva que argumenta el requerimiento ineludible de relaciones sociales igualitarias fundamentadas en una cultura cívica, ya que tales lazos permitirán la reciprocidad fundamentada en la amistad y la confianza.

La cohesión es sumamente importante como complemento del liderazgo. Por ejemplo, en los estudios del desarrollo se ha demostrado que los clúster industriales traen varios beneficios a las empresas que están dentro, tales como la generación de economías externas; economías de escala; la difusión de saberes y el desarrollo de un mercado interno, entre otros. Partiendo de la lógica de los clúster, pero aplicada a la vida interna de una empresa integradora que asocia varias sociedades de producción rural (SPR), se puede deducir que la vinculación entre ellas les permite el uso de equipo con el que no cuentan; acceso a conocimientos en torno a la elevación de la productividad; adquisición de algún insumo difícil de conseguir en el mercado, entre otros beneficios. De ahí que resulte relevante la cohesión o proporción de lazos existentes entre los miembros de la empresa.

Por otro lado, la elección de los casos presentados en este trabajo tuvo como principal criterio que se tratara de productos en los que Zacatecas ocupa los primeros lugares a nivel nacional y en donde la organización social de su producción permite contrastar la existencia de capital social con la disminución de los costos de transacción de los productores asociados. Tomando en cuenta todo esto se eligió la Integradora de Guayaberos del Cañón de Juchipila; la Integradora de Productores de Tuna del Estado de Zacatecas, y la Empresa Integradora de Ovinocultores del Estado de Zacatecas. Tanto en guayaba como en tuna y cría de ovinos existe una buena producción en la entidad; sin embargo, ésta se caracteriza por una baja productividad y, especialmente, por la presencia de intermediarios que especulan con el precio para comprar y revender los cultivos y rebaños obtenidos.

Dadas las condiciones de los productores en el campo zacatecano y, particularmente, en el contexto de los productos elegidos, los casos de las empresas analizadas resultaron sumamente útiles para observar la organización de la producción y las relaciones sociales en contextos de transacciones económicas. Una idea muy general era establecer si es efectiva la intervención gubernamental en el mejoramiento de la calidad de vida de los productores a través del incentivo para la conformación de empresas integradoras. En todos los casos se identificó la generación de capital social y la disminución de costos de transacción. Ambos conceptos se pudieron vincular con resultados que claramente permiten confirmar la relación inversa existente entre ellos y que en varios trabajos empíricos se ha demostrado con la utilización de otros enfoques.

Precisamente, parte de la aportación de este trabajo es mostrar la utilidad del enfoque de redes para analizar dicha relación.

En el cuadro 32 se muestran los indicadores cuantitativos que se obtuvieron para tratar de dimensionar las condiciones de las empresas de una manera un poco más precisa en términos de grado. Los indicadores se insertan dentro de los dos conceptos básicos que integran a la investigación: el capital social y los costos de transacción.

CUADRO 32. COMPARACIÓN DE INDICADORES CUANTITATIVOS ENTRE EMPRESAS

Teoría	Indicadores sobre el estado de la empresa	Valor		
		Ovinocultores	Guayaberos	Tuneros
Capital social	Densidad	18%	16%	54%
	Grado de entrada promedio del líder	69%	55%	87%
	Centralización promedio de red	58%	41%	73%
	Índice de acceso a recursos	67%	53%	74%
	Índice de capital social	42%	35%	64%
Costos de transacción	Índice de abatimiento de costos de transacción	75%	51%	82%

La empresa que se encuentra en la mejor situación es la Integradora de Productores de Tuna. Sus tres índices generales, es decir, el respectivo al acceso a recursos, al capital social y al abatimiento de costos de transacción son los más altos de los tres casos. Asimismo, debido al tamaño de la empresa (4 SPR), su densidad es por mucho la más elevada. Lo que es de llamar la atención, es que también la centralidad de la red y el grado de liderazgo son los más altos de una manera muy clara. Esto refuerza el aspecto de que en estos casos resulta fundamental la legitimidad de la dirigencia, pues la densidad de las redes, y por tanto, la cohesión, no es tan considerable en ninguno de ellos.

La Empresa Integradora de Ovinocultores tiene una densidad un poco mayor a la registrada por la Integradora de Guayaberos. Ahora bien, el resultado que las distingue claramente es la centralidad promedio de la red y el grado de liderazgo, lo que ha permitido a los ovinocultores tener mayor éxito, pues existe una legitimidad del proyecto más robusta. Todo ello se refleja en un mayor porcentaje en cada uno de los tres índices, especialmente en el relativo al abatimiento de costos de transacción. Es fundamental enfatizar que en los tres casos la densidad de la red y el liderazgo parecen tener una relación, pues se observa que más densidad es más liderazgo, aunque esto no se refiera a una asociación lineal necesariamente.

En el cuadro 33 se concentra el análisis comparativo de cada caso con el tipo ideal de capital social. La idea es mostrar de manera sintética también las diferencias entre ellos.

CUADRO 33. COMPARACIÓN ENTRE CONDICIONES RELATIVAS AL TIPO IDEAL DE CAPITAL SOCIAL

Condiciones ideales del Capital Social	Integradora de Ovinocultores	Integradora de Guayaberos	Integradora de Productores de Tuna
Todos los socios mantienen una relación permanente tanto dentro como fuera de la empresa.	Muy pocos socios mantienen relaciones permanentes (4.4%) y fuera de la empresa (2.2%). Todos son de Jerez y la mayoría de los lazos se dan entre miembros del Consejo de Administración.	Muy pocos socios mantienen relaciones permanentes (14.1%) y fuera de la empresa (7.7%). Sólo se vinculan SPR del mismo municipio y los lazos no se dan entre los miembros del Consejo de Administración.	No todos los socios mantienen relaciones permanentes (67%) y pocos lo hacen fuera de la empresa (33.3%). Incluso una SPR tiene cierto grado de aislamiento.
Todos los socios se apoyan entre sí para resolver problemas relacionados con la productividad, infraestructura y capacitación.	Muy pocos socios se prestan apoyo mutuo (3.3%), aunque entre los que lo hacen, se debe destacar que no todos son del mismo municipio.	Muy pocos socios se prestan apoyo mutuo (3.8%), y todos son del mismo municipio. No hay apoyo mutuo entre miembros del Consejo de Administración.	Pocos socios se prestan apoyo mutuo (25%). Un socio en particular es el que apoya al resto, se trata de la SPR del presidente de la empresa.
Las relaciones de poder ayudan a darle un orden al funcionamiento de la empresa.	Los socios han asumido el rol de liderazgo del presidente de Sabagro y se han adaptado a su estilo de trabajo.	Hay un liderazgo, el del presidente de Tenamastes, pero se ha impuesto sobre todo debido a su persistencia, por lo que muchos no comparten su forma de trabajo, lo que ha generado descontrol en el funcionamiento de la empresa.	Los socios han asumido el rol de liderazgo del presidente de Teonochtli y se han adaptado a su estilo de trabajo.
Existe legitimidad en el modo de conducir a la integradora.	Hay legitimidad, el presidente ha sido reelegido.	A pesar de su regreso a la presidencia de la integradora, luego de una reelección interrumpida, el líder de Tenamastes cuenta con un apoyo minoritario.	Hay legitimidad, el presidente ha sido reelegido en tres ocasiones.

