

GESTIÓN ADMINISTRATIVA E INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS SOCIALES RURALES

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND INNOVATION FOR THE DEVELOPMENT OF RURAL SOCIAL ENTERPRISES

Leonardo Vázquez Rueda, David Solís Olivares, Blanca Isela Ramírez

Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán, Universidad Autónoma de Sinaloa, México

E-mail: [leovazquez21, solisdavid11, resistencia20112011]@hotmail.com

(Enviado Febrero 06, 2015; Aceptado Abril 19, 2015)

Resumen

El presente trabajo permite identificar algunas características de la gestión administrativa y de la innovación que se suscitan al interior de empresas sociales rurales beneficiadas por el Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad en el municipio de Mazatlán, Sinaloa. Su reconocimiento facilitará el desarrollo de estas organizaciones empresariales, además de ayudar a mejorar la eficacia de este programa de desarrollo social. Para el logro de los propósitos descritos, se analizaron cinco empresas consideradas como historias de éxito por parte de FONAES, en el periodo comprendido entre abril y mayo de 2012. Para recabar la información se utilizaron la técnica de observación y la técnica de conversación. En las empresas analizadas, se pueden distinguir dos etapas en materia de desarrollo, antes y después del apoyo de FONAES. Se percibe un mayor nivel de bienestar en el periodo posterior al apoyo financiero, sin embargo se reconoce que sin la existencia de otras condiciones sociales previas al préstamo recibido y mantenidas posteriormente, hubiera sido complicado el progreso empresarial.

Palabras Clave: *Empresas Sociales, FONAES, Gestión Administrativa, Desarrollo.*

Abstract

The present work allows to identify some characteristics of the administrative management and innovation that arise within rural social enterprises benefited by the Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad in the municipality of Mazatlan, Sinaloa. Their recognition will facilitate the development of these business organizations, as well as help improve the effectiveness of this social development program. In order to achieve the purposes described, five companies considered as success stories by FONAES were analyzed, in the period between April and May 2012. To collect the information, the observation technique and the conversation technique were used. In the companies analyzed, two stages can be distinguished in terms of development, before and after the support of FONAES. A higher level of welfare is perceived in the period after the financial support, however it is recognized that without the existence of other social conditions previous to the loan received and maintained later, business progress would have been complicated.

Keywords: *Social Enterprises, FONAES, Administrative Management, Development.*

1 INTRODUCCIÓN

Las comunidades rurales se caracterizan por subsistir en contextos socioeconómicos críticos derivado entre otras cosas de la desconexión física y tecnológica que se tiene con las zonas o localidades metropolitanas, como señalan [1] el flujo e intercambio de personas y de cosas con otros asentamientos humanos, es determinante para el mejoramiento de la calidad de vida rural. Incluso, también se aprecia una relación directa entre distancia física de asentamientos poblacionales más urbanizados y migración rural [2].

En el medio rural de América Latina en general, se ha observado desde hace algunos años la presencia de problemas sociales, entre los que se destacan rezagos en nutrición, salud y educación. Dichas condiciones provocan una marcada escasez de oportunidades de colocación laboral tanto en actividades agrícolas como no agrícolas [3].

En las poblaciones rurales de México existe un contexto similar, compuesto por millones de campesinos marginados, sin los servicios básicos de agua, luz y drenaje, sin recursos para adquirir una canasta básica de

alimentos, la mayoría sin un empleo fijo que les permita mejorar su bienestar y sin acceso a nuevas tecnologías para el trabajo. Estas condiciones se han convertido en expulsoras de mano de obra a otras regiones o países [4].

El estudio realizado por Lozano [4] encontró que existe una tendencia decreciente de desarrollo en el medio rural, ya que en el transcurso del siglo pasado se presentó un aumento del desarrollo para las zonas urbanas de México al mismo tiempo que una disminución gradual del mismo factor pero en el medio rural.

Los datos proporcionados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social CONEVAL [5] en México, evidenciaban que en las localidades rurales, en comparación con las urbanas, el problema de la pobreza había sido mayor, ya que en el caso de la pobreza de patrimonio, esta afectó a 60.8% de la población rural, mientras que en las zonas urbanas ascendió a 39.8%, y de los 19.5 millones de personas afectadas por la pobreza alimentaria, 7.2 se ubicaban en zonas urbanas y 12.2 millones de personas en zonas rurales.

Las condiciones descritas repercuten desfavorablemente en el bienestar económico y social de los habitantes de comunidades rurales, la ausencia de proyectos productivos ocasiona escasez de fuentes de ocupación laboral, influyendo en que gran parte de la población haya emigrado hacia las zonas urbanas. Dicho fenómeno es mayor en los jóvenes que no encuentran alternativas productivas de desarrollo personal han tenido que dejar sus lugares de origen para buscarlas. Esto atrae nuevos retos para el desarrollo rural, relacionados con el envejecimiento poblacional [6].

Las propuestas de desarrollo empresarial en el medio rural deben incluir la promoción de valores tales como la equidad, la reciprocidad, la solidaridad y la participación ciudadana para beneficio de la colectividad en el mejoramiento de las situaciones que suceden en su entorno, como elementos centrales. Las comunidades rurales podrían encontrar en estos planteamientos una vía para la superación de los retos mencionados.

En algunos países de América Latina se han podido observar estrategias desarrollistas en el medio rural, derivadas de las economías comunitarias, social y solidaria, que coinciden con los planteamientos expuestos, ya que buscan, "...la igualdad y complementariedad, apuntando a la satisfacción de las necesidades, respetando a la naturaleza y a la vida misma" [7].

