



# ORGANIZACIONES Y SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES DE CHIAPAS

# Organizaciones y Sistemas Productivos Locales de Chiapas

## Comité editorial

Maestro Hernán Hernández Marroquín

Director de la Escuela de Ciencias administrativas Campus IX Tonalá  
Presidente

Doctora Jesús Esperanza López Cortez

Coordinadora Editorial y compiladora

Maestro Obed Matus Alfaro

Coordinador de Extensión Universitaria y Vinculación

Maestro José Eczar Escobar Aguilar

Vocal del comité editorial

Contadora María Angélica Zúñiga Vázquez

Vocal del Comité editorial

Maestro Jorge Alberto Martínez Castro

Coordinador de Diseño Grafico

Autores

Cruz Sánchez Zoily Meri

Estrada Álvarez María Eugenia

Gómez Carreto Tlillalcapatl

López Cortez Jesús Esperanza

Zarazúa Escobar José Alberto

Organizaciones y Sistemas Productivos Locales de Chiapas

Título original: Organizaciones y Sistemas Productivos Locales de Chiapas

© Tonalá, Chiapas; 2015

Portada: Jorge Alberto Martínez Castro

Organizaciones y Sistemas Productivos Locales de Chiapas; Cruz Sánchez Zoily Meri, Estrada Álvarez María Eugenia, Gómez Carreto Tlillalcapatl, López Cortez Jesús Esperanza y Zarazúa Escobar José Alberto. 1ª Ed. Tonalá, Chiapas; México: UNACH, 2015. 78 p.  
ISBN 978-607-8363-72-8

1ª Edición digital, 2015.

Reservado todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluido la reprografía y el tratamiento informático.

© Editorial: Escuela de Ciencias Administrativas, Istmo-Costa, Campus IX  
Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH)

Tonalá, Chiapas; México.

Carretera Tonalá-Paredón kilómetro 4+200.

Teléfono 019666633963

[www.ecacampusix.unach.mx](http://www.ecacampusix.unach.mx)

Digitalizado en Tonalá, Chiapas; México, en Abril de 2015.

Digitalizados: 300 ejemplares.

ISBN 978-607-8363-72-8

“Por la libertad de pensar, enseñar e investigar”

Escuela de Ciencias Administrativas, Istmo-Costa, Campus IX Tonalá;  
UNACH.



Boceto mural del campus IX Tonalá de la Universidad Autónoma de Chiapas.  
Autor: Maestro Rodolfo Disner Clavería.

# Contenido

Autores .....	8
Introducción	
Obed Matus Alfaro .....	10
<b>Empresa familiar, emprendimiento y desarrollo local</b>	
Zoily Mery Cruz Sánchez .....	11
<b>El sistema productivo maíz-tortilla: estrategias de competitividad y desarrollo en Chiapas</b>	
María Eugenia Estrada Álvarez .....	31
<b>Empresas y Desarrollo Regional:</b>	
<b>Consideraciones para adoptar el análisis de redes sociales</b>	
Tlillalcapatl Gómez Carreto	
José Alberto Zarazúa Escobar .....	49
<b>Aportaciones al turismo rural en la región socioeconómica IX Istmo-Costa de Chiapas</b>	
Jesús Esperanza López Cortez .....	60

## Autores

### **Zoily Mery Cruz Sánchez**

Doctora en estudios organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Maestra en educación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Maestra en Administración y Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad Autónoma de Chiapas, en donde se desempeña como profesora de tiempo completo desde 1996, impartiendo cursos en los niveles de licenciatura, maestría y doctorado.

Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Investigador Estatal Científico Nivel 2, del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Chiapas, Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y cofundadora del nodo de Empresa Familias y Mipyme del que actualmente es coordinadora.

### **María Eugenia Estrada Álvarez.**

Licenciada en Contaduría Pública, Maestra en Administración y Dra. En Estudios Regionales por la Universidad Autónoma de Chiapas. ha desarrollado su experiencia profesional como consultor y asesor en las empresas de la iniciativa privada y en el sector público, particularmente como auditor fiscal.

Su tesis doctoral nos propone la comprensión de los efectos de la globalización económica, apertura comercial, desregulación del Estado y la competitividad de las microempresas locales en el mercado liderado por las grandes empresas de alcance global.

Ha escrito diversas ponencias entre lo que destaca su reflexión sobre los procesos de reestructuración productiva en Chiapas, cadenas productivas y sistemas productivos locales.

### **Tlillalcapatl Gómez Carreto:**

Doctora en Estudios Regionales. Su Línea de investigación se centra en los sistemas productivos locales, innovación tecnológica y desarrollo regional. Es profesora en la Facultad de Ciencias Administrativas Campus VIII-Comitán de la UNACH y líder de varios proyectos de investigación desde donde promueve la formación de recursos humanos orientados al mercado de trabajo en las empresas. Autora de diversos artículos en revistas científicas y de divulgación. Cuenta con la certificación por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y es miembro del Sistema Estatal de Investigadores de Chiapas.

### **Jesús Esperanza López Cortez**

Doctora en Estudios Regionales por la Universidad Autónoma de Chiapas; Tesis doctoral “Redes socioeconómicas del Sistema Productivo Turístico de la región Costa Chica de Chiapas”. Se desempeña como docente investigador en el Campus IX-Tonalá, UNACH. Email [jesus\\_esperanza\\_lc@hotmail.com](mailto:jesus_esperanza_lc@hotmail.com)  
Pertenece al sistema estatal de investigadores de Chiapas y cuenta con perfil PRODEP.

La estancia académica en la universidad de Extremadura, Cáceres, España; le permitió impartir seminarios derivado de la investigación doctoral a los investigadores del Grupo Desarrollo Sostenible de Cáceres (DELSOS) y a los alumnos del Máster universitario de la Facultad de Estudios Empresariales y Turismo.

### **José-Alberto Zarazúa Escobar**

Doctor en Problemas Económico-Agroindustriales por la Universidad Autónoma Chapingo (UACH). Durante 2015, se desempeña como Investigador Posdoctoral en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Obtuvo el primer lugar del premio “Dr. Ernest Feder” de investigación en economía agrícola (UNAM). Recibió el galardón “Dr. Arturo Fregoso Urbina” a la mejor tesis de posgrado que otorga la UACH en la categoría de pesquisa doctoral. Es miembro del comité científico/ asesor de la Revista Luna Azul (Categoría A2 Publindex - Colciencias) y de la Revista TELOS (Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela). Ha asesorado empresas privadas y organismos públicos en temas de planeación orientada a resultados, gestión de la innovación tecnológica en sistemas productivos locales y análisis de redes sociales. Ostenta el nombramiento de Investigador Nacional, nivel I. Forma parte del registro CONACYT de evaluadores acreditados en el área de ciencias sociales y económicas.

## Introducción

Chiapas, de todas las entidades federativas de México, es la que cuenta con una gran cantidad de recursos naturales y biodiversidad en sus distintas zonas que la conforman.

En la Región Centro, es rica en productos lácteos, por lo cual la Doctora Zoily Mery Cruz Sánchez, lo expone en la empresa familiar, emprendimiento y desarrollo local.

En la Frailesca, la agricultura se desarrolla con la siembra de los maizales, siendo la Doctora María Eugenia Estrada Álvarez, quien lo comenta en el sistema productivo maíz-tortilla; estrategias de competitividad y desarrollo en Chiapas.

Para la Meseta Comúteca, es puntualizada por la Doctora Tlillalcapatl Gómez Carreto, en las empresas y desarrollo regional: consideraciones para adoptar el análisis de redes sociales.

Y en la Costa Chica, las aportaciones al turismo rural en la región socio económica IX, por la Doctora Jesús Esperanza López Cortez

Recomendamos introducirnos en la visión y sentimientos de las Autoras, en sus recorridos por las maravillosas y paradisiacas regiones de este lugar del Sureste de México, en sus momentos claves y encuentros con la realidad no siempre lo imaginado, con la praxis académica fusionada con el deseo.

M. en C. Obed Matus Alfaro

## **Empresa familiar, emprendimiento y desarrollo local**

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez

### **Estudios sobre la empresa familiar**

Existe una gran cantidad de pronunciamientos sobre lo que es una empresa familiar; sin embargo, para identificarlas fácilmente se habla de cinco características a partir de las cuales, cuánto más presentes se encuentren, más auténticamente familiar es considerada una empresa (Martínez 2010, Treviño 2010):

1) Su propiedad es controlada por una familia; por razones de privacidad, desinterés, desconfianza o desconocimiento, no se apertura a otros socios o al mercado accionario. En México la familia fundadora llega a poseer entre el 80 y el 100 % de la propiedad.

2) La gestión, organización y/o administración estratégica del negocio está a cargo de alguno de los miembros de la familia, casi siempre del fundador o sus hijos aunque, cuando la empresa crece, se pueden sumar a la administración profesionales no familiares.

3) Existe el deseo de perpetuar en el tiempo la obra iniciada por el fundador.

4) Se promueve la transmisión y preservación del oficio o conocimiento del negocio entre generaciones; cada generación aporta a la base existente su propia experiencia enmarcada en los valores y tradiciones familiares.

5) La familia actúa como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación y está en disposición de cederla a la siguiente.

La empresa familiar es la mayor generadora de empleos y riqueza en gran parte del mundo. El Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo determinó que “en la economía mexicana las empresas familiares pueden verse como una fuente vital al representar el 90% de las empresas a lo largo de todo el país” (López, 2009:15); por su parte, los investigadores mexicanos Lozano, Cisneros y Niebla (2009:17) confirman que “la empresa familiar representa el principal generador de empleo y desarrollo económico del país ya que suman más del 80% de todas las empresas”.

Sin embargo, la empresa familiar es una forma de organización bastante compleja; en ella se conjugan diversas racionalidades: la empresa, la familia y el patrimonio se articulan, se confrontan, se enriquecen o se destruyen. Podemos observar comportamientos de orden tradicional combinados con referentes de empresa moderna burocrática e incluso, elementos posmodernos. Vemos en su seno lógicas y acciones que pueden explicarse desde la perspectiva del poder, encontramos manifestaciones de supervivencia y adaptabilidad, formas de organización que imbrican la ganancia económica con la solidaridad familiar (Lozano, Cisneros y Niebla 2009 p.17-20).

Esta complejidad, aunada a los retos estratégicos y operativos de cualquier otra empresa, hacen que casi el 75% de estas empresas, sobre todo las micro, pequeñas y medianas, sean efímeras; no logran traspasar la frontera de la primera o segunda generación. Los problemas ocasionados por la intersección de la lógica económica y la lógica familiar, entre los que destacan la falta de formación en los ámbitos empresa-familia por parte de los miembros, los conflictos familiares, el proceso sucesorio, la poca organización del crecimiento y la escasa planeación estratégica para gestionar el cambio generacional, las hace correr un mayor riesgo de desaparecer (Martínez, 2010).

En este sentido, afirma Belausteguigoitia (2004), que en las distintas etapas de su ciclo de vida, la empresa familiar enfrenta cuatro grandes retos debido a tal condición: la conciliación de intereses entre empresa y familia, la integración de talentos por parte de miembros de la familia, la profesionalización de la empresa y finalmente, aunque quizá sea el proceso más complejo, la sucesión.

A nivel internacional han prevalecido las publicaciones desde la perspectiva administrativa y económica, destacando los trabajos de Luis Felipe Cisneros de HEC Montreal y publicaciones periódicas como Family Business Review, Journal of Family Business, Le Journal des Entreprises Familiales, entre otras.

No obstante su importancia, la empresa familiar local, ha sido insuficiente y parcialmente estudiada. En Chiapas, al 2011 existía poca investigación y literatura sobre el tema, se disponía de libros y documentos en la red que generalmente eran publicados en Norteamérica, Europa y Sudamérica, que hacían referencia a aspectos que si bien son

importantes como la sucesión, la propiedad o la familia, solían dar más cuenta de aspectos económicos que de procesos sociales, culturales, políticos y psicológicos que se presentan en estas organizaciones.

En 2009, Lozano y otros, citando a Sharma y Allouche, señalaban que la investigación en el área de empresas familiares es relativamente reciente (Sánchez, 2005; Treviño, 2010; Belausteguigoita, 2006, Müller de la Lama, 2005; López et al., 2009; Arangurén, 2009) y que atraviesa por una etapa pre-paradigmática, lo que nos conminaba a su abordaje para generar perspectivas teóricas y metodologías de estudio basadas en casos locales.

A nivel nacional, desde entonces y en el ámbito organizacional se han incrementado las publicaciones relacionadas con la empresa familiar local ubicadas en el norte, centro y sureste del país, que nos amplían la visión prescriptiva para intentar comprender sus lógicas de funcionamiento a partir de una mirada multidisciplinaria (Rendón 2007; De la Rosa, Montoya y Pomar 2009; Lozano, Cisneros y Niebla, 2009, 2010, Zebadúa y García 2009, Lozano, 2009, Magallón, 2006).

Del año 2010 en adelante, destacan las aportaciones de investigadores del Nodo Temático de Investigación “Empresa Familiar y Mipyme” de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, contándose al 2014 con trabajos realizados por investigadores de instituciones como el Instituto Tecnológico de Sonora, Instituto Tecnológico de Colima, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Instituto Tecnológico de Acapulco, Instituto Tecnológico Pupéreacha, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco, Instituto Tecnológico de Mérida, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México, Universidad Politécnica de Guanajuato, Universidad de Guanajuato, Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Universidad de Occidente, Universidad Autónoma de Nayarit, Universidad de Colima, Universidad Autónoma de Sinaloa, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Universidad del Carmen, Universidad Autónoma de Chiapas, Universidad Autónoma de Guadalajara, Universidad Autónoma de Querétaro, Universidad de Sonora, Universidad Tecnológica de Cancún, Universidad Politécnica de Pénjamo y Universidad Veracruzana, entre otras.

## **Empresas familiares en la cadena productiva Bovinos-Leche Chiapas.**

En nuestro país y en regiones como el estado de Chiapas, la empresa familiar representa más del 80% de las agrupaciones comerciales (Lozano y otros, 2009) y conjuntamente con el aparato gubernamental, es el principal motor de la economía; sin embargo, la sobrevivencia de la empresa familiar, especialmente de la micro y pequeña, difícilmente logra traspasar la frontera de la primera generación.

Al 2009, pudimos localizar una publicación sobre las empresas familiares productoras de mango en la zona de Tonalá, Chiapas, realizada por el Dr. Guillermo Ramírez Martínez, investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana y originario de ésta ciudad. Este trabajo nos dio guió al estudio de estas empresas, pero ahora en el sector lechero.

El sector primario es preponderante en Chiapas; la agricultura y la ganadería son las principales fuentes de empleo en las zonas rurales. La ganadería bovina constituye un motor de la economía de acuerdo con el Proyecto Chiapas Visión 2020<sup>1</sup>, sin embargo, en este proyecto o en las instituciones de gobierno relacionadas, no se consideran estrategias de capacitación para el manejo de las particularidades de las empresas familiares que lo integran, mismas que en el eslabón “Procesadores” de la cadena productiva bovinos-leche, las censadas representan el cien por ciento (Figura 1).

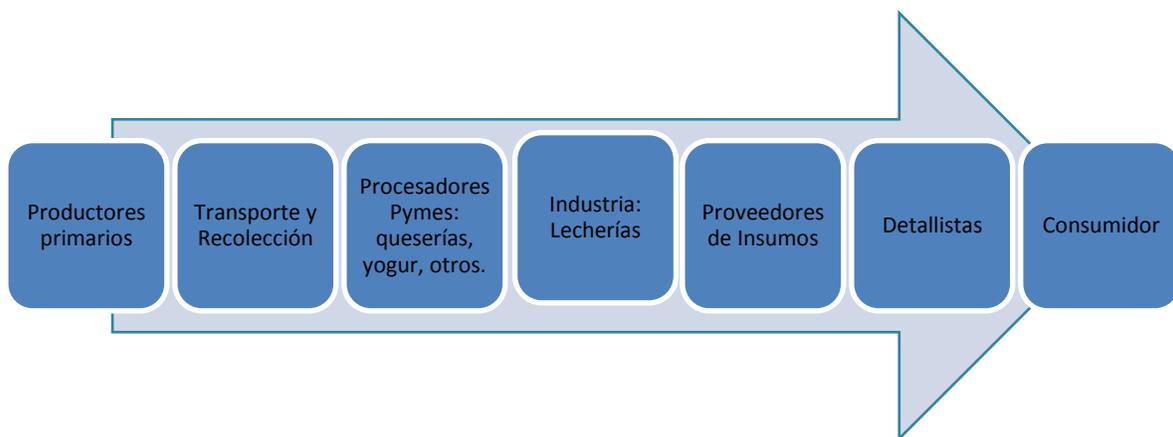
La cadena productiva bovinos-leche, está integrada por los siguientes eslabones: Productores primarios, Transporte y Recolección, Procesadores Pymes, Industria, Proveedores de Insumos, Detallistas, Consumidor (Prado, 2011) y es coordinada por el Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche-Chiapas (CESPBLCH), creado el 3 de diciembre de 2009, mismo que de acuerdo con portal, es:

---

<sup>1</sup> Chiapas Visión 2020 en un proyecto de desarrollo que ha permanecido en operación desde hace más de 15 años promovido por Fomento Económico de Chiapas, A.C. Desde sus orígenes centró su trabajo en impulsar el desarrollo económico y social del Estado de Chiapas, a través de una alianza estratégica entre el gobierno, sector productivo, la academia y la sociedad. Los pilares fundamentales del proyecto han sido la participación ciudadana, involucrando a personalidades del Estado conocedoras de la realidad de la entidad, su sentido no partidista ni religioso que lo ha convertido en una plataforma confiable, su visión de largo plazo que trasciende a los periodos sexenales de gobierno y la metodología de operación que le ha permitido trabajar de una manera ordenada por el desarrollo del Estado.

“Un organismo no gubernamental, que representa a los productores primarios, procesadores y a todos aquellos involucrados en la producción, procesamiento y comercialización de la leche en el estado de Chiapas; promueve la integración de los diversos eslabones que componen a esta cadena productiva; tiene como misión impulsar el desarrollo sustentable e integral de los eslabones de la cadena productiva bovinos leche mediante la participación de los sectores especiales y productivos en la planeación y ejecución de proyectos. Su visión es ser el organismo rector que represente a todos los eslabones de la cadena productiva bovinos leche favoreciendo la rentabilidad, competitividad y sustentabilidad para este sector estratégico”. (Sistema Producto Bovinos Leche-Chiapas, 2010:1)

Figura 1. Cadena Productiva Bovinos-Leche



Fuente: Elaboración personal, basada en Prado (2011) y datos del Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche-Chiapas

El estado de Chiapas ha presentado un constante incremento en la producción de leche bovina; pequeña parte se dedica al autoconsumo, otro segmento se entrega a las tres grandes industrias pasteurizadoras instaladas en la región y los excedentes se han utilizado para la elaboración de queso artesanal. Sin embargo, ante el crecimiento de los niveles de exigencia en la calidad de la leche de las empresas industriales y los bajos precios que fijan por ella; en los últimos años ha crecido de manera sostenida la apertura de nuevas queserías familiares y/o la ampliación de su capacidad productiva y comercializadora, debido a que

se han establecido cursos de capacitación en la elaboración de quesos y los productores han constatado la diferencia económica y social que existe, entre la venta de la leche en forma directa y la venta de quesos.