Condiciones ideales del Capital Social	Integradora de Ovinocultores	Integradora de Guayaberos	Integradora de Productores de Tuna
Los socios se benefician por la pertenencia a la empresa con recursos que de otra manera no poseerían.	Los socios obtienen personal, capacitación, equipo, insumos, entre otras cosas que anteriormente no conseguían.	Los socios han obtenido equipo, capacitación, información de investigaciones y pagos por su producto que anteriormente no conseguían.	Los socios obtienen financiamiento, capacitación, equipo, entre otras cosas que anteriormente no conseguían.
Con clientes, proveedores, gobierno e instituciones de apoyo prevalece una relación basada en la confianza plena, sin requerimientos de contratos o procedimientos formales.	Hay confianza especialmente con un actor gubernamental, aunque también con algunos clientes.	Hay confianza especialmente con los actores gubernamentales, Fundación Produce y Banorte.	Con algunos de los actores hay confianza, especialmente con los actores gubernamentales así como con varios de los clientes.
Con todos los clientes, proveedores, gobierno e instituciones de apoyo la relación es directa, sin la existencia de ningún intermediario.	Todas las relaciones son directas, sin intermediarios.	Todas las relaciones son directas, sin intermediarios.	Sólo existe un intermediario en el servicio de transporte.
Los recursos que la empresa integradora obtiene de sus relaciones con actores al exterior son todos los necesarios para su operación plena y son suficientes.	La empresa se encuentra abastecida de los recursos necesarios para su desarrollo, aunque de una manera ajustada.	La empresa, a pesar de aparentar abasto de recursos por su infraestructura, realmente acusa insuficiencia.	La empresa se encuentra bien abastecida de los recursos necesarios para su desarrollo.
La empresa logra vender sus productos a un mejor precio que el conseguido por los productores, previamente, de manera individual.	La empresa ha logrado incrementar el precio del producto a tal grado que consigue imponer los precios en la región.	La empresa ha logrado incrementar el precio del producto cuando lo comercializa, pero como esto no ocurre periódicamente, algunos productores siguen vendiendo a coyotes.	La empresa ha logrado incrementar el precio del producto a tal grado que consigue los mejores precios de la región.

En el caso de la Integradora de Ovinocultores, de las nueve condiciones del tipo ideal de capital social, cinco se cumplen; lo mismo sucede en el caso de la Integradora de Productores de Tuna. En el de la Integradora de Guayaberos, sólo ocurren dos, y una de ellas de manera ocasional. Ahora bien, concretamente en el tema de la cohesión, con los ovinocultores ésta es insuficiente entre los asociados tanto en lo relativo a relaciones permanentes como a vínculos de apoyo mutuo. Aunque cabe decir que los miembros del Consejo de Administración sí están vinculados. Por su parte, entre los guayaberos, la cohesión interna es mucho menor que entre ovinocultores, por lo que las relaciones permanentes y lazos de apoyo también son insuficientes. Además, en este caso, ni siquiera hay vínculos entre los miembros del Consejo de Administración.

Con los productores de tuna hay una gran cohesión entre el Consejo de Administración, lo que permite que una de las SPR, Mujeres de la Victoria, siga participando en la empresa a pesar de haber perdido la función productiva que la unía a la tuna. En su vida interna esta integradora tiene mayor cohesión que las otras dos. Lo anterior se puede deber a dos causas: el menor número de miembros (sólo cuatro SPR) y el origen común de todos ellos: La Comunidad de La Victoria, en Pinos, Zacatecas.

Cabe decir que no obstante su situación, la cohesión interna entre tuneros no es la ideal. Ahora bien, de este caso se extrae que, al parecer, la distancia geográfica importa para entender el alejamiento entre los socios en términos de la red a la que pertenecen y la dinámica a la que entran en el marco de dicho entramado relacional.

Con respecto al liderazgo, la Integradora de Ovinocultores se caracteriza por contar con uno que goza de cierta legitimidad, pues la dirigencia busca incrementar los ingresos de los asociados transformando la organización a partir de proyectos que puedan generar valor adicional. Sin embargo, el Consejo de Administración, particularmente la presidencia, no ha incentivado la generación de vínculos entre los asociados que les permitan aumentar las posibilidades de obtener beneficios provenientes de los otros socios. En el caso de los guayaberos, su dirigencia cuenta todavía con una menor legitimidad, ya que varios de los asociados no consideran que tengan acceso a recursos especiales que de manera aislada no hubieron podido obtener. Esto se refleja en la distribución asimétrica de ciertos servicios, como la capacitación, que sólo han recibido algunos de los socios. El liderazgo en el caso de los tuneros es asumido enteramente por la dirigencia. De alguna forma esto ha incidido en que los socios no se relacionen entre sí de forma independiente, sino que sea la presidencia la que se relaciona con todas y cada una de las cuatro SPR que conforman la empresa; sin embargo goza de una alta legitimidad.

En cuanto al poder, en la Integradora de Ovinocultores se ha identificado una estructura que permite cierta estabilidad en la empresa, es decir, la legitimidad y el prestigio del líder no son lo ideal pero sí lo necesario para que los socios tengan algunos beneficios. Por su parte, los guayaberos no han encontrado la estabilidad requerida por

los asociados para registrar una mejoría en su situación. El líder cuenta con poca legitimidad y prestigio, lo que se registra en una situación muy diferenciada entre los socios. Por último, en la Integradora de Productores de Tuna el poder está concentrado en el presidente, quien tiene lazos con todos los socios. Por ello se percibe un arreglo interno basado en la legitimidad y el prestigio.

El tipo ideal aborda algunos otros aspectos. En términos de las relaciones de cada integradora con actores en su exterior, por ejemplo, la Empresa Integradora de Ovinocultores no cuenta con relaciones fundamentadas en la confianza con todos los actores con los que se vincula, a excepción de algunos clientes importantes y un actor gubernamental. Además, aunque logró abastecimiento suficiente de recursos, el nivel conseguido es muy ajustado. Por otro lado, la Integradora de Guayaberos posee algunas relaciones que están sustentadas en la confianza —como ocurre con las agencias gubernamentales o la Fundación Produce—, sin embargo, los lazos con los clientes deben ser monitoreados a falta de dicha confianza. A lo anterior se adiciona que no ha logrado obtener los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

Varias de las relaciones externas de la Integradora de Productores de Tuna se fundamentan en la confianza, pero no sucede así con todos los actores. Hay cierta cercanía con las agencias gubernamentales, aunque al igual que en los otros casos, sin importar que con éstas exista cordialidad, no se deja de cumplir la normatividad que rige el funcionamiento de toda oficina pública. Adicionalmente, debe enfatizarse que esta integradora sí cuenta con una relación indirecta. Se trata de los servicios de transporte, gestionados mediante una empresa transportista. Éste es el único vínculo del que la

empresa no tiene el control absoluto, pero a pesar de su relevancia, no puede condicionar la operación o funcionamiento de la organización en un momento dado. En la cuestión de los recursos obtenidos, la integradora se encuentra bien abastecida de lo necesario para su desarrollo.

En términos generales, la Empresa Integradora de Ovinocultores ha dejado atrás la situación de aislamiento e indefensión de los productores ante el mercado pues no sólo ha conseguido incrementar el precio, sino también ha logrado imponerlo en la región. En el caso de la Integradora de Productores de Tuna también se registra un incremento en el precio del producto, no obstante, no ha podido incidir en el manejo regionalmente. Por último, en la Integradora de Guayaberos del Cañón de Juchipila, se ha logrado incrementar el precio del producto cuando se comercializa a través de ella, el problema es que esto ocurre de manera intermitente, por lo que los productores siguen negociando con intermediarios.

Con respecto al tipo ideal de condiciones que aumentan los costos de transacción, en la Integradora de Ovinocultores no se presenta ninguna de las condiciones señaladas, es decir, los socios están agrupados, mejor preparados, han aumentado su precio, entre otras cosas. Lo mismo sucede en la Integradora de Productores de Tuna. El caso de los guayaberos es distinto. En esta empresa existen condiciones propicias para la generación de costos de transacción, como la poca preparación de varios socios, la venta a intermediarios, sometimiento a negociaciones oportunistas y precios de venta inferiores a los del mercado. Para la obtención de tal resultado, se combinan poca cohesión y un liderazgo cuestionado.