Las experiencias productivas derivadas de la economía social y solidaria han demostrado capacidad para garantizar la supervivencia y subsistencia de comunidades afectadas por efectos económicos adversos, basándose en prácticas empresariales que impactan favorablemente en el carácter moral de las personas que se encuentran inmersas en dichas circunstancias [8].

Estas experiencias productivas han sido consideradas tradicionalmente como una salida de emergencia a

situaciones de limitación extrema, ayudando a minimizar el caos social creciente, con potencial para insertarse en las políticas públicas estimulando nuevos mecanismos productivos que contribuyen a minimizar carencias sociales y económicas en las comunidades donde se implementan [8]. Además, se ha visto que a través de estos espacios productivos se facilita el logro de las aspiraciones sociales históricas de igualdad, de justicia social y de democracia [9].

Las empresas sociales son atractivas en condiciones marginales, porque brindan la oportunidad a personas de escasos recursos y de características heterogéneas de formar parte de ellas, así como de tener participación en la propiedad de una organización empresarial, lo cual individualmente les resultaría muy complicado lograrlo. Aunque no existe evidencia para afirmar que tenga que presentarse un periodo de recesión para efectos de que estas unidades productivas puedan gestarse o para que funcionen [10].

En países como Alemania, España y Canadá, la actividad de empresas sociales y solidarias tiene mucho dinamismo, lo cual se ve reflejado en un incremento tanto en número como en vocación de empresas de este tipo y en el tiempo de permanencia de ellas en el mercado, sobre todo en comparación con otro tipo de negocios [10].

En México, son escasos los estudios que permiten identificar los factores que han contribuido al desarrollo y a la consolidación de empresas sociales ubicadas en contextos adversos, tales como los que imperan en el medio rural.

El problema que sienta las bases del presente material está representado por la escasez de información que permita identificar las principales características, elementos o factores de la gestión administrativa e innovación aplicados en empresas sociales ubicadas en comunidades rurales, que coadyuvan a la consolidación de estas unidades productivas.

Encontrar elementos que impulsen el desarrollo de las empresas sociales y solidarias en el medio rural es una tarea tan urgente como complicada. Es urgente porque se necesita que las personas atestigüen las bondades que tiene la participación en este tipo de organizaciones colectivas para que su reproducción sea algo común. A su vez, es complicado que las empresas sociales alcancen niveles altos de eficiencia, cuando el contexto se presenta crítico.

La carencia de recursos materiales de los integrantes de las empresas sociales rurales, es a la vez, el motivo por el cual se pueden generar, pero también es irónicamente la principal causa de su deterioro y cierre, debido a la dificultad que se tiene para permanecer en el mercado sin una cantidad suficiente de recursos que soporten su actividad empresarial.

El reconocimiento de que las empresas sociales y solidarias son una oportunidad para incluir a muchos que hoy se encuentran excluidos, y con ello alejados de la

posibilidad de aspirar a un mayor nivel de bienestar, como es el caso de algunos habitantes de poblaciones rurales, y de que se necesita encontrar elementos que fomenten e incrementen la praxis de este tipo de emprendimientos, nos llevan a formular el siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son las características de la gestión administrativa e innovación que se llevan a cabo en empresas sociales rurales exitosas?.

2 METODOLOGÍA

Con el afán de dar respuesta al planteamiento expuesto, se obtuvo información de los representantes de cinco empresas sociales ubicadas en poblaciones rurales del Municipio de Mazatlán, Sinaloa, que fueron beneficiadas por el FONAES y que son consideradas historias de éxito por parte de los representantes de dicho programa de apoyos del gobierno federal mexicano.

El trabajo de campo para recolectar la información de las empresas participantes se realizó en dos fases. En la primera fase se levantó información entre abril y mayo de 2012, mientras que la segunda fue de seguimiento y se realizó entre mayo y julio de 2013. Se intentó elegir únicamente organizaciones empresariales que estuvieran ubicadas en comunidades rurales, pero solamente se pudieron obtener los datos de tres casos de empresas sociales rurales con las características requeridas, y se entrevistaron dos casos adicionales que se encuentran ubicados dentro de un ejido, pero que pertenecen más a la periferia urbana del municipio de Mazatlán que a una zona propiamente rural, aunque sus características son muy similares a los tres casos ubicados propiamente en una comunidad rural.

Las técnicas utilizadas para el levantamiento de la información fueron la observación y la conversación, mientras que en el seguimiento se aplicó una encuesta. La observación ayudó a reconocer las percepciones de los sujetos de estudio con respecto a sus vivencias, así como para reconocer las principales actividades de los miembros del grupo social bajo análisis. Mientras que la técnica de conversación permitió reconocer las percepciones y conocimientos de los integrantes de las empresas sociales [11]. Para el seguimiento se utilizó una encuesta que sirvió por un lado como mecanismo de control y por otro para la realización de una tesis doctoral [12].

Las observaciones fueron transcritas posteriormente a las visitas realizadas, mientras que las conversaciones fueron grabadas en el momento de realizarlas y posteriormente transcritas en un procesador de textos. Las empresas analizadas son: Escobas y trapeadores La Rancherita S.C. de C.V., Quesos Frescos y Horeados Pasteurizados San Jorge S.C de R. L. de C. V., Talabartería El Quelite S. C. de R. L. de C. V., Artesanías y creaciones Ibes S. C. de R. L. de C. V., y Grupo en Progreso Villa Ced S. A. de C. V. de R. L.