Las queserías son consideradas en la cadena como “Procesadores Pymes”. De acuerdo con la Lic. Consuelo González Pastrana<sup>2</sup>, la importancia de este eslabón para el sistema-producto radica en dos grandes cuestiones:

1. Representan el pivote a partir del cual es posible censar y agremiar a la cadena total, sobre todo a los productores primarios y a los distintos sectores de proveedores.
2. Representan un gran detonador potencial de la cadena, al ser el queso un producto que tiene la posibilidad de trabajarse bajo una sola denominación -“Marca Chiapas”- y comercializarse a nivel nacional e internacional, contando para ello con el apoyo gubernamental.

### **Características de las empresas familiares “Procesadores Pymes” de la Cadena productiva bovinos-leche Chiapas.**

#### ***Antecedentes y objetivos de la investigación.***

En el 2011 buscando obtener un mayor conocimiento sobre el funcionamiento de empresa familiar local para contribuir a su desarrollo y permanencia por largo tiempo, iniciamos un trabajo para caracterizar a las empresas familiares del eslabón “Procesadores”. Para obtener información de fuentes primarias, contamos con el apoyo del Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas (CESPBLCH), a través del cual los empresarios nos abrieron las puertas para realizar el trabajo de campo respectivo. En 2011 se obtuvieron algunas conclusiones y por lo interesante del estudio, se decidió continuar con los trabajos en el verano del 2012 con otras empresas del mismo eslabón.

Se obtuvieron múltiples resultados, desde la caracterización buscada hasta nuevas formas metodológicas de acercamiento a estas organizaciones.

Aunque se consideraba que existían aproximadamente 700 queserías en territorio chiapaneco en ese momento (cuadro 1), en la época del estudio el Comité tenía agremiadas

---

<sup>2</sup> Presidente del Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos-Leche Chiapas.

a 54 queserías con las cuales trabajaba de manera colaborativa para alcanzar la certificación colectiva *Marca-Chiapas* para el queso crema tradicional. Las queserías agremiadas están distribuidas en las cuencas lecheras de Chiapas y en conjunto procesaban hasta 238,000 litros de leche al día.

Cuadro 1. Cadena Productiva del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas

	Eslabón de la Cadena	Cantidad agremiada a Octubre 2010	Porcentaje de empresas familiares en el eslabón.
A	Productores primarios	+2,000	100%
B	Transporte y recolección	4	En proceso de agremiarse
C	Procesadores PyMES (queserías)	+770	54 queserías Pymes
D	Industria	3	(Nestlé, Pradel, Liconsa) 0%
E	Proveedores de insumos, equipos, servicios.	+7,000	90%
F	Detallistas y comercializadores	+500	90%
G	Consumidores	Sin datos	Sin datos

Fuente: Elaboración de autoras, basada en datos del CESPBLCH, 2010.

### ***Muestra e instrumentos utilizados***

Sobre el método científico, Filion se refiere brevemente a Aristóteles (observación, discusión y deducción) y Feyerabend, señalando que, desde su óptica, si está bien estructurado y se tiene la capacidad de relacionar los datos, todo método es valioso.

La investigación fue diseñada como no experimental, cualitativa, descriptiva y transaccional, usándose un marco interpretativo que recupera la percepción de los actores. Se usaron como herramientas para la recolección de datos la observación, el genograma, el análisis de eficiencia y la entrevista semiestructurada, grupal e individual, porque conformaron una “vía de acceso a los aspectos de la subjetividad humana” (Peón 2008, p.64). La entrevista individual fue abierta, empleándose primordialmente para validar la información obtenida en la observación y la entrevista grupal.

Aunque partimos del supuesto que las empresas estudiadas compartían problemáticas y retos, también reconocíamos que cada una de ellas presentaría probablemente características exclusivas internas y contextuales, que solo pueden ser estudiadas de manera

particular, por lo que se trabajó bajo el modo de estudios de caso, de los que finalmente se extrajeron similitudes y diferencias para intentar establecer algunas regularidades en el eslabón.

La investigación se centró en el análisis de las dimensiones empresa, propiedad y familia desde las perspectivas económica-administrativa y organizacional y tuvo como objetivo general: Realizar el análisis organizacional de las empresas familiares de la cadena "Procesadores" del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas, para comprender sus formas de organización en las dimensiones empresa, familia y propiedad, con la finalidad de generar propuestas que contribuyan a su desarrollo y transición exitosa a futuras generaciones.

El trabajo de campo fue realizado por seis investigadores y doce estudiantes tesistas de la Universidad Autónoma de Chiapas, que integran o colaboran en el Cuerpo Académico Estudio de las Organizaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, en los meses de julio a diciembre de 2011.

El universo de estudio correspondió a las 700 queserías que el Comité estimaba existentes en Chiapas; la población considerada fueron 54 empresas agremiadas al CESPBLCH y a partir de esto, se trabajó con una muestra a conveniencia de 16 empresas (cuadro 2) que cumplieron con los siguientes criterios de selección:

- Antigüedad mayor o igual a 10 años.
- Ser pequeña o mediana empresa.
- Contar con al menos dos generaciones de la familia trabajando en ella.
- Disposición para participar en entrevistas a profundidad.
- Permitir observación y grabaciones en sus áreas administrativas y productivas.
- Ser una empresa reconocida comercialmente en su cuenca lechera.
- Producto principal reconocido por su calidad.

Cuadro 2. Empresas familiares estudiadas 2011 y 2012.

<i>Cuenca</i>	<i>Municipio</i>	<i>Ciudad</i>	<i>Nombre</i>	<i>Antigüedad</i>	<i>Generaciones interactuando</i>
---------------	------------------	---------------	---------------	-------------------	-----------------------------------

				(años)	
Centro-Frailes ca (6)	Villacorzo	San Pedro Buenavista	Lácteos de Buena Vista SRP de RI.	18	2
	Villacorzo	San Pedro Buenavista	Quesos Viridiana	12	2
	Villacorzo	San Pedro Buenavista	Dieguito	10	2
	Villaflores	José María Garza	Santa Elena Corcob, SPR de RI.	20	2
	Villaflores	Villaflores	Productos Lácteos El Campo	15	2
	Villaflores	Villaflores	Quesos Villa	14	2
Norte (4)	Reforma	Reforma	San Bartolo Quesos.	12	2
	Tecpatán	Emiliano Zapata	Productores de leche orgánica La Pomarroza SPR de RI	11	3
	Rayón	Rayón	Quesos Diprolac	60	3
	Rayón	Rayón	Quesos Doña Bertha	80	3
Costa (5)	Pijijiapan	San Francisco	Quesería San Francisco	38	3
	Pijijiapan	Pijijiapan	Quesería Juan de Dios	26	3
	Tonalá	Tonalá	Lácteos Los Turulos	30	3
	Tonalá	Tonalá	Quesos La Ordeña	16	2
	Arriaga	Arriaga	Desarrollo Quintín	22	2

Fuente: Modificado a partir de Cruz, Molina y Velasco (2012)

En este estudio, para la recolección de información se utilizaron los instrumentos presentados en el cuadro número 3.

Cuadro 3. Técnicas e instrumentos utilizados			
Técnica	Instrumento	Información Recolectada	Aplicación
Encuesta	Cuestionario exploratorio, cerrado	Identificación de datos generales y ubicación de las empresas afiliadas; detección de candidatos a estudios de caso.	General, por familia. En taller de Empresas Familiares del CESPBLCH, Tuxtla Gutiérrez.
Observación	Guía de observación:	Datos generales de la empresa: planeación, estructura, políticas, personal, proceso productivo, relación intergeneracional/ formas de liderazgo y manejo del	Fundador, director y familiares que laboran en la empresa Personal no familia Documentos de la

		poder.	empresa. En oficinas y planta
Entrevista Grupal	Guía sobre genealogía de la empresa familiar	Historia de la empresa. Generaciones Manejo del proceso de Sucesión.	Familiares que laboran en la empresa.
	Guía para diagnóstico de la dimensión empresa	Historia, contexto, planeación estratégica, estructura, producción, mercado, financiamiento, decisiones, profesionalización y sucesión. Uso de instrumentos de gestión. Interacción con el CESPBLCH	Familiares que laboran dentro de la empresa de manera grupal.
	Guía para diagnóstico de la dimensión familia	Historia familiar, comunicación intergeneracional, valores, visión del proceso sucesorio.	Integrantes de la familia de manera grupal.
	Guía de diagnóstico de la dimensión patrimonial	Valor monetario de la propiedad, formas y requisitos de acceso. Instrumentos de gobierno y de transmisión de la propiedad.	Integrantes de la familia de manera grupal
Entrevista individual	Entrevista en profundidad	Validación de datos recolectados en observación y entrevistas grupales	Integrantes de la familia de manera individual

Fuente: Cruz, Molina y Velasco (2012)

### ***Fundamentos teóricos de la investigación.***

Para guiar y contrastar los resultados obtenidos en esta investigación, se decidió recurrir los siguientes referentes teóricos clásicos que desde una perspectiva administrativa han analizado a la empresa familiar, considerando sus formas de organización, su desarrollo y los riesgos en el patrimonio familiar (Cuadro 4); además, se han considera teóricos que abordan otros aspectos subjetivos de la vida de estas organizaciones para sostener la perspectiva organizacional, de los cuales se va haciendo referencia a lo largo del capítulo y se referencian al final del mismo.

Cuadro 4. Referentes teóricos económico-administrativos de la investigación realizada

Teóricos	Modelos sobre la empresa familiar
Gimeno, Baulenas y Coma-Cruz (2009)	De organización: capitán, emperador, equipo familiar, familia profesional, corporación, grupo de inversión familiar

Tagiuri y Davis (1982). Arangurén et al. (2009), Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Modelos de subsistemas y desarrollo: Modelo de los tres círculos
Belausteguigoitia, (2004).	Modelo de empresa intergeneracional
López et al., (2009)	Modelo de desarrollo de la empresa familiar
Müller, Luthe, Mora, Sarjanovich y Sashida (2005)	Modelo de Desarrollo de Seis Etapas
Gallo y Amat (2003)	Modelo de Evolución de la empresa familiar
López, et al. (2009), Gutiérrez, B., López, M. y García, J. (2008).	Relación del riesgo en el patrimonio familiar

Fuente: Elaboración propia, basada en Cruz, Molina y Velasco (2012)

### ***Resultados de la Investigación***

A continuación describimos las principales características y formas de funcionamiento de estas empresas, desde la perspectiva económico-administrativa y organizacional relativas a las dimensiones empresa, propiedad y familia, contrastándolas con las teorías revisadas en el primer apartado.

### ***Perspectiva económica-administrativa***

Es posible establecer que las empresas procesadoras afiliadas al Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche-Chiapas son efectivamente familiares y se consideran pequeñas y medianas; el 80% se encuentra en primera generación, el 15% en segunda y solamente el 5% ha traspaso la frontera de la tercera y cuarta. En todas coexisten al menos dos generaciones.

En la cuenca Centro-Frailesca y Costa pueden ubicarse empresas organizadas y lideradas bajo el modelo Capitán y en el Norte se detectó la presencia de los modelos Emperador y Equipo Familiar. Ninguna ha evolucionado a los modelos de Familia profesional y subsecuentes propuestos por Gimeno, Baulenas y Coma-Cruz (2009).

El Modelo de empresa intergeneracional está presente en todas las organizaciones; en ellas se localizaron a dos y tres generaciones trabajando simultáneamente; y se ajustan a la propuesta de Belausteguigoitia; sin embargo, recuperamos evidencias de empresas en las cuales, debido al trabajo de concientización del CESPBLCH entre los fundadores en los dos

últimos años, se está permitiendo una mayor participación de los hijos jóvenes en la toma de decisiones. Podemos pensar entonces que cuando la empresa intergeneracional recibe influencia externa que modifica las creencias de sus integrantes, es posible la coexistencia de varias generaciones en un ámbito de mayor democracia, lo que permite una mayor adherencia de las generaciones jóvenes al negocio familiar. Esta afirmación nos permite establecer una variante al Modelo Emperador de Gimeno, Baulenas y Coma-Cruz (2009).

Al someterlas a una revisión basada en el modelo evolutivo, en las empresas afiliadas al CESPBLCH no se localizó ninguna catalogada en éste ámbito como *joven*, es decir, a cargo exclusivo del fundador, sino que en todas ellas existe el trabajo conjunto de fundadores e hijos; el control accionario se ejerce por el fundador y en el eje de sistema de negocios van de empresas de nueva creación a las de expansión. La dimensión más madura de las queserías en este Modelo de Desarrollo es el Sistema Familiar, seguido del sistema de negocio y finalmente del sistema accionario.

Al revisar a las empresas bajo el Modelo de Desarrollo de Seis Etapas de Müller et al. (2005), las procesadoras se encuentran en las etapas de infancia, niñez, adolescencia y juventud; en ellas los fundadores no hablan en estos momentos de su próximo retiro. El 10% ha llegado a las etapas de madurez y vejez y quienes están en la dirección actualmente tampoco consideran el retiro. Las actividades en que se han visto involucrados al incorporarse al CESPBLCH, han renovado su interés en la permanencia.

A la luz del modelo de evolución de Gallo y Amat (2003) es posible identificar que las empresas procesadoras son de propiedad única y de equipo de hermanos, con la presencia de una familia nuclear y una estructura funcional muy pequeña, tienen como negocio a la producción de queso; únicamente dos han sido fieles a su exclusiva receta ancestral y las demás, aunque se han mantenido en la producción quesera, han realizado innovaciones y generado variedades<sup>3</sup>, solamente detectamos un caso en la zona Norte que ha diversificado su negocio incorporando la crianza de borregos para procesar su carne.

Desde la perspectiva Patrimonio-Riesgo, casi un 13% de la muestra de empresas estudiada se encuentra en etapa de consolidación: han estandarizado sus productos y asegurado sus

---

<sup>3</sup> Entre las innovaciones se encuentran: a) queso crema fresco tradicional adicionado con productos regionales: chiles, hierbas, chipilín, mantequillas, etc. b) queso crema con diferentes grados de maduración, c) variedades de queso: asadero, botanero, quesillo, navideño, etc. y d) quesos producidos con leche orgánica certificada. Las innovaciones no han sido protegidas legalmente; se producen de manera artesanal, sin un proceso estandarizado.

proveedores de leche y su mercado, lo que ha incrementado su patrimonio y disminuido sus riesgos. Más del 60% se encuentran en la etapa de crecimiento: están desarrollándose bajo constante riesgo, lo que obliga a los miembros de la familia a dedicar más de doce horas diarias a la empresa.

En lo que se refiere al gobierno corporativo recomendado por los teóricos, estas empresas por su tamaño, estructura y desconocimiento, no han considerado la instalación de figuras formales que representen algún órgano de gobierno familiar, como el Consejo de familia, Asamblea de accionistas o de familia, Comité de dirección y Comité de sucesión; tampoco se ha formalizado algún Protocolo familiar; la totalidad de empresarios desconoce cómo elaborarlos e implementarlos, sin embargo si se realizan actividades de planeación informal relacionadas con aspectos productivos, mercadeo e inversión.

### ***Perspectiva organizacional***

Gobierno y liderazgo: Desde la perspectiva organizacional, encontramos que en su gobierno, aún en las que estén conformadas como sociedades, impera la discrecionalidad del fundador, quien prioriza los requerimientos productivos del negocio, pero suele ser flexible en cuanto a la incorporación y remuneración a familiares. Esto no causa problemas con los trabajadores no familiares debido a que es aceptado que el dueño proporcione apoyos adicionales a sus descendientes y existe la conciencia de que éstos serán los dueños en un futuro.

Aunque oficialmente el padre mantiene el control patrimonial y la toma de decisiones, se encontraron evidencias de un alto grado de poder matriarcal, quien además asume el rol de mediadora en la comunicación y acoplamiento de intereses intergeneracionales. También se encontró que la producción suele estar bajo su responsabilidad y en todos los casos, es ella quien demuestra gran capacidad para la innovación del producto y para la búsqueda de canales de comercialización.

Este es un hallazgo que no había sido recuperado por las teorías revisadas hasta el momento: la figura materna ejerciendo el control real de la empresa familiar, generando conocimientos e innovación en el área productiva, encubierta bajo la presencia su esposo que funge como un líder fundador aparentemente autocrático; encontramos evidencia de que esta relación permanece cuando la madre fue cofundadora: aún después de su

fallecimiento, el padre continúa guiándose en la toma de decisiones empresa-familia-propiedad, por lo que considera que ella hubiese opinado.

Estructura: En palabras de Mintzberg (1991), estas empresas presentan una estructura que va desde simple hasta aquella que presenta tintes burocráticos mecánicos y profesionales, es decir, se están estandarizando los procesos e incorporando a hijos que son profesionales especializados. Están aprendiendo a pasar sus sistemas tecnológicos de simples y no regulables a no complejos y regulables al incorporar equipos que les permiten tener mayor control del proceso y cuidar la calidad del mismo. El ambiente en el que se encuentran, es simple pero no totalmente estable ante el incremento de productos foráneos sustitutos, por lo que están recurriendo a la innovación en la producción y comercialización.

Rol de los hijos y profesionalización: En todas ellas existe en algún grado la incorporación de los hijos al trabajo familiar; las empresas que se iniciaron en zonas rurales con los hijos pequeños, lograron interesarlos desde pequeños, motivándolos con la obtención de premios por su trabajo; en estos casos los hijos han optado por decisión propia estudiar carreras afines a la empresa. Se observa que existen procesadores que iniciaron con hijos pequeños en zonas urbanas y decidieron que sus hijos *no pasaran las privaciones o esfuerzos que ellos*; a la larga esta situación propició el desapego de los hijos a la empresa creada por sus padres; en algunos casos los descendientes han retornado y se han incorporado como trabajadores con prestaciones adicionales a los demás trabajadores. En estos casos se detecta poca confianza del padre en la capacidad de dirección del (a) hijo (a) y en consecuencia escasa delegación de autoridad y por otra, el personal familia y no familia, no considera posible sucesor al reincorporado (ausencia de legitimidad).