Ahora bien, a continuación se presenta un análisis comparativo que va más allá de los tipos ideales, es decir, se trata de una contrastación directa entre los casos para intentar obtener algunas causalidades. El objetivo es determinar sus diferencias y similitudes en función de algunos indicios de patrones que pudieran ser corroborados en sucesivas investigaciones relativas a organizaciones de productores agropecuarios, pero particularmente, a empresas integradoras. Interesa, de manera prioritaria, la corroboración de la presencia o ausencia de situaciones reales desprendidas de la teoría, como son:

CUADRO 34. CONDICIONES CONSIDERADAS PARA EL COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS

Fuente teórica	Condiciones reales extraídas de la teoría
Capital Social	<ul style="list-style-type: none"> a) Origen de la empresa en función de relaciones de amistad entre asociados. b) Conformación de la empresa a iniciativa de autoridades gubernamentales. c) El liderazgo es estable. d) El líder tiene influencia en las oficinas públicas.
Costos de Transacción	<ul style="list-style-type: none"> a) Capacitación para aumentar la productividad. b) Susceptibilidad de condicionamiento de recursos obtenidos del exterior. c) Formalización de las funciones más allá de los requerimientos mínimos del gobierno.

El *origen de la empresa en función de relaciones de amistad* entre los asociados es importante porque se relaciona con la cohesión interna. La *conformación de la empresa a iniciativa de autoridades gubernamentales* indica si el interés por el proyecto se sustenta en actores externos a la empresa. La *estabilidad del liderazgo* habla de la legitimidad del mismo y del apoyo que hay internamente al proyecto. La *influencia del líder en las oficinas públicas* representa el estatus de la empresa ante las autoridades, quienes reglamentan y

regulan la operación de las empresas integradoras. Todos estos aspectos están relacionados con el capital social acumulado por la organización.

La existencia de *cursos de capacitación para aumentar la productividad* representa la disminución de la brecha de asimetrías de información mediante la transmisión de conocimiento a los productores. La *susceptibilidad del condicionamiento de recursos obtenidos del exterior* es tanto una situación de capital social, como una muestra de condiciones para el abatimiento de costos de transacción. Por último, la *formalización de las funciones más allá de los requerimientos mínimos del gobierno* da cuenta de una capacidad de organización interna que puede absorber costos de transacción generados por un proceso de producción desarticulado, repercutiendo finalmente en la posición de la empresa ante sus clientes.

CUADRO 35. COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS ESTUDIADAS

Casos	Origen de la empresa en función de relaciones de amistad entre asociados	Conformación de la empresa a iniciativa de autoridades gubernamentales	El liderazgo es estable	El líder tiene influencia en las oficinas públicas	Capacitación para aumentar la productividad	Susceptibilidad de condicionamiento de recursos obtenidos del exterior	Formalización de las funciones más allá de los requerimientos mínimos del gobierno	Mejora de la situación de los productores
Ovinocultores	1	1	1	1	1	0	0	1
Guayaberos	0	1	0*	1	0	0	0	0
Tuneros	1	0	1	1	1	0	1	1

Nota: El número 1 indica "presencia de la condición" y el 0 "ausencia".

*El actual dirigente de la empresa tiene una reelección, pero ahora nuevamente preside la organización debido al fallecimiento del último presidente electo; sin embargo, antes de esto, había sido removido de su puesto ante los problemas financieros de la empresa.

En el cuadro 35 se muestra, para cada caso, la existencia o ausencia de condiciones consideradas muy relevantes en la interacción entre el capital social y los costos de transacción experimentados por una empresa integradora. Es importante señalar que para su interpretación se requiere tomar en cuenta el resultado de la combinación de condiciones. Para el caso de los ovinocultores y de los productores de tuna hay una mejoría en los socios, no sucede así con los guayaberos. De aquí se debe partir para determinar cuáles son las condiciones que en estos tres casos parecen estar determinando la diferencia de resultado en uno de ellos, y la similitud en los otros dos.

La primera comparación se hizo entre los casos donde existe una mejoría en los asociados, es decir, entre la integradora de tuna y la de ovinocultores. Las condiciones que se repiten en ambos casos son las siguientes: el origen de la empresa tiene como antecedente la amistad entre los socios; hay un liderazgo estable que se ha prolongado mediante la reelección del presidente del Consejo de Administración; el líder tiene influencia en las oficinas gubernamentales en favor de la empresa; los socios han sido capacitados a efecto de que incrementen su nivel de productividad, y en ninguno de los casos los actores externos les pueden condicionar recursos debido a que tienen por lo menos dos fuentes del mismo recurso. Por tanto, es indistinto si funcionarios gubernamentales promovieron o no la organización de la empresa. Lo mismo sucede con la existencia o no de reglamentos que vayan más allá de lo exigido por la normatividad gubernamental.

Por su parte, en el caso de la Integradora de Guayaberos, donde los socios no han visto reflejada una mejoría en sus condiciones de vida a partir de su vinculación con la empresa, las condiciones que divergen de las presentes tanto en la integradora de tuneros como en la de ovinocultores, son las siguientes: la empresa no tiene un antecedente de amistad entre los socios; el liderazgo de la empresa no ha sido estable, y no se ha dado capacitación para todos los miembros. En estos tres casos, con las limitaciones que representa la cantidad de los mismos, parecen ser unos de los factores más importantes en el éxito de las empresas la relación de empatía previa al proyecto entre los asociados; la legitimidad y fortaleza del liderazgo de la organización, así como la preparación y

educación de los productores con objeto de que puedan disminuir sus costos de producción e incrementar al mismo tiempo sus ganancias.

Podría haber algunas otras condiciones determinantes en el logro del objetivo fundamental de una empresa integradora, es decir, en la elevación de la calidad de vida de sus asociados, pero las identificadas en este trabajo resultan muy relevantes porque están sustentadas en la teoría, confirmando aspectos de la misma. La solidaridad resulta un factor básico en este tipo de empresas. En relación con ello, es preciso aclarar que a partir de las medidas de cohesión de las integradoras no pareciera haber una gran solidaridad entre tuneros, por un lado, y ovinocultores, por otro. Sin embargo, al tomar en cuenta la importancia de los vínculos de amistad previos a la empresa en ambos casos, y cruzar la información con la legitimidad del líder, se puede establecer que hay solidaridad en torno a un proyecto, lo que no ocurre en el caso de la integradora de guayaberos.

En general, se puede afirmar que por lo menos en dos de los tres casos estudiados los productores se encuentran en una situación mejor si se compara con la que experimentaban de manera previa a su pertenencia a la empresa. La asociación les dio oportunidad de conseguir recursos; les permitió obtener los beneficios estipulados por la propia normatividad gubernamental para este tipo de organizaciones, y les facilitó conseguir una mejor posición en las transacciones realizadas con los clientes. No obstante, el balance de los tres casos es distinto, debido entre otras cosas a una estrategia diferenciada en el desarrollo de la organización, es decir, por la búsqueda de la consolidación a través de distintos caminos.

En el caso de los tuneros, la estrategia se orientó al mejoramiento de los socios en su situación productiva, concretamente con la atención puesta en la elevación de la calidad del producto y la construcción de una cartera de clientes, sin intentar generar un valor adicional al producto que fuera más allá de su empaquetamiento. En el caso de los ovinos hay una situación relativamente parecida, pues se mejoró el ganado, aunque no de manera uniforme entre todos los miembros, y se comenzó a vender una mayor cantidad del mismo sin ir más allá de la oferta de ganado en pie. Por último, en el caso de los guayaberos, no se procuró el mejoramiento generalizado de la producción para consolidar la comercialización del producto en fresco de manera continua, sino que en sólo unos años se buscó la industrialización del producto, lo que incidió en que la organización contrajera varias deudas sin tener bien consolidado el canal de comercialización en fresco.