Las siguientes preguntas se utilizaron como guía: ¿Cómo surge la empresa cooperativa? ¿Qué parientes o

familiares participaron en la conformación de la empresa? ¿Cuáles fueron los obstáculos familiares o personales que pudieron llegar a impedir la conformación de la empresa? ¿Cuáles fueron las facilidades que encontraron con la participación de la familia en la empresa? ¿Cómo participó el gobierno en la empresa? ¿Cómo encontraron los mercados? ¿Qué actitud tuvieron los vecinos con el éxito de la empresa? ¿Cómo se distribuyen las tareas y los beneficios que se generan en la empresa? ¿Ha contribuido la empresa a mejorar las condiciones de vida: de los integrantes, de los familiares, de las comunidades? ¿Cómo ve su empresa a futuro? ¿Cómo ha influido en la economía del pueblo: empleos directos e indirectos, derrama económica, proveedores, etc.? ¿Cómo solucionan los problemas?.

3 RESULTADOS

a) *Escobas y trapeadores La Rancherita S.C. de C.V.*

Escobas y trapeadores La Rancherita S. C. de C. V. es una empresa social que se dedica a la producción de trapeadores y de escobas de palma, así como a la compra-venta de escobas, distribuyendo desde Culiacán, Sinaloa hacia el norte del estado, ubicada en la Col. Francisco Villa perteneciente al ejido el Venadillo de la Cd. de Mazatlán, Sinaloa. Esta empresa fue originalmente fundada por el padre de familia, pero en la actualidad es manejada por los hijos del dueño.

Los integrantes de la empresa comentan que aunque ya estaban trabajando previamente y desconocían de los apoyos de FONAES, cuando lo recibieron significó un gran avance porque antes tenían que comprar todos los productos hechos para luego venderlo y actualmente producen la mayor parte de lo que venden. La comercialización de sus productos se ha incrementado después de recibir el financiamiento.

Sus ventas se realizan en otras localidades debido a la alta competencia local que ocasiona que los precios de venta tengan que reducirse demasiado para ser competitivos, provocando con ello una reducción en los márgenes de ganancia. Las personas que participan en la operación de la empresa son todos familiares, aunque uno de tres hermanos no trabaja ahí todo el tiempo y por tanto no recibe un pago semanal, pero si se le considera para el reparto equitativo de utilidades anuales, como integrante de la sociedad.

La ventaja de trabajar en familia es la confianza que se tiene entre ellos, que redundan en armonía y tranquilidad. Para ellos, las diferencias entre familiares existen como en todos lados, pero en general, sienten que como familia no han tenido ningún inconveniente para mantener la operación de la empresa, dado que ya tenían una experiencia previa de tres años en la operación de la empresa todos juntos, además de que el padre ha trabajado ahí todo el tiempo y tiene la última palabra en casos de conflicto.

En cuanto a la división del trabajo, los hijos son los que se encargan de la producción y el padre de establecer los contactos para la comercialización, así como para la apertura de nuevos mercados. En la operación los hijos se ponen de acuerdo para cumplir con funciones diferentes, recibiendo un pago tipo destajo por lo que producen. Si uno de ellos falta, el otro lo cubre y le cobra a quien faltó por el trabajo realizado extraordinariamente.

Entre las ventajas percibidas con respecto al apoyo de FONAES están que los plazos son flexibles y que al momento de liquidar el préstamo se reembolsa. Constantemente están recibiendo invitaciones para asistir a cursos de capacitación, así como a ferias y exposiciones, lo cual les brinda la oportunidad de abrir nuevos mercados. El único inconveniente es que existen una gran cantidad de trámites y de requisitos que se tienen que cumplir para acceder al crédito, pero fuera de eso ninguno, al contrario.

Los vecinos y conocidos los felicitaron cuando recibieron el apoyo, aunque ellos tratan de ser conservadores en cuanto al manejo de la información de sus finanzas. Existe reconocimiento del mejoramiento de las condiciones de vida de los integrantes después de recibir el apoyo, además de que sienten que hoy tienen más trabajo porque no existe escasez de materia prima para seguir produciendo, sin tener que depender del pago de los deudores.

Uno de sus principales planes a futuro consiste en la adquisición de un terreno propio, debido a que el actual es rentado y aparte ya les resulta insuficiente el espacio. El principal beneficio a la comunidad es la creación de empleos temporales, aunque las compras principales de mercancía la realizan en otras ciudades. Entre los hijos no existe un plan en el futuro cercano por independizarse, primero porque sienten que el negocio les ha brindado beneficios y segundo, porque ven que el padre ya es una persona mayor que requiere de su apoyo.

Desde nuestra perspectiva, su éxito empresarial puede derivarse de la capacidad que tienen los integrantes para transmitir confianza, además de que los insumos que manejan no son caros excepto que han ido subiendo de precios, tampoco se ve que se tenga que utilizar maquinaria de punta, salvo alguna herramienta que no es muy cara. De hecho, el trabajo se ve muy rudimentario, a pesar de que cuentan con alguna tecnología para realizar la producción.

El surtido que tienen es vasto, eso se puede notar en la bodega que tienen, la cual incluía jergas, trapeadores de diferente tipo de greñas, de magitel, escobas, entre otros. Se alcanza a notar que tienen muchas ganas de seguir creciendo, el pago del préstamo puede facilitarles ese propósito.