Aprendizaje y conocimiento organizacional: Los queseros sienten mucho orgullo por la calidad de sus productos y por ser herederos de un prestigio construido a lo largo de generaciones. Los que han obtenido este estatus con sus clientes y que además han sido elegidos por catadores internacionales como los mejores quesos chiapanecos, guardan celosamente sus recetas tradicionales y los detalles finos únicamente son compartidos con sus descendientes. Sin embargo, cuando se trata de conocimientos de otra índole, demuestran un alto grado de disposición a compartir la información con investigadores y sus colegas en el marco de las actividades del CESPBLCH.

La producción del queso es artesanal, están medianamente tecnificados, la materia prima no se somete a inocuidad por así requerirlo el proceso tradicional, y por lo mismo, es muy difícil lograr la estandarización. Esta situación provoca que en gran medida el conocimiento que se posee sea implícito y únicamente sea trasladado a través de la figura maestro-aprendiz, requiriendo de supervisión cotidiana. Las empresas que han incorporado a hijos con profesiones afines, han iniciado con el proceso de explicitar los conocimientos del proceso productivo y sus distintivos para la comercialización, debido a que así se los exige el proceso de la obtención de la marca colectiva y pensando en la posibilidad de su posterior protección legal.

Cultura y valores: Aunque en los cursos recibidos se ha insistido en priorizar la empresa antes que la familia, todos los procesadores conservan la orientación familiar y trasladan la jerarquía, cultura, valores y creencias de la misma a su organización, incluyendo la religión. Esto se asegura con la mezcla de dominación tradicional y legal que ejerce el fundador.

En las empresas en que es claro que las ganancias de la empresa son distribuidas en la familia, los miembros no simulan en su trabajo y lo hacen lo mejor que pueden, son creativos y constantemente están buscando hacer innovaciones que optimicen los procesos, aunque sean pequeñas; los valores trasladados en estas empresas son la disciplina, el amor al trabajo, el arraigo a la tierra, el compromiso con los clientes, el valor de la palabra, la honradez.

Únicamente en una empresa se detectó que el control económico absoluto es ejercido por el fundador<sup>4</sup> y los hijos no perciben un beneficio directo – su manejo de efectivo depende de la voluntad paterna, no toman decisiones al respecto, no tienen autonomía ni jerarquía real en la empresa, y tampoco son considerados en la toma de decisiones del fundador-, es común que éstos pierdan el interés en el trabajo y se limiten a realizar tareas mínimas, aledañas o definitivamente ajenas al núcleo familiar.

Sucesión: En todas las organizaciones analizadas existen diversos grados de tensión por la incertidumbre de la sucesión y aunque todos desean la continuidad de la obra del fundador, existe una reticencia a hablar abiertamente sobre el tema, denotándose negación del

---

<sup>4</sup> Esta situación parece estar relacionada con la formación para el trabajo recibida por el fundador. Generalmente son personas que se iniciaron en trabajos operativos muy arduos y en condiciones de pobreza, aprendiendo en el camino a base de prueba y error para finalmente iniciar solos o con su pareja el actual negocio familiar al que han dedicado todo su tiempo.

fundador a analizar profundamente la cuestión por su complejidad y repercusiones, sobre todo en el funcionamiento y control de la empresa. Sin embargo, aunque no se expresa de manera abierta, en más del 80% de las organizaciones se observan comportamientos de liderazgo natural en alguno de los hijos, cuyas actividades suelen ser avaladas por la madre o el padre a partir de la capacitación recibida en este sentido con su incorporación al CESPBLCH.

### **Relación de los procesadores familiares con el CESPBLCH**

La sensibilización iniciada por el Comité Estatal del Sistema-Producto Bovinos Leche Chiapas, sobre la importancia de un adecuado manejo de las dimensiones empresa-propiedad-familia, empieza a permear en todas las generaciones de las empresas que han acudido a los cursos o conferencias organizadas por esta institución. Aunque persiste la resistencia a pensar en el retiro entre los fundadores; los jóvenes están utilizando argumentos recuperados en estos eventos para externar sus inquietudes a sus padres o hermanos más cercanos respecto a múltiples aspectos relacionados con el negocio.

Esto es más evidente en los miembros de las empresas agremiadas en torno a la consecución de la Marca Chiapas impulsada por el Comité, quienes denotan un alto grado de sociabilidad a partir de estar en constante contacto, ya sea en sus propias instalaciones o fuera de ellas, con investigadores, catadores, proveedores, otros procesadores y a su participación en ferias nacionales e internacionales.

Respecto a su conformación legal, el Comité está impulsando a las empresas a pasar de propietario único o persona física a sociedades de producción rural, para acceder a programas de financiamiento gubernamentales, de los cuales se ha logrado obtener recursos para la compra de equipos que permitan cierto grado de industrialización y el mejoramiento del control sanitario. En este proceso los fundadores están incorporando a hijos y otros familiares como propietarios de acciones y empiezan a aceptar la importancia de planear con anticipación el proceso sucesorio; lo que ha provocado una disminución en el nivel de incertidumbre entre los hijos activos en el negocio e incluso entre los mismos dirigentes actuales.

Los congresos anuales 2010 y 2011 organizados por el Comité, interesaron profundamente a los procesadores debido a que les han permitido obtener conocimientos técnicos,

sanitarios y culturales, así como establecer relaciones comerciales e incluso de amistad con otros procesadores y con los demás eslabones de la cadena; se establece la conciencia de grupo y el sentido de pertenencia e identidad está construyéndose con bases sólidas.

Todos los entrevistados coincidieron en el importante papel que como agente de cambio ha jugado el Comité Estatal en sus organizaciones, a partir de las acciones realizadas y el alto grado de confianza que tienen en su presidenta actual generado a partir de su prestigio personal y los resultados obtenidos durante su gestión.

### **Conclusiones de la investigación**

La información recuperada apunta a la existencia de diferencias entre el arsenal teórico económico-administrativo disponible para su gestión como empresas familiares y la realidad que se vive en ellas, por lo que la mirada organizacional es importante para su estudio. Desde un primer acercamiento, es posible apreciar que estas organizaciones difícilmente pueden ser comprendidas en toda su complejidad exclusivamente desde una perspectiva, pues aunque su constitución más visible es la de una empresa, coincidiendo con Lozano (2009) encontramos que su conformación es también menos racional cuando sus miembros son individuos con afectos y lazos filiales, con pasiones e ideales, con formas de ser y temores, que además coexisten con otras organizaciones y están insertas en sociedades también complejas.

El estudio de las empresas familiares procesadoras integradas al Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas requiere de ambas visiones para comprender la construcción de su orden organizacional en donde muchas veces la línea divisoria entre empresa y familia se desdibuja. Con esta conjunción pueden encontrarse estrategias particulares que contribuyan a que cada entidad incremente sus posibilidades de continuidad.

El sentido de pertenencia e identidad al estar integradas en una cadena productiva y la gestión del Comité Estatal del Sistema-Producto, ha contribuido a una mayor apertura en la integración intergeneracional de cada empresa y les ha facilitado el acceso a recursos económicos y técnicos que los ha motivado a concentrarse en una dinámica de mejora continua de sus procesos productivos y comerciales.

## **Conclusiones del Capítulo**

Los estudios en las organizaciones son punto de partida para socializar el conocimiento y enriquecer el debate sobre la formulación de investigaciones cuyos resultados abonen a la construcción de teorías que puedan ser aplicadas para el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas familiares.

Durante y después de la crisis financiera del 2010, la economía de México fue afectada seriamente y ahora se calcula que el 65% de los emprendedores piensan que es más difícil comenzar una empresa de lo que era antes de ésta (GEM, 2012).

Esta es una situación preocupante, ya que como sabemos, la creación y consolidación de nuevas empresas es considerada uno de los aspectos más importantes de la actividad económica (Contín, Larraza y Mas, 2007) debido a que son las principales fuentes generadores de empleo, el pilar de las economías y las creadoras de riqueza para las localidades y regiones (González y Hernández, 2012).

Empero, el desarrollo no solamente requiere de la creación de nuevas empresas, sino que se desarrollen las ya establecidas y que han superado la barrera del tiempo (Villegas, 2014). Por ello, la descripción, análisis, prescripción e intervención son indispensables para comprender, generar y promover el desarrollo económico y social de las organizaciones y su entorno.

Los procesos de conciliación de intereses entre empresa y familia, la integración generacional, la profesionalización y sobre todo el proceso de sucesión en la empresa familiar, son fenómenos muy complejos por sus connotaciones transdisciplinarias y en los cuales participan una gran cantidad de actores. El reto que implica pasar exitosamente la estafeta entre generaciones es enorme. En la medida en que estos procesos se analicen desde diversas perspectivas y no solamente desde la económica, se tendrán elementos para aumentar las posibilidades de lograr la continuidad de las empresas familiares en nuestro país.

## Referencias

- Arangurén et al., (2009). *Gobierno corporativo en la empresa familiar*. México: Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo-Editorial Mexicana.
- Belausteguigoitia, Imanol (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*, México: Mc Graw Hill.
- Comité Estatal Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas (2010). Página principal consultada el 10 de marzo de 2010 en <http://www.bovinoslechechiapas.com>
- Cruz, Z., Molina, B., Velasco, L. (2012). Empresas familiares procesadoras del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas: Análisis administrativo organizacional. *Revista Gestión y Estrategia* 42, Julio-Diciembre 2012. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. México DF.
- Duarte, T. & Ruiz, T. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia Et Technica*. XV (43) ,326-331. Recuperado el 16 de Abril de 2014, de la base de datos Redalyc.org, disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310058>
- Filion, L. J. (1990). Visions and relations: elements for an entrepreneurial meta model. In *Frontiers of entrepreneurship research*. Pp.57-71
- Filion, L. J. (1998). *Le champ de l'entrepreneurial: historique, evolution, tendances*. Montreal: École des hautes études commerciales, chaire d'entrepreneurship McClellin Hunter.
- Filion, L.J. (2009). Del síndrome de Versalles a la toma de la Bastilla. Cátedra sobre emprendedores en creación de empresas "Rogers-J.A. Bombardier. HEC Montreal. Conferencia Magistral en VII Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México. 11 de Noviembre del 2009.
- Gallo, M. y Amat J. (2003) *Los secretos de las empresas familiares centenarias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Instituto de la empresa familiar. España: Deusto
- GEM (2012). *Monitor Global de la Actividad Emprendedora*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
- Gimeno, Baulenas y Coma-Cruz (2009). *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Instituto de la Empresa Familiar. Barcelona: Deusto.
- Grabinsky, Salo (1987). *La empresa familiar*. México: Editorial del Verbo Aprender.
- López et al., (2009). *Gobierno corporativo en la empresa familiar*. México: Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo-Editorial Mexicana
- López et al., (2010). *Sucesión en la empresa familiar. Guía fundamental en la definición e implementación de un plan de sucesión exitoso*. 1ª. ed. México: Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo-LID Editorial Mexicana

- Lozano, Niebla y Cisneros (2010). *Análisis organizacional de la empresa familiar*. Nodo Empresa Familiar y Mipyme. Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Universidad de Occidente. México: Editorial Hess.
- Lozano, Oscar. (2009). *La adaptabilidad de la pequeña organización en Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional*. Estudio de casos de organizaciones mexicanas. Universidad Autónoma Metropolitana. México: Juan Pablos Editor.
- Magallón, M.T. (2006). *De la transferencia de modelos organizacionales universales a su reapropiación en espacios locales. Una mirada al cambio organizacional desde una perspectiva constructivista*, en Revista Gestión y Estrategia. Departamento de administración. Universidad Autónoma Metropolitana. 29, enero-junio.
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. 1ª. Ed. Colección Management, Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, Díaz de Santos.
- Müller de la Lama, Luthe, Mora, Sarjanovich y Sashida (2005). *Empresas efectivas, familias afectivas: un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares hoy*. Reimp. 2008. México: Trillas.
- Rodríguez, A. (8 de mayo 2013). Entrepreneur o Intrapreneur. *Forbes México*. Disponible en <http://www.forbes.com.mx/sites/entrepreneur-o-intrapreneur/>
- Rodríguez, R. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*. (26), 94-119. Recuperado el 16 de Abril de 2014, de la base de datos Redalyc.org, disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291005>
- Sánchez, A. (2005). *La empresa familiar. Manual para empresarios*. Barcelona: Deusto.
- SE (2012). México Emprende. Secretaría de Economía. Recuperado el 15 de febrero de 2012 de <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares Visión Latinoamericana. Estructura, gestión y continuidad*. México: Pearson.
- Zebadúa, A. y García, K. (2009). *Construcciones del sureste: construyendo un futuro familiar* en Empresa familiar (casos). Nodo Empresa Familiar y Mipyme. Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. México: Editorial Hess.

## **El sistema productivo maíz-tortilla: estrategias de competitividad y desarrollo en Chiapas**

María Eugenia Estrada Álvarez

### **Introducción**

En el contexto de la intensidad de los intercambios económicos, a nivel mundial, denominado globalización económica, caracterizado por la creación de circuitos globales de producción y consumo, liderada por grandes empresas apoyadas en el desarrollo y adopción de innovaciones tecnológicas y comunicación, como es el Internet, la eliminación de las barreras nacionales; en la vigencia del modelo económico neoliberal genera nuevos arreglos organizacionales en las economías locales, nuevas estructuras de poder y competencia impuestos por grandes empresas de alcance mundial; el tema de la competitividad, aparece con un peso específico, sobre todo en lo referente a la determinación de cuáles son los factores que articulan el éxito empresarial, se intenta responder a grandes preguntas presentes en la historia del pensamiento económico ¿cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos claves de su éxito competitivo?, ¿Cómo conseguir posicionarse de forma competitiva en un determinado mercado? ¿Qué hacer para sostener o mejorar esa posición? ¿Cómo consiguen las empresas el éxito competitivo? y de forma más concreta ¿cuáles son los factores de éxito de las micro y pequeñas empresas locales?

Así la organización de la producción, se erige hoy en día como factor estratégico que puede contribuir a la sistematización del funcionamiento de empresas, instituciones y ámbitos espaciales, aumentando su capacidad competitiva, mejorando la calidad del empleo, y de vida en los territorios.

En este sentido, el enfoque teórico Sistemas Productivos Locales –SPL- se considera clave para explicar el conjunto de relaciones que entretejen los actores en un territorio para producir un bien o servicio; propone particularmente a las pequeñas y medianas empresas -MyPIMES- la construcción de sinergias empresariales como factor de competitividad y superación de las limitaciones inherentes a su tamaño.

Con este propósito, en este trabajo se plantea como objetivo compartir con los lectores los resultados de un estudio descriptivo sobre la trayectoria histórica de la organización en el proceso de transformación del maíz en tortilla, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

En un primer momento se presentará un breve marco teórico explicativo de lo que significa la globalización, vista como la reorganización del capitalismo en la visión neoliberal; se revisan los fundamentos teóricos explicativos de las nuevas formas de organización de la producción, con énfasis en la dinámica de los sistemas productivo locales. La parte central del trabajo se encuentra en el siguiente apartado, se utiliza la crónica como recurso discursivo para ilustrar la trayectoria histórica de los procesos de organización de la producción de la tortilla en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, en diferentes temporalidades, identificadas de acuerdo a la tecnología empleada el modelo económico vigente, la participación de actores locales y de alcance global..

### **La reestructuración del capitalismo en la visión neoliberal**

En los últimos años de la década de 1970 y principios de 1980, dio inicio un proceso evolutivo altamente dinámico, sin precedentes en etapas anteriores en la economía mundial, caracterizado por la intensidad de los intercambios económicos de largo alcance, la libertad de movimiento de los capitales, el aumento de la competencia coordinada a través de los mercados, en vez de la regulación del Estado, liderado por las grandes empresas globales, apoyadas en nuevas formas de organización industrial, desarrollos e innovaciones tecnológicas, creación de nuevos medios de comunicación e información; acciones que lograron reducir el tiempo y el espacio de las relaciones socio-productivas a nivel global (Harvey, 2005; Ulrich 2008).

La intensidad de los intercambios económicos de largo alcance, significó la creación de circuitos globales de producción y consumo. Pero estos circuitos globales tienen un enfoque paradójico, no son globales porque incluyan de manera más o menos uniforme a todas las regiones del mundo, más bien, son globales porque se desenvuelven libremente alrededor del mundo, incluyendo, pero también excluyendo, regiones y grupos sociales (Bonanno, 2003).

La libre movilidad del capital entre sectores, regiones y países, se considera un factor crucial. Según Harvey (2005), todas las barreras a esta libertad de movimiento, deben ser eliminados, aranceles, ajustes fiscales punitivos, la planificación y los controles ambientales, así como cualquier otro impedimento.

El proceso de globalización ha facilitado el flujo del capital y de las mercancías, pero no así el tránsito de las personas, ya que los requisitos migratorios hacia los países desarrollados se han endurecido.

En el libre mercado se supone que el aumento de la competencia, se coordina a través de los mercados, en vez de la regulación del Estado

“Una economía de mercado, es un sistema económico controlado, regulado y dirigido sólo por los precios del mercado. En este sistema, el orden de la producción y distribución de los bienes, se encomienda a este mecanismo autorregulado, así también se espera que los seres humanos se comporten de tal manera, que alcancen las máximas ganancias monetarias. Supone la presencia de poder del dinero.... En otro grupo de supuestos, en lo referente al Estado, ninguna de sus políticas deberá influir sobre la acción de estos mercados. Ni el precio, ni la oferta ni la demanda, deben ser fijados y regulados; sólo se permitirán las políticas y medidas que ayuden a la autorregulación del mercado, creando condiciones que ayuden a asegurar la autorregulación del mercado, creando condiciones que conviertan el mercado en el único poder organizador de la esfera económica (Polanyi (2006 [1957] 118).

El modelo económico neoliberal, está sustentado en la idea de libertad, presente en la tradición estadounidense desde hace largo tiempo, señala su adherencia a los principios de mercado libre acuñados por la economía neoclásica, surgida en la segunda mitad del siglo XIX (en los trabajos de Alfred Marshall, W. Stanley Levons y León Waltras), que desplaza a las teorías clásicas de Adam Smith (1776) David Ricardo (1817) y principalmente de Karl Marx (1817).

En este modelo económico neoliberal, se admite la conclusión de Adam Smith, en su obra, “La Riqueza de las Naciones (1817) en cuanto a que, la mano invisible del mercado era el mejor mecanismo para movilizar la riqueza y el bien común. Con esta metáfora, afirma que el mercado libre es capaz de coordinar por sí mismo los distintos intereses particulares y armonizarlos.