En todos los casos las conexiones del líder fuera de la empresa resultaron ser fundamentales para la atracción de recursos, especialmente ante las instituciones gubernamentales. No obstante, la distribución de los beneficios entre los productores asociados varía considerablemente y se relaciona con el reconocimiento del líder y con la cohesión entre los socios. En el caso de los tuneros, por ejemplo, el presidente tiene estrecha relación con los demás miembros, lo que se refleja en un beneficio percibido por todos. En los otros dos casos no sucede tal cosa en la misma proporción. El sondeo realizado entre los guayaberos reveló que los asociados no perciben beneficios económicos por su pertenencia a la empresa, y el análisis de redes muestra que el dirigente de la integradora está escasamente vinculado con el resto de las organizaciones.

Por otro lado, a pesar del equipamiento, e incluso, de algunas capacitaciones obtenidas, en las empresas algunos productores siguen atrasados en el aspecto de la productividad, por lo menos en el caso de los guayaberos y los ovinocultores. Las causas pueden ser varias: capacitación desigual, resistencia al cambio de técnicas, poca vinculación entre asociados para buscar apoyo mutuo, entre otros aspectos. Lo importante es que la situación al interior de la empresa termina incidiendo fuertemente en su rendimiento, ya que la forma del liderazgo repercute en la distribución de recursos y también la estructura de relaciones.

En relación con lo anterior, es importante recordar que el estudio realizado por Sagarpa y Sedagro en 2010 en torno a las organizaciones de unidades productivas en el campo zacatecano concluyó, entre otras cosas, que aquellas más exitosas continuaban teniendo problemas de escala debido a la baja productividad de los socios. En los tres casos estudiados se creó infraestructura para facilitar, por lo menos, la comercialización del producto en fresco, todo ello aprovechando, sobre todo, el acceso a crédito y los vínculos con oficinas gubernamentales, pero como se comentó previamente, la situación interna es un fuerte determinante de las condiciones relativas a la productividad.

Es importante recordar que las empresas analizadas tienen distinta antigüedad y tamaño. Su temporalidad es fundamental porque hay un umbral de mortalidad de empresas micro, pequeñas y medianas, pero esto se controló con la selección de los casos, pues todos ellos tienen más de cinco años de existencia. El tema del tamaño tampoco parece ser de gran repercusión en los casos estudiados, pues la empresa más grande y la más pequeña son las que han conseguido que sus asociados eleven su nivel de vida.

Parece ser que todo está más bien en las condiciones del capital social, particularmente, el acumulado al interior de las empresas, pues como se vio en el caso de los guayaberos, se pueden conseguir recursos del exterior pero todo dependerá de su utilización y distribución entre los miembros, particularmente cuando se trata de aquellos que elevan directamente las capacidades productivas, como lo es la capacitación.

En adición a los factores antigüedad y tamaño, es importante considerar la diversidad geográfica. Tanto en el caso de los ovinocultores como en el de los guayaberos, la distancia física entre los asociados parece incidir en el grado de cohesión de la empresa, ya que las SPR de cada una de estas integradoras se localizan en diversos municipios, y el análisis de redes muestra que únicamente se vinculan entre las que pertenecen al mismo. En la Integradora de Productores de Tuna fue en la que se encontró una mayor cohesión entre los asociados. Sus SPR operan en el mismo municipio, y más aún, en la misma comunidad, aunque es importante comentar que a pesar de ello, la cohesión no es tan alta como podría pensarse.

Por otra parte, es importante profundizar un poco en la incidencia de cada caso en su medio, sin importar que se haya comentado brevemente en el comparativo de cada uno de ellos con el tipo ideal de capital social. La Integradora de Ovinocultores, por ejemplo, ha ayudado a que se mejore el valor por cada kilo del borrego. Incluso es una referencia de la situación del precio a nivel estatal. Mientras tanto, en el caso de la Integradora de Productores de Tuna, el propio medio evita que el precio del fruto pueda subir aún más debido a la existencia de una gran cantidad de productores que siguen vendiendo en sus localidades de manera aislada y desinformada, por lo que continúan

acudiendo bastantes intermediarios a la región. Finalmente, la situación de la Integradora de Guayaberos es diferente. No ha logrado ni siquiera que el precio conseguido por sus asociados sea superior, de manera permanente, al obtenido por los productores que siguen comercializando por su cuenta. La causa es la intermitencia con la que la organización ha operado. En los tres casos, al parecer la manera de incidir de forma definitiva en el precio del producto es consiguiendo, en algún momento, canalizar toda la producción mediante éstas u otras empresas integradoras.

Un último aspecto, observado sólo en uno de los casos, se relaciona con la generación de costos de transacción. A las empresas integradoras se les permite comerciar a nombre de sus asociados, por lo que se espera que sean más productivos para optimizar el beneficio de todos. En consecuencia, se busca que modifiquen sus formas de producir después de recibir capacitación adecuada, sin embargo, no ocurre en todos los casos. En la integradora de ovinocultores, por ejemplo, hay varios productores que se resisten a cambiar su manera de alimentar y cuidar al ganado, por lo que no logran el rendimiento esperado. Su oposición al cambio ocurre a pesar de que el balance general de tales asociados muestra que les es más costoso el alimento y la cría del animal comparado con aquellos que asistieron y adoptaron las prácticas aprendidas en los cursos de capacitación. Esto significa que dentro de la integradora hay asimetrías de información aparentemente voluntarias, pero que se relacionan con el grado de cohesión interna.

Luego de todo lo anterior, es importante comentar, en síntesis, que sí existe una relación inversa entre todos los indicadores de capital social (incluyendo sus índices) y los costos de transacción. Es decir, entre más aumentan dichos indicadores, se incrementa

también el índice de abatimiento de costos de transacción; sin embargo, es preciso aclarar que esto se observa teniendo disponibles sólo tres casos, aunque es un ejercicio que se puede replicar en otras investigaciones a efecto de ver si se corrobora lo hasta aquí establecido. Por lo pronto, con esta investigación se puede afirmar que el capital social disminuye los costos de transacción, y más aún, que entre más capital social se tenga, parecen disminuir en mayor proporción este tipo de costos. Lo que permite sostener la primera hipótesis de este trabajo:

Entre mayor capital social posea una empresa integradora, menores serán los costos de transacción que tenga que sortear, debido a la consecución de los recursos necesarios para su operación.

Como se ha destacado, el capital social también está en función de personajes que tienen el rol de líderes en una red. Según se observó en los distintos casos, éstos requieren de legitimidad para poder llevar adelante su proyecto. Solamente que ésta se gana, pues es una muestra de que los socios se sienten, en algún grado, satisfechos con lo que han recibido. Según la evidencia, entre más legitimidad mayor solidaridad en torno a la continuación del proyecto. Sin embargo, esto sería aún mejor si, en el caso de las empresas estudiadas, los liderazgos no fueran de alguna manera los sustitutos de las redes en la distribución de recursos.

El desempeño general de las empresas, particularmente de los ovinocultores y los guayaberos, se ve incidido por la productividad diferenciada de sus asociados. Como se observó en la visita de campo, algunos están más equipados que otros, tanto en capital humano como en infraestructura física. La acentuación de tal diferenciación es

posibilitada por la lejanía entre los socios y por la poca preocupación del líder. Por tal razón, la información disponible no permite desechar la segunda hipótesis:

Entre más relaciones existan entre los socios de una empresa integradora y esto se combine con una mayor legitimidad del liderazgo, menores serán los costos de transacción de la misma.

Si se observa ahora el exterior de las empresas y los resultados obtenidos a partir de los vínculos que han generado, es posible establecer que lo más importante parece ser la vinculación que tienen con el gobierno, la existencia de una cartera de clientes estable y la diversidad de socios con los que se vinculan, a efecto de tener por lo menos dos contactos con respecto a algún recurso en específico y así evitar condicionamientos. Sin embargo, en la investigación no se logró aislar el impacto en el abatimiento de costos de transacción de las relaciones al exterior únicamente. Además, todos los casos tienen relaciones donde han logrado cultivar la confianza, pero también cuentan con vínculos donde hay requerimientos o contratos. Debido a todo ello, no fue posible contrastar de manera clara la tercera hipótesis:

Las empresas integradoras que tengan en su exterior vínculos estables y fundamentados en la confianza, obtendrán más y mejores recursos, lo que impactará en la presencia de menores costos de transacción.