El hijo mayor muestra un alto sentido de arraigo y de responsabilidad con su padre. Del negocio se mantienen dos familias, la del hijo mayor, y la de los papas con los cuales vive uno de los hijos menores todavía. También hay una hermana que no trabaja en la empresa pero que participa en el reparto de utilidades, aspecto con lo cual

los que trabajan regularmente no muestran desacuerdo, ya que el reparto de utilidades es equitativo al trabajo que realizan.

Los conflictos entre hermanos son ocasionales, pero como las funciones ya están bien definidas no existe mayor problema con esto. El padre de la familia, la cabeza principal de la empresa y quien toma las principales decisiones fue con quien se hizo el contacto inicial, su amabilidad es manifiesta, su disposición para colaborar con este estudio fue notoria desde el primer instante.

b) Queso Fresco y Horeado Pasteurizado San Jorge S.C de R. L. de C. V.

Esta empresa está dedicada a la venta de quesos con leche pasteurizada, principalmente queso fresco, oreado y de chihuahua. Su ubicación se encuentra en el poblado del Quemado, aproximadamente a 30 minutos de la zona conurbada del municipio de Mazatlán, Sinaloa. La persona que estaba trabajando esta empresa antes de la generación actual es el esposo, quien se encargó de realizar todos los trámites para el crédito de FONAES y recién acaba de fallecer, su esposa Doña Mela se encuentra a cargo. Debido a lo anterior, ella desconoce todas las experiencias que se vivieron para obtener el crédito de FONAES.

Doña Mela, quien dirige la empresa comenta que la empresa la conforman ocho socios, familiares todos. Aunque sus hijos y ella son quienes están principalmente en la operación del negocio. Las reacciones de los vecinos, cuando se recibió el apoyo por parte de FONAES fueron de malestar sobre todo porque varios de ellos se dedican a lo mismo y sintieron una amenaza a sus intereses económicos, también se percibió envidia entre las personas por saber que se habían obtenido recursos económicos.

Los principales clientes de la quesera se encuentran en el mercado de abastos de Culiacán, lugar que visitan cada tercer día para surtir los pedidos. También se cuenta con ventas poco significativas a personas que vienen desde Mazatlán a comprar. Ese enfoque de mercado surgió porque el esposo había trabajado con un tío atendiendo clientes de Mazatlán, pero cuando se independizó decidió cambiar dirigir sus ventas hacia el norte de Sinaloa, para no afectar a su familiar.

Las funciones relacionadas con la distribución sólo las realiza uno de los hijos de la señora, mientras que de las cuestiones operativas se encarga el resto de las personas que trabajan en la planta. Se menciona que las órdenes son emitidas por uno de los hijos de Doña Mela, aunque la autoridad moral de ella sigue prevaleciendo, demostrado esto en la supervisión estrecha que realiza a los procesos productivos, todo con el afán de que rindan más los recursos de la empresa.

Los pagos principales los realizan los domingos, a los trabajadores en materia de sueldos, y los lunes al proveedor de la leche. Los pagos que se están realizando a FONAES por concepto del crédito recibido, están siendo

considerados como una especie de abono a un monto, que se tiene programado recibir cuando se cumpla con todos los pagos. Dadas las altas y las bajas de la empresa y la flexibilidad de FONAES se optó por abonar una cantidad prudente para poder cumplir adecuadamente con el compromiso adquirido, a reservas de que se tiene conocimiento de que hay muchas personas que solicitan este tipo de créditos y nunca los reembolsan.

La percepción de bienestar para los integrantes de la empresa es positiva, y según ellos esta se extiende a la comunidad en la que residen, ya que ahí se compra la leche que es la principal materia prima y se contratan los trabajadores. Además las expectativas de crecimiento son favorables, excepto por la incertidumbre observada en ciertas temporadas, en las que los consumidores finales pueden estar muy gastados y su producto lo dejan como una opción con carácter suntuario.

Entre las innovaciones realizadas recientemente a sus productos se encuentra la comercialización de queso *lighth*, queso fresco pasteurizado y queso chihuahua. Se reconoce el apoyo de los ordeñadores de la comunidad, al seguirles surtiendo a pesar de que la empresa esté pasando por una mala racha, ya sea reduciéndoles el costo de la leche o brindándoles algún tipo de crédito. Aunque el apoyo ha sido mutuo, ya que cuando las cosas van bien, los proveedores les suben el precio para compensar las pérdidas asumidas.

La empresa ha estado presente en las exposiciones organizadas por FONAES, con el fin de dar a conocer sus productos en otras latitudes. Una anécdota vivida por la señora fue que en una ocasión llevaba como treinta quesos para vender, y según sus palabras "...todavía no me enderezaba cuando ya no tenía ninguno", es decir, no le duraron en exhibición debido a la buena aceptación que tuvieron. Para Doña Mela una ventaja importante de tener un negocio como éste, es que aunque no deje mucha ganancia, se tiene la posibilidad de que los hijos estén ocupados y se alejen de las malas conductas.

Cuando empezaron a vender los quesos bajo el proceso de pasteurización, también tuvieron problemas con el incremento en costos y para no perder mercado sacrificaron ganancias. Una anécdota que se presume entre los miembros de la familia, es que en una ocasión en la expo de la Cd de México, un doctor dudo del proceso de pasteurización, y fue a hacer pruebas para confirmarlo, al regresar admitió que si era un queso pasteurizado y compró más quesos.