Según David Harvey (2005), la visión neoliberal se insertó en la sociedad, defendiendo una de las máximas aspiraciones de la humanidad, “El ideal de la libertad

individual”, desde este punto de vista, se pretende obtener la libertad para comercializar, la libertad para proteger los bienes y comercializar su uso, o la libertad para aprovechar los recursos en beneficio individual; considera que el éxito o el fracaso personal son interpretados en términos de virtudes o de fallos individuales, por ejemplo, “no invertir de manera suficiente en el capital humano a través de la educación, en lugar de ser atribuidas a un tipo de cualidad sistémica, como las exclusiones de clase normalmente atribuidas al capitalismo” (Harvey, 2005:15), también interpreta a la globalización como la reorganización del capitalismo internacional, acompañado de un proyecto político para restablecer las condiciones para la acumulación del capital; su mejor expresión se encuentra en la fragmentación de los procesos productivos y la relocalización de la industria hacia nuevos territorios, ubicados principalmente en los países en desarrollo, que le proporcionan las condiciones de certeza para la reproducción del capital.

El avance del capitalismo mundial y la globalización económica, en la ideología neoliberal enaltece la libre empresa, el mercado, la productividad, el consumismo, el lucro, la tecnificación y la flexibilidad, esto ha traído efectos diversos en el modo de organizar la vida social, de actuar, de pensar y manifestaciones culturales, una creciente transculturización de principios, valores, patrones e instituciones, producto de sistema capitalista occidental que ha influido en la modificación a las más diversas formas de convivencia en la sociedad; entre otros, impone cambios políticos, económicos, algunos ejemplos serían la desregulación del Estado, las nuevas formas de contratación, y las relaciones de trabajo en base a la flexibilidad, así también, las recientes formas de organización de la producción, que no conducen precisamente a elevar la calidad de vida y bienestar de la población, no se ha logrado al desarrollo y crecimiento sostenido; por el contrario, en los últimas décadas las crisis son recurrentes y así mismo, en ese lapso, emergieron formas de organización territorial, que gestionaron nuevos procesos que han dado resultados diferenciados.

### **Nuevas formas de organización de la producción en el territorio**

En este apartado se revisan los fundamentos teóricos que sustentan las nuevas formas de organización de la producción, que emergieron en respuesta a los efectos derivados de la disminución de la hegemonía del modelo de producción de la gran empresa

Fordista; que albergaba en su interior todos los procesos para transformar la materia prima en un producto terminado; entre sus manifestaciones se encuentran la fragmentación y descentralización del proceso productivo.

En la literatura suele emplearse la expresión “división social del trabajo” para hacer referencia a la descentralización y fragmentación de procesos en la organización verticalmente integrada y jerárquicamente organizada característica de la gran empresa Fordista, es decir, la división social del trabajo es el reparto o externalización de las actividades de la empresa entre diferentes entidades.

La fragmentación, también llamada flexibilidad productiva, intenta responder a las fluctuaciones del mercado volátil, mediante la disminución de costos, reduce el capital comprometido, traslada parte del riesgo a las empresas suministradoras hacer costosos ajustes a la capacidad de producción (Fernández, 2000).

La reestructuración de la organización de la gran empresa, permitió el redescubrimiento teórico de las formas de manufactura flexible, identificándolas como nuevas formas de organización de la producción; sin embargo, no son nuevas, siempre han estado presentes en la historia del pensamiento económico; por ejemplo, Alfred Marshall, se enfocó en la búsqueda de respuestas que explicaran por qué ciertas regiones prosperaban y otras no, sus estudios se centraron en las relaciones socio-productivas entre las pequeñas y medianas empresas inglesas del siglo XIX. No obstante, en esa época permanecieron eclipsadas o muy poco visibles, debido al dominio de la teoría que privilegiaba el análisis de la gran empresa-industria; es hasta la crisis del Fordismo, que se cuestionan las bondades de la estructura jerárquica de la gran empresa y la atención se enfoca a las fortalezas que, pudieran ofrecer las interacciones socioeconómicas en las pequeñas y medianas empresas PyMES (Klein, 2005).

En esta investigación se observó que en torno a esta perspectiva, surgen muchas controversias, algunas se respaldan en el hecho de que la superioridad de la pequeña empresa, no ha sido demostrada y prevalece la supremacía de la producción estandarizada y en masa; al mismo tiempo, se argumenta que las PyMES siempre van a estar supeditadas a la gran empresa. No obstante, para fines de análisis, estas teorías son útiles para tratar de explicar el comportamiento de las pequeñas empresas, mediante la conformación de redes

como una alternativa, para tratar de enfrentar la movilidad y variabilidad de las economías en el libre mercado.

A continuación, describiremos los planteamientos que identifican las nuevas formas de organización de la producción, desde la visión de los Sistemas Productivos Locales.

### **El Sistema Productivo Local**

La categoría de Sistema Productivo Local, tiene origen en el concepto de Distrito Industrial, desarrollado por Marsall (1924), analiza la organización de la producción, en base a los vínculos socio-territoriales, como un factor de competitividad; se enfoca a la búsqueda de explicaciones coherentes para comprender cómo y por qué se desarrolla y estructura el tejido productivo territorial de una manera determinada.

El enfoque teórico señala la importancia que hoy se concede a los recursos territoriales y a la habilidad de los actores locales de construir vínculos, relaciones de cooperación y competencia, como una estrategia de competitividad y respuestas para afrontar de manera creativa, los rápidos cambios del entorno económico.

El enfoque territorial, sirve de guía en el análisis para comprender las normas y las pautas sociales, que influyen de manera positiva o negativa en la organización de la producción y en los resultados económicos; induce a la reflexión y permite la interpretación de los efectos diferenciados y singulares, en diversas áreas de la actividad económica y de territorios concretos.

Un sistema productivo local (SPL) se refiere a toda concentración espacial de empresas en un territorio determinado, interactuando en una red o sistema empresarial con el objetivo de producir y comercializar un bien o servicio específico (Garofoli, 1991; Iglesias y Ramírez, 2008).

Los vínculos entre los actores-empresas en el territorio, se han formado como consecuencia de la sedimentación de factores políticos, sociales, económicos y culturales, contruidos en la historia que configuración a individuos insertos en una sociedad local, con capacidad estratégica para resolver los desafíos que se puedan presentar. En consecuencia, la incorporación de la actividad productiva en la vida social de la ciudad (o el territorio) “activa un interfaz entre los factores sociales y culturales en el desarrollo del sistema productivo local” (Becattini citado por Vázquez 2007:42).

Morales (2004) dice que para Maillat (1996), el Sistema Productivo Local es un “milieu”, que integra, comparte y difunde (domina) conocimientos, reglas, normas y valores, por lo que se conceptualiza como “un sistema de relaciones, en el que los actores, las organizaciones y las instituciones locales, forman parte de entornos ("*milieux*")", que tienen la capacidad de conocer, de aprender y de actuar; lo que les convierte en una especie de "*cerebro*" de la dinámica de una economía local.

Utiliza el término “milieu”, para referirse al medio ambiente o al entorno, señala que las estructuras sociales, institucionales, económicas y el propio territorio, se organizan para generar sinergias, tanto para las unidades de producción, como para el “milieu” en su conjunto. Desde su enfoque, la sociedad se auto-organiza para producir de forma eficiente bienes y servicios, requeridos por el mercado en condiciones competitivas; circunstancia que hace aflorar las economías de red en el territorio y que contribuye al desarrollo de la economía local (Morales, 2004).

Ahora bien, este contexto está enmarcado por los recursos territoriales representado por los recursos naturales, humanos, materiales, económicos, políticos y financieros. Es el ambiente en el cual los actores desarrollan habilidades y capacidades empresariales y relacionales, generan tanto conocimientos y desarrollos tecnológicos, infraestructura productiva, un sistema social y político; así como elementos de identidad cultural y tradicional, la especialización productiva relacionada con el mercado de trabajo, con la mano de obra especializada y con entornos innovadores e instituciones (Iglesias, 2005).

Es importante subrayar que la sola concentración territorial de actores, no genera automáticamente la existencia de un sistema productivo, para que se organice es necesario que entre los actores medie un sistema de vínculos, construido en un proceso selectivo que induzca a preferir a otros integrantes de ella (Vázquez, 2007).

El ambiente social, económico e institucional, leyes, regulaciones, reglas y normas sociales, requisitos tecnológicos y costumbres culturales, pueden promover u obstaculizar los procesos de vinculación, que son elementos esenciales para el desarrollo y crecimiento económico de las empresas y para la región donde los actores productivos interactúan. (Vázquez, 2007).

El mismo autor señala que, uno de los factores esenciales son las instituciones, definidas de la siguiente manera:

“Las instituciones están formadas por el conjunto de normas y acuerdos entre actores, organizaciones y los pueblos para regular sus relaciones económicas, sociales y políticas. Se trata no sólo de reglas formales, como las constituciones y las leyes y los instrumentos para aplicarlas, sino también de todas aquellas normas informales como las pautas de conducta, los códigos, las convenciones, y de aquellas otras formales como los contratos, que condiciona(n) el comportamiento de las empresas y de la población en un territorio. Es decir, como sugiere North, son las reglas del juego que estructuran y determinan las relaciones económicas, sociales y políticas de las organizaciones en el curso de su actividad productiva” (Vázquez, 2005:119).

Un elemento fundamental es la confianza mutua entre los integrantes del SPL. Garofoli (1991), señala que la construcción de fuertes vínculos entre los actores en el Sistema Productivo Local, produce confianza mutua, favorece el intercambio de productos e información, difunde el conocimiento y activa la capacidad creadora y difusora del conocimiento técnico.

Un elemento esencial descrito en las experiencias de desarrollo regional, es el factor conocimientos. Resulta importante su análisis en la configuración de regiones diferenciadas en torno a actividades económicas y sociales, particularmente localizadas. De esta forma, el espacio local va a ser diferenciado, no sólo por sus recursos naturales, sino también por la capacidad de organización de los sujetos que convergen en él, como afirma Vázquez

“Las capacidades humanas se componen de todo conjunto de actitudes necesarias para el desarrollo de una actividad productiva desde la competencia profesional, hasta la habilidad en los negocios. Algunas de ellas son de tipo general, es decir, son comunes a todas las ocupaciones y por lo tanto, pertenecen a todas las actividades productivas; otras en cambio son especializadas, es decir, son características de una ocupación específica y por lo tanto, pertenecen a una industria específica” (Vázquez 2007:105).

La forma como los actores territoriales utilicen sus recursos, puede potencializar el desarrollo y crecimiento económico de las regiones, como refiere Garofoli (1991), los actores locales tienen la capacidad de transformar el sistema socioeconómico, en base a sus conocimientos, grado de inversión de capital financiero, habilidad para reaccionar ante los desafíos externos del entorno competitivo en condiciones de mercado y la promoción de

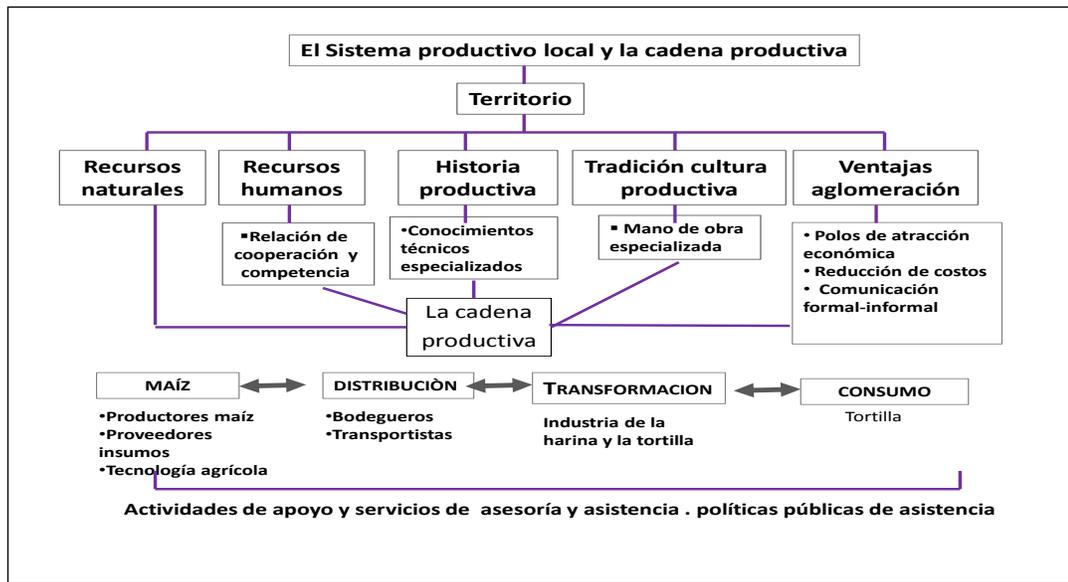
aprendizaje social. En este mismo sentido, Oliva e Isunza (2008), consideran que el desarrollo de estos componentes en un proceso histórico, configuración a individuos insertos en una sociedad local con capacidad estratégica para resolver los desafíos del medio.

En ese mismo tenor, Iglesias (2005), propone la interacción empresarial formando redes de cooperación y competencia, particularmente para las pequeñas y medianas empresas, como una estrategia de desarrollo local y regional, mediante el aprovechamiento y fomento de las actividades productivas en estos entornos territoriales para enfrentar las asimetrías, las desigualdades e incluso la marginación, como consecuencia del avance del capitalismo global, mediante el aprovechamiento, fomento y potencialización de las actividades productivas en estos entornos territoriales. Así también, para contrarrestar las limitaciones asociadas a su escasa capacidad empresarial y capital financiero al lograr economías de escala y alcance como vía de desarrollo y crecimiento económico

En este trabajo, un Sistema Productivo Local se integra por un conglomerado de actores empresariales y no empresariales, que se desenvuelven bajo un red de procesos y trabajo especializado, construido en la historia y territorio determinado, haciendo uso de sus recursos potencialmente disponibles, organizado en una estrecha dinámica integradora entre lo social, político y económico.

Como se muestra en la figura 1, los elementos constitutivos del sistema productivo local, se resumen en tres particularidades esenciales 1). El territorio y sus recursos 2). La concentración territorial de actores sociales y productivos con el fin de producir y comercializar un bien o servicio determinado 3) La construcción histórica y sistematizada de redes de cooperación y competencia entre los actores de una comunidad en un territorio.

Figura 1. La cadena productiva en el Sistema Productivo Local



Fuente Elaboración propia con aportes de Vázquez (2007), Garoffoli (1991) y Alemán (2007).

## La organización de la producción en la industria de la tortilla en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

El objetivo de este apartado, es centrar la atención en la trayectoria histórica de los procesos de elaboración de la tortilla, con el fin de identificar los cambios en los modelos de organización de la producción.

Se plantea que la adopción de modelos tecnológicos, ha impulsado los cambios en la organización de la producción, una de sus manifestaciones se encuentra en la exteriorización de los procesos de la cadena productiva, cambios en los roles, puestos de trabajo y actores participantes.

Para efectos explicativos, se definen cuatro temporalidades a) artesanal b) la primera descentralización c) el auge de las maquinas tortilladoras; d) La harina de maíz en sustitución de la masa nixtamalizada.

### a) producción artesanal

Desde tiempos remotos en torno al proceso de elaboración de la tortilla giraban las actividades cotidianas de la familia mexicana, al interior de la esfera doméstica, se

realizaban todas las fases para convertir el maíz en tortilla, en muchas ocasiones iniciaba desde cosechar el maíz, cocer el grano en el proceso de nixtamalización, preparar la masa, moldear la tortilla y cocerla en el comal atizado con leña.

El actor principal en el proceso fue la mujer, se le responsabilizó de cubrir la demanda del alimento básico para el consumo familiar. En un proceso artesanal, de forma cotidiana, alrededor del fogón, se reunían las mujeres de la familia: madres, hijas, sobrinas, nueras, o personal contratado para echar la tortilla; su comercialización representó una fuente importante de ingresos para ellas, que encontraron en la elaboración y comercialización de la tortilla hecha a mano, un medio para contribuir al bienestar familiar.

Eran famosos pequeños negocios familiares, instalados en las casas, se identificaban fácilmente con el nombre de la dueña, por ejemplo, las tortillas de doña Juanita.

#### **b) primera descentralización**

Con la adopción de innovaciones tecnológicas, se presenta la descentralización de las actividades, nuevos roles sociales e integración de nuevos actores en la fase productiva y de comercialización.

La descentralización, aparece durante la década de 1950, en Tuxtla Gutiérrez, principal centro urbano y capital de Chiapas, se instalaron los primeros molinos de piedra para prestar el servicio al público; representó una opción para sustituir la molienda del maíz en el metate, escindió y sacó de la esfera doméstica parte del proceso de elaboración de la tortilla, en su momento implicó cambios culturales, sociales, económicos profundos, la creación de nuevos roles y puestos de trabajo, los varones se incorporan como empresarios y trabajadores en una actividad exclusivamente femenina.

#### **c) La etapa industrial (1960-1970)**

La instalación de las máquinas tortilladoras entre 1960-1970, facilitó abastecer la demanda del alimento básico, mediante la producción estandarizada, en serie y alto volumen, propio del modelo Fordista; aunque en un primer momento encontró resistencia, pronto, entre

1970-1980 logró aceptación generalizada de los consumidores acostumbrados a la tortilla moldeada a mano.

La producción se organizaba al interior de los establecimientos; en las tortillerías se realizaba todo el proceso productivo y de comercialización. Iniciaba con la nixtamalización, conversión en masa nixtamalizada, elaboración de la tortilla industrial, para su comercialización en el mismo establecimiento.

#### **d) La harina de maíz**

En los primeros años de 1990, en un contexto de la apertura comercial y libre mercado, inició el proceso de sustitución de la masa nixtamalizada por harina de maíz, principal insumo para la elaboración de las tortillas; implicó un cambio tan importante como fue en su época pasar de la elaboración a mano al de hacerlo con una máquina tortilladora. En su momento, esta tecnología encontró resistencias y fue calificada de inconveniente socialmente porque desplazaba empleos en la industria tradicional, al extinguir los molinos de nixtamal. El cambio no se fue libre de fricciones, se presentaron fuertes conflictos sociales y económicos de impacto a nivel nacional. El gremio de los industriales de la masa y la tortilla inconforme argumentaba profundos efectos negativos, la eliminación de su principal fuente ingresos y empleos, base del sostenimiento y bienestar económico familiar, además de la eliminación de nutrientes como el calcio incorporado en el proceso de nixtamalización, sin embargo, la lucha fue en vano, la decisión estaba tomada desde las altas esferas de poder gubernamental.