APORTES DE ESTA INVESTIGACIÓN A LOS ENFOQUES TEÓRICOS ADOPTADOS

Este estudio permitió evaluar la capacidad de las integradoras para la producción de capital social y la eficacia del mismo en el abatimiento de los costos de transacción de los productores. Al mismo tiempo constituye una contribución a los enfoques teóricos relacionados con este par de conceptos, ya que demuestra la mayor o menor relevancia

de observables clave como cohesión, liderazgo y poder para el análisis de los logros de una organización agropecuaria. Con ello, se establece un distanciamiento con respecto a la noción de capital social colectivo que ha sido avalada por instituciones como el Banco Mundial y en la que se introducen consideraciones de valor como las relaciones democráticas, empáticas, fundamentadas en la confianza, entre otros elementos.

Ahora bien, según la teoría de los costos de transacción, el aislamiento de productores en el campo es un gran problema debido a que manejan productos perecederos, lo que provoca que se vean presionados por el tiempo de vida útil del cultivo o del producto de origen animal, de tal forma que la venta del mismo debe ser realizada antes de que se descomponga. Este umbral es aprovechado por compradores que puján por el precio más bajo posible, que muchas veces ni siquiera cubre la totalidad de los costos de producción, lo que deja a los productores en un estado de indefensión y precariedad que sólo es posible solucionar con mayor información sobre el mercado, mayor productividad y, especialmente, con canales de comercialización estables. Todo esto se puede conseguir mediante su incorporación a una organización. Los casos estudiados confirman empíricamente y de forma contundente el alto costo que el aislamiento y la atomización de los pequeños productores representan para la eficacia de su actividad.

Las empresas integradoras fueron ideadas para disminuir el grado de oportunismo de los compradores, aumentar el conocimiento del mercado y el nivel de capacitación de sus asociados, así como crear una cartera de clientes que ayude a evitar relaciones de compra-venta eventuales en las que pueda haber espacio para la especulación con el

precio. En síntesis, el capital social que buscan generar estas organizaciones tiene por objeto disminuir los costos de transacción que surgen por la dinámica comercial propia del campo, particularmente de situaciones en las que los productores se encuentran aislados y sin información de los precios que se manejan en el mercado, y donde además ofrecen un producto sin valor adicional al del carácter de bien primario. En esta investigación, a partir de los casos analizados se pudo identificar que, efectivamente, el capital social de las empresas, tanto en su interior como en su exterior, resulta decisivo para la elevación del nivel de vida de los socios.

Por otro lado, de acuerdo con la teoría, en el campo las organizaciones constituyen un antídoto para lograr la disminución de los costos de transacción generados por intermediarios y para conseguir una cartera de clientes estable, fundamentada en la confianza ganada por los vínculos recurrentes y la reputación obtenida con base en el producto que ha sido entregado con anterioridad. En esta investigación se constata, de manera empírica, que son válidos los argumentos teóricos en torno a la relevancia de la obtención de compradores permanentes en la venta de productos agropecuarios y sus beneficios para los productores. Pero además se identifican los mecanismos para su consecución: las relaciones entre una empresa integradora y sus clientes más importantes están fundamentadas en el prestigio que ambos logran construir en el transcurso de su relación comercial, lo que permite que el vínculo perdure en el tiempo.

En otras palabras, el postulado teórico sobre la posibilidad de disminuir costos de transacción aumentando el nivel de confianza entre los productores y sus clientes prueba ser esencial en estos casos. Pero además, la comparación entre las tres integradoras

analizadas da cuenta de que el mayor o menor grado de confianza está asociado al funcionamiento intrínseco de la organización y a la calidad de las relaciones entre los socios que la integran, lo que se refleja en un mayor o menor grado de monitoreo y vigilancia o en el uso de contratos formales, así como en la persistencia de la venta a intermediarios en los casos donde se logran menores índices de confianza.

En síntesis, es importante comentar que las proposiciones teóricas planteadas en los estudios de costos de transacción en el sector agropecuario fueron confirmadas. Es evidente el beneficio de la asociación para los productores del campo y el beneficio de las organizaciones a raíz del capital social de sus miembros. En todos los casos, los vínculos generados por la integradora con las oficinas gubernamentales resultaron de utilidad en la recepción de recursos. Sin embargo, la problemática de cada una se extiende a la manera en que se han organizado internamente; a la forma en que han administrado lo obtenido, y a las redes generadas con otro tipo de actores.

Al final, se puede decir que este es un ejemplo más de la vinculación entre teorías económicas y sociológicas que permiten explicar ciertos fenómenos que desde la perspectiva de una sola disciplina no se podrían analizar con la profundidad debida. Asimismo, se comprobó que el capital social no debe tener una carga moral si es que se quiere sacar provecho analítico del concepto. Además, se dejó claro cómo incide el poder en la vida interna de las organizaciones, pero sobre todo, la legitimidad. Ahora bien, quizá el refuerzo teórico más importante fue el haber demostrado que no se pueden hacer análisis de transacciones sin tomar en cuenta la naturaleza de los actores que intervienen

en ellas, las características de sus relaciones y su historicidad (en este caso solo de las empresas integradoras).

Es preciso terminar señalando las limitaciones de este trabajo, las cuales parten de la cantidad de casos analizados y de las dificultades del acceso a información y opiniones de los asociados. Por este motivo, el énfasis ha sido puesto en los elementos teóricos que se han podido reforzar. Sin embargo, se debe rescatar que a pesar de dichas limitaciones, se ha construido un discurso coherente y lógico donde se refleja con claridad cómo el capital social ha influido en cada una de las empresas estudiadas para que disminuyan sus costos de transacción. Asimismo, se ha identificado por qué tales costos no han disminuido en la magnitud deseada en uno de los casos. Por último, se ha podido observar cómo el capital social funciona en dos niveles que están interconectados y de qué forma se determinan entre sí.

BIBLIOGRAFÍA

Andréu Abela, Jaime, "Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada", 2001. <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf> Consultado el 22 de febrero de 2013.

Arrow, Kenneth, *The Limits of Organization*, United States, W.W. Norton & Company, 1974.

Bonus, Holger, "The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions", en *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 142, No. 2, June, 1986, pp. 310-339.

Bourdieu, Pierre, "Le capital social: Notes provisoires", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 31, núm. 31, 1980, pp. 2 y 3.

-----, "The Forms of Capital", en J. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Nueva York, Greenwood, 1985, pp. 241-258.

-----, *Las Estructuras Sociales de la Economía*, Buenos Aires, Ed. Manantial, 2008.

Caballero Miguez, Gonzalo, "La economía regional de los costes de transacción. Un Enfoque Neoinstitucional", *Revista Asturiana de Economía*, No. 25, 2002, pp. 167-186.

Cardoso, F.H. y Faletto, E., *Dependencia y desarrollo en América Latina*, México DF, Siglo XXI, 1969.

Carrera Chávez, Benjamín y José María Carrera Chávez, *Características de la producción ovina en el municipio de Pinos, Zacatecas. El municipio con mayor inventario ovino nacional*, México, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Reportes Técnicos de Investigación, 2011. En línea: <http://www.uacj.mx/difusion/publicaciones/Documents/Enero%202012/3.%20Caracter%20C3%ADsticas%20producci%C3%B3n%20ovina.pdf> Consultado el 25 de abril de 2012.

Coase, Ronald, "The Nature of the Firm", en *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. Noviembre, 1937, pp. 386-405.

Coleman, James S., "Social Capital in the Creation of Human Capital", en *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 1988, pp. S95-S120.

-----, *Foundations of Social Theory*, Cambridge-London, The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

Cook, Michael, "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach", en *American Journal of Agricultural Economics*, Proceedings Issue, Vol. 77, No. 5, December, 1995, pp. 1153-1159.