El apoyo se da por parte de diferentes personas entre los que se incluyen los proveedores que le facilitan el producto a crédito cuando no hay capital para pagar. Los trabajadores cuentan con equipo para que la producción sea higiénica. Las instalaciones donde se producía anteriormente son bastante rudimentarias, aunque éstas ya no se utilizan. Una de las ventajas para esta empresa es que ya contaban con un terreno para producir, con lo que los recursos los enfocaron a mejorar sus procesos productivos.

No se percibe por parte de Doña Mela, un gran interés por crecer aceleradamente, tal vez derivado de que actualmente se encuentra en un estado de duelo emocional ocasionado por la pérdida de su esposo. Se tiene conciencia de que al mercado que consume quesos no le interesa mucho si los quesos están pasteurizados o no, por lo cual los quesos han tenido que bajar sus precios para poder competir.

La señora es la que se encarga de tomar las decisiones económicas y del trabajo, además de dar las órdenes, a pesar de que ella menciona que es su hijo quien las hace. La producción de quesos en ese poblado se ha facilitado, porque todo el pueblo tiene una larga historia quesera. Para la señora el pertenecer a FONAES es una de las experiencias más gratificantes, ya que conoce gente de otros lados, y les pagan avión, hospedaje y les dan buen trato.

Entre sus activos están un cuarto frío, equipo de reparto con refrigeración, un terreno construido, donde se encuentra la producción, la pasteurizadora, un área donde cae el suero, un baño para los empleados, productos para la limpieza. El terreno ya lo tenían antes de adquirir, el crédito, de hecho el crédito se utilizó exclusivamente para la pasteurizadora.

c) *Talabartería El Quelite S. C. de R. L. de C. V.*

En esta empresa se producen sillas de montar con comercialización en el extranjero, además de vender espuelas, sombreros y cintos, entre otras cosas, ubicada en el Quelite a 40 minutos del municipio de Mazatlán, Sinaloa. Es un negocio es de tradición familiar y hace como un año decidieron juntarse unos hermanos y primos para hacer una nueva empresa, pero algunos de ellos decidieron salir y actualmente sólo un matrimonio continúa al frente de las operaciones.

No se reconocen obstáculos familiares para la conformación del negocio, lo único laborioso o complicado fueron los trámites administrativos para la gestión del crédito. El apoyo del gobierno se da principalmente con el crédito de FONAES, que sirvió para comprar maquinaria, posteriormente tuvieron que solicitar otros créditos para comprar materia prima. Su principal mercado es la charrería y las rancherías cercanas, y poco a poco fue en aumento en el norte del estado y también en algunas partes de los Estados Unidos.

El trabajo se realiza conforme surgen los pedidos, pero a veces no se dan abasto para poder cumplir con los compromisos. Los vecinos han tenido una reacción positiva a la conformación de la empresa, pero podrían apoyar aún más con su recomendación con otras personas. En el futuro la intención es continuar con la elaboración de una mayor variedad de productos, para poder abrir nuevos mercados.

Para ellos fue difícil el obtener el crédito de FONAES, pues tardaron dos años en que se les otorgara, además de que llegó de una manera inesperada, puesto que fue repentino cuando les avisaron que les autorizarían el crédito. Por lo anterior fue que en sus inicios trabajaron

a marchas forzadas para poder obtener los presupuestos necesarios y que tenían que ser plasmados en el proyecto requerido del FONAES. A causa de esta sorpresa, faltó poco para que no recibieran el préstamo, pues se necesitaba de una máquina de un proveedor específico, solamente había tres disponibles a nivel mundial y estaban pedidas pero con las ganas de comenzar a trabajar, se gestionó a través de llamadas y fue así que uno de los clientes informó que podía esperar por su máquina y cedió dicha máquina a la talabartería.

La tienda se ha ido surtido mediante la demanda de los clientes, hoy en día se pueden encontrar desde espuelas, sombreros, cintos, etc. Inclusive la tienda brinda la oportunidad de otorgar “micro créditos” a los niños de la comunidad quienes buscan andar a la moda, estos niños como pueden van y abonan en la tienda, dan cantidades pequeñas pero no dejan de pagar, han mostrado alto sentido de responsabilidad. El taller cuenta con múltiples plantillas para hacer cortes además de máquinas que emplean estas plantillas. El taller es pequeño en superficie, pero se mira muy completo.

En su organización existe una repartición de tareas muy bien definida, pues el matrimonio está dedicado a la administración y elaboración de las sillas de montar, mientras que el familiar se encarga de estar cuidando y atendiendo la tienda. Se nota que no ha sido sencillo mantener el negocio y han pasado por distintas dificultades como son las inundaciones donde una ocasión se les echó a perder material a causa de la humedad.

Los abonos que hacen a FONAES son elevados, pero salen adelante apoyados por el sueldo del fundador de la cooperativa quien tiene un trabajo fijo en la Cd. de Mazatlán, por ello no se han atrasado con los pagos. El padre del muchacho se dedicaba a lo mismo y le enseñó el oficio aunque de una forma más rudimentaria. Por otro lado, una de las ventajas que tienen para vender sus productos, es que la familia practica la charrería, comentan que su hijo va a participar a nivel nacional, lo cual aprovechan para hacer contactos con clientes potenciales.

d) Artesanías y creaciones Ibes S. C. de R. L. de C. V.

Empresa dedicada a la elaboración de manualidades, como recuerdos para XV años, bodas o cualquier evento especial, ubicada en la Col. Francisco Villa del ejido El Venadillo, pero que ya es parte de la zona urbana del municipio de Mazatlán, Sinaloa.