La desigualdad entre los dos contendientes era evidente: por un lado, en el mercado de la harina se concentraba principalmente en MASECA, MINSA y con una pequeña participación AGROINSA, compañías con fuerte poder político y económico, organización funcional eficiente, capacidad instalada, producción estandarizada y en masa, áreas especializadas asociadas a innovaciones y desarrollos tecnológicos. Por el contrario, la industria de la tortilla agrupaba a pequeños negocios familiares locales, que funcionaban generalmente bajo una organización empírica, con poca capacidad financiera, procesos artesanales, producción a baja escala estimada en 400 kg. diarios por establecimiento, mientras las fábricas de harina más pequeñas producían 15 toneladas al día.

Los empresarios de la tortilla aceptaron la sustitución atraídos por las ventajas inherentes a la tecnología en el proceso productivo de la harina: mayor rendimiento, aumento en el tiempo de conservación, facilidad y reducción de tiempo y trabajo en la elaboración de la masa y costos de producción; pero, fundamentalmente el detonante fue la eliminación en 1998 de los subsidios, liberación de las restricciones para establecer una tortillería y control de precios con la intervención Estatal.

Appendini (2001) y Torres S. (2009) sostienen que la sustitución de la masa nixtamalizada en la elaboración de las tortillas industrial marcó el inicio del ascenso económico de la industria privada de la harina, particularmente de la gran empresa de origen mexicano, en la actualidad gran empresa global MASECA. Como ejemplo de su bonanza económica, tan sólo en enero de 1995 a enero de 1996 la producción de harina creció en 21%. En 1980, la industria de la harina abastecía en un 20% a la industria de la tortilla y el 80% se elaboraba con masa nixtamalizada; a partir de 1990, la harina de maíz a ganando terreno, mientras la masa nixtamalizada tiende a la baja, pasa de un 73% a un 44.3% en 2004. En la actualidad, basta un ligero detenimiento en las tortillerías locales para observar el uso de la harina como principal, en la elaboración de la tortilla, principalmente industrializada por GRUPO MASECA, (GRUMA) quien ejerce un control monopólico en la industria de la tortilla.

El uso de la harina en sustitución de la masa nixtamalizada, representó parteaguas en la economía local, el costo social fue alto, dismanteló a la industria de la masa y la tortilla, particularmente extinguió a los molinos de nixtamal, eliminó fuentes de empleo e ingresos familiar de este sector, los saberes locales y subordinó a la industria local a la dependencia en el consumo de la harina de maíz elaborada por las grandes grupos empresariales MASECA y MINSAL; la evidencia empírica, muestra cambios en los hábitos alimenticios de los consumidores, basta la observación para apreciar, el uso generalizado de la harina de maíz, tanto en las tortillerías industriales, como en las “echas a mano”.

La industria de la tortilla bajo la protección y control del Estado, no enfrentó competencia, el número de establecimientos era limitado, cuando se eliminaron las restricciones aumentó en forma exponencial, en 1993 habían 30,000 y para 1998 existían

2,426 tortillerías, en el 2008 existían 2,866 (INEGI, varios años) y con ello la competencia, algunos industriales desalentados abandonaron la actividad.

En la actualidad, los micro y pequeños industriales de la tortilla compiten entre sí en el mercado local, entienden la dependencia y subordinación que enfrentan en el mercado oligopólico de la harina, controlado por MASECA y MINSA; así también, el reto que representan los supermercados, propiedad de grandes empresas globales; sin embargo, no las enfrentan, sus estrategias se dirigen a competir con la multitud de establecimientos locales diseminados en diversos puntos de la ciudad.

La experiencia en el libre mercado, ha orientado la adopción de modelos de organización, sustentados en la externalización de actividades y la creación de vínculos virtuosos de cooperación y competencia, sistematización de producción y distribución, como medios para alcanzar economías de escala y alcance, basados no en el desempeño de una empresa en particular, si no en la construcción de redes entre actores y empresas en el territorio; la externalización de actividades, se presenta como una fórmula para alcanzar el crecimiento y desarrollo económico, al disminuir las limitaciones atribuidas a micro y pequeñas empresas.

### **Las estrategias de las micro y pequeñas empresas en la industria de la tortilla en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.**

En un proceso histórico las familias en un territorio generalmente construyen vínculos con otras, sean estos de consanguinidad o comerciales. De este modo se gesta un componente que posibilita el desarrollo de las regiones fundamentado en la existencia de lazos de parentesco, confianza, lealtad y amistad. Una familia genera dinámicas especiales determinadas por el propio carácter y objetivos personales de sus integrantes.

Resulta interesante observar una particularidad en las micro y pequeñas empresas - MIPYMES- locales, a menudo muestran su capacidad de explotar ventajas derivado de los vínculos relaciones construidos en el tiempo, cercanía geográfica, comunicación interna, conocimientos, especialización, cultura, conocimientos técnicos y productivos, motivación para la consecución de resultados construidos en los procesos evolutivos de relevo generacional, sumados de capacidad de adaptabilidad y flexibilidad, para responder a los cambios del entorno, que se traduce en confianza mutua, relaciones de cooperación,

identidad, lo que favorece el intercambio de productos e información, difusión de conocimientos y activa la capacidad creadora y técnica.

El mercado de la tortilla en Tuxtla Gutiérrez, de acuerdo a la información recibida de un integrante de la asociación de industriales de la tortilla en Chiapas está altamente pulverizado, existen aproximadamente por 1500 establecimientos, registrados como negocios propiedad individual. Concentrado en 4 o 5 industriales con alta capacidad financiera, cuya principal estrategia, es el control del mercado en operaciones de alto volumen en compras, producción, distribución y venta; elemento fundamental en la reducción de costos, evita riesgos de desabasto, volatilidad ante los posibles incrementos en precios de adquisición de la harina, permite disponibilidad de la materia prima, y desarrollo de habilidades al interior de la organización.

En el libre mercado, un elemento fundamental para enfrentar la competencia en el mercado, está determinada por la preferencia del consumidor. La evidencia empírica, indica que ante el crecimiento de las ciudades y requerimientos de mayor tiempo para desplazarse de un lugar a otro y recorrer grandes distancias, el consumidor elige comprar en el lugar más cercano.

En este sentido, la estrategia propone acercar el producto al consumidor, mediante amplios canales de distribución. Las estrategias más recurrentes buscan el control del mercado y condiciones de certidumbre; innovando nuevos sistemas de ventas para colocar al menudeo grandes volúmenes de producción, por medio de repartidores a domicilio, expendedores en mercados, tiendas de abarrotes, casas particulares y tiendas de conveniencia como OXXO y EXTRA.

El reparto a domicilio es la principal opción para cubrir los requerimientos de los consumidores, residentes en los conjuntos habitacionales, fraccionamientos y en zonas conurbanas al centro de la ciudad.

Ahí es donde se identifica la organización descentralizada entre la fase de producción y comercialización; el industrial de la tortilla vende diariamente a los repartidores grandes volúmenes de tortilla, con un margen de ganancia; este a la vez, diseña estrategias de comercialización por cuenta propia. La actividad representa una fuente de ingresos adicionales o autoempleo familiar con un monto de inversión pequeña.

Los contratos en general se basan en relaciones de confianza construidas en el tiempo, mediante créditos revolventes con garantía prendaria. Diariamente el repartidor compra kilos de tortilla, vende a los consumidores y paga la deuda al finalizar la jornada.

### **Reflexión final**

La industria de la tortilla se caracteriza desde sus inicios, por conformar micro y pequeños negocios familiares; la participación de cada uno de sus integrantes es y ha sido fundamental para consolidar un patrimonio económico, espacios de aprendizaje tanto en conocimientos técnicos, como en el desarrollo de habilidades empresariales, cultura de trabajo transmitido de generación en generación.

El estudio empírico realizado pone de manifiesto que, con carácter general, las micro y pequeñas empresas se preocupan por el desarrollo de una estrategia competitiva. La externalización de actividades y creación de vínculos relaciones se presentan como mecanismos a través de los cuales se producen procesos de crecimiento y cambio estructural en la economía familiar, ya que permiten generar rendimientos crecientes cuando las relaciones y la interacción entre empresas propician la utilización de economías de escala ocultas en los sistemas productivos.

Con el análisis se presentan elementos para demostrar que es posible alcanzar economías de escala no en función de la dimensión de una empresa en particular, sino del tamaño productivo de un sistema de empresas localizadas en un territorio.

La organización de la producción está estrechamente vinculada al crecimiento y desarrollo de las regiones; la visión sistémica propone la construcción de redes entre los actores sociales y productivos, como la vía para superar las limitaciones atribuidas a la escasa capacidad financiera, productiva, organizativa y distributiva; enfrentando los desafíos en los mercados más abiertos y competitivos, particularmente para las pequeñas y medianas empresas locales, para enfrentar a las grandes empresas globales.

## Literatura citada

1. Appendini K. (2001): “De la milpa a los tortibonos: la reestructuración de la política alimentaria en México. México: COLMEX, CEE; Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social.
- 2 Becattini G. (2002): Del distrito Marshaliano a la “teoría del distrito conte propone cercar el producto al consumidor,mporáneo”. Una breve reconstrucción crítica. Investigaciones regionales. Otoño, número 001, Asociación Española de Ciencia Regional. Alcalá de Henares, España, pp. 9-32
3. Fernández,M, (2000): “Reestructuración productiva y desarrollo regional”, revista de estudios regionales nº 58 pp. 45-77 (consultado el 5 de junio 2014 en <http://www.revistaestudiosregionales.com/pdfs/pdf667.pdf>)
4. Garófoli, G. (1991); “Desarrollo económico, organización de la producción y territorio”;(consultado el 3 junio 2014 en <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO10.pdf>).
- 5.Gutiérrez, A. (2006) “La empresa trasnacional en la reestructuración del capital producción y trabajo”. UNAM. Instituto de Investigaciones Económicas
6. Iglesias D. (2005) “Configuración económica y territorial de la actividad industrial en el marco de la dinámica actua” (consultado el 3 de junio 2014 en [http://www.uaemex.mx/webvirtual/wwwquivera/htdocs/2005-%20PDF%20Normal/02\\_David\\_Iglesias\\_Pina.pdf](http://www.uaemex.mx/webvirtual/wwwquivera/htdocs/2005-%20PDF%20Normal/02_David_Iglesias_Pina.pdf)
- 7.Iglesias, D, y Ramírez, J. (2008) “La formación de sistemas productivos locales” en Teoría y Praxis. No. 5. Pp 51-67
8. Klein, J (2005): “Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización neoliberal”. Revista eure (Vol. XXXI, N° 94; pp. 25-39, Santiago de Chile, diciembre 2005).

9. Paunero, F., Sánchez, G. y Corona L. (2007), “Sistemas Productivos locales en México. Tipología desde la perspectiva europea”. *Economía Informa*, No. 345. Marzo-Abril. México.
10. Rosales, R. (2007); “Introducción. Desarrollo local: un camino para la investigación en la relación territorio y actores sociales”, en Rosales Ortega Rocío (Coord.) *Desarrollo Local: Teoría y Prácticas Socioterritoriales*, México: Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa: Miguel Ángel Porrúa, p. 5-23.
11. Torres, Felipe. (1994) *Los Circuitos urbanos de la tortilla (El caso de la zona metropolitana de la ciudad de México)*. México: UNAM, IIEc. México.
12. Torres S. Gerardo (2009) *De la producción de maíz al consumo social de tortilla: políticas de producción y abastecimiento urbano*. UNAM. CEIICS.
13. Vázquez, A (2007): *Surgimiento y transformación de los clusters y milieus en los procesos de desarrollo*. *Revista EURE* Vol. XXXII, N° 95; pp. 75-93, Santiago de Chile.

## **Empresas y desarrollo regional: Consideraciones para adoptar el análisis de redes sociales**

*Tlillalcapatl Gómez Carreto  
José Alberto Zarazúa Escobar*

En este ensayo, invitamos al lector, particularmente a los estudiosos de las dinámicas empresariales, a que vislumbren desde un enfoque analítico, el concepto de redes sociales y cómo éstas existen sin que medie un espacio virtual. Para ello, proponemos una breve aproximación a su origen en la ciencia social. No nos detendremos mucho ahí, pues la parte sustancial de la exposición se centra en reconocer cómo las redes sociales, surgen, existen y se dinamizan dentro de la actividad económica empresarial. Con ese propósito, al finalizar el artículo, hemos ejemplificado eligiendo como unidades de análisis las redes sociales empresariales que se tejen dentro de un sistema productivo agrícola en Las Margaritas, municipio del estado de Chiapas, y en donde existe tal dispersión social que es un verdadero logro contar con la internet, a pesar de lo cual, las redes sociales existen, pues los puntos de conexión son sus actividades empresariales y las personas mismas.

### **Redes sociales no solamente en internet**

Recientemente, con el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información, ha cobrado fuerza el término de **redes sociales**. Hay quienes creen que es algo que ha surgido como consecuencia de la presencia de teléfonos, satélites, computadoras y otros artefactos de tecnología dura. Sin embargo, ni se trata de un simple vocablo, ni es un concepto que se acota exclusivamente a los grupos de personas que se interconectan por internet. No es tampoco nuevo, ni se estudia o comenta con interés exclusivo para conocer la velocidad con que la distancia se acorta entre sujetos en diferentes partes del mundo. Es más, tampoco hacen referencia única al furor conocido entre adolescentes, y otros no tan jóvenes, para establecer contacto entre ellos simultáneamente, y en tiempo real, no importa lo alejados que estén físicamente. Las redes sociales, son en verdad, mucho más que eso.

A decir verdad, una red social está conformada sin necesidad de que exista dispositivo alguno intermediando entre las personas. Las redes sociales existen en los países desarrollados, claro, pero también en las tribus de aborígenes en un país menos adelantado: donde haya varios sujetos interactuando, ahí hay presencia de una red social. Las hay

espontáneas, tejidas en complejas y permanentes relaciones que los individuos establecen en los grupos a los que pertenecen: la escuela, la familia, la congregación religiosa, los amigos de infancia, los amigos del trabajo, y por supuesto, las redes para las negociaciones o transacciones de bienes y servicios. Existen también redes formadas con algún propósito específico, que una vez cumplido, tienden a desaparecer: apoyar a un candidato político, desarrollar un plan de trabajo o visitar a un familiar enfermo. Las redes sociales contienen un poder inmenso en sí mismas, pertenecer a alguna de ellas puede incluso llegar a ser un privilegio.

### **¿De dónde proviene el uso del término de Redes Sociales? Explorando los orígenes del concepto**

Hace tiempo, a finales de la década de 1920, el escritor húngaro Frigyes Karinthy escribió una reflexión en forma de un breve relato al que llamó *Cadenas*. En ese entonces, el telégrafo y el teléfono alámbricos eran algo fuera de serie y la forma novedosa de comunicarse de la época, lo llevó a sugerir a través de un juego, que cualquier persona del mundo puede ser contactada a partir de un conocido, y que éste, no necesitará de más de cuatro o cinco personas más para llegar a la persona objetivo. El relato no pretendía generar una teoría social, Karinthy estaba más bien reflexionando desde la Filosofía sobre cómo el mundo se torna pequeño por el desarrollo tecnológico que posibilitaba la comunicación rápida y que acercaba a las personas. . Por lo tanto, al reconsiderar el “nuevo tamaño” del planeta, se reconocía el papel de la ciencia y entonces, las creencias sobre un ser divino y el universo, adquirirían un nuevo enfoque.

En la Psicología, destaca la aportación de Kurt Lewin y su teoría del campo a inicios de la década de 1930. Básicamente establecía que la conducta de las personas obedece a un ambiente, éste se compone de hechos que coexisten, es decir, los hechos de una persona en relación a los de otra. Esto constituye el campo dinámico que explica la conducta. En otras palabras, las personas actuamos en relación con lo que otras hacen, por lo tanto, el espacio social es el ambiente que se define por las relaciones de los sujetos que interactúan en él. Digamos que el empresario hace lo que hace porque su ambiente social se lo permite (sus amigos, sus vecinos, sus compañeros de trabajo, la comunidad donde vive), y si hace lo

prohibido, tendrá consecuencias negativas. Ese “permitir” es el campo dinámico del individuo.

También en el campo de la Psicología, merece atención especial el trabajo de Jacob Levy Moreno, terapeuta que estudió el efecto de la estructura de la relación social y cómo influye en el sentir psicológico de las personas. Para ello desarrolló un método ampliamente conocido: la **sociometría**, que a su vez se auxilia de los **sociogramas**. Su utilidad reside en que se puede valorar el bienestar de las personas a partir de la posición que ocupan en su grupo social. Como pueden apreciar los lectores, el desarrollo de la Psicología trascendió a la Sociología a fin de comprender el sentir del individuo en una magnitud más amplia, reconociendo su relación con los demás. Es también la década de 1930 el periodo en que estos acontecimientos tienen lugar; en 1932 nació oficialmente la sociometría, cuando Moreno presentó resultados de un estudio en una penitenciaría y en donde el método fue crucial para la obtención de sus conclusiones.

Ahora bien, el uso del término de **redes sociales** como tal, se rastrea en su origen en el campo de la Antropología, con Radcliffe-Brown y Simmel, en 1950, quienes determinaron que los grupos sociales se articulan a través de las relaciones y que con éstas, se puede explicar la estructura global de un sistema social. Por su parte, Barnes (1954) utilizó por primera vez el término de red (network) para contar con una palabra compuesta que describiera los campos sociales dentro de una comunidad. Finalmente, mencionaremos a Bott (1955) quien demostró que entre más conectadas estén las personas, mayor es el grado de especialización del papel en la red y volvió a los planteamientos de Lewin: la estructura social, determina la conducta de las personas.

### **¿Si no existe solamente por plataforma virtual, qué es entonces una red social?**

Con lo anterior, podemos traer a la cuenta que el concepto de redes sociales ha encontrado lugar en la ciencia desde principios del siglo pasado, pero que no surge con internet. Actualmente, de acuerdo con Molina y Ávila (Sin año) podríamos decir que se trata de un término con al menos cuatro significados: 1.- *Interconexión entre personas* que usan plataformas virtuales (*Facebook* y *Twitter*, por ejemplo); 2) *Complejidad*: el mundo es tan

complejo que es una red, una telaraña; 3).- *Estrategia para adquirir poder*, por ejemplo, las personas de una determinada ciudad o localidad, se unen a otras para poder impulsar una iniciativa de desarrollo (los vecinos de una colonia se interconectan para participar en una propuesta de mejoras de la ciudad) y 4.- *Herramienta para el análisis de las relaciones entre personas, países, organizaciones* y otras unidades sociales, como *las empresas*. Lo que es lo mismo: la red es un instrumento para analizar relaciones de diversos tipos, como veremos más adelante.

Los tres primeros significados aluden a la red de forma metafórica, mientras que el último, se refiere a la dimensión analítica de las redes sociales. Veamos a qué nos referimos con ello.