Cortés, Fernando, "Selección no aleatoria y validez. A propósito de la evaluación cualitativa de Oportunidades", en Fernando Cortés, Agustín Escobar y Mercedes González de la Rocha, *Método Científico y Política Social. A propósito de las evaluaciones cualitativas de programas sociales*, México, El Colegio de México, 2008, pp. 59-96.

Diagnóstico del sector agropecuario del estado de Zacatecas, Comité Técnico Estatal de Evaluación, Sagarpa-Sedagro, 2010. En línea: <http://sistemaproductofrijol.org/publicaciones/diagnostico.pdf> Consultado el 26 de abril de 2012.

Freeman, Linton C., "Centrality in Social Networks. Conceptual Clarification", en *Social Networks*, Netherlands, Vol. 1, 1978, pp. 215-239.

Fussell Hilary, Jill Harrison-Rexrode, William R. Kennan and Vincent Hazleton, "The relationship between social capital, transaction costs and organizational outcomes. A case study", en *Corporate Communications. An International Journal*, Vol. 11, No. 2, 2006, pp. 148-161.

Gallego Rodríguez, Elena, Dolores Rivero Fernández y Asunción Ramos Stolle, "La Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE) en las NIC", en *Partida Doble*, No. 174, febrero, 2005, pp. 70-79.

Gennrich, Nicolas, "Factors Influencing the Adoption of Microenterprises and their Impact in Rural Guatemala", en *ESAN Cuadernos de Difusión*, Año 9, No. 17, 2004, pp. 21-37.

Gómez Hernández, Lizeth Daniza, "Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las empresa micro, pequeñas y medianas empresas. Tres estudios de caso", en *Revista Estudios Agrarios*, Procuraduría Agraria, Año 17, no. 47, abril-junio, 2011, pp. 133-144.

Granovetter, Mark, "The strength of weak ties", en *American Journal of Sociology*, Vol. 78, Issue 6, November, 1973, pp. 1360-1380.

-----, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", en *American Journal of Sociology*, Vol. 91, Issue 3, November, 1985, pp. 481-510.

Gutiérrez R., Roberto, "Walt W. Rostow: Réquiem por un historiador económico", en *Ciencia Ergo Sum*, noviembre 2003-febrero 2004, año 10, vol. 3, UAEM, 2004, pp. 295-303.

Hanneman, Robert, *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*, Universidad de California Riverside, 2000. http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/0030.robert_metodos_analisis.pdf Consultado en noviembre de 2011.

Hernández Vásquez, Reyna Minerva y Monserrat Martínez, "Capacidad administrativa de las Empresas Integradoras. Caso: Integradora manufacturera en Oaxaca", en *Revista Estudios Agrarios*, Procuraduría Agraria, Año 17, no. 47, abril-junio, 2011, pp. 85-106.

Ingram, Paul y Karen Clay, "The choice within constraints. New institutionalism and implications for Sociology", en *Annual Review of Sociology*, vol. 26, 2000, pp. 525-546.

Lozares, Carlos, Antonio Martín y Pedro López, "El tratamiento multiestratégico en la investigación sociológica", en *Papers revista de sociología*, núm. 55, 1998, pp. 27-43.

Mjoset, Lars, "A Case Study of a Case Study: Strategies of generalization and specification in the study of Israel as a single case", in *International Sociology*, September, 2006, pp. 735-766.

Monografía del Nopal y la Tuna, Financiera Rural, 2011. En línea: <http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Monografias/MonografiaNopal-Tuna%28jul11%29.pdf> Consultado el 20 de abril de 2012.

Monografía Ganado Ovino, Financiera Rural, 2009. En línea: http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Monografia_OvinoPDF.pdf Consultado el 20 de abril de 2012.

Murell, Peter, "The Economics of Sharing: A Transactions Cost Analysis of Contractual Choice in Farming", en *The Bell Journal of Economics*, Vol. 14, No. 1, Spring, 1983, pp. 283-293.

Nee, Victor, "Norms and Networks in Economic and Organizational Performance", en *The American Economic Review*, Vol. 88, No. 2, May, 1998, pp. 85-89.

-----, "The New Institutionalism in Economics and Sociology", en *CSES Working Paper Series*, Paper no. 4, Center for the Study of Economy and Society, Department of Sociology, Cornell University, NY, November, 2003.

Padilla Ramírez, José Saúl, Ernesto González Gaona, Miguel Ángel Perales de la Cruz, Héctor Rogelio Reyes Phillips y Esteban Salvador Osuna Ceja, "Variabilidad del Fruto de la Guayaba (*Psidium guajava* L.) Mexicana. Avances de Investigación", en Sistema Nacional de Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura, Red de Frutales, No. 31, diciembre, 2007.

Panorama Agroalimentario y Pesquero 2011, Chiapas. En línea: http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/estudios_economicos/monitorestatal/Chiapas.pdf Consultado en noviembre de 2011.

Panorama Agroalimentario y Pesquero 2011, Durango. En línea: http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/estudios_economicos/monitorestatal/Durango.pdf Consultado en noviembre de 2011.

Panorama Agroalimentario y Pesquero 2011, Guerrero. En línea: http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/estudios_economicos/monitorestatal/Guerrero.pdf Consultado en noviembre de 2011.

Panorama Agroalimentario y Pesquero 2011, Michoacán. En línea: http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/estudios_economicos/monitorestatal/Michoacán.pdf Consultado en noviembre de 2011.

Panorama Agroalimentario y Pesquero 2011, Nayarit. En línea: http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/estudios_economicos/monitorestatal/Nayarit.pdf Consultado en noviembre de 2011.

Panorama Agroalimentario y Pesquero 2011, Oaxaca. En línea: http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/estudios_economicos/monitorestatal/Oaxaca.pdf Consultado en noviembre de 2011.

Panorama Agroalimentario y Pesquero 2011, Sinaloa. En línea: http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/estudios_economicos/monitorestatal/Sinaloa.pdf Consultado en noviembre de 2011.

Panorama Agroalimentario y Pesquero 2011, Zacatecas. En línea: http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/estudios_economicos/monitorestatal/Zacatecas.pdf Consultado en noviembre de 2011.

Perspectiva Estadística Zacatecas. INEGI, marzo de 2012. En línea: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estados/persc_estd/zac/Pers-zac.pdf Consultado el 19 de abril de 2012.

Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004, Gobierno del Estado de Zacatecas.

Plan Estatal de Desarrollo 2005-2010, Gobierno del Estado de Zacatecas.

Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016, Gobierno del Estado de Zacatecas.

Plan Rector del Sistema Producto Guayaba de Zacatecas, 2004. En línea: <http://www.amsda.com.mx/PREstatales/Estatales/ZACATECAS/PREguayaba.pdf>

Plan Rector del Sistema Producto Guayaba de Zacatecas, 2012.

Plan Rector del Sistema Producto Nacional Nopal, SAGARPA, 2004. En línea: <http://www.amsda.com.mx/PRNacionales/Nacionales/PRNnopal2.pdf> Consultado el 19 de abril de 2012.

Plan Rector del Sistema Producto Nopal Tuna de Zacatecas, 2012.

Plan Rector del Sistema Producto Ovinos, 2009. En línea: http://www.asmexcriadoresdeovinos.org/sistema/pdf/plan_rector.pdf Consultado el 20 de abril de 2012.

Podolny, Joel M., "Market Uncertainty and the Social Character of Economic Exchange", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 3, September, 1994, pp. 458-483.

Portes, Alejandro, "Economic Sociology and the Sociology Immigration: A conceptual Overview", en Alejandro Portes (coord.), *The Economic Sociology of Immigration. Essays on Networks, Ethnicity and Entrepreneurship*, New York, Russel Sage Foundation, 1995, pp. 1-41.