La empresa cooperativa surge hace diez años, a partir de una separación del matrimonio, que actualmente está al frente del negocio. La señora al quedar sola y con la responsabilidad de mantener a sus tres hijos, comenzó a producir este tipo de artesanías. Hace cuatro años recibieron el préstamo de FONAES, en conjunto con siete mujeres que realizaban otro tipo de trabajo (galletas, bombones, globos, decoración), posteriormente se separaron y cada quien puso su negocio aparte.

El esposo se encargó de hacer todas las gestiones necesarias para solicitar el beneficio de FONAES. Precisamente, uno de los obstáculos que se presentaron fue que la señora no podía dedicarse de lleno a hacer todos los trámites porque no podía dejar de trabajar, así que la ayuda de su esposo fue muy importante para conseguir el apoyo de FONAES. Entre los apoyos recibidos por parte de familiares destaca el de los padres que le prestan el local donde actualmente tiene su negocio y el del esposo que la apoya con el cuidado de sus hijos.

Las mujeres que en un principio trabajaban juntas, hoy se apoyan cuando el pedido de piezas o artesanías lo amerita. El financiamiento recibido fue utilizado principalmente en la compra de una máquina cortadora de madera para la elaboración de artesanías. El acercamiento a los clientes potenciales se hace por medio de volantes, en escuelas y para eventos sociales. En cuanto al diseño de los productos, son los mismos clientes quienes solicitan un diseño especial.

Los vecinos apoyan satisfactoriamente al proyecto, en ocasiones colaboran para la producción de pedidos especiales y reciben un pago por ello. Las actividades se realizan entre todas las participantes y a partir de ello reciben beneficios por su colaboración. A futuro se pretende mejorar en las instalaciones, así como en la producción. Gracias a la facilidad de los proveedores, que regularmente son vecinos o integrantes del grupo original de socias, se produce mucha mercancía y se genera trabajo para más personas. Los problemas son pocos debido a que la propietaria es la única trabajadora del negocio y recurre a trabajadores temporales cuando así lo requiere la demanda de sus productos.

La empresa no está ubicada en un lugar comercial a pesar de que esa a 2 cuadras y media de la avenida, sin embargo aunque las estrategias comerciales que se llevan a cabo son adecuadas porque están enfocadas a localizar a los clientes en sus puntos de reunión, pero se necesita fortalecer esta estrategia porque el trabajo que realiza es muy atractivo y es una lástima que mucha gente no lo conozca. En el local se tienen muestras de sus productos y en la parte de atrás tiene el taller con una pequeña mesa donde elabora y pinta sus productos.

El negocio inició como un pasatiempo donde hacía detalles para regalo y poco a poco le empezaron hacer pedidos de manualidades para eventos en las escuelas como navidad, día del niño y de la madre. Con la ayuda de su mamá se metió más en el negocio y conoció a otras señoras que también hacían manualidades con dulces o chocolates así que complementaron su negocio, ella hacía las bases y otras hacían la decoración de lo que los clientes les pedía.

e) Grupo en Progreso Villa Ced S. A. de C. V. de R. L.

La presidenta de la cooperativa es Sarahí Villavicencio Cedano, es una empresa productora y comercializadora de mango solamente, sin dedicarse al empaque del mismo, ubicada en Agua Verde, con oficina en Villa Unión, ubicada a 15 minutos del municipio de Mazatlán, Sinaloa.

El origen de esta empresa se deriva de la conjunción de la propiedad de unas hectáreas para siembra por un lado, y de una crisis económica sufrida hace quince años por el otro.

Hace aproximadamente cuatro años se beneficiaron con el apoyo de FONAES formando una cooperativa familiar y así poder tecnificar la siembra. Los que conformaron la empresa en sus inicios fueron una familia completa que incluía a los dos padres y a sus tres hijos. Los principales obstáculos que se reconocen son las limitaciones económicas para poder acelerar los procesos de crecimiento, así como la cantidad de trámites administrativos que se tienen que realizar para acceder a los créditos de FONAES.

El apoyo de la familia facilitó la búsqueda del apoyo financiero, ya que entre todos iban de un lugar a otro para sacar adelante el proyecto. En cuanto a la repartición de beneficios, se menciona que desde un principio siempre existió el acuerdo de dividir las ganancias en partes proporcionales, de acuerdo al trabajo realizado. Toda la familia participa cuando así se requiere, aunque el padre es quien más tiempo le dedica y también el que mayor beneficio económico recibe.

El gobierno les ha apoyado de diversas maneras, sobre todo en materia de financiamiento. En cuanto a los clientes, cada año se batalla con ellos porque ponen el precio que quieren. Hay muchos coyotes (intermediarios), y esto les provoca pérdidas económicas. En ocasiones prefieren regalar el producto que venderlo a un precio demasiado bajo. El producto, lo venden algunas veces a una empacadora de mangos, cercana a las siembras. La cooperativa no está certificada porque el costo de hacerlo es muy alto.

El apoyo de los vecinos se considera que ha sido bueno porque la mayoría de ellos se dedican a lo mismo. Los integrantes han tenido como beneficios una mayor unión familiar y mejores condiciones de vida, sus familias han tenido más trabajo y los habitantes de la comunidad tienen la oportunidad de tener trabajo temporal, en la limpieza y el corte del producto, así como en la prestación de diversos servicios que se necesitan en el proceso.