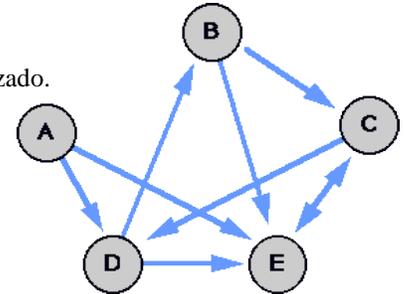
### **Enfoque metafórico Vs. Enfoque analítico de las redes sociales**

Cuando expresamos frases como “el mundo es una red”, “yo no pertenezco a esa red de amigos”, “¿quién en tu familia me puede ayudar a identificar una red de vecinos para la limpieza del barrio?”, efectivamente nos referimos a la red, solamente que en un sentido metafórico.

Como bien recuerdan, en apartados anteriores mencionamos a Moreno y su aporte del método sociométrico. Pues bien, un instrumento que se desarrolló fue el **sociograma**, el cual es una herramienta gráfica, una figura que ayuda a “visualizar” a las personas y la dinámica de las relaciones entre ellas. Cuando vemos un sociograma, vemos una estructura de relaciones, y entonces “vemos” una red social que podemos analizar.

Este es un ejemplo común de un sociograma. Cada círculo representa a una persona y las líneas, sus vínculos. Del mismo modo, las flechas indican la direccionalidad de la relación. Supongamos que decidimos analizar una relación de compra-venta. Un ejemplo sin muchas pretensiones sería que B le compra a C y a E, pero a B, solamente le compra D. Al que mayormente le compran es a E. El análisis nos puede llevar a indagar asuntos como ¿Qué tiene E que la mayoría le elige para comprarle?

Las gráficas o sociogramas pueden visualizarse con ayuda de software especializado.



Fuente: Elaboración propia

Si bien la Psicología aportó los sociogramas como instrumentos importantes para hacer visible la estructura de relaciones entre las personas, son las matemáticas, concretamente la Teoría de Grafos, que proveen la mayor parte de elementos para abordar la red con interés analítico. En esta teoría, una red es un conjunto de relaciones, cada línea que representa a la relación, tiene un valor concreto, numérico o no. La posibilidad de contar los vínculos es precisamente una contribución que las ciencias exactas hacen a las ciencias sociales, y esto resulta verdaderamente útil para la tarea ya sea del emprendedor incipiente, o del empresario consolidado. En este caso, la visualización de las relaciones y puntos se hace mediante un grafo, que es la imagen de la red.

Supongamos que el empresario está gestionando algún asunto relacionado con sus proveedores. No es el mismo grado de conocimiento decir “tengo muchos proveedores, tengo pocos proveedores” a decir “tengo 4 (A,B,C y D) proveedores de camote en Oaxaca...1 (F) de cajitas en Tlaxcala y 0 de nada en Puebla. Hasta ahí se pensará que no se necesita un análisis matemático de la red para conocer a la cadena de proveedores y las ventajas o deficiencias en ella. Sin embargo, con apoyo de la Teoría de Grafos se puede llegar a la cuenta de que no se pierde de nada con 0 proveedores en Puebla, y que mejor deben cuidarse o aumentar relaciones de los que surten cajitas, pues sin ellos, no será

posible vender ningún camote en ningún lado. Además, ¿Existe alguien que obstaculice para enlazarse a una empresa proveedora de cajitas también en Oaxaca?

¿A dónde nos pueden llevar análisis similares? Así como con este modesto ejemplo centramos la atención en una relación-vínculo para la provisión de insumos para la elaboración de dulces de camote, también se pueden incorporar diferentes tipos de relación en la red y analizarlas. Un análisis más detallado de la red puede aportar mayores datos. Por ejemplo, la *posición* que ocupa F dentro de la estructura de sus empresas proveedoras, hacen al empresario muy vulnerable, y por lo tanto, le condicionan su posibilidad de acción. Es posible que se vea obligado a aceptar condiciones de F con poco agrado, pero por el momento, no tendría más de donde elegir.

El análisis puede revelar posición de las personas, pero además, otros aspectos como *centralización, intensidad de la relación accesibilidad, rango, tamaño, densidad, frecuencia, contenido de los vínculos, direccionalidad de la relación* y otros similares. Estos son los indicadores que aportan, entre muchos otros, la teoría de grafos. Es posible identificar fuertes *relaciones triádicas o diádicas*, entre tres o dos personas-empresas. Además, *redes y subredes*. Sobre todo esto resulta imposible abundar por el momento.

### **Análisis de redes sociales en empresas agrícolas de Las Margaritas, Chiapas**

Para reflexionar sobre la utilidad del enfoque analítico de las redes sociales, se presenta al lector un breve ejemplo con datos, pero ahora totalmente verídicos, sobre la dinámica empresarial que se teje con las redes de actores vinculados alrededor del cultivo del jitomate en Las Margaritas Chiapas. Esta parte del análisis que se ha realizado permite estudiar la dinámica empresarial, pero además, su efecto en procesos de desarrollo.

En el cuadro se aprecia una tipología de actores que conforman una red en donde los actores desempeñan diferentes roles sociales vinculados al sistema productivo jitomate.

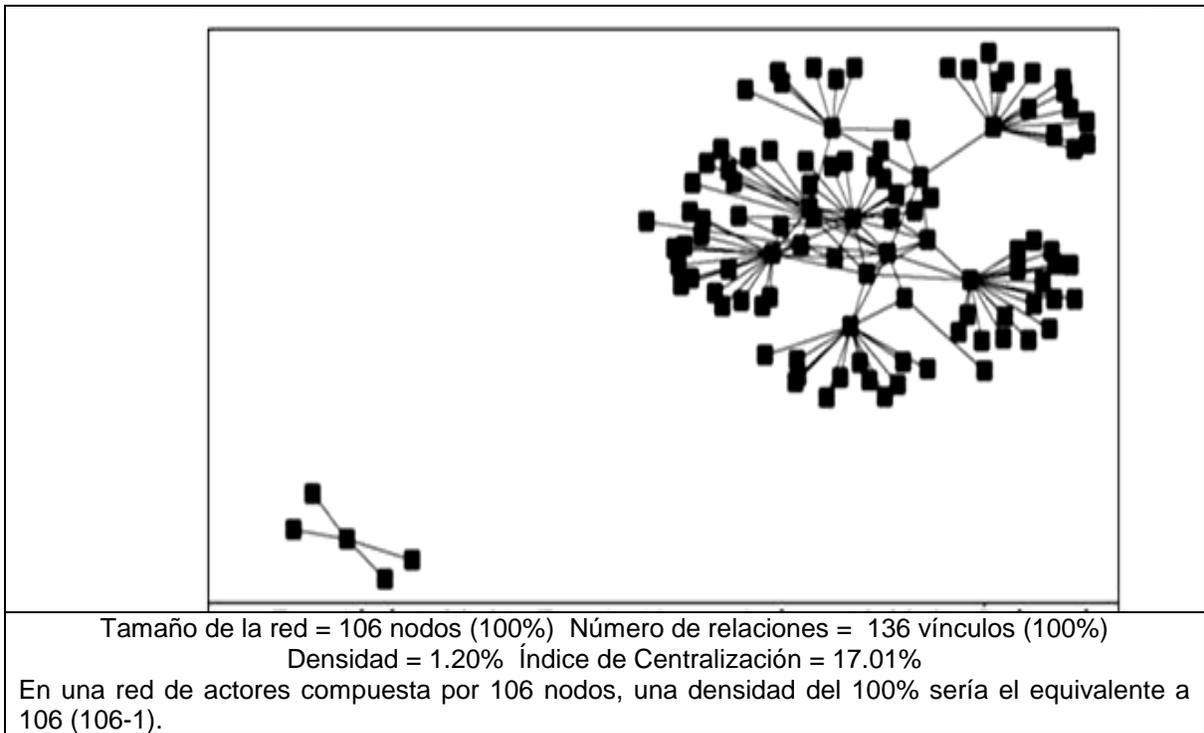
Código	Tipo	%
CAD	Centro de Acopio y Distribución	1.8
CI	Comercializador de jitomate	2.8
EPpr	Empresa de Productores con Capital Privado	0.9
ER	Empresa Social Rural de Productores	67
IE	Institución de Educación	0.9
IG	Institución Gubernamental	8.4
OR	Organización Social con Actores de Funciones Múltiples	7.5
PF	Proveedor de Servicios Financieros	2.8
PI	Proveedor de Insumos	4.7
PSP	Prestador de Servicios Profesionales	2.8

**Tipología de actores en la Red Social Empresarial de los Productores de Jitomate de la Meseta Comiteca**

Fuente: Elaboración propia

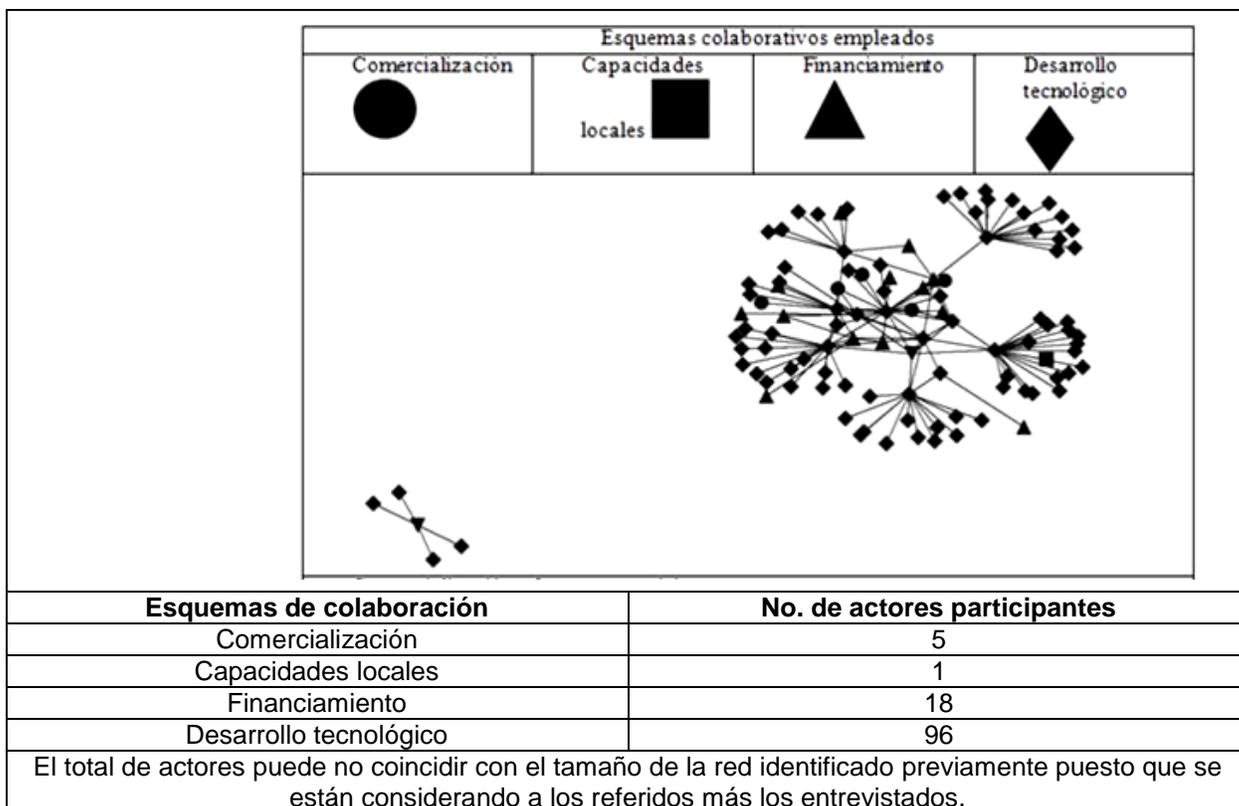
En Las Margaritas se encuentran 25 empresas sociales de productores de jitomate, a las que se les denomina *grupos de trabajo* mientras definen una figura jurídica. Estas 25 empresas se articulan por medio de intermediarios, dependencias públicas o vendedores de insumos para el cultivo, con otras 46 de municipios aledaños: Comitán y La Independencia. Las conexiones directas se aprecian con actores de estos municipios, quienes a su vez se vinculan con personas en La Trinitaria y así sucesivamente, hasta llegar a actores del resto del territorio nacional e incluso a Europa.

En una red egocéntrica, construida a partir de las 71 empresas de los productores se aprecia que existen otras 35 empresas con lo que se conforma una red primaria de 106 nodos.



Fuente: Elaboración propia

Si centramos la atención en la naturaleza del vínculo, es decir, quién se relaciona con quién y para qué, tenemos que las redes y esquemas de vinculación que establecen los actores en la red, se caracterizan de la siguiente manera:



### Redes Sociales para la Colaboración de los Productores de Jitomate

Fuente: Elaboración propia

**Comercialización.-** Involucra acciones de venta de productos de la empresa y se realiza primordialmente con los actores clasificados como CAD y CI.

**Desarrollo de capacidades locales.-** En este esquema las empresas de productores se centran en la mejora de los procesos extra-técnicos (administrativos, organizativos), lo cual se efectúa primordialmente con las IE interrelacionadas.

**Financiamiento.-** Se refiere al acceso real o potencial de recursos económicos en el marco de proyectos o iniciativas de desarrollo que resuelven una necesidad o problema concreto. Las empresas de productores se involucran con IG y PF.

**Desarrollo tecnológico.-** Se promueve la mejora de aspectos técnico-productivos y se efectúa con los actores EPpr, ER, OR, PI y PSP.

Como se observa, el esquema colaborativo predominante en la red es el desarrollo tecnológico. Esta tendencia se replica al estratificar la información por tipo de empresa – Sociedad de Producción Rural, Sociedad Anónima y Grupo de Trabajo – en cada municipio. Lo que pudiera parecer en un primer momento inercia presentada en la red

empresarial para participar más activamente en los otros esquemas colaborativos, pudiera encontrarse relacionada con el proceso mismo de evolución y consolidación de la red.

**¿Qué es lo que se puede utilizar como información básica derivada de este breve análisis?**

1.- Analizando los indicadores correspondientes se observa que esta estructura relacional muestra una tendencia hacia la baja densidad relacional entre los integrantes. Se trata de una red en proceso formativo y tendiente a la desvinculación, tal y como se aprecia con el fragmento de cinco nodos separados de la estructura general; esto sugiere que podría ser deseable contar con la presencia de actores que concentren poder y toma de decisiones para orientar el proyecto económico alrededor del cultivo del jitomate, cuando menos mientras la red evoluciona y logra mayores grados de densidad.

2.- Por la naturaleza de los vínculos.- El tema por el cual los productores se relacionan con otros empresarios, gira en torno al desarrollo tecnológico. Así, se han diagnosticado una serie de factores que permitan construir estrategias orientadas a la incorporación de fuentes de aprendizaje de tecnología blanda: organización, administración, finanzas y otras similares. La idea general es, poder instrumentar un esquema de intervención continua con la finalidad de contribuir al desarrollo y fortalecimiento de capacidades en administración en empresas del sistema productivo jitomate de Las Margaritas, Chiapas.

Los primeros cinco temas que han quedado explícitos son:

- 1.- Fortalecimiento de trabajo grupal
- 2.- Identificación de relación costo-beneficio en las unidades de producción (empresas de productores de jitomate)
- 3.- Planeación de las finanzas
- 4.- Controles internos
- 5.- Comercialización (estrategias)

Como se aprecia, el análisis de redes nos orienta de manera eficiente hacia aspectos estrechamente relacionados con la tarea del emprendedor.

## **Reflexiones finales**

El análisis de la red puede brindar mucha mayor información, en un primer momento es muy útil la *red egocéntrica*, ésta se estructura solamente alrededor del empresario, pero identificar quiénes se relacionan con éste directamente sería apenas el primer paso. Etapas subsecuentes requieren de identificar a todo un sistema o red empresarial, llamada *red completa*, vinculada con la actividad que desempeña, pues al visualizar a *quién se relaciona con quien* sabrá que tan cerca o lejos está de recursos que necesita para emprender o fortalecer su proyecto. Entre más nodos y líneas lo separen, más lejos está, pero al mismo tiempo, interconectado y con posibilidades de lograr sus objetivos.

---

## **Fuentes Consultadas**

Cardozo Cabas, Gina Geltrudis (2010). Historia del concepto de red social. Extraído de <http://www.networking-tic.com/profiles/blogs/redes-sociales>.

Requena Santos (1989). El concepto de red social. Revista Española de Investigaciones Sociológicas-REIS. PDF disponible en [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/249260.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/249260.pdf)

---

## **Aportaciones al turismo rural en la región socioeconómica IX Istmo-Costa de Chiapas**

Dra. Jesús Esperanza López Cortez

### Introducción.

El presente artículo tiene el propósito de dar a conocer las aproximaciones posibles que permitirían agilizar el trabajo en común en el Sistema productivo turístico<sup>5</sup> de la región. Solamente se dan las estrategias porque es el interés que tienen los actores involucrados. El desarrollo de la investigación se hizo en tres años, realizada en el marco del doctorado para obtener el grado de Doctora en Estudios Regionales (DER); Programa que pertenece al Padrón Nacional de Programas de Calidad, impartida por la Universidad Autónoma de Chiapas. Con el fin de contribuir en mejorar los servicios turísticos que se dan cotidianamente en la región denominada para este estudio Costa Chica de Chiapas.

Para esto se plantearon preguntas que a lo largo de la investigación se contestaron y que la finalidad de este artículo es concentrar solamente las aportaciones para mejorar la actividad turística, con esto se aclara, que puede haber mucho más caminos para recorrer, investigaciones con otros propósitos, pero que la aproximación que se hizo, es mi aportación a la región.

Esta conferencia magistral fue presentada el 26 de Septiembre de 2014, por invitación de dos instituciones en coordinación: H. Ayuntamiento municipal, estando como presidente el Ing. Manuel Narcía Toledo y el delegado regional de turismo Lic. Alfredo Raymundo Iglesias Reyes.

---

<sup>5</sup> Concepto retomado por Becattini(2000) Distrito industrial“una entidad socioterritorial caracterizada por la presencia activa tanto de una comunidad abierta de personas, como de un conjunto de pequeñas y medianas empresas manufactureras, en una zona natural e históricamente determinada, en la cual comunidad y empresas tienden a fundirse.” (Becattini 2000: 17). Acerca de la evolución de un distrito industrial a un sistema productivo local, Garofolli (1995) comienza a utilizar el concepto y se da a la tarea de distinguir tres tipos de estas aglomeraciones de pymes: áreas de especialización productiva, sistema productivo local y áreas sistema (Clément 1997: 9)

El estudiar en un programa de Calidad registrado ante el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), uno de los objetivos es la movilidad estudiantil de sus alumnos, con el propósito de conocer otros contextos y hacer evaluación en referencia con el estudio. Dándome la oportunidad mediante el coordinador del DER el Dr. Juan Carlos Cabrera Fuentes<sup>†</sup> (UNACH), y la invitación del Dr. Esteban Pérez Calderón (UNEX) de la Universidad de Extremadura, Cáceres; España.