-----, "Social Capital. Its Origins and Applications in Modern Sociology", en *Annual Review of Sociology*, vol. 24, 1998, pp. 1-24.

-----, "The Two Meanings of Social Capital", *Sociological Forum*, vol. 15, núm. 1, March, 2000, pp. 1-12.

Przeworski, Adam and Henry Teune, *The Logic of Comparative Social Inquiry*, USA, John Wiley & Sons, 1970.

Putnam, Robert D., *Para Hacer que la Democracia Funcione. La Experiencia Italiana en Descentralización Administrativa*, Venezuela, Ed. Galac, 1994.

Quintana Equihua, Vidal, "Las empresas integradoras (Integra) en el marco del Programa de Fomento a la Inversión Pública y Privada en la Propiedad Rural", en *Revista Estudios Agrarios*, Procuraduría Agraria, Año 17, no. 46, enero-marzo, 2011, pp. 51-71.

Ragin, Charles, *The Comparative Method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*, USA, UCLA Press, 1989.

Reyes Mora, Oswaldo G., "Empresas integradoras para el beneficio del agro", en *Revista Estudios Agrarios*, Procuraduría Agraria, Año 17, no. 47, abril-junio, 2011, pp. 111-128.

Rodríguez Monroy, Carlos y Lizbeth Noemí Fernández Chalé, "Empresas integradoras en México. Influencias europeas", en *Revista Venezolana de Gerencia*, Universidad del Zulia, año 13, no. 44, 2008, pp. 543-555.

Rus, Andrej y Hajdeja Iglic, "Trust, Governance and Performance. The Role of Institutional and Interpersonal Trust in SME Development", en *International Sociology*, Vol. 20, No. 3, 2005, pp. 371-391.

Scott, John, *Social Networks Analysis. A Handbook*, London, Sage Publications, 1987.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, SECOFI, "Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras", Diario Oficial de la Federación, 7 de mayo de 1993, Tomo CDLXXVI, No. 4, México, pp. 37-39.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, SECOFI, "Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras", Diario Oficial de la Federación, 30 de mayo de 1995, Tomo D, No. 20, México, pp. 9 y 10.

Siisiäinen, Martti, "Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam", en Paper presented at ISTR Fourth International Conference The Third Sector: For What and for Whom?, Trinity College, Dublin, Ireland, July 5-8, 2000.

Swedberg, Richard, "New Economic Sociology: What Has Been Accomplished, What Is Ahead?", en *Acta Sociológica*, Vol. 40, No. 2, 1997, pp. 161-182.

Szreter, Simon, "The State of Social Capital: Bringing Back in Power, Politics, and History", *Theory and Society*, vol. 31, núm. 5, October, 2002, pp. 573-621.

Valentinov, Vladislav y Jarmila Curtiss, "Toward a Transaction Cost Theory of Organizational Change in Transitional Agriculture", en *Eastern European Economics*, Vol. 43, No. 5, September- October, 2005, pp. 25-45.

Visión del Mercado de Gas Natural en América del Norte, Grupo de Trabajo de Energía para América del Norte, 2005. En línea: http://www.energia.gob.mx/res/PE_y_DT/pub/visionfinassegundasGN.pdf Consultado el 29 de marzo de 2012.

Weber, Max, *The Methodology of Social Sciences*, Illinois, The Free Press of Glencoe, 1949.

Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, USA, The Free Press, 1975.

Williamson, Oliver, "Transaction Cost Economics and Organization Theory", en Oliver Williamson (editor), *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, USA, Oxford University Press, 1995, pp. 207-255.

-----, "The institutions of Governance", en *The American Economic Review*, Vol. 88, No. 2, Mayo, 1998, pp. 75-79.

-----, "Transaction Cost Economics and Economic Sociology. Transaction Cost Economics and Agriculture: An Excursion", en *CSES Working Paper Series*, Paper no. 13, Center for the Study of Economy and Society, Department of Sociology, Cornell University, NY, October, 2003.

Woolcock, Michael, "Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework", *Theory and Society*, vol. 27, núm. 2, April, 1998, pp. 151-208.

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO RELATIVO A LAS REDES INTERNAS DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

El presente cuestionario tiene por objeto reconstruir las relaciones existentes en la operación cotidiana de las empresas integradoras.

Fecha de aplicación _____

Nombre de la Empresa Integradora _____

Municipio _____

Localidad _____

Nombre y cargo del entrevistado _____

I. Relaciones existentes

1. *¿Con cuáles miembros de la empresa integradora lleva una relación permanente?*

NOMBRE DEL AGENTE
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

NOMBRE DEL AGENTE
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

2. *¿Con quienes de ellos se reúne fuera del ámbito de la empresa integradora y para qué?*

NOMBRE DEL AGENTE
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

NOMBRE DEL AGENTE
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

3. *¿A quiénes de los miembros les otorga apoyo?*

NOMBRE DEL AGENTE
1.
2.
3.
4.
5.
6.

NOMBRE DEL AGENTE
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

4. *¿Quiénes de los enunciados anteriormente le otorgan apoyo a usted?*

NOMBRE DEL AGENTE
1.
2.
3.
4.
5.

NOMBRE DEL AGENTE
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

II. **Ámbito estrictamente organizacional**

1. *¿A cuáles miembros de la integradora admira por su labor en la misma?*

NOMBRE DEL AGENTE
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.

NOMBRE DEL AGENTE
19.
20.

2. Desde su punto de vista ¿Quiénes constantemente aportan nuevas ideas?

NOMBRE DEL AGENTE
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.

NOMBRE DEL AGENTE
16.
17.
18.
19.
20.

3. ¿Quiénes le parece que continuamente externalan su preocupación por el cumplimiento de los objetivos de la integradora?

NOMBRE DEL AGENTE
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.

NOMBRE DEL AGENTE
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

4. *¿Quiénes son los miembros más influyentes en el funcionamiento actual de la empresa integradora?*

NOMBRE DEL AGENTE
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.

NOMBRE DEL AGENTE
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

5. *¿Quiénes, según su perspectiva, manejan mayor información en torno a la operación de la empresa integradora?*

NOMBRE DEL AGENTE
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

NOMBRE DEL AGENTE
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

Anexo 2

CUESTIONARIO PARA LA RECONSTRUCCIÓN DE REDES EGOCÉNTRICAS DE EMPRESAS INTEGRADORAS DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS LÍDERES EN ZACATECAS

Fecha de aplicación:
Nombre de la empresa:
Nombre del entrevistado y cargo:
Estado:
Municipio:

I. Conformación de las relaciones al exterior de la empresa y sus características

INSTRUCCIONES: Luego de haber anotado en el listado el nombre del actor con el que se relacione (puede ser empresa, persona física, instituciones públicas, instituciones educativas u otros), seleccione con una "X" (a la derecha del nombre de cada actor), la letra de la característica de la relación que corresponda a cada caso.

Sólo mencione actores con los que haya tenido más de un encuentro.

1. ¿Con qué actores ustedes se relacionan directamente como empresa y con qué frecuencia? (Enliste los nombres en el cuadro)

Marque a la derecha de cada nombre, la letra que le corresponda:

- A. Por lo menos una vez al mes.
- B. Por lo menos una vez cada seis meses.
- C. Por lo menos una vez al año.
- D. Otro (especifique)

NOMBRE DEL ACTOR	A	B	C	D (especifique)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

NOMBRE DEL ACTOR	A	B	C	D (especifique)
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				

2.- ¿Hay actores con los que se relacionen a través de otro actor? Mencione también el actor que funge como intermediario.

NOMBRE DEL ACTOR	NOMBRE DEL INTERMEDIARIO
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

3.- ¿Qué actores de los mencionados en las respuestas anteriores les establecen requisitos para vincularse con ustedes y cuál de dichos requisitos es el más importante?

Los requisitos son:

- A. Elaboración de productos específicos para ellos.
- B. Cumplimiento de tiempos concretos para realizar tareas que a ellos les beneficien.
- C. Adscripción a alguna normatividad.
- D. Adecuación organizacional o certificación.
- E. Otro (especifique)

NOMBRE DEL ACTOR	A	B	C	D	E (especifique)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					

4.- ¿Con qué actores piensan que existe una relación donde la confianza rebase a los requerimientos legales del propio vínculo existente? (Una relación que debido a la confianza o amistad flexibilice los términos de contratos, programas gubernamentales, etc.)

NOMBRE DEL ACTOR
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

NOMBRE DEL ACTOR
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.
21.
22.
23.

5.- ¿Con qué actores percibe que la relación está sostenida en condicionamientos mutuos debido a la necesidad que tienen ambas partes de la permanencia del vínculo?

NOMBRE DEL ACTOR
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.
21.
22.
23.

II. Recursos en la red

INSTRUCCIONES: Luego de haber anotado nuevamente en el listado el nombre de los actores mencionados en la primera parte, seleccione con una “X” (a la derecha del nombre de cada actor), la letra de los recursos o de las características de estos conforme a lo estipulado en cada pregunta.

1.- ¿Cuál es el principal recurso que obtiene de los actores con los que se relaciona? (De preferencia elija sólo uno de ellos)

- A. Capacitación
- B. Tecnología
- C. Financiamiento
- D. Equipo
- E. Personal
- F. Asesoría Legal
- G. Bienes intermedios
- H. Pago por proveeduría
- I. Otro (especifique)

NOMBRE DEL ACTOR	A	B	C	D	E	F	G	H	I (especifique)
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
11.									
12.									
13.									
14.									
15.									
16.									
17.									
18.									
19.									
20.									

NOMBRE DEL ACTOR	A	B	C	D	E	F	G	H	I (especifique)
21.									
22.									
23.									

2.- ¿Cómo califican los recursos que obtienen de cada actor? Mencione nuevamente a todos los actores.

- A. Imprescindibles
- B. Importantes
- C. Prescindibles
- D. Otro (especifique)

NOMBRE DEL ACTOR	A	B	C	D (especifique)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				

3.- A la luz de sus propias necesidades, ¿Cómo consideran que es la cantidad de los recursos obtenidos de cada actor? Mencione nuevamente a todos los actores.

- A. Óptima
- B. Suficiente
- C. Insuficiente
- D. Otro (especifique)

NOMBRE DEL ACTOR	A	B	C	D (especifique)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				

Anexo 3

CUESTIONARIO RELATIVO A LA IDENTIFICACIÓN DE COSTOS DE TRANSACCIÓN EN EMPRESAS INTEGRADORAS

Fecha:
Nombre de la S.P.R. a la que pertenece:
Posición o cargo en la S.P.R.:

A continuación se presentan preguntas con respuestas sugeridas, de las cuales se debe escoger la más adecuada a su situación, por lo que se le suplica, lea atentamente cada pregunta así como cada una de las respuestas. Anote en el paréntesis el número de la respuesta correcta.

Pregunta	Número de la Respuesta
<p>¿Ha mejorado su ingreso desde que forma parte de la empresa integradora?</p> <p>5. Sí, ahora gano más del doble que antes. 4. Sí, ahora gano el doble que antes. 3. Sí, ahora gano un poco más que antes. 2. No, gano más o menos lo mismo que antes. 1. No, gano menos que antes.</p>	()
<p>¿Cuál es la situación con los clientes de la integradora?</p> <p>5. Todos nuestros clientes en la integradora son estables y formales, es decir, siempre nos compran. 4. La mayoría de los clientes son estables y formales, pero también hay algunos que compran una vez o muy de vez en cuando. 3. Tenemos pocos clientes estables y formales, la mayoría son de los que compran una vez o muy de vez en cuando. 2. Les vendemos a coyotes y a algunos clientes que compran rara vez. 1. Seguimos vendiéndole a puros coyotes.</p>	()

Pregunta	Número de la Respuesta
<p>¿Cómo es la relación con sus clientes más estables? (no responda esta pregunta si en la anterior seleccionó las respuestas 1 ó 2).</p> <p>5. Tenemos una relación de varios años que está basada en la confianza en el cumplimiento de la palabra. Nunca ha habido fallas en los pedidos o en sus pagos.</p> <p>4. Tenemos una relación de varios años que está basada en la confianza en el cumplimiento de la palabra, y aunque han habido algunos retrasos en los pedidos o en sus pagos, fueron por causas de fuerza mayor, pero se mantiene la confianza.</p> <p>3. Tenemos una relación de varios años que está basada en contratos, los cuales no es necesario vigilar porque hay confianza.</p> <p>2. Tenemos una relación de varios años que está basada en contratos vigilados sólo cuando es necesario a efecto de que se cumpla por las dos partes todo lo que se estipula.</p> <p>1. Tenemos una relación de algunos años que está basada en contratos que es necesario vigilar constantemente para que ninguna de las partes se quiera aprovechar de alguna situación que surja.</p>	<p>()</p>
<p>¿Cómo ha sido la capacitación desde que forma parte de la integradora?</p> <p>5. Se nos capacita constantemente, por lo que he elevado considerablemente mi productividad y conocimiento del mercado.</p> <p>4. Se nos capacita de vez en cuando, por lo que mejoré un poco mi productividad y conocimiento del mercado.</p> <p>3. En alguna ocasión se nos ha capacitado, por lo que conocí un poco más el mercado, pero no he podido elevar mi productividad.</p> <p>2. No se nos ha capacitado ninguna vez, pero se está hablando de que pronto darán inicio algunas capacitaciones.</p> <p>1. No se nos ha capacitado ninguna vez ni existe interés por hacerlo.</p>	<p>()</p>
<p>Con su pertenencia a la empresa integradora usted siente que:</p> <p>5. Toda mi producción será comercializada.</p> <p>4. La mayor parte de mi producción será comercializada.</p> <p>3. Una parte de mi producción será comercializada.</p> <p>2. No es seguro que al menos una parte de mi producción sea comercializada.</p> <p>1. Todo es igual que antes, pero al principio pensé que me beneficiaría, por eso me asocié a la empresa.</p>	<p>()</p>

Pregunta	Número de la Respuesta
<p>Mediante la empresa integradora, ¿se han realizado estudios de mercado en beneficio de todos los asociados?</p> <p>5. Sí, se hacen cada vez que se considera necesario, luego de que acordamos alguna nueva estrategia de ventas y/o de producción. 4. Sí, se han hecho algunas veces. 3. Alguna vez se realizó un estudio de mercado. 2. No, se dijo que se iba a realizar uno pero nunca se concretó. 1. No, nunca ha sido de interés para la integradora.</p>	()
<p>Con respecto a la comercialización del producto:</p> <p>5. Actualmente se envía a los clientes el producto empaquetado con un logo de la empresa integradora y luego de un estricto control de calidad. 4. Actualmente se envía a los clientes el producto empaquetado pero todavía no tenemos un logo, aunque sí se somete a un estricto control de calidad. 3. Se envía el producto en cargamentos sin empaquetar ni distintivo alguno, aunque se somete a un estricto control de calidad. 2. Se envía el producto en cargamentos sin empaquetar ni distintivo alguno, bajo un control de calidad muy débil. 1. Se envía el producto en cargamentos sin empaquetar ni distintivo alguno, y sin ningún control de calidad.</p>	()
<p>En la empresa integradora se realizan las siguientes actividades entre todos los socios:</p> <p>5. Se supervisa la producción, se promociona el producto con campañas y asistencia a ferias, y se comercializa. 4. Se promociona el producto con campañas y asistencia a ferias, y se comercializa, pero no se supervisa la producción. 3. Se promociona el producto con campañas y se comercializa, pero no se supervisa la producción ni se asiste a ferias. 2. Sólo se comercializa el producto, buscando clientes específicos. 1. Realmente no se hace nada como empresa en la parte de comercialización, sólo se emplea la integradora para adquirir insumos y financiamiento.</p>	()