A futuro se espera que la producción incremente y con ellos los beneficios de los participantes. La convivencia vecinal se caracteriza por la unión que existe entre las personas, que se manifiesta a través de la ayuda mutua en diversas actividades. Aunque la cosecha es una por año, existe la percepción de que se beneficia a la economía del pueblo. Cuando los problemas están relacionados con la tierra, el papá y un hermano se encargan de solucionarlos, y cuando es cuestión económica o administrativa las mujeres hijas son las que se encargan de buscarle solución.

El nivel de preparación de la presidenta de la cooperativa es universitario, es una persona que tiene muchos contactos y conocidos debido al trabajo, que desempeña adicional al de la cooperativa. La producción del año pasado se les echó a perder porque les cayó plaga y la de este año en que los árboles estaban muy cargados,

pero debido al temporal se cayó mucho mango y el papá lo tenía tratado a un precio, pero cuando quiso hacer el trato le disminuyeron el precio a la mitad por lo que mejor optó por regalarlo en el pueblo que regalar su trabajo y su producto a los coyotes.

Los abonos que la empresa hace, solamente son una vez al año, y algo elevados, pero es así por la cuestión de que el mango es fruta de temporada y cuando se da la misma se aprovecha para pagar, pero FONAES es consciente en este aspecto puesto que después de dos años de plantar se empezó a abonar. Los familiares se expresan muy bien unos de otros, por ello se intuye que hay buena relación entre ellos, los problemas que se presentan se resuelven en grupo, aunque en cuestiones financieras la opinión de la presidenta, es la de mayor peso, y pienso que es porque ella se ha mantenido muy cercana a cuestiones de préstamos sociales y buscando ayuda para sacar adelante la parcela y por esta cuestión está más relacionada en este medio.

4 DISCUSION

Al revisar los diferentes casos de estudio se observa que el trabajo operativo regularmente lo realizan los hombres y el administrativo lo realizan las mujeres. Las relaciones sociales de apoyo son estratégicas para el éxito de las diferentes empresas analizadas, ya que les ha permitido obtener diferentes beneficios, entre los que destacan los créditos por parte de proveedores y amigos, el apoyo por parte de familiares y amigos, así como la obtención de información relevante para el sostenimiento de los negocios, como en el caso de la existencia de los créditos de FONAES.

La existencia de vínculos familiares entre los integrantes de las diferentes empresas sociales analizadas, facilita el trabajo en equipo y la coordinación para el logro de los resultados esperados. La confianza natural que impera en estas organizaciones entre sus integrantes, provoca que los costos de supervisión y control se minimicen. Además, la solidaridad y apoyo entre los familiares incrementa su sentido de apego, porque reconocen que ante la presencia de un problema siempre se contará con el apoyo del que está enfrente.

La tradición familiar relacionada con la realización de la principal actividad comercial vista en tres de los cinco casos, es una fuente de ventaja competitiva, ya que el trabajo que se realiza en las empresas que reúnen esta característica se hace con un alto nivel de orgullo y de compromiso, que rebasa fácilmente los propósitos de un empresario común, que sólo piensa en función de la ganancia que se obtiene por las transacciones realizadas.

Los empresarios sociales tenían un historial de trabajo previo en sus actividades comerciales antes de conseguir el préstamo de FONAES, aunque los empresarios reconocen que hoy están mejor que antes del préstamo, por lo menos en infraestructura física. Lo anterior, aunado a la presencia en la comunidad de cadenas productivas, *clusters* o empresas relacionadas que facilitan la actividad productiva.

Las empresas analizadas tenían una limitada capacidad para generar empleo, aunque es notorio que invariablemente se piensa en el bienestar de la comunidad. Esto queda de manifiesto en el caso de la talabartería donde se advierte un alto sentido de compromiso comunitario, al declarar que a futuro les gustaría aportar fondos para beneficio de la primaria del pueblo.

El tipo de organización utilizada para el trabajo es ambivalente, ya que por un lado cae en la informalidad porque nadie tiene estrictamente establecido cual es el límite de sus funciones y de sus responsabilidades, sin embargo todos reconocen implícitamente, cuales son las

actividades que les toca cumplir en cada uno de los casos que se presenta, esta característica de las empresas estudiadas les ha ayudado a evitar conflictos internos.

El mejoramiento del sistema productivo es la fijación primaria que tienen los empresarios en los casos analizados, pero se debería poner mayor atención en el diseño de estrategias enfocadas a la comercialización, porque es la única forma de equilibrar el flujo financiero y con ello dejar de depender de las aportaciones extraordinarias que se realizan, por ejemplo a través de los sueldos que se obtienen por actividades productivas realizadas en otras organizaciones.

Tabla 1 Principales características de la gestión administrativa e innovación.

CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA E INNOVACIÓN	Escobas y trapeadores	Quesera	Talabartería	Manualidades	Productora de mango
Negocio de herencia familiar	SI	SI	SI	NO	NO
Operación previa al apoyo	SI	SI	SI	SI	SI
Negocio mejor que antes	SI	SI	SI	SI	SI
Integrado por familiares	SI	SI	SI	SI	SI
Confianza interna	SI	SI	SI	SI	SI
Apoyo familiar	SI	SI	SI	SI	SI
Apoyo vecinal	SI	NO	SI	SI	SI
Apoyo de proveedores	SI	SI	SI	SI	SI
Empresas relacionadas	NO	SI	NO	SI	SI
Innovación comercial	NO	NO	SI	SI	NO
Innovación productiva	SI	SI	SI	SI	NO
Tareas operativas (físicas)	Hombres	Hombres	Hombres	Mujeres	Hombres
Tareas administrativas (mentales)	Hombre	Mujeres	Mujeres	Hombres/ Mujeres	Mujeres
Organización informal	SI	SI	SI	SI	SI
Satisfacción de integrantes	SI	SI	SI	SI	SI
Conciencia comunitaria	SI	SI	SI	SI	SI
Futuro alentador	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del estudio.