Como punto de partida de una consultoría, es que está basado en transmitir el conocimiento especializado en un área determinada a quienes lo soliciten, por tanto se explica como primer punto sobre la región de estudio, el contexto global para entender lo local y las relaciones socioeconómicas que se suscitan en torno a la actividad turística. Como metodología se utilizaron reuniones de trabajo, entrevistas a profundidad, programadas y semiestructuradas; trabajo de campo, reflexiones, encuestas y la herramienta del software UCINET.

Región Costa Chica de Chiapas: Contexto Social Económico

### *Contexto social*

Para tener un panorama general de la región, es necesario centrar el estudio en los actores, de acuerdo a CONEVAL; pues en la región de estudio, existe una población vulnerable por la situación económica que se presenta actualmente.

Durante el año 2010, México tuvo un desempleo de 5.4 por ciento. Con esta cifra se encuentra en el lugar siete de los países OCDE, con menores tasas de empleo. El promedio de éstos, creció de 8.3 por ciento en 2009 a 8.6 por ciento en 2010.

De acuerdo con datos del PNUD, el coeficiente de Gini para México, disminuyó entre el año 2000 y el 2008, al pasar de 0.480 a 0.458, lo que implica apenas una mejora de 4% en la distribución del ingreso.

En el año 2005, las cinco entidades federativas que muestran el mayor índice de Gini o nivel de desigualdad, son los siguientes estados: Chiapas (0.5427), Guerrero (0.5269), Oaxaca (0.5259), San Luis Potosí (0.5258) y Puebla (0.5170).

Para conocer el índice del Rezago Social de Chiapas, en el año 2010, ocupa el tercer lugar a nivel nacional, con el índice de rezago social muy alto.

En específico Tonalá, se ha comportado desde el año 2000 al 2005 con rezago social muy alto, de acuerdo con los datos de CONEVAL; en el 2010 Pijijiapan con 16,917 habitantes, tiene un rezago social bajo, de los años 2000 al 2005 logra el rezago social medio y en el año 2010, pasó a un rezago social alto.

La población total del municipio se distribuye de la siguiente manera: 56.69% vive en cuatro localidades urbanas; mientras que el 43.31% restante reside en 643 rurales, que representan 99.38% del total de las localidades que conforman el municipio. Los promedios regional y estatal para poblaciones con este mismo rango, fueron de 99.62% y 99.09%, respectivamente (INEGI, 2000).

La actividad turística se lleva a cabo en un número considerable de localidades rurales, que se ubican a lo largo de toda la costera de Chiapas, donde varias familias, organizaciones y microempresas, se dedican al servicio del turismo. Aprovechando los recursos geográficos del mar, dan servicio de hospedaje, alimentación y en algunos de los casos, cuenta con espacios de recreación.

### ***Contexto económico***

Como se ha descrito anteriormente, las condiciones físicas de Chiapas han determinado a través de la historia, las tendencias económicas regionales. Por lo tanto, para conocer la región Costa Chica de Chiapas, empezamos por explorar el coeficiente de localización<sup>6</sup>, con el fin de saber si el área de mercado de los bienes producidos, es mayor que la del Estado, entonces podría tratarse de una actividad exportadora.

En base a datos oficiales del INEGI, se calcularon mediante técnicas de análisis regional, coeficientes de localización y de especialización, el efecto diferencial, estructural y total para los municipios de Tonalá y Pijijiapan, obteniéndose los siguientes resultados:

---

<sup>6</sup> Elaboración propia a partir de los datos oficiales del INEGI, se calcularon los coeficientes, usando la técnica de Lira, Luis (2004). Técnicas de análisis regional, Curso Seminario Internacional, Descentralización y Federalismo Fiscal. ILPES/CEPAL, Santiago de Chile.

Para Tonalá en el sector 11 (agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza), tiene el valor de 13.27, esto quiere decir que los bienes producidos por este sector es mayor, ya que se trata de una actividad que es exportada. Al igual que el sector 52 (servicios financieros y de seguros) con un índice de 1.75.

Ahora bien, si analizamos los sectores donde se desenvuelve la actividad turística como: transporte, servicio de alojamiento y restaurante. En el sector transporte se tiene el índice de .77, por debajo de 1, esto indica que la actividad no satisface los requerimientos de la región; así también, en el sector 72 (servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas), se tiene .21, pudiendo concluir que tampoco satisface los requerimientos de la región. Por lo que, se analiza que las actividades no se hacen con mayor intensidad que en el resto del país; como por ejemplo, los complejos turísticos planeados de Cancún. Pero se parte del supuesto que puede explorarse la viabilidad de impulsar la actividad turística.

El coeficiente de especialización, es una medida de naturaleza típicamente interregional, que expresa el grado de similitud de dos distribuciones relativas. Su valor oscila entre 0 y 1. Siendo para Tonalá .333. Esto quiere decir que el empleo no es especializado, existe diversificación en la mano de obra.

Por último, el método diferencial estructural, consiste en comparar el cambio observado en una variable, tanto a nivel de cada región como del país en su conjunto. Éste se compara con el cambio que habría ocurrido (en la región o regiones), si la variable en cuestión se hubiera comportado de idéntica manera, tanto en la región como en el país.

Si el efecto total de la diferencia entre el valor real de la variable y su valor hipotético, es mayor que 0; se dice que la región posee mayor dinamismo que el país. Entonces al evaluar la variable de empleo para Tonalá se obtiene -2887; por lo tanto, en el municipio no se alcanza mayor dinamismo que el país.

El efecto diferencial es el factor de la diferencia hipotética, que explica el hecho de que idénticas actividades situadas en distintas regiones se expanden (o contraen) a tasas también diferentes. El efecto diferencial en Tonalá es de -1673.63 y en el sector servicios de

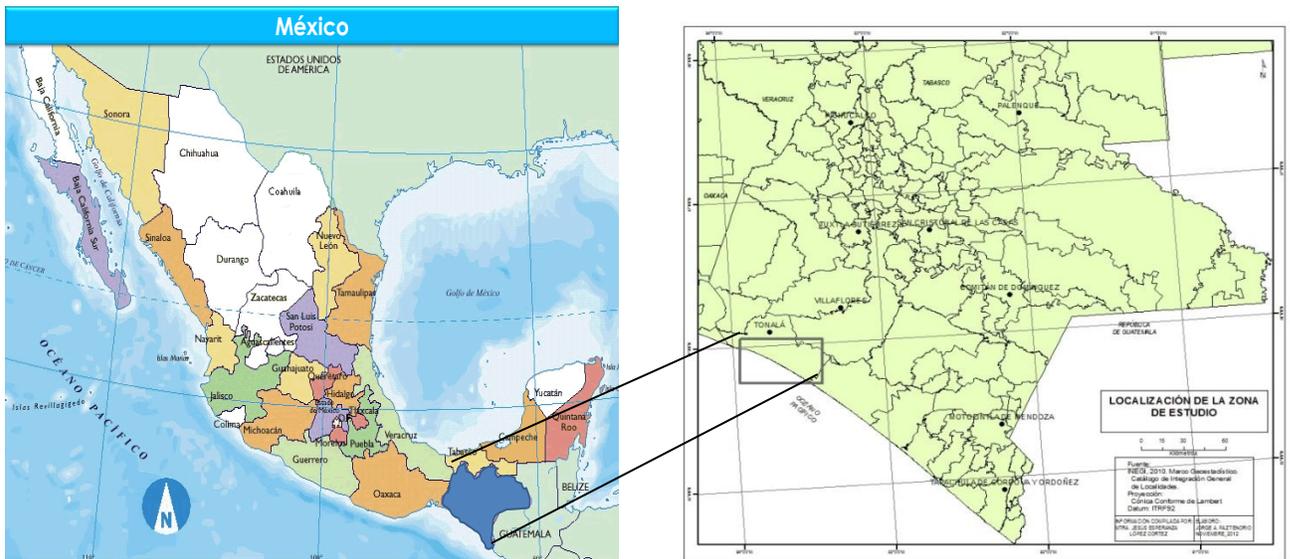
alojamiento temporal: -721.56. Se puede decir que Tonalá perdió empleo comparándolo con el Estado de Chiapas.

El efecto estructural indica que el grado de especialización regional en el año inicial, en sectores que crecieron o no entre el año 2004 y el año 2009, es de: -1213.41. Esto sugiere que la región del año 2004 al 2009, ha sido una región perdedora.

Para resumir el análisis de indicadores y posteriormente pasar a describir cada nodo turístico, se tiene lo siguiente: en la Costa Chica el área de mercado de los bienes producidos, es mayor que la región solamente en el sector primario-agropecuario y en el sector servicios financieros y de seguros. Es un mercado laboral diversificado, no especializado, no hay mayor dinamismo respecto al país, tiene además un alto rezago social y ha sido una región que ha perdido empleo del 2004 al 2009.

En el Mapa 1, se localiza la región Costa Chica de Chiapas, integrada por los municipios de Arriaga, Tonalá, Pijijiapan y Mapastepec.

Mapa 1.- Ubicación de la Región Costa Chica de Chiapas



Fuente: INEGI, 2010.  
Marco Geoestadístico  
Catálogo de integración general de localidades  
Elaboró: Jorge A. Paz Tenorio.

## **Aportaciones**

El contexto global de alguna forma impacta en México y por supuesto en el Estado de Chiapas, en la experiencia regional europea realizando entrevistas al Dr. Sociólogo Marcelo Sánchez-Oro<sup>7</sup> en relación con el turismo es uno de los procesos que en el ámbito mundial produce transformaciones en las regiones de la misma comunidad, con las políticas de acción empleadas por la Unión Europea, que utiliza en apoyar económicamente para el fortalecimiento de las regiones vulnerables rurales que, contrariamente, tienen un atractivo paisajístico.

Se les ha apoyado con subvenciones económicas a través del grupo de acción local<sup>8</sup> que han sido empleadas para crear las condiciones necesarias que mejoren el atractivo turístico como la inversión en infraestructura de carreteras, balnearios, realización de actos artísticos y culturales, entre otros. Esta dinámica trae consigo invertir en infraestructura de salud y educación para el bienestar de la población.

Pero las subvenciones económicas por cada región objetivo 1<sup>9</sup> en la UE produjeron beneficios notables que siguen trabajando para optimizar. Han transformado las economías de algunas regiones, volviéndolas más dinámicas e invirtiendo en su bienestar, pero no se puede dejar a un lado que está latente la incertidumbre de qué pasará cuando sean retiradas las asistencias. ¿Tendrán más empleo? ¿Habrán encontrado el camino para continuar de igual manera? ¿Habrán avanzado con la misma dinámica económica? ¿Volverán al lugar de partida?

Mientras tanto actualmente en México la experiencia de la UE ha cambiado la forma de ofrecer el servicio. Del turismo convencional de sol y playa se ha pasado a ofrecer lugares rurales con gran contenido cultural, alejados de la urbanización y con rasgos característicos de las formas de vida de los pueblos.

---

<sup>7</sup> Profesor de la Universidad de Extremadura y Presidente del Grupo de Investigación Desarrollo Local y Sostenible (DELSOS), trabajo de campo en Cáceres, España.

<sup>8</sup> El grupo de acción local están constituidos personalidades representativas de los sectores productivos, empresariales y de gobierno; incluyendo un actor en desarrollo local, quienes deciden las prioridades para el gasto del recurso.

<sup>9</sup> Clasificadas las regiones como región objetivo 1, por las características de vulnerabilidad y ser población rural.

México también ha encontrado en el turismo un factor de desarrollo, evolucionando por etapas. En la primera los lugares turísticos fueron espontáneos, como el Distrito Federal, propicio por ser la capital de la República Mexicana. Otro lugar fue Veracruz por ser el puerto de altura más utilizado y Acapulco, con el acondicionamiento de playas para hacer frente al turismo extranjero (Molina, 2007).

De acuerdo con Molina (2007) en la segunda etapa, al reconocer que México era buscado por las características del país, el gobierno planea para acondicionar lugares rurales con grandes posibilidades por conjugar recursos naturales y vestigios de culturas ancestrales, tales como Cancún, Huatulco, Ixtapa Zihuatanejo, entre otros, característicos por tener gran infraestructura hotelera para albergar a turistas extranjeros. Consolidándose el país y catalogado por la OMT entre los 10 primeros lugares, en diferentes años se mueve del séptimo al octavo lugar.

En la actual tercera etapa la oferta turística se ha diversificado con tendencias a ofrecer ecoturismo, impactando las políticas de la UE en México, donde se ha vinculado en ofrecer regiones con gran diversidad de flora y fauna, gastronomía, formas de vida, culturales, etcétera, con el propósito de ver al turismo como una alternativa para mejorar la subsistencia económica de las poblaciones, pero que asuman la responsabilidad de cuidar el medio ambiente. Así se obtiene recursos económicos y se cuida a la región, beneficiándose la población, la flora y fauna, despertando tal vez con el tiempo algunas preguntas que en el momento no se pueden contestar. ¿Se tendrá el suficiente cuidado del medio ambiente de tal forma que no se deteriore? ¿O se volverá al mismo punto de partida de contaminación como con el turismo convencional? ¿Existirá sustentabilidad a largo plazo?

Por su parte, al estado de Chiapas se le reconoce por sus 15 regiones rurales, en cada una de las cuales se puede apreciar los recursos naturales que caben en la posibilidad de crear las condiciones necesarias para mejorar la actividad turística. Actualmente el gobierno ha hecho grandes esfuerzos y trabajado con la Sectur en la aplicación de los programas de “pueblos mágicos”, encontrándose catalogadas las ciudades de San Cristóbal de Las Casas, Comitán y Chiapa de Corzo, quedando pendientes esfuerzo y trabajo en conjunto por inscribir otros sitios con gran contenido colonial y cultural. La derrama económica que trae el turismo nacional o extranjero es de suma importancia para los actores locales que

practican esta actividad. Crear las condiciones necesarias para mejorarla corresponde al trabajo en equipo de todos los actores, organizaciones, instituciones y gobierno.

Chiapas, con rezago social por décadas y apartada por la poca infraestructura carretera que existía, ha visto en el turismo una alternativa para dinamizar económicamente a las regiones rurales, y éstas a su vez para la subsistencia económica la mayoría de las veces recurren a la sobreexplotación de los recursos naturales, llegando hasta el punto de agotarlos. Estas desventajas son poco reversibles, y si lo son es a muy largo plazo. Por tanto, el turismo manejado en forma sustentable beneficia a las regiones vulnerables conjuntando a la región y la actividad turística que dinamiza económicamente a la población, despertando tal vez con el tiempo algunas preguntas que en el momento no se puede contestar. ¿Se tendrá el suficiente cuidado del medio ambiente?

La Costa Chica de Chiapas enfrenta el turismo de sol y playa en una forma específica, con actores principales y sus relaciones socioeconómicas basadas en la confianza. Esto trae beneficios para impulsar con gran responsabilidad de parte de las organizaciones como de las instituciones al cargo y fortalecer el sistema productivo turístico de la región de estudio. Falta mucho por hacer, pero la voluntad y el esfuerzo que caracterizan a una de las organizaciones son los elementos principales a duplicar con las otras para representar sus propios bienestares y de la dinámica económica en conjunto.

Tomamos en cuenta en el análisis a los actores principales dentro de la actividad turística, ellos mejor que nadie, conocen la realidad y la viven cotidianamente; tienen conocimiento y propuestas que fueron tomadas en cuenta: La propuesta de los actores van en el siguiente sentido: “Mayor difusión, que realmente se vea la opción de poder triangular la región Norte (Altos)-Centro (capital del estado)-Sur (Costa) de Chiapas, que se asocie el estado de Chiapas con la costa, integrándose con la Ruta del Café, que se pueda hacer una verdadera vinculación, porque nos encontramos desvinculados.”

Aunque el turismo en la región en la temporada de Semana Santa ocupa el primer lugar por visitantes a nivel estatal, no se encuentra permanentemente una ruta que vincule los lugares de los Altos con la Costa Chica de Chiapas. La que sí permanece y ofrecen en los catálogos turísticos es la Ruta del Café. Geográficamente vinculan los Altos, el centro y la frontera

del sur del estado, quedando aislado la parte que podría ser explorada en la región del estudio, contemplada como la Ruta de Manglares.

“...o sea, tú les dices a un turista de San Cristóbal, Palenque y todo eso de Agua Azul ‘Nada más nos vamos a dar el salto hasta la Ruta del Café’, se le hace muy lejos, pero si de ahí bajamos aquí a la Costa Chica de Chiapas, llevo un día y medio o dos y parto al otro día para hacer la Ruta del Café, ya no se te hace tan lejos”.

“Agilizar los trámites para poder operar una microempresa pero sin perder la firmeza de permitir cosas que no están permitidas, como el deterioro en la flora y la fauna. Por tanto, que se quiten las malas prácticas de los representantes de las instituciones gubernamentales.

Esta información de las organizaciones es importante porque ya se hicieron tan evidentes las malas prácticas por parte de los trabajadores o representantes de las instituciones. En Semana Santa llegan a supervisar, algunos cumplen su función, pero para otros la supervisión se vuelve propicia para pedir platillos gratis para que no cierren el lugar por encontrar alimentos contaminados. Se volvió un círculo vicioso por parte del restaurante irregular por tener poca información acerca de cuáles deben ser sus derechos y obligaciones, les regala los alimentos por si encuentran que no cumplen con los estándares básicos de limpieza e higiene. Sin embargo los restaurantes regulares lo consideran mala práctica porque están conscientes que cumplen con higiene y estándares en la preparación. Llegan a inspeccionarlos cuatro o cinco trabajadores de las instituciones y la costumbre de “no pagar los alimentos” no es lo correcto, pues ellos están ordenando el servicio y se les atiende, por tanto es producto vendido.

También proponen dar mayor difusión a las localidades complementándolos con las ferias que cada lugar festeja, así como el apoyo mutuo con los alimentos típicos de la región, dulces, artesanías, es decir, propiciar el ambiente para atraer al turista: “...es que debemos relacionarnos, de buscarnos, entre los mismos actores, entre los mismo ganaderos de aquí y hacer ferias que vincule el sector primario con el turismo”, así como muchas otras cosas que podrían seguir mejorando con el apoyo de las instituciones locales de parte del gobierno.

La región Costa Chica de Chiapas tiene potencial turístico de playa, el cual puede ser impulsado con estrategia de conservación ambiental y bajo gestión de actores locales.

La experiencia generada por pequeñas empresas prestadoras de servicios turísticos en la Costa Chica de Chiapas destaca la importancia de las innovaciones en actividades productivas en pequeña escala, factores que contribuyen a que den saltos cualitativos y cuantitativos en las dimensiones económica y organizacional al transitar de una actividad productiva a otras y descartar rutinas anticuadas e ineficientes en mercados competitivos mediante aprendizajes derivados del análisis de esta iniciativa regional.

Los comportamientos rutinarios y el sentido de confianza constituyen convenciones y relaciones coordinadas que proporcionan a localidades y regiones la capacidad de aprender y rebasar las fuerzas de la imitación. Lo anterior no significa desconocer lo importante de la vigencia del conjunto de instituciones locales que regulan el funcionamiento de empresas y el grupo social.

Las evidencias sugieren que el sistema productivo local de la Costa Chica de Chiapas se encuentra en proceso de formación, pues si bien parece haber transitado de un sistema informal a uno más organizado, todavía dista de ubicarse como un destino turístico consolidado, en yuxtaposición de dejar un sistema productivo informal con la lógica de pensamiento tradicional de esperar recursos de una forma “de arriba hacia abajo” con la que emerge con lo positivo de Madresal. El despegue inicial ya tuvo lugar y actualmente se encuentra en etapa de conformación con esfuerzo de los actores locales que desempeñan papeles de prestadores de servicios, instituciones gubernamentales, organizaciones sociales y otros más. No obstante, todavía se presenta la fuerte necesidad de desarrollar actividades alternas cuando disminuye la afluencia de turistas, lo cual implica un retorno a la pesca para algunas de estas familias, cuando menos de forma temporal.

Existen empresas prestadoras de servicios turísticos con diferentes formas de organización que se reflejan en su interior, por ejemplo, eventualmente han desarrollado una percepción del cuidado de la naturaleza, pues en particular el mar es el recurso que aprovechan como principal atractivo para su actividad económica. Estas empresas se sostienen en la estructura de muchas familias, en cuyo interior se gestan procesos de saber-hacer

interiorizados e implícitos y que evolucionan de una manera inconsciente, es decir, sin pleno conocimiento de que la cotidianidad es un espacio para el aprendizaje y el desarrollo de capacidades.

Eventualmente, los grupos de empresas familiares han encontrado algunos espacios para tener acceso a conocimiento formal, explícitamente construido y transferido mediante cursos de capacitación. En este proceso se entretiene la participación de instituciones gubernamentales y organizaciones sociales empresariales que se incorporan también de forma propositiva.

En sus debilidades se encuentra poca conciencia. Se debe concienciar para contrarrestar el deterioro y la sobreexplotación de los recursos naturales, tener más relaciones socioeconómicas para atraer al turista en forma permanente y no temporalmente en forma cíclica cada año.

No se puede negar que la derrama económica en el periodo de la Semana Santa ha trascendido los años con la subsistencia económica de aproximadamente 3,000 familias en toda la región, pero habrá que propiciar y gestionar ante las autoridades correspondientes las profesiones de turismo o sus equivalentes para producir generaciones con una formación que propicie el impulso de mejorar la calidad del servicio.

En el transcurso de la investigación se partió de la hipótesis del desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades organizativas y dependencias de gobierno institucionales, de los actores que integran la red del sistema productivo turístico, pues ambas se favorecen cuando son acompañadas por instituciones de enseñanza e investigación.

Donde parte de esta hipótesis encontramos parcialmente unos elementos, es decir encontramos capacidades organizativas, encontramos instituciones gubernamentales poniendo empeño por reforzar esas capacidades organizativas, actores que integran la red del sistema productivo turístico; pero no se tienen instituciones de investigación, tampoco instituciones de enseñanza superior, enfocadas a tener una licenciatura de turismo, que permitiera abrir el abanico de posibilidades por mejorar el desarrollo de la actividad turística. Esta acción de abrir una licenciatura de turismo en cualquier universidad de la

región daría pauta a conocer más detalladamente cada uno de los problemas expuestos en esta investigación y lograr que la cooperación se convirtiera la principal acción a encaminar.

Aunque existen elementos del sistema productivo turístico como la cooperación, las experiencias, las organizaciones con lógicas de abajo hacia arriba, las instituciones de gobierno como apoyo y empresas externas capaces de fundirse en una misma región que dinamizan la derrama económica en la Costa Chica de Chiapas, se ha ido construyendo este proceso en forma implícita y sería más beneficioso si al conocer las fortalezas se recuperaran y se plasmaran en un plan estratégico, con el fin de guiarse más rápidamente el enfrentar la demanda que se presenta anualmente; a su vez permitiría estar en continua valoración de las actividades emprendidas en conjunto y esto mejoraría la claridad de funciones que a cada actor le corresponde en su rol específico.

Las evidencias encontradas de los nodos emergentes son indicios de haber aprendido con experiencias del pasado con dos lógicas de pensamiento, los que inconscientemente aprendieron a ofrecer el servicio turístico con apoyo total de las instituciones gubernamentales, esperando siempre el apoyo económico y poca inversión para su propia microempresa, y quienes con trabajo en equipo, cooperación, organización, colaboración y asociación. Esos nuevos nodos son oportunidades para seguir creciendo y fortaleciendo al sistema productivo turístico con ideales positivos, logrando subsistencia económica y la conservación del territorio.

Aunque hagan falta acciones por emprender, se puede mencionar dos escenarios posibles en la investigación: la primera con ideales positivos en coordinación con trabajo colaborativo; se ve la posibilidad de transitar hacia un corredor turístico que vincule de la Ruta Maya hacia la Ruta de los Manglares con la Ruta del Café para dar a conocer los ecosistemas de la Costa Chica de Chiapas.

Puerto Arista ha trascendido por más de 50 años como nodo turístico y esto ha servido de base para reconocer que las acciones que en un momento dieron resultados positivos sirvieron para conformarse con seguir por años la misma forma de actuar, sin darse cuenta que los turistas han cambiado sus formas de viajar, y precisamente cuando ahorran para

conocer otro lugar se vuelven más selectivos, exigiendo calidad y buen servicio, porque representa el esfuerzo de sus ahorros de todo un año. Esas acciones positivas del pasado ya no dan respuesta y cobertura de buen servicio. De continuar con la misma lógica de esperar que todo se los dé el gobierno posiblemente ya no siga desarrollándose la actividad turística, quedándose estancada y a expensas de convertirse en uno de los nodos con menos afluencia turística. Necesitan reflexionar sus acciones para innovar o de lo contrario se estancará por completo.

Si se dan cuenta que las ideas del pasado ya no funcionan y reconocen que ellos son quienes deben emprender sus acciones y gestiones, no esperando que otros lleguen a cambiar el rumbo, Puerto Arista se encuentra en el momento propicio para emprender acciones de organización y cooperación al interior y con los otros nodos para iniciar acciones del corredor turístico y formar parte de la posible Ruta de los Manglares.

A partir de Puerto Arista se ha podido despertar el interés en Madresal y Chocohuital con una lógica diferente de hacer las cosas, reconociendo que los nodos de reciente creación si no están en evaluación, organización y sustentabilidad de los recursos naturales permanente caerán en el estancamiento.

El otro escenario con poco trabajo organizativo y desvinculación por parte de los actores es el riesgo de atraer grupos organizados con capital privado, ofreciendo la compra del terreno para que se apropien del lugar y construyan infraestructura turística, convirtiéndose los actores actuales en vendedores del sitio y pasando al nivel de trabajadores.

Existen posibilidades de fortalecer el sistema productivo turístico por ser sus actores clasificados como regulares, vinculados con la Sectur, quizá asociarse en el programa Cocotur emprendido en 2013 con la Sectur o con otros programas o estrategias que encontraran para beneficio común, como el de publicar el servicio turístico por región. No se deja a un lado alguna lógica de pensamiento, sino por el contrario, se les conjuga.

En regiones donde existen contextos diferentes por el clima, estados, países o continentes, hay otras formas de organización del trabajo, pero se encuentra limitantes y problemas muy parecidos, grandes inversiones en la infraestructura turística pero poca en la población circunvecina, carente de servicios básicos como agua entubada, drenaje y vivienda, entre

otros. El modelo propuesto que sirvió de análisis para el sistema productivo turístico de la Costa Chica de Chiapas puede ser utilizado para futuros estudios porque toma en cuenta los actores en contextos donde subyacen inmersas las relaciones socioeconómicas entre organizaciones e instituciones como elementos fundamentales en la formación del entramado productivo.

Este estudio es un punto de partida para otras investigaciones en los temas de sustentabilidad biológica del ecosistema de manglares, como vincular el sistema productivo turístico con el ganadero (leche-queso) que existe en la región, de qué otra forma se puede contrarrestar la pobreza económica, cuáles son las políticas que coadyuvan en beneficio de la actividad turística y cómo mejorar la capacidad organizativa y la calidad en los servicios, entre otros.

El reto hacia un posible corredor turístico vinculado a las otras dos rutas importantes del estado, la Maya y la del Café es unir esfuerzos para que se involucren quienes deseen trascender, permitiendo el fortalecimiento del sistema productivo turístico y el bienestar del desarrollo territorial de la Costa Chica de Chiapas.

## ACTORES INVOLUCRADOS

REPRESENTANTES/ INSTITUCIONES	CARGO	Representatividad
Biol. Martín Fco. Martín Gómez	Coordinador de la SEMARNAT, Zona Federal Marítima Terrestre.	Regional
Lic. Héctor de la Cruz Morales	Delegado de Transito del Estado. Tonalá, Chiapas.	Local
Ing. José Ubeimar Espinosa Aguilar	Representación del Delegado Federal de la SEMARNAT en el Estado de Chiapas (Biol. Ricardo Alfonso Frías López)	Local
Karla Vanessa Suriano Espinosa	Dirección de Fomento Económico turístico e industrial del H. Ayuntamiento Municipal de Tonalá.	Local
Lic. Alfredo R. Iglesias Reyes	Delegado de turismo en la región IX, Istmo-Costa.	Regional
Lic. Norma Angélica Meda Laguna	Coordinadora Municipal de Turismo, H. Ayuntamiento de Tonalá.	Local
Dolores Domínguez Fujarte	Secretaria de la Delegación de Turismo, Región IX, Istmo-Costa.	Local
Alejandro Hernández	Jefe Zootécnico de la Coordinación y Atención a Emergencias del Consejo de Cuencas de la CONAGUA	Local
Miguel Ángel Reyes Medina	CONAGUA en Cuencas y emergencias, en representación del Ing. Sabredo.	Regional
Ing. Merced Ramos Cueto	Gerente de la Cuenca del río Tilttepec	Local
Lic. Brenda Mirena Vázquez López	Delegada de Transporte, H. Ayuntamiento de Tonalá.	Local
Oscar Marroquín Núñez	Delegado de alcoholes en el municipio de Tonalá.	Local
Ricardo Marroquín Solís	Coordinador operativo y logística del centro regional de protección civil y bomberos en Tonalá.	Local
M.V.Z. Salvador Neri Antonio	Coordinador del Santuario de Playa Puerto Arista, CONANP	Local
C.P. Ricardo Rene Ballinas Zúñiga,	Representante del C.P. Hernán Hernández Marroquín. Director de la UNACH.	Local
C.P. Ricardo López Vassallo,	Coordinador de cultura del H. Ayuntamiento de Tonalá, Presidente del Patronato de Arqueología Tonalteco y Cronista de la ciudad de Tonalá.	Local
Ing. Luís A. Suriano Peña	Gerente de la Cuenca del río Zanatenco.	Local
María Guadalupe Gallegos Marroquín	Regidora del H. Ayuntamiento de Tonalá, Comisión de Turismo.	Local
CP. Hernán Hernández Marroquín	Director de la Escuela Ciencias Administrativas, Campus IX-Tonalá. Universidad Autónoma de Chiapas	Local
LAE. Jesus Alberto Peña Sánchez	Apoyo en el software Corel Draw para el diseño de la huella de los actores.	
Fabián Ordoñez	Líder de la Sociedad Cooperativa “El Madresal” (2012-2013).	
Encarnación Ordoñez	Primer representante de la Sociedad Cooperativa “El Madresal”	

Efraín Méndez O.	Sociedad Cooperativa “EL Madresal” (Secretario Administrativo)
Román López Robles	Actual representante de la Sociedad Cooperatoria “El Madresal”(2014)
Rigoberto Sánchez Ramírez	Socio(a) de Madresal
Tomás Interiano Sánchez	Socio(a) de Madresal
Constancio Cigarroa Sánchez	Socio(a) de Madresal
Agustín Ordoñez	Socio(a) de Madresal
Ma. Antonia Álvarez de los Santos	Socio(a) de Madresal
Guadalupe Gutiérrez Natarén	Socio(a) de Madresal
Adelina López Gómez de Ordoñez	Socio(a) de Madresal
Guadalupe Pereyra Chacón	Socio(a) de Madresal
Arturo Lara Cueto	Socio(a) de Madresal
Nicolasa Álvarez de los Santos	Socio(a) de Madresal
Fernando Lara Ovando	Socio(a) de Madresal
Dora Maria Sibaja Alegría	Socio(a) de Madresal
Pragedis Vázquez Ramos	Socio(a) de Madresal
Silveria Nolasco Pineda	Socio(a) de Madresal
Maria Laura Ovando Ordoñez	Socio(a) de Madresal
Octavio Vázquez Álvarez	Socio(a) de Madresal
Eduardo Lara	Socio(a) de Madresal
Didier Ordoñez López	Socio(a) de Madresal
José Luis Sánchez Álvarez	Socio(a) de Madresal
Enrique Lara Ovando	Socio(a) de Madresal
Víctor Hugo Castillo Ramos	Socio(a) de Madresal
Román López Robles	Socio(a) de Madresal
Rosalía	Socio(a) de Madresal
Delia	Socio(a) de Madresal
Francisca Robles Toledo	Socio(a) de Madresal
Deysi Cruz Santiago	Socio(a) de Madresal
Mercedes Solís Gutiérrez	Socio(a) de Madresal
Ma. Edith Palacios Ovando	Socio(a) de Madresal
Judith	Socio(a) de Madresal
Lorena Lara Cueto	Socio(a) de Madresal
Enrique de la Cruz de los Santos	Socio(a) de Madresal
Berzaín López Villanueva	Socio(a) de Madresal
Profesora Guadalupe Martínez Reyes	Representante del Restaurante/hotel y Club de Playa “ Refugio del Sol”
Sr. Julio Trujillo alias Chocomilk	Restaurant Pisangú
CP. Irma Solís	Delegada de Turismo municipal de Arriaga.
Elizabeth Martínez Acebedo	Restaurante/ Hotel Lizeth
Carlos Arriola Arias	En proceso de constitución.

Elaboración propia 2013

## Bibliografía

- Becattini, Giacomo (2000). *La oruga y la mariposa, un caso ejemplar de desarrollo en la Italia de los distritos industriales: Prato (1954-1993)*. Traducción en español, Valladolid, España.
- Clíment López, Eugenio A. (1997). Sistemas productivos locales y distritos industriales: el caso de España, en *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*. AGE N. 24, PDF disponible en [dialnet.uniroja.es/descarga/articulo/1318606.pdf](http://dialnet.uniroja.es/descarga/articulo/1318606.pdf).
- Coneval (2011). Consejo Nacional de la Evaluación de la Política de Desarrollo Social, consultado en <http://web.coneval.gob.mx/Paginas/principal.aspx>.
- E12. Entrevista de López, J. Esperanza a Sánchez-Oro, presentación del libro *Turistas paisanos, retornados y mayores* (25 de septiembre de 2013).
- E2. Entrevista de López, J. Esperanza, representante de la Secretaría de Turismo (5 de febrero de 2013).
- E3. Entrevista de López, J. Esperanza a representante de Turismo local de Tonalá, Chiapas (7 de Febrero de 2013).
- E4. Entrevista de López, J. Esperanza a representante de Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (11 de febrero de 2013).
- Garofoli, Gioacchino (1995). Desarrollo económico, organización de la producción y territorio, en A. Vázquez-Barquero y G. Garofoli (comps.), en *Desarrollo económico local en Europa*, Madrid. Colegio de Economistas de Madrid. Madrid, España. PDF disponible en: <http://moraleseconomia.zxq.net/blog-de-moraleseconomia/ANALISIS-TERRITORIAL-I/3-Organización-de-la-producción-en-el-territorio.pdf>.
- INEGI (2005). CONTEO. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. México.
- INEGI (2011). *Sistema de Cuentas Nacionales de México, cuentas económicas y ecológicas de México, 2005-2009*. México.
- INEGI (2013). *Censo General de Población y Vivienda 2010*. Consulta en línea. Base de datos permanente disponible en [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx).
- Jover, Lorente *et al.* (2007), *Extremadura emergente*, Ed. Junta de Extremadura. ISBN 978-84-606-4178-0. Badajoz, España.
- Molina, Sergio. (2007). *Política turística en México*. Trillas. México.

OCDE (2011). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Consultado en [http://www.oecd.org/pages/0,3417,es\\_36288966\\_36288120\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/pages/0,3417,es_36288966_36288120_1_1_1_1_1,00.html)

### **Consultas periódicas en línea**

Comité Estatal de Información de Estadística y Geografía de Chiapas (CEIEG), <http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/home/acerca-del-comite/?maccion=11>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), <http://www.coneval.gob.mx/Paginas/principal.aspx>

Organización Mundial del Turismo (2006). Barómetro del Turismo Mundial, volumen 4, No. 3. Junio de 2004. Disponible en [http://www.aht.com.ar/observatorio/852\\_UNWTO\\_Barom06\\_Octubre\\_espanol.pdf](http://www.aht.com.ar/observatorio/852_UNWTO_Barom06_Octubre_espanol.pdf). Consultado en Noviembre de 2012.

Organización Mundial del Turismo (2010). Panorama del turismo internacional. Organización Mundial del Turismo UNWTO, edición 2010. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/47891407/Panorama-OMT-del-turismo-internacional-Edicion-2010>. Consultado en enero de 2013.

Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (2001). *Vigente Ley de Aguas Nacionales*

Secretaría de Pesca y Acuicultura, [www.pesca.chiapas.gob.mx](http://www.pesca.chiapas.gob.mx)

Organizaciones y Sistemas Productivos Locales de Chiapas  
Esta edición Digital consta de 100 ejemplares  
y se terminó de digitalizar en Abril de 2015.  
En la Escuela de Ciencias Administrativas, Campus IX Tonalá.  
Carretera Tonalá, paredón kilómetro 4+ 200  
C.P. 30500 Tel 966 66 33963