En la Tabla 1 se presentan las principales características de la gestión administrativa e innovación de las empresas sociales analizadas.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las empresas sociales analizadas pueden ser una fuente de arraigo y desarrollo rural, porque representan una fuente de ocupación laboral y brindan diferentes beneficios tanto a quienes las conforman, como a sus familiares y sus comunidades.

De la capacidad que desplieguen para identificar las características de los procesos administrativos que favorecen su actividad de negocios y mejorar sus niveles competitivos depende que los beneficios que ofrecen crezcan sostenidamente.

Entre los factores que se deben de considerar para el desarrollo de las empresas sociales rurales, está la existencia de acuerdos para la distribución de tareas y el reparto de beneficios entre los socios, desde antes de iniciar sus operaciones, independientemente de parentesco

o amistad, se requiere para dejar en claro los lineamientos que regirán las relaciones productivas internas.

También se deben de perfeccionar los procesos de comercialización, aunados al incremento del valor agregado de los productos que ofertan, para que se conviertan en los pilares de la independencia financiera de estas empresas. Pero, no se debe de descuidar su habilidad productiva, derivada en algunos casos de una experiencia transmitida por herencia familiar, así como de innovar constantemente en las funciones claves que en estas organizaciones se llevan a la práctica.

Un aspecto trascendental para las empresas sociales rurales es el mantenimiento de las relaciones de negocio a través del fortalecimiento de su capital social. El cual no debe concentrarse únicamente en las relaciones internas, sino que debe abrirse a la búsqueda de la pertenencia a redes o relaciones externas, que ayuden a sortear a través de diversos mecanismos los retos que se vayan presentando.

Por último, se recomienda a los empresarios que se siga cumpliendo con los compromisos financieros adquiridos ante FONAES para fortalecer su capacidad crediticia, de tal forma que el cumplimiento de esta obligación además de ser un ahorro para el futuro, se convierta también en la puerta de entrada a créditos más atractivos que ayuden a consolidar a la empresa.

6 AGRADECIMIENTOS

Se extiende un agradecimiento a los integrantes y responsables de las empresas participantes, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible realizar este análisis. Así como a los jóvenes Laura Patricia Saucedo Aquino, Elva Alicia Resendiz Tiznado y Enrique García Alcaraz, estudiantes de nivel licenciatura de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán por su valiosa participación en la primera fase del estudio.

6 REFERENCIAS

- [1] Ward, N.; Brown, D. L. Placing the Rural in Regional Development. *Regional Studies*, Vol. 43, 10 (2009), pp. 1237-1244. DOI: 10.1080/00343400903234696.
- [2] Kilkenny, M. Urban regional economics and rural development. *Journal of Regional Science*, Vol. 50, 1 (2010), pp. 449-470. DOI: 10.1111/j.1467-9787.2009.00661.x
- [3] Echeverría, G. R. Opciones para reducir la pobreza rural en América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL*, abril. No. 70 (2000), pp. 147-160. URL: http://www.red-ler.org/reducir_pobreza_rural.pdf. (15.01.2015).
- [4] Lozano, T.; Lozano, A.; Xochiteotzin, P.; Lozano, T.; Vázquez, J. Situación del campo en México; Pobreza, marginación, explotación y exclusión. Reporte de Investigación Núm. 75 del CAM de la Facultad de Economía de la UNAM (2007).
- [5] CONEVAL. Dirección de información y comunicación social. Comunicado de prensa. No. 006/09 (2009). URL: http://medusa.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/resource/coneval/med_pobreza/3494.pdf. (18.01.2015).
- [6] Martínez, V. L. ¿Puede la pobreza rural ser abordada a partir de lo local? *Iconos, Revista de Ciencias Sociales*, septiembre. No. 029 (2007), pp. 51-6. URL: <http://www.flacso.org.ec/docs/i29martinez.pdf>. (20.01.2015).
- [7] Chiroque, S. H.; Mutuberria, L. V. Procesos de construcción de otras alternativas: desarrollo y planteamiento de la Economía Social Comunitaria en América Latina. *Revista Economía Pública, Social y Cooperativa de CIRIEC-España*, No. 66 (2009), pp. 147-163. URL: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/174/17413043007.pdf>. (21.01.2015)
- [8] Gaiger, L. I. La solidaridad como una alternativa económica para los pobres. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Núm. 31 (1999), pp. 187-205. URL: http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/06_Gaiger_31.pdf. (22.01.2015).
- [9] Singer, P. Relaciones entre sociedad y estado en la economía solidaria. *Iconos*, Núm. 33 (2009), pp.51-65. URL: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=50903305>. (10.01.2015)
- [10] Birchall, J.; Hammond, K. L. Resilience of the cooperative business model in times of crisis. Geneva: ILO. (2010).
- [11] Rojas, F. M. R. La percepción del desarrollo ecoturístico en dos comunidades del distrito Lepanto, Puntarenas. *Revista de las Sedes Regionales*, Vol. VII, Núm. 13 (2006), pp. 99-117.
- [12] Vázquez, R. L. Modelo de competitividad determinante del impacto socioeconómico de empresas sociales. Análisis de proyectos productivos apoyados por FONAES en el sur de Sinaloa (Tesis Doctoral 2014). Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla.