

## Otras publicaciones del CIESTAAM

### Libros

- Curanderos. *Conocimiento y tradición*
- Etapas del mapeo de redes territoriales de innovación
- Microempresas y formación de patrimonio en los hogares rurales. *Un acercamiento a partir de las agroindustrias en Tlaxcala*
- Rodolfo Santamaría Playá. *Cuadernos de Historia Oral*, Serie “Nuestros Agrónomos”, núm. 2
- Competitividad del frijol de México en el contexto de libre comercio
- Recursos naturales, insumos y servicios en el agro mexicano
- Los quesos mexicanos genuinos
- ¿Por qué estudiar las cuencas lecheras mexicanas?
- Innovación: Motor de la competitividad agroalimentaria. *Políticas y estrategias para que en México ocurra*
- Planeación de proyectos de gestión de la innovación
- Identificación de actores clave para la gestión de la innovación: El uso de redes sociales
- Análisis de la dinámica de innovación en cadenas agroalimentarias
- Selección de actores a entrevistar para analizar la dinámica de innovación bajo el enfoque de redes

### Reportes de Investigación

- El sector lechero y quesero en México de 1990 a 2009: entre lo global y local. Reporte 89
- El sistema agroalimentario (SIAL): otra visión de la lechería de la región centro de Michoacán. Reporte 88
- Alternativas a la problemática ocasionada por lactosueros en el Valle de Tulancingo, Hidalgo. Reporte 87
- Queso Cotija: Denominación de origen o denominación genérica. Reporte 86
- Aspectos generales de la inocuidad agroalimentaria. Segunda parte. Reporte 85
- Aspectos generales de la inocuidad agroalimentaria. Primera parte. Reporte 84
- Más supermercados y menos Estado ¿Dónde quedan los pequeños productores de leche? Reporte 83
- Periodo de transición y políticas públicas: El caso de la liberalización del mercado de la leche en México en el marco del TLCAN. Reporte 82
- Nuevo instrumento de política agrícola para México: La ecocondicionalidad para un desarrollo sustentable. Reporte 81

### Folleto de divulgación

- Los sujetos tecnológicos y la región: El territorio tecnológico. *Revista Ciencia, Tecnología, Sociedad*, núm. 3
- Paradigmas tecnológicos, sujetos tecnológicos. *Revista Ciencia, Tecnología, Sociedad*, núm. 2
- Los modelos tecnológicos. *Revista Ciencia, Tecnología, Sociedad*, núm. 1



ISBN: 978-607-12-0158-4



9 786071 201584



# Reporte de Investigación 90

Serie “Reportes de Investigación”

## Pilares de las organizaciones rurales que perduran

Manrrubio Muñoz Rodríguez  
Vinicio Horacio Santoyo Cortés  
Juan José Flores Verduzco

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO







# Reporte de Investigación

# 90

Pilares de las organizaciones  
rurales que perduran



# Reporte de Investigación

# 90

## Pilares de las organizaciones rurales que perduran

Manrubio Muñoz Rodríguez  
Vinicio Horacio Santoyo Cortés  
Juan José Flores Verduzco



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO  
MÉXICO, 2012

Fotografía de portada: *Maíces* (Nancy Valtierra) 2010

Primera edición en español, octubre 2010

Primera reimpresión: agosto 2012

ISBN: 978-607-12-0158-4

D.R. © Universidad Autónoma Chapingo

km 38.5 carretera México-Texcoco,

Chapingo, Texcoco, Estado de México, C.P. 56230

Tel: 01(595)952-1532

Fax: 01(595)952-1607

Impreso en México

La reproducción total o parcial de esta publicación, ya sea mediante fotocopias o cualquier otro medio, requiere la autorización por escrito del representante legal de la Universidad Autónoma Chapingo.

## Presentación

El Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) es un centro de investigación y posgrado, con sede en la Universidad Autónoma Chapingo, México, fundado en 1990, cuya misión es realizar investigación y formar recursos humanos de alto nivel científico con capacidad para analizar el entorno, diseñar, implementar y evaluar estrategias innovadoras orientadas a incidir en la solución de la problemática del sector agroalimentario y rural, con un enfoque participativo, sustentable y de respeto por las culturas locales.

Actualmente el CIESTAAM está integrado por tres programas de posgrado y dos programas de investigación; en los últimos participan grupos interdisciplinarios, constituidos por profesores-investigadores y alumnos del Centro, asimismo, investigadores de otros departamentos de la UACH, quienes, a partir de la investigación y el análisis de los problemas económicos, sociales y tecnológicos de la agroindustria y la agricultura, generan resultados y conocimientos que se difunden a través de los diferentes tipos de publicación establecidos en el Reglamento Editorial del CIESTAAM, con una visión integral, crítica y propositiva, priorizando las necesidades de la sociedad rural y los intereses de los grupos mayoritarios.

En ese contexto surgieron en 1990 los *Reportes de Investigación del CIESTAAM* que se constituyeron en una serie de documentos académicos con la finalidad de ofrecer de manera expedita los resultados del trabajo de los investigadores que se aglutinaron en torno a este Centro, y que se encuentran enmarcados en las líneas de investigación que en él se desarrollan.

Característica fundamental de los reportes de investigación es el tratamiento y la actualidad de los temas publicados mediante ediciones sencillas, de tiraje corto y oportuno, con números consecutivos, correspondiendo al presente el *número 90*.

El contenido de nuestros *Reportes* se encuentra respaldado por un Comité Editorial que norma y dictamina la pertinencia de su publicación, para posteriormente ser sometidos al arbitraje de expertos en la temática correspondiente; una vez cubiertos estos requisitos se ponen a disposición de nuestra comunidad universitaria y de los diversos sectores interesados.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

Dr. Carlos Alberto Villaseñor Perea

*Rector*

Dr. Ramón Valdivia Alcalá

*Director General Académico*

Dr. J. Reyes Altamirano Cárdenas

*Director General de Investigación y Posgrado*

Ing. J. Guadalupe Gaytán Ruelas

*Director General de Administración*

M.C. Domingo Montalvo Hernández

*Director General de Patronato Universitario*

Biol. María de Lourdes Rodríguez Ramírez

*Directora General de Difusión Cultural y Servicio*

Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortés

*Director del CUESTAAM*

Lic. Rocío Guzmán Benítez

*Jefa del Departamento de Publicaciones DGD CyS*

*Reporte de Investigación núm. 90*

*“Pilares de las organizaciones rurales que perduran”*

*Manrrubio Muñoz Rodríguez\**

*Vinicio Horacio Santoyo Cortés\**

*Juan José Flores Verduzco\**

Comité Editorial:

*J. Reyes Altamirano Cárdenas*

*Ignacio Covarrubias Gutiérrez*

*Manrrubio Muñoz Rodríguez*

*Jorge G. Ocampo Ledesma*

Comité Revisor

*Juan de la Fuente Hernández*

*José Aceves Ochoa*

Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas  
de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CUESTAAM)

<http://www.ciestaam.edu.mx>

Edición a cargo de la Oficina Editorial del CUESTAAM

---

\* Profesores-Investigadores del Doctorado en Problemas Económico-Agroindustriales del CUESTAAM y miembros del Programa Integración Agricultura-Industria del mismo Centro.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>Presentación</b>	<b>7</b>
<b>El porqué del Reporte</b>	<b>11</b>
<b>Introducción</b>	<b>12</b>
<b>1. La organización económica rural en México</b>	<b>13</b>
<b>2. Factores que determinan la perdurabilidad de las organizaciones</b>	<b>17</b>
<b>3. La importancia de los principios</b>	<b>20</b>
3.1. Ejes de análisis	21
3.2. Parametrización de los siete principios cooperativos básicos	25
3.3. Adopción de los siete principios en las organizaciones rurales de México	26
3.4. Rentabilidad de los siete principios	29
3.5. Interdependencia entre principios	33
<b>4. Estrategias de política</b>	<b>35</b>
<b>5. La organización: única vía para acceder a servicios competitivos</b>	<b>40</b>
<b>6. Referencias bibliográficas</b>	<b>42</b>



## El porqué del Reporte

Una de nuestras preocupaciones centrales con respecto al medio rural es la evidente incapacidad que han demostrado las organizaciones de productores (y las agroempresas en general) para permanecer en el tiempo, para perdurar. Puede afirmarse que padecen un síndrome que bien puede ser denominado *dirección por sacudidas* (DPS): vida y ganancias a corto plazo que no se convierten en duraderas. ¿A cuántas organizaciones no se les ha visto en la cúspide de la prosperidad económica y de pronto, de la noche a la mañana, se derrumban estrepitosamente? ¿A cuántas organizaciones no hemos conocido que nos han entusiasmado por su éxito, que usamos como ejemplo a seguir, y que no falta quien nos diga: “esa organización ya no existe, ¡ya tronó!”

Cuando preguntamos a cualquier persona vinculada al ámbito rural cuántas organizaciones conoce que sean dignas de admirarse por su alta capacidad para satisfacer las necesidades de sus socios y perdurar en el tiempo, la respuesta suele ser la misma: “me sobran dedos de mis manos al mencionarlas a todas”.

En definitiva, esta situación debiera preocuparnos a todos, o mejor dicho ocupar, pues por lo menos una cuarta parte de la población económicamente activa (PEA) de México labora en el campo; ahí obtenemos nuestros alimentos; ahí tenemos a nuestro principal mercado para nuestros productos y servicios; ahí existe un campo infinito de posibilidades: hay muchas cosas por hacerse.

En principio, algo con lo que debiéramos empezar es preguntándonos lo siguiente: ¿qué es lo que permite a una organización ser exitosa, que perdure en el tiempo y sea visionaria? ¿Qué hacer para que una organización sobreviva a cualquier líder; sea visionaria y vibrante, trienio tras trienio, a lo largo de muchas generaciones? ¿Qué hacer para multiplicar por miles las organizaciones que no padezcan el síndrome DPS?

Desde el año 1996 que elaboramos un manuscrito para ser empleado en cursos de capacitación (Muñoz y Santoyo, 1996a), no han dejado de plantearnos estas interrogantes los dirigentes de las organizaciones, asesores técnicos, banqueros, empresarios, funcionarios y estudiantes, y no pocas veces somos incapaces de ofrecerles una respuesta satisfactoria y orientadora, además de estimulante. Si bien es cierto que nos hemos encontrado con ejemplos organizacionales dignos de admirarse, lo es también que son más los casos de dirigentes que comentan con tristeza e impotencia el estado tan deplorable en que quedó o está su organización. Lo más alarmante, sin embargo, es la opinión que suelen expresar algunos dirigentes en el sentido de que organizarse es un peligro, que es mejor trabajar y comercializar solos, que lo único que deja la organización son problemas, líderes ricos, corrupción, deudas, “elefantes blancos” y desánimo.

Con el ánimo de contribuir a la búsqueda de una respuesta convincente a estas interrogantes, y sobre todo de iniciar la revalorización del medio rural mexicano, nos hemos propuesto la publicación del presente reporte de investigación a fin de explicar el significado y la forma como se construyen los tres pilares básicos sobre los que descansan las



organizaciones que perduran. Los conceptos e ideas expresadas ya han demostrado su utilidad, pues han sido puestos en práctica durante más de cincuenta años por organizaciones visionarias que, hoy por hoy, son ejemplos organizacionales dignos de admiración y respeto. El presente reporte no es pues un simple marco conceptual, sino una guía para la acción. No es resultado de lo que debería hacerse, sino de lo que se ha hecho y de lo que se está haciendo en organizaciones que perduran y trascienden.

A diferencia del documento elaborado el en año de 1996, el presente se enfoca a las organizaciones económicas rurales y enfatiza en uno de los tres pilares básicos: el de los principios organizacionales.

## Introducción

En términos generales, la acción colectiva ocurre cuando se requiere que más de una persona contribuya con un esfuerzo para lograr un resultado (Ostrom, 2004). En el ámbito rural, las estrategias de acción colectiva apuntan, por lo general, al logro de uno o más de tres tipos de resultados: al mejoramiento de las condiciones materiales de vida; la modificación de las relaciones de poder en el interior de los grupos, comunidades u organizaciones rurales; a la profundización de la democracia y la ampliación de la ciudadanía y a la defensa del patrimonio común: tierra, agua, bosques, cultura, etcétera.

Un planteamiento de esta naturaleza implica superar definitivamente la visión de la acción colectiva como expresión de la utopía comunitaria o de la lógica colectivista. La visión idílica de la comunidad rural, indígena-campesina, como germen de una sociedad libre, justa y solidaria, cada vez se corresponde menos con la realidad, especialmente frente a los procesos de urbanización, liberalización y globalización. *En consecuencia, se propone una imagen más realista de la acción colectiva* como una estrategia instrumental orientada al logro de objetivos particulares que corresponden a la generación de bienes públicos, en primer término, y de bienes privados en segundo término (Ramírez y Berdegué, 2003).

En el caso de México, el desarrollo territorial rural requiere la solución de problemas que pertenecen a la esfera de lo público. Así, en el plano material y de la transformación productiva, se presentan problemas de coordinación en las cadenas productivas, de acceso a mercados caracterizados por fuertes barreras de entrada, o por carencias de servicios como el financiamiento y problemas de gestión de recursos naturales que no pueden ser resueltos mediante la pura acción individual. En sociedades rurales tan desiguales como la mexicana, los avances en el ejercicio de la ciudadanía y la democracia necesariamente requieren de la movilización social.

En este sentido, en el presente reporte de investigación se asume que la acción colectiva se produce cuando, además de la esperanza de alcanzar el objetivo compartido por todo el colectivo con dicha movilización (un bien *público* que beneficie a todos los miembros de un

colectivo, independientemente de que participen o no en la acción para su consecución), exista un mecanismo que incentive la participación en la acción en la forma de beneficios selectivos, *privados*, para quienes lo hagan (Olson, 1992).

Este enfoque resulta especialmente adecuado cuando no se pretende explicar la acción colectiva de un movimiento en sentido estricto, sino la pertenencia e identificación con organizaciones en calidad de socios y usuarios de los servicios. Así, es muy probable que una organización, para mantener como miembros estables a un número significativo de las personas que componen un colectivo con intereses compartidos, tenga que ofrecer algo más que la defensa de esos intereses, y se vea en la necesidad de ofrecer subproductos de la participación: incentivos selectivos tales como mejores precios por las cosechas e insumos, menores tasas de interés, capacitación especializada, buen servicio, etcétera.

Bajo un enfoque de esta naturaleza, todas las acciones de investigación y de vinculación que se emprenden en el CUESTAAM de la UACH, están orientadas al entendimiento de los factores que explican el surgimiento y permanencia de la organización orientada a detonar y sostener procesos de transformación productiva e institucional de un espacio rural determinado y cuyo fin es crear riqueza. Para ello, el concepto de organización que se adopta es el siguiente: “Asociación autónoma de personas, unidas en forma voluntaria para satisfacer necesidades en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática” (ACI, 2010).

Por lo tanto, el fin de la acción colectiva debe ser la creación de organizaciones en forma de empresas que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural en un espacio territorial determinado a través de la generación de empleos e ingresos y otro tipo de satisfactores. Pero, ¿a qué tipo de empresas se hace referencia?

Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz 2007, afirma que “actualmente hay un solo tipo de empresas en la teoría del capitalismo: las empresas con fines de lucro”, y propone incorporar un segundo tipo de empresas: “las empresas destinadas a hacer el bien a la gente” y a las cuales llama *‘empresas sociales’*. Se trata de un tipo de empresa en la que sus dueños no cobran dividendos y que están hechas como para no perder dinero, de manera que puedan devolver sus inversiones originales, tanto a sus socios como a los acreedores. “Es una empresa sin pérdidas, y sin utilidades”(Reforma, 26 de marzo de 2007). Su razón de ser se justifica en la medida en que mejoren las condiciones de vida de la población rural y de sus socios.

## **1. La organización económica rural en México**

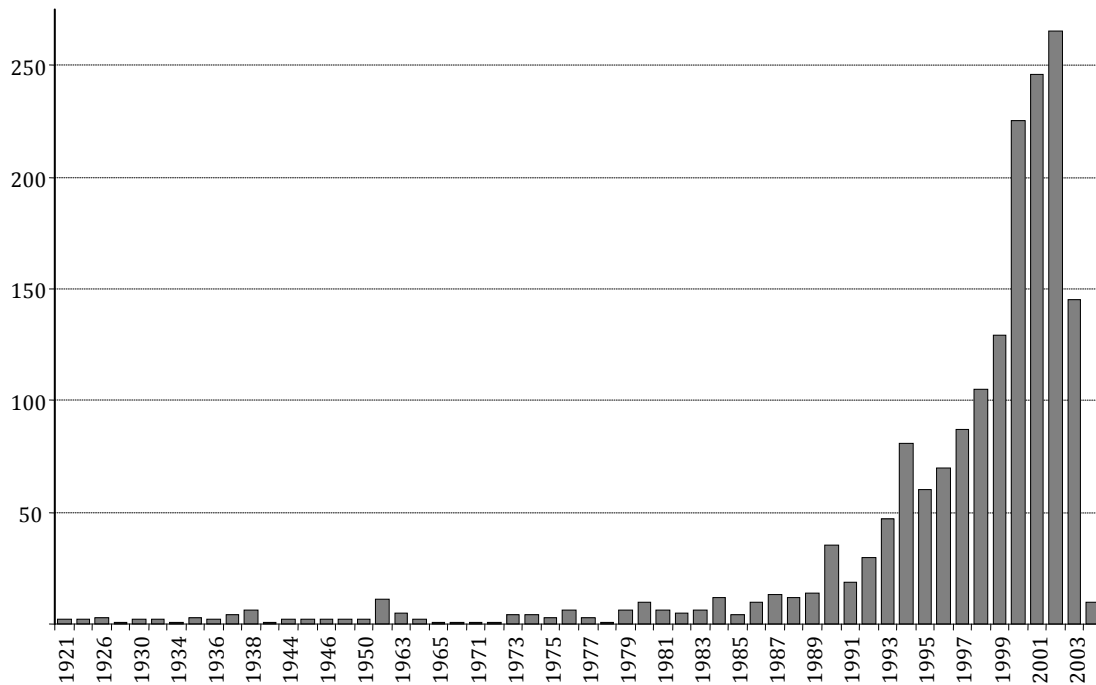
A pesar de la importancia de la acción colectiva para el abordaje de múltiples problemas de desarrollo territorial rural, existen una serie de indicadores que dan cuenta de la debilidad del

tejido social de la sociedad mexicana en general, y de la rural en particular, a saber (Reyes Heróles, 2004):

- El 85% de los mexicanos no ha participado en grupos organizados, lo cual es un fiel reflejo de la debilidad de nuestro tejido social.
- Del 15% que sí ha participado en grupos organizados, 40% está vinculado a una organización religiosa y 40% a organizaciones sindicales o agrícolas de carácter gremial. Ello refleja el México religioso y corporativo.
- Sólo 3-4% de la población de México ha participado en organizaciones ciudadanas de otra índole.
- El 80% de los mexicanos nunca ha participado en actividades de beneficio común.
- El 72% considera que sus semejantes sólo se preocupan por sí mismos.
- El 88% considera que si uno no se cuida a sí mismo, la gente se aprovechará del incauto.
- El 56% considera que es muy difícil organizarse con otros ciudadanos para trabajar por una causa común.

Lo que estos indicadores reflejan es, precisamente, la dificultad existente en México para abordar problemas de acción colectiva dado el bajo nivel de confianza y reciprocidad prevaleciente, además de la debilidad de las redes de cooperación. En el ámbito rural, esta situación queda de manifiesto cuando se analiza la evolución de la organización económica. Así un indicador que da cuenta de la precariedad de la organización en el campo mexicano lo constituye la juventud de las organizaciones activas, es decir las que ofrecen servicios (comerciales, financieros, profesionales...) a sus asociados: para el año 2004 un 90% de dichas organizaciones acumulaban una antigüedad no mayor a 15 años, tomando como base el año de 1921 (Figura 1).

Esta situación contrasta con la madurez y alcance adquirido por las denominadas empresas sociales a nivel de muchos países y que cumplen con la definición de organización adoptada en el presente reporte de investigación, en particular en los de mayor grado de desarrollo. En efecto, existe un gran número de organizaciones que supera las 800 mil y cuyo funcionamiento se rige por un conjunto de reglas codificadas en forma de principios básicos cuyo origen data desde el año de 1884 (Giraldo-Neira, 1996; Pacheco, 1996).



Fuente: SAGARPA, 2005.

*Figura 1. Evolución de la organización en el campo mexicano*

Las organizaciones a las que se hace referencia son las denominadas cooperativas, mismas que desde 1884 funcionan bajo un conjunto de principios explícitos que han hecho viable el surgimiento y consolidación de un tipo de empresa que poco a poco se ha ido multiplicando en todas las actividades económicas hasta formar toda una red de cooperativas que son parte de un sistema económico y empresarial nuevo (ver Cuadro 1).

Ahora bien, el dinamismo que parece observarse en México desde mediados de los ochenta en materia de creación de nuevas organizaciones, estuvo y está fuertemente influido por la sinergia de tres fuerzas impulsoras:

1. Cambios en las funciones y en la estructura del Estado, lo cual implicó el traslado de responsabilidades de una amplia gama de servicios que eran considerados parte de la función pública.
2. El avance de la democracia ha dado lugar a mayores espacios para la acción colectiva de la sociedad rural.
3. El nuevo entorno de competencia ante la apertura comercial y la formación de bloques comerciales, se tradujo en mayores presiones para la acción colectiva.
4. Iniciativa e ímpetu activo de los actores sociales que ante la ocurrencia de las tres fuerzas anteriores, despliegan sus capacidades para emprender la acción colectiva que les permita mejorar su inserción a los mercados.



Así, hasta finales de los noventa, el crédito era otorgado al ejido por el Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL) teniendo como única garantía de pago la cosecha esperada. Adicionalmente, todos los acreditados debían contratar un seguro agrícola a una institución del gobierno: la Aseguradora Nacional Agrícola Ganadera y Ejidal (ANAGSA). Por su parte, la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) compraba las cosechas de granos a un precio de garantía establecido. Considerando que una proporción importante del crédito se otorgaba en especie, el propio banco oficial celebraba arreglos contractuales con las empresas productoras de insumos: si se trataba de fertilizantes o semillas, las paraestatales Fertilizantes Mexicanos (FERTIMEX) y la Productora Nacional de Semillas (PRONASE) los proveían; si se trataba de insecticidas o herbicidas las empresas privadas los abastecían, previo acuerdo con el banco.

Igual que con los granos y oleaginosas, el Estado creó una compleja red de empresas estatales que operaban a todo lo largo de la cadena del café, cacao, azúcar, frutas tropicales, fibras y otros cultivos. A través de estas paraestatales, se ofrecía crédito, se compraban las cosechas y se brindaban servicios de asesoría técnica. Ante la ocurrencia de la crisis de la deuda de 1982 y la implementación subsecuente de políticas de estabilización y ajuste, el modelo de política agrícola basado en la presencia ubicua del Estado dejó de ser económicamente viable, debido a que dependía del desembolso cuantioso de subsidios, además de que era la base de toda una estrategia de control corporativo y clientelar. Así, como resultado de la puesta en marcha de políticas macroeconómicas caracterizadas por la liberalización comercial, la desregulación económica y la privatización de empresas públicas, la mayoría de los mecanismos de control político e intervención económica que el Estado había diseñado y puesto en práctica en el campo fueron desapareciendo.

Por ejemplo, FERTIMEX fue privatizado en 1992; ANAGSA es liquidada en 1989; Banrural es redimensionado a un nivel tal que para 1998 contaba con 73% menos empleados que en 1985, 63% menos sucursales, 70% menos productores acreditados y 70% menos superficie habilitada (Muñoz *et al.*, 2002). Para el año 2003 este Banco fue sustituido por otra institución financiera. En tanto que la CONASUPO paulatinamente fue retirándose de la comercialización hasta que en 1998 definitivamente deja de participar en la compra de dos de los principales granos: maíz y frijol.

Después de más de 50 años de fuerte intervención estatal en todos los eslabones de las cadenas productivas bajo un enfoque corporativo y clientelar, los agentes que menos desarrollo alcanzaron fueron, sin duda alguna, las organizaciones económicas y gremiales de los productores. Se carecía de los incentivos y condiciones para desplegar estrategias de prestación de servicios, pues no sólo se veían en la necesidad de ejercer la autonomía y la democracia que debe caracterizar a una organización eficaz —lo que de suyo implicaba chocar

con el régimen político—, sino que también tendrían que competir con toda la red de empresas públicas.

Como resultado, la gran mayoría de los productores y sus organizaciones aún carecen de una cultura comercial y capacidad de posicionamiento que les permita insertarse de manera eficaz y competitiva en la nueva realidad que presentan los mercados abiertos y desregulados. El proceso de evolución seguido por las organizaciones parece sugerir que a medida que el Estado fue cancelando o transfiriendo sus operaciones comerciales y financieras a través de la privatización, desaparición o transferencia de empresas y organismos públicos, en esa misma medida fueron surgiendo lentamente organizaciones que empezaron a ocupar los espacios dejados por el Estado y a disputar, en condiciones por cierto muy desiguales, el mercado a las empresas privadas nacionales y transnacionales que también vieron la oportunidad de posicionarse de los mercados rurales.

A pesar del avance registrado en materia de creación de organizaciones rurales en los últimos años, el nivel organizativo del campo mexicano es aún muy mediocre. De ello da cuenta el reciente Censo Agropecuario realizado por el INEGI en el año 2007. Así, de las cuatro millones 69 mil 957 Unidades de Producción con actividad agropecuaria existentes, solamente el 2.4 % están integradas a grupos u organizaciones para gestionar colectivamente servicios como crédito, ahorro, seguro, asesoría técnica, comercialización, compra de insumos y transformación.

## **2. Factores que determinan la perdurabilidad de las organizaciones**

La teoría de la acción colectiva, apoyada con teorías como la del capital social y cada vez en mayor medida por la de juegos, resultan muy útiles para explicar los diversos factores que impulsan la creación de organizaciones, pero resultan insuficientes para comprender los factores determinantes de la permanencia y del posicionamiento en mercados caracterizados por el dinamismo de la demanda y por la fuerte rivalidad entre múltiples competidores. Para ello se tendría que recurrir a las teorías desarrolladas para el ámbito empresarial por autores como Druker, Porter, Collins y Porras, Nalebuff y Branderburger, Kim y Mauborgne, entre otros, los cuales han contribuido al desarrollo de lo que bien podría llamarse como la ciencia de la estrategia empresarial. El problema es que históricamente los académicos que abordan teorías como la acción colectiva, el capital social y la economía institucionalista hablan un idioma distinto al de los estudiosos de la estrategia empresarial. Al mismo tiempo, los primeros no están familiarizados con las prácticas de la estrategia empresarial y los segundos con las teorías desarrolladas por los primeros.

La experiencia desarrollada en la cátedra, en la investigación, en la consultoría y en la capacitación, indica que la comunicación y la sinergia entre el mundo de la teoría de la acción

colectiva y el mundo de la práctica organizacional y empresarial es posible, además de necesaria. En el presente documento se pretende reunir ambos enfoques.

Por ejemplo, diferentes estudiosos de las organizaciones, con o sin fines de lucro (Collins y Porras, 1995; Dávila y Martínez, 1999; Llano, 1997; Pacheco, 1996; Giraldo-Neira, 1996; Collins, 2003, entre otros) han coincidido en un hecho fundamental: un factor común que identifica a las organizaciones efectivas que trascienden y prosperan mucho tiempo después de que sus fundadores se han retirado, es la existencia de una ideología, cultura o filosofía central conformada por una serie de valores y principios básicos que rigen el comportamiento organizacional durante cien o más años, a pesar de los cambios del entorno, además de una propuesta de valor, misión o conjunto de razones fundamentales que orienten la existencia de la organización (Figura 2). Ambos factores constituyen la dimensión institucional de la organización, y su enfoque corresponde a lo que Ostrom y Ahn denominan instituciones. Así, el hecho de que una organización declare su misión y adopte una serie de principios, que orienten su funcionamiento, significa la definición de un conjunto de reglas formales e informales que en realidad son “los resultados de los esfuerzos de los seres humanos por establecer el orden e incrementar la predictibilidad de resultados sociales. Las reglas se pueden usar para acrecentar el bienestar de muchos individuos o, si los procesos de elección colectiva están controlados por un subgrupo bien organizado, para beneficiar a ese grupo más que a los demás” (Ostrom y Ahn, 2003).

En lo que respecta a la importancia del apego a una serie de principios, en el año 2004 se realizó una investigación por parte de los autores del presente Reporte, a partir de la selección de una muestra de 75 organizaciones a fin de evaluar la correlación existente entre el desempeño organizacional y la adopción de los siete principios cooperativos<sup>2</sup>. Los resultados indican la existencia de una elevada correlación entre ambas variables: a mayor adopción de los siete principios, mayor diversidad de servicios ofrecidos a los socios y viceversa. Más adelante se profundizará en este pilar.

El grado de apego a una serie de principios constituye una medida del grado de confianza y reciprocidad que prevalece entre un colectivo que busca un fin común. Además debe considerarse que entre los siete principios destacan los que se refieren a la cooperación entre organizaciones, es decir la formación de redes, a las reglas que rigen el ejercicio de la democracia, la autonomía y la participación económica de los socios. Estos principios

---

<sup>2</sup> Para definir la muestra se procedió a estratificar a la población total de organizaciones usando la variable “productores atendidos”, resultando un tamaño de muestra de 75 para estimar el comportamiento de 631 organizaciones, con una precisión de 10% y una confiabilidad de 95%. Para la asignación de las 75 organizaciones de la muestra se consideraron los siguientes criterios: grado de desarrollo, figura jurídica, estado donde tenía su razón social y producto relevante comercializado, ello con el fin de garantizar la mayor representatividad posible.

corresponden a una serie de factores destacados por la teoría de la acción colectiva, tal y como se ilustra en la Figura 3.

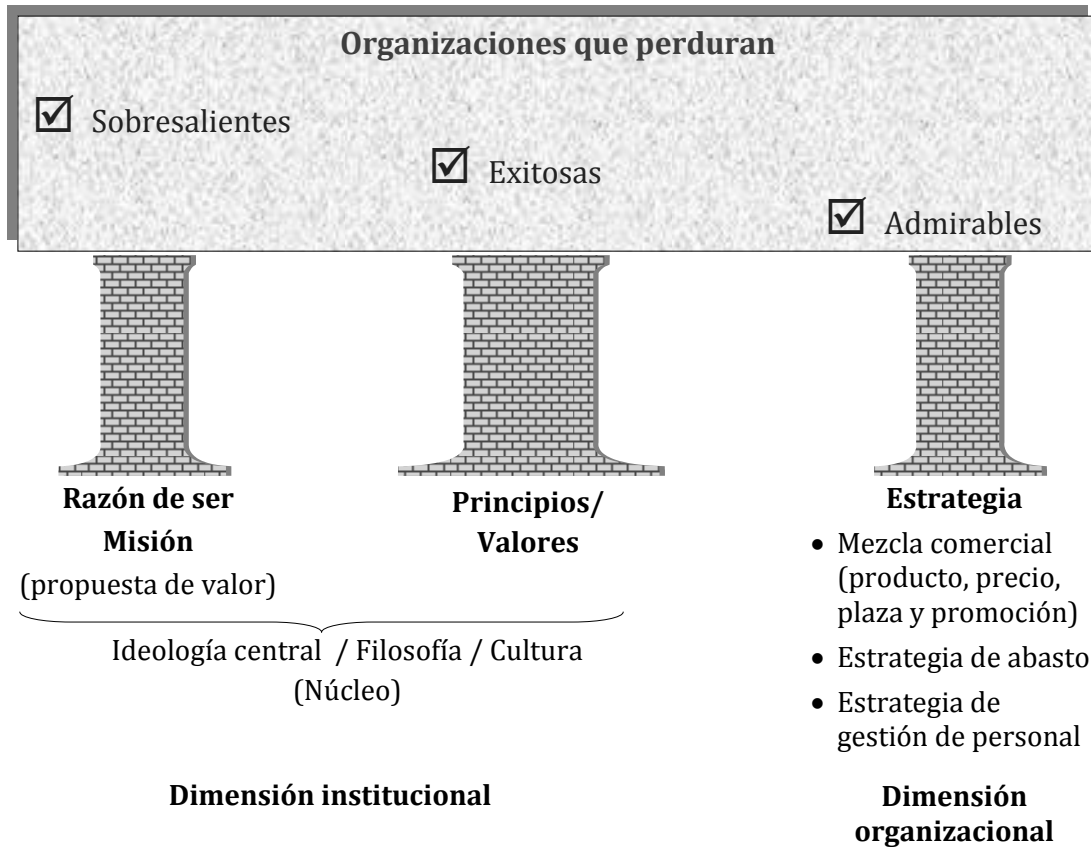


Figura 2. Los tres pilares de una organización que perdura

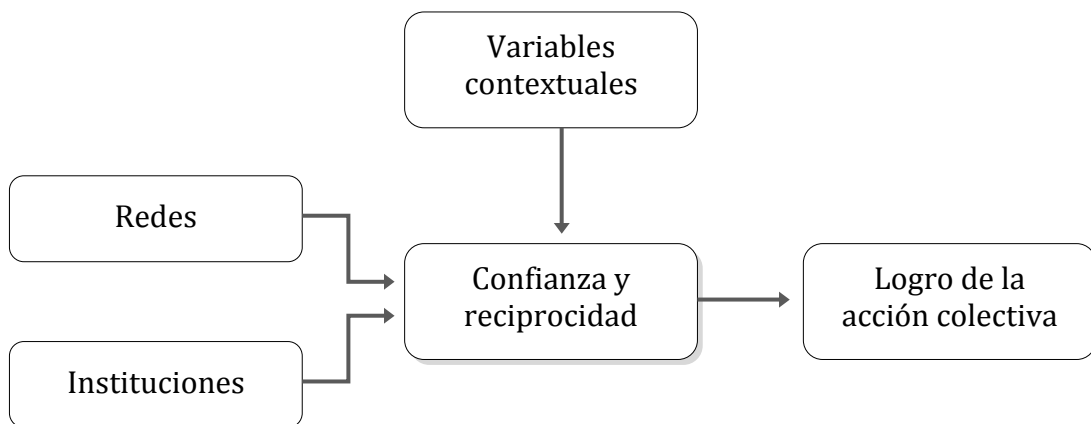


Figura 3. Factores determinantes de la acción colectiva (Ostrom y Ahn, 2003)



Finalmente, el tercer pilar que distingue a una organización que perdura por la capacidad de entregar valor a sus socios, es el referido al diseño y posicionamiento estratégico, el cual significa realizar *actividades diferentes* a las demás organizaciones, o realizar actividades similares de *manera diferente* (Porter, 1996). Así, el desempeño estratégico tiene que ver con ser diferente. Significa escoger deliberadamente un conjunto diferente de actividades para ofrecer una mezcla inimitable de valor. Esto se traduce en crear una posición inimitable y valiosa producto de un conjunto diferente de actividades. La elección de una posición inimitable, sin embargo, no garantiza contar con una ventaja sostenible, pues pueden surgir otro tipo de organizaciones que también hagan lo mismo. Por lo tanto, una posición estratégica no es sostenible a menos que se asuman los dilemas que hay que resolver por acceder a otras posiciones estratégicas. Dicho en otras palabras, los dilemas significan reconocer que "más de una cosa significa menos de otra". La resolución de los dilemas resulta esencial para el diseño estratégico, pues crean la necesidad de elegir y limitan con toda intención lo que una organización ofrece. La esencia de la estrategia, por consiguiente, es decidir qué no hacer. Sin estos dilemas no habría necesidad de elegir y, por tanto, no habría necesidad alguna de tener estrategia.

Las alternativas de posicionamiento que se eligen determinan no sólo cuáles son las actividades que una organización realizará, sino también cómo entre esas actividades habrá congruencia simple entre cada una de ellas y con la estrategia general y cómo las actividades se refuerzan unas con otras de tal manera que se optimice el esfuerzo (Porter, 1996).

Es precisamente a este nivel en el que la teoría de la acción colectiva aporta poco y por tanto requiere de las aportaciones de otras teorías relacionadas con la estrategia empresarial.

### **3. La importancia de los principios**

No obstante el pobre e incipiente desarrollo de la organización económica y del riesgo que ello implica para el logro de una inserción adecuada del sector rural al mercado, no es sino hasta 1999 cuando se reconoce la necesidad de impulsar el desarrollo organizativo y se crea un programa gubernamental<sup>3</sup> especial cuyo objetivo principal era "apoyar a organizaciones conformadas por pequeños y medianos productores cuya actividad preponderante sea la producción de granos básicos, café y cacao y que contemplen entre sus fines la comercialización organizada de sus productos a efecto de coadyuvar a su inserción y articulación funcional, eficaz y competitiva en el nuevo mercado de los productos del campo". Los componentes generales de apoyo económico contemplados por este programa se orientaron en un 70% al desarrollo del capital humano de las organizaciones a través de procesos de capacitación y asistencia técnica y un 30% al desarrollo del

---

<sup>3</sup> Dicho Programa se denominó Programa de Fomento a Empresas Comercializadoras Agropecuarias (PROFECA).

capital físico mediante la adquisición de equipos para bodega, laboratorio e informática. El otorgamiento de los apoyos se daba bajo la modalidad de atención a la demanda, es decir, conforme a las solicitudes que expresamente presentaran en tiempo y forma las organizaciones de productores legalmente constituidas.

Uno de los requisitos que debían cumplir las organizaciones para ser apoyadas por este programa, además de estar vigentes, consistía en la presentación de un “proyecto” donde se incluían elementos relacionados con el perfil de la organización, nivel de equipamiento, antecedentes comerciales, estrategia comercial que se pretendía desarrollar, así como las necesidades de capacitación técnica, operativa, gerencial y de equipamiento requeridas para fortalecer a la organización e instrumentar la estrategia propuesta. Durante el año 2000, un total de 780 organizaciones solicitaron apoyos a este programa, logrando su aprobación 672 (86%), más cinco empresas integradoras comercializadoras de frijol.

Con el propósito de comprender las características y la dinámica de la organización económica rural en México, se decidió realizar la investigación ya citada anteriormente en una muestra de 75 organizaciones, dando como resultado los hallazgos que a continuación se analizan.

### 3.1. Ejes de análisis

El estudio de las 75 organizaciones de la muestra seleccionada exigió el diseño de un procedimiento metodológico y conceptual robusto que resultara útil para comprender cabalmente la dinámica de la organización económica rural en México. En principio, fue necesario definir el concepto de organización a partir del cual se enmarcaría el análisis. El concepto adoptado es el que concibe a la organización como una “asociación autónoma de personas que se unen en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática (ACI, 2010)”. Si esta definición se descompone en sus rasgos esenciales, éstos serían los siguientes:

- **Asociación.** Es el resultado de la unión de personas para el logro de objetivos comunes.
- **Autónoma.** Esto significa que no depende de otros, que tiene su fuerza e identidad propia, capacidad de decisión y de gestión generada en sí misma. Que no la debe regir ni gobernar autoridad externa, sino sólo sus asociados.
- **De personas.** Antes que una estructura basada en la unión de capitales, es una organización de personas; en ellas basa su existencia y para servirles se crea. Por tanto, es una asociación de voluntades, de inteligencias, de seres humanos ligados por la igualdad de su dignidad substancial y por la decisión de estar unidos. De esta asociación de personas y de su condición de igualdad substancial, resulta el principio de su igual poder primario en la toma de decisiones o de su igual poder político primario.

- **Unidas.** Como una organización se refiere a personas que se unen, entonces se trata de un proceso de acumulación de fuerzas, esfuerzos, voluntades y recursos para conformar una organización al servicio de todos. Es comunidad de objetivos, de estrategias y voluntades.
- **En forma voluntaria.** Las personas se unen por decisión propia, porque así lo desean, porque a ello los induce la necesidad y la comunión de ideas. No se unen por imposición, ni por engaño de alguna autoridad externa, sea ella gobierno, empresa o iglesia.
- **Para satisfacer necesidades en común.** La razón de ser de una organización es atender en el corto y largo plazo las necesidades de los asociados y poder satisfacerlas es la mejor medida de su eficacia. En la medida en que la organización profundice en sus nexos entre ella y las necesidades de sus socios estará garantizando su éxito.
- **Mediante una empresa.** El medio escogido para satisfacer las necesidades de los socios es mediante una empresa, forma particular de organización donde se unen el capital, el trabajo y el conocimiento para lograr un objetivo económico que se traduce en un servicio o producto. Una empresa es una entidad organizada para producir resultados económicos con la mayor eficacia y eficiencia. No se trata pues, de una asociación benéfica, gremial o espiritual. Es una empresa creada para satisfacer las necesidades de los asociados y que a la vez debe velar por su propia solidez económica. Para actuar y permanecer como empresa, la organización debe estar alerta a la competencia que actúa en el entorno en el que se desenvuelve y a los cambios en las necesidades de sus asociados, a fin de estar en condiciones de diferenciarse continuamente. Como empresa que es, los asociados son los responsables de que sea administrada y gerenciada profesionalmente, es decir por quien conoce del negocio respectivo.
- **De propiedad conjunta.** Conjunta significa que todos los socios tienen una participación en la propiedad de la empresa y que ésta no puede ser de una sola persona o de un grupo. Se trata de una representación equitativa de la propiedad, sin posibilidades de concentración e igualitaria del poder decisorio. La propiedad implica interés en ella y que sea conjunta implica que todos deben responsabilizarse por su solidez y buena administración.
- **Gestión democrática.** Al ser una empresa fruto de una asociación de personas, son éstas quienes la administran y manejan democráticamente, sin la posibilidad de concentrar el poder decisorio en una sola persona o grupo por efecto de la concentración de la propiedad o del poder político. La dirección y administración no puede ser impuesta desde afuera por autoridades gubernamentales, religiosas, sindicales, políticas o de cualquier otra índole que sea ajena a la expresión libre y mayoritaria de los asociados. Democracia significa participación consciente, pero también debe cuidarse que dicha participación sea funcional para la gestión empresarial eficiente.

Estos nueve rasgos deben ser concebidos de manera integral, puesto que todos son esenciales en la definición de organización adoptada en la presente investigación.

Una vez definido el concepto básico de organización que guiaría la investigación, se procedió a realizar una exhaustiva revisión bibliográfica sobre el desarrollo organizacional con el propósito de identificar algunos conceptos fundamentales que sirvieran de marco de análisis. Tal como ya ha sido señalado, un factor común que identifica a las organizaciones que perduran es la existencia de una ideología, cultura o filosofía central conformada por una serie de valores y principios básicos que rigen el comportamiento organizacional, además de una misión o conjunto de razones fundamentales que orienten la existencia de la organización.

Al trasladar este hallazgo al ámbito de las denominadas empresas sociales que cumplen con la definición de organización adoptada en el presente Reporte, se encontró que a nivel de muchos países con diferente grado de desarrollo, existen al menos unas 800 mil organizaciones, cuyo funcionamiento se rige por un conjunto de principios básicos que tienen su origen desde el año de 1884 (Giraldo-Neira, 1996; Pacheco, 1996). Este tipo de organizaciones agrupan tanto a personas cuya actividad principal es la agricultura, como a aquellas que funcionan como ahorradores y prestatarios. O bien, dichas organizaciones tienen como giro el turismo, el comercio, la vivienda, el seguro de daños, la manufactura de alimentos y bebidas, etcetera. Las organizaciones a las que se hace referencia son las denominadas cooperativas, mismas que desde 1884 funcionan bajo un conjunto de principios implícitos que han hecho viable el surgimiento y consolidación de un tipo de empresa que poco a poco se ha ido multiplicando en todas las actividades económicas hasta formar toda una red de cooperativas que son parte de un sistema económico y empresarial nuevo. Si bien es cierto que dichos principios han registrado algunos cambios a través del tiempo, también lo es que si se comparan los enunciados de la nueva declaración de identidad cooperativa de 1995 con los principios de los pioneros de Rochdale de 1884, o con los principios de Viena (1966), o con los principios operacionales de las cooperativas de ahorro y crédito (1984), se encontrará una gran similitud en los conceptos (Giraldo, 1996). Esto significa que los principios que se indican en el Cuadro 1 constituyen el elemento más vital del movimiento cooperativo. Estos principios reflejan los valores que ha animado al movimiento, modelan las actitudes y proporcionan las perspectivas peculiares que tiene este tipo de organización.

Asimismo, al observar la dinámica organizacional que ocurre en el ámbito rural de muchos países, resulta que la forma de organización básica que han adoptado los agricultores para proveerse de múltiples servicios y comercializar sus cosechas es, precisamente, la cooperativa. Así, en prácticamente todos los productos agrícolas y pecuarios existe un marcado protagonismo de las cooperativas (Cuadros 2 y 3).

**Cuadro 1. Los siete principios contenidos en la “Declaración de Identidad Cooperativa”, 1995**

<b>Primer principio:</b> Adhesión voluntaria y abierta	“Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio sin discriminación social, política, religiosa racial o de género”
<b>Segundo principio:</b> Gestión democrática por parte de los socios.	“Las Cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las Cooperativas son responsables ante los socios. En las Cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto) y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática”.
<b>Tercer principio:</b> Participación económica de los socios	“Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus Cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Al menos una parte del capital es propiedad común de la Cooperativa. Los socios usualmente reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para asociarse. Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su Cooperativa; para reservas, parte de las cuales, por lo menos, será irreplicable; el beneficio de los socios en proporción a sus operaciones con la Cooperativa y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios”.
<b>Cuarto principio:</b> Autonomía e independencia.	Las Cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.
<b>Quinto principio:</b> Educación, formación e información	Las Cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los administradores y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus Cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios de la cooperación.
<b>Sexto principio:</b> Cooperación entre cooperativas.	Las Cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
<b>Séptimo principio:</b> Interés por la comunidad.	Las Cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades por medio de políticas aprobadas por sus miembros.

Fuente: ACI (2010).

**Cuadro 2. Ventas mediante cooperativas en la Comunidad Europea (% de valor total)**

Producto	Bélgica	Dinamarca	Alemania	Grecia	España	Francia	Irlanda	Italia	Luxemburgo	Holanda	Reino Unido
Carne de cerdo	15	98	—	5	2	78	65	15	25	23	17
Carne de res	—	44	—	6	5	30	5	6	25	16	5
Avicultura	—	0	—	30	4	40	26	—	—	23	0
Huevos	—	60	—	3	18	25	0	5	—	15	18
Leche	65	91	65	20	10	50	95	32	85	84	4
Remolacha	—	17	—	—	14	16	0	—	—	63	1
Cereales	25-30	47	52	49	10	75	50	35	79	65	19
Frutas	60-65	90	30-40	51	26	45	—	31	10	75	21
Hortalizas	70-75	90	55-65	12	12	35	2	10	—	8	25

Fuente: EUROSTAT (1992).

**Cuadro 3. Abasto de insumos y comercialización de productos mediante cooperativas en EUA**

	Fertilizante	Combustible	Agro-químicos	Semillas	Alimento balanceado	Total
Insumos	0.45	0.4	0.28	0.2	0.14	0.29
Productos	0.8	0.38	0.36	0.18		0.36

Fuente: Chaij (1993).

### 3.2. Parametrización de los siete principios cooperativos básicos

No obstante que la Declaración de Identidad Cooperativa incluye siete principios, se decidió excluir el primero —referido a la adhesión voluntaria y abierta— debido a las dificultades para hacerlo operativo, pues en México existen algunas figuras jurídicas, como el Ejido, la Unión de Ejidos y la Asociación Rural de Interés Colectivo, que por su propia naturaleza jurídica no pueden aplicar este principio, es decir, no pueden aceptar en calidad de socio a cualquier persona interesada, a menos que ésta sea ejidatario o comunero.

En sustitución de este principio se optó por agregar uno nuevo que (dada la juventud de las organizaciones mexicanas, así como el fuerte peso que todavía tiene la tradición de concebir a la organización como un apéndice del Estado y de los propios partidos políticos) resulta determinante para diseñar organizaciones con capacidad de respuesta a sus asociados.

Dicho principio es el de la profesionalización. Debido a las mismas razones arriba enunciadas, otro cambio realizado a los siete principios cooperativos consistió en subdividir el cuarto principio, referido a la autonomía e independencia, en dos ámbitos distintos: el político y el financiero.

Una vez establecidos los siete principios básicos, el siguiente paso consistió en definir un conjunto de evidencias o indicadores que pudieran ser observados, contrastados y cuantificados en cada organización, ello con el propósito de estar en condiciones de evaluar el grado de observancia o adopción de cada principio (Cuadro 4). Dado que los siete principios son concebidos como una unidad, en la medida en que cada uno de ellos se refuerza mutuamente y por tanto tienen el mismo valor, se decidió adoptar una escala de adopción de cero a tres, pasando por 1, 1.5 y 2 y en donde cero significa que el principio no es observado por la organización y tres que es plenamente adoptado con base a los criterios definidos en el Cuadro 4<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Bajo el criterio de que cada principio puede ser adoptado en una escala de cero a tres, esto significa que si una organización adopta plenamente todos los principios, entonces alcanzaría un puntaje máximo de 24 puntos —el principio de autonomía se subdividió en dos, razón por la cual suman ocho principios—; por lo tanto, esto se traduciría en un índice de adopción del 100% ( $8 \times 3 = 24 / 24 \times 100 = 100\%$ ). Por el contrario, si se adoptan los principios en la escala mínima, es decir de cero, entonces se estaría frente a una organización con un índice de adopción de cero ( $8 \times 0 = 0 / 24 \times 100 = 0\%$ ).

**Cuadro 4. Criterios para la evaluación del grado de adopción de los siete principios**

1. Gestión democrática por parte de los socios en el proceso de fijación de políticas y toma de decisiones:

[0]	Sólo el presidente del consejo de administración participa
[1]	El consejo de administración en pleno participa
[2]	El consejo de administración y los delegados participan
[3]	El consejo de administración, los delegados y los socios participan

Nota: Para organizaciones donde no existe la figura de delegados o representantes, no considerar el nivel [2]. Restaría por evaluar el proceso de elección de delegados y directivos, considerando cuatro características: igualdad, equidad, representatividad y funcionalidad.

2. Participación económica de los socios

[0]	Los socios no aportan dinero, tiempo y trabajo para pagar gastos de constitución/protocolización, capital social y para adquisición de activos
[1]	Los socios aportan dinero, tiempo y trabajo para la constitución/protocolización
[2]	Los socios aportan para constitución/protocolización y para constitución del capital social
[3]	Los socios aportan dinero, tiempo y trabajo para la constitución/protocolización/capital social, fondos de reserva y contingencia, activos y para el sostenimiento de la organización a través de cuotas, descuentos ...

3. Autonomía e independencia

A. Financiera

[0]	No tienen recursos propios, ni líneas de crédito; pueden incluso estar en cartera vencida y tener adeudos fiscales
[1]	No tienen recursos propios, ni líneas de crédito para ofrecer servicios a sus socios, pero no tienen cartera vencida ni adeudos fiscales
[2]	Cuentan con recursos propios y líneas de crédito vigentes
[3]	Cuentan con recursos propios, fondos de ahorro, garantías líquidas y líneas de crédito vigentes

B. Política

[0]	Los directivos en turno ocupan cargos políticos o son candidatos a ocupar cargos políticos y la organización tiene objetivos más políticos que empresariales
[1.5]	La organización fue creada o es parte de una organización cuyos directivos conciben a las organizaciones de base como plataforma política, instrumento de presión o negociación con el gobierno, aunque las organizaciones de base pueden o no ser autónomas
[3]	Se observan evidencias de pluralidad política, sin compromisos abiertos con partidos y libertad de participación política. Esto no significa ausencia de participación política y "toma de partido" en torno a las políticas estatales y a la gestión pública local y nacional.

4. Educación, formación e información (transparencia)

[0]	No existe fondo de educación, no se gestionan recursos para capacitar a sus socios y directivos ni se informa de las operaciones
[1.5]	No existe fondo de educación pero gestionan recursos para capacitar e informar a delegados y socios
[3]	Existe fondo de educación con recursos propios, se informa a los socios del resultado de las operaciones a través de reuniones o asambleas, boletines, talleres, etcétera.

5. Cooperación entre organizaciones

[0]	Organización aislada, es decir, no tiene vínculos con otras organizaciones
[1]	Empresa asociada a una organización de segundo nivel
[2]	Empresa de segundo nivel, pero no forma parte de una red de organizaciones
[3]	Empresa asociada a una organización superior y que a su vez forma parte de una red de organizaciones económicas, gremiales, civiles, académicas, etcétera.

6. Interés por la comunidad

[0]	Cuando la organización centra su estrategia en la prestación de servicios económicos que sólo influyen en la actividad productiva de sus socios directos
[3]	Cuando la organización centra su estrategia en la prestación de servicios que van más allá de las actividades productivas o comerciales de los socios, como difusión de sistemas de producción o prácticas sostenibles, servicios de ahorro y crédito, servicios de salud, nutrición y mejoramiento de la vivienda, además de impulsar actividades cívicas/políticas que favorecen la democratización local o regional

7. Profesionalización

[0]	No existe separación entre la dirección y la gerencia y no se cuenta con estructura técnica-administrativa
[1.5]	No existe separación entre la dirección y la gerencia, pero se cuenta con estructura técnica-administrativa
[3]	Existe separación entre la dirección y la gerencia y se cuenta con estructura técnica-administrativa

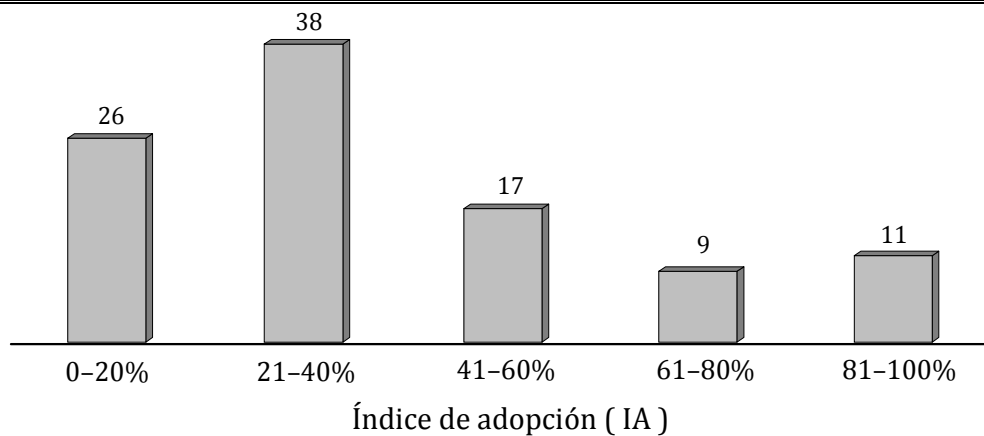
**3.3. Adopción de los siete principios en las organizaciones rurales de México**

Sobre la base de los criterios y la escala de adopción definida para cada principio, resultó que 64% de las organizaciones analizadas registró un grado de adopción de los siete principios menor al 40% y sólo 11% adoptó dichos principios por arriba del 80%. Estos hallazgos constituyen un claro indicador que da cuenta de la brecha que separa a las organizaciones mexicanas de los



principios que han observado sus similares de otros países para construir toda una red de empresas al servicio de sus asociados bajo la modalidad cooperativa.

Los principios que registran el mayor grado de adopción son el de la autonomía e independencia (política y financiera), el de cooperación entre organizaciones y el de gestión democrática por parte de los socios, mientras que los principios con menor adopción son el interés por la comunidad, la educación, formación e información y la profesionalización (Figura 4).



*Figura 4. Índice de adopción (IA) de los siete principios (% de organizaciones)*

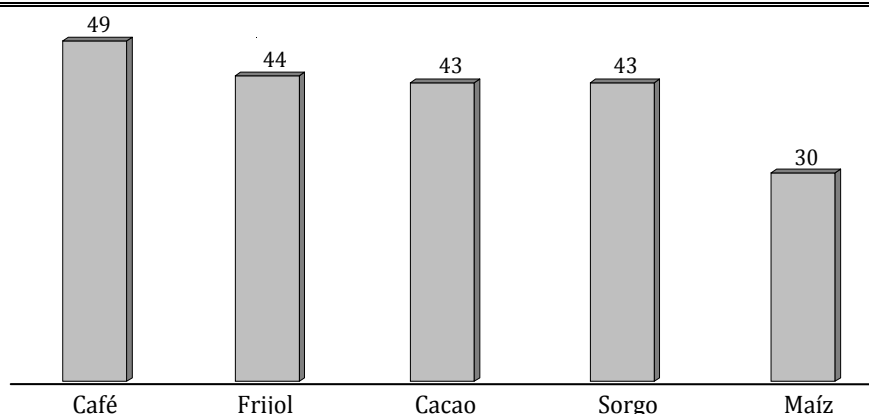
Por lo tanto, el hecho de que estas organizaciones hayan alcanzado un número tan elevado, que operen en cualquier ámbito geográfico y económico y que además se rijan por un conjunto de principios básicos que son concebidos como una especie de cultura o filosofía central, condujo a la formulación de una serie de interrogantes:

¿Por qué no adoptar los principios cooperativos como referencia para analizar la dinámica de la organización económica rural en México? ¿En qué medida se observan dichos principios en las organizaciones rurales mexicanas? ¿Existe algún grado de asociación entre la efectividad de una organización y la adopción de los siete principios cooperativos? ¿Se pueden adoptar los principios cooperativos como guía para desarrollar organizaciones rurales económicas que perduren más allá de sus líderes y que trasciendan el tradicional corporativismo? La respuesta a estas interrogantes sólo podría ser posible si efectivamente se tomaban dichos principios como eje de análisis (Figura 5).



*Figura 5. Grado de adopción de de los 7 principios organizativos (%)*

Asumiendo que existen una serie de factores geográficos, históricos, sociales e institucionales que explican la mayor o menor adopción de los siete principios por las diferentes organizaciones, por lo que resulta inconveniente definir un índice promedio de adopción y aplicarlo a rajatabla a todas las organizaciones por igual, sin tener en cuenta las circunstancias y características de cada una de ellas, se procedió a dividir a las organizaciones por el tipo de producto principal que comercializan, con el fin de acercarse a la comprensión de tales circunstancias. El resultado es que en términos generales las organizaciones cafetaleras registran el mayor índice de adopción, seguidas por las frijoleras, mientras que las organizaciones menos desarrolladas son las maiceras (Figura 6).



*Figura 6. Índice de adopción de los siete principios por tipo de cultivo comercializado (%)*

Las diferencias de desarrollo entre las organizaciones cafetaleras y maiceras, por ejemplo, parecen explicarse por el hecho de que las primeras acumulan una antigüedad promedio mayor (10.6 años), ello debido a que el retiro del Estado como agente comercializador se dio desde 1989, mientras que en el caso del maíz dicho retiro data apenas de 1999. Además, el proceso de organización de base o en redes en el cultivo de café bajo el principio de autonomía política plena, se empezó a gestar desde finales de los años sesenta, mientras que

en el maíz aún prevalece la inercia entre algunas organizaciones gremiales que conciben a la organización de base como plataforma política.

Por su parte, el desarrollo comparativo mayor que han alcanzado las organizaciones sorgueras se explica por cuatro factores: (i) el fuerte apoyo otorgado por el Estado para la construcción de modernas instalaciones de almacenamiento, (ii) por la creación de redes de organizaciones altamente profesionales y con gran poder de negociación, (iii) por la capacidad de atraer importantes rentas institucionales vía los apoyos a la comercialización otorgados por el gobierno y por la condonación de pasivos bancarios y, (iv) por el aprovechamiento de la ubicación geográfica del principal estado productor (Tamaulipas) como vía para obtener importantes ganancias financieras por concepto de coberturas de precios.

### **3.4. Rentabilidad de los siete principios**

Si se asume que una de las razones primarias que motivan a las personas a organizarse es la satisfacción de sus necesidades comunes, esto significa que la eficacia de una organización está dada por su capacidad para ofrecer resultados a sus asociados en términos de servicios, precios atractivos por las cosechas, ahorros en la compra y contratación de insumos y servicios, empleo e ingresos, y en fin, en la satisfacción de las necesidades de las personas que se asocian.

Precisamente, uno de los resultados más apreciados por los socios se relaciona con la diversidad de servicios que una organización es capaz de ofrecerles. En efecto, a medida que el Estado fue privatizando, desapareciendo o reduciendo la cobertura de toda la red de empresas y organismos públicos que antaño poseía para brindar servicios de crédito, seguro, comercialización, abasto, transformación y asesoría técnica a los productores, en esa misma medida se fueron creando organizaciones para ocupar y disputar —a las empresas privadas— esos espacios antes ocupados por el Estado. Sin embargo, la cobertura que han logrado alcanzar el conjunto de organizaciones y las empresas privadas con los servicios que prestan, no ha sido suficiente para atender cuando menos al mismo número de productores que antes atendía el Estado, por lo que miles de productores han sido marginados de servicios fundamentales para el desarrollo rural. Por ello, una estrategia clave de posicionamiento inicial de las organizaciones entre sus asociados la constituye la prestación de una mezcla atractiva de servicios de carácter preponderantemente económico.

Así, los hallazgos resultantes indican que las organizaciones de productores pueden llegar a ofrecer una combinación de hasta 23 servicios diferentes. El número promedio de servicios que ofrece el conjunto de las organizaciones analizadas es de 3.8, con un mínimo de cero y un máximo de 16. En lo que respecta al tipo de servicios específicos que ofrecen las organizaciones a sus asociados, destaca el de la comercialización con 62% de los casos, seguido por el de la gestoría (58%) y crédito prendario (26%), lo cual significa capacidad inmediata de pago a los productores que comercializan a través de la organización o capacidad

para realizar compras en común de insumos y por tanto de lograr economías de escala a favor de los socios (Figura 7).

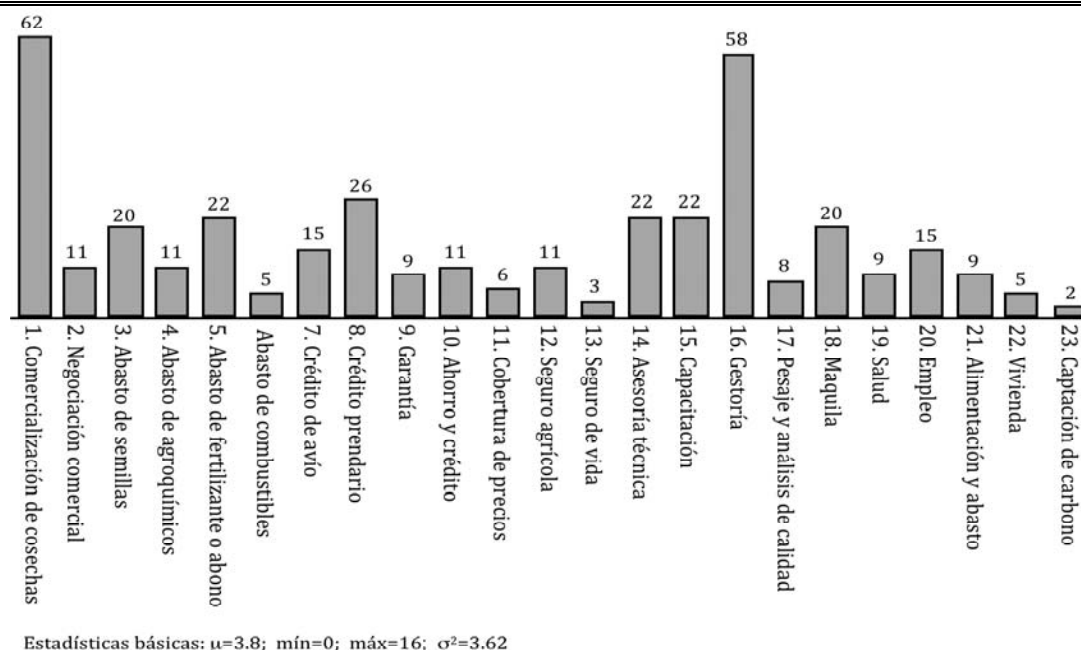


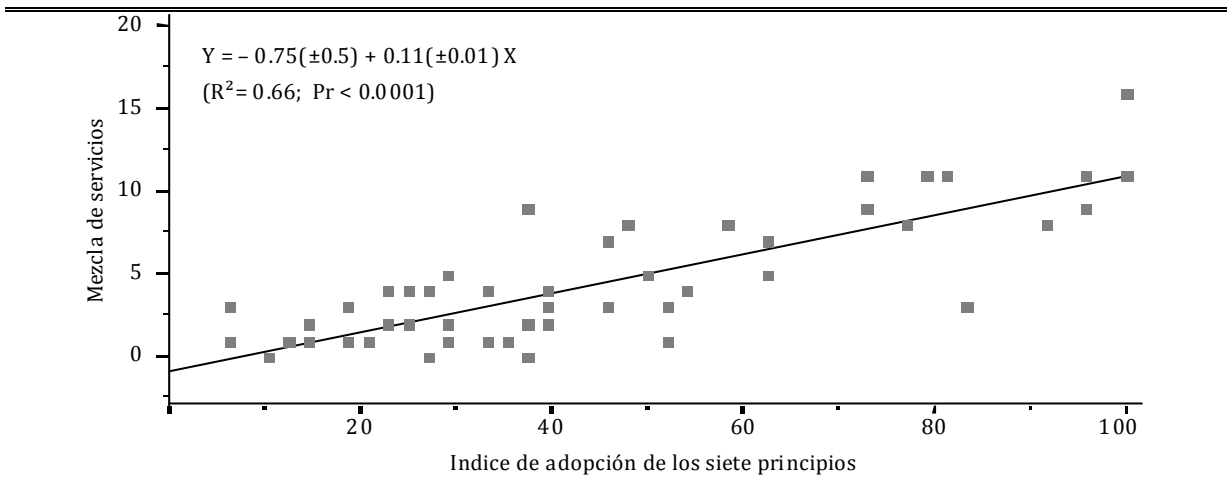
Figura 7. Mezcla de servicios ofertados (% de organizaciones)

En lo referente al primer servicio se observan marcadas diferencias entre las organizaciones según el producto comercializado. Mientras que en cacao y café prácticamente la totalidad de las organizaciones ofrecen este servicio; en el caso del maíz y frijol, más de la mitad de las organizaciones (56%) no realizan la función de comercialización. Esto puede explicarse por la confluencia de tres factores que se refuerzan mutuamente, a saber:

- Debido a que el retiro de CONASUPO de la comercialización directa de maíz y frijol apenas ocurrió hasta 1998, las organizaciones que asocian a productores de estos dos productos aún no se han consolidado lo suficiente como para ofrecer este servicio.
- Dadas las inercias que aún prevalecen entre algunas organizaciones gremiales y dirigentes al concebir a la organización de base como medio de presión y negociación política y debido a que tanto en el cultivo de maíz y frijol intervienen la gran mayoría de los productores agrícolas, una proporción importante (65%) de las organizaciones maiceras y en menor medida las frijoleras (38%) están altamente politizadas: ya sea que los directivos en turno ocupen cargos políticos o hayan sido candidatos a ocupar los cargos políticos en el momento de la investigación, o bien que la organización haya sido creada o sea parte de otra organización superior cuyos directivos conciben a la organización de base como plataforma política.

- En virtud del papel que desempeña el frijol como fuente de liquidez temprana para los productores y debido a la carencia de líneas de crédito prendarias, las organizaciones se ven imposibilitadas para competir con los intermediarios locales al no estar en condiciones de pagar en forma expedita. Por su parte, en el caso del maíz, la ausencia de tales líneas de crédito también pone en desventaja a las organizaciones maiceras frente a las compañías privadas nacionales y transnacionales, que disponen de recursos de bajo costo que obtienen a partir de la revolvencia que les permiten los créditos garantizados por la Credit Commodity Corporation estadounidense a cambio de realizar importaciones de granos.

Ahora bien, ¿qué relación existe entre la capacidad de una organización para brindar servicios a sus asociados con su capacidad para adoptar los siete principios básicos? La Figura 8 ilustra la existencia de una elevada correlación entre ambas variables: a mayor adopción de los siete principios, mayor número de servicios y viceversa.



**Figura 8. Correlación entre el grado de adopción de los siete principios y la mezcla de servicios**

Igualmente, la experiencia de las organizaciones cafetaleras ilustra que la adopción de estos siete principios constituye la base para desplegar estrategias de diferenciación de los denominados *commodities* y de posicionamiento en nichos de mercado, lo que de suyo permite pagarle a los productores precios que en promedio son tres veces mayores que el precio que pagan otras organizaciones que simplemente se limitan a tomar como referencia los bajos precios vigentes en los mercados internacionales (Cuadro 5).

**Cuadro 5. Rentabilidad de los siete principios en organizaciones cafetaleras\***

Índice promedio de adopción	Precio máximo pagado al productor (\$/kg de café)
93%	18 <sup>a</sup>
26%	8 <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Café oro tipo orgánico comercializado en los denominados mercados justos, equitativos o solidarios.

<sup>b</sup> Café oro convencional comercializado con base a los precios que fija la bolsa de Nueva York.

\* Precios medios para el ciclo cafetalero 2000/2001.

Finalmente, un factor que también afecta el desempeño de las organizaciones parece estar relacionado con el tipo de figura jurídica que adoptan. Así, las figuras que están asociadas a un mayor grado de adopción de los siete principios organizativos y a la vez a una mezcla de servicios más diversificada, son la AC, la SA y la SPR<sup>5</sup>. Por su parte, las figuras que parecen favorecer menos el desarrollo organizacional son el Ejido, la ARIC, la SSS, la AA y la UE. Esto podría explicarse por las dificultades que presenta este grupo de figuras para seleccionar a los asociados, por la indefinición de derechos de propiedad y por el criterio político que suele prevalecer cuando se promueve la constitución de organizaciones con este tipo de figuras. En tanto que el primer grupo de organizaciones presentan menos limitantes de esta naturaleza (Cuadro 6).

**Cuadro 6. Relación entre el tipo de figura y desarrollo organizacional**

<i>Figura jurídica</i>	<i>Porcentaje de organizaciones*</i>	<i>Índice de adopción de los siete principios organizativos</i>	<i>Mezcla media de servicios</i>
Asociación Civil (AC)	3.7	84%	6.33
Sociedad Anónima (SA)	7.0	53%	6.17
Unión de Ejidos y Comunidades (UE)	7.2	46%	4.75
Sociedad de Producción Rural (SPR)	40.5	41%	3.92
Sociedad Cooperativa (SCoop)	9.1	36%	4.00
Asociación Agrícola (AA)	6.8	35%	3.60
Sociedad de Solidaridad Social (SSS)	16.2	31%	2.25
Asociación Rural de Interés (ARIC)	1.5	23%	2.00
Ejido (E)	4.9	16%	1.75
Media		40%	3.80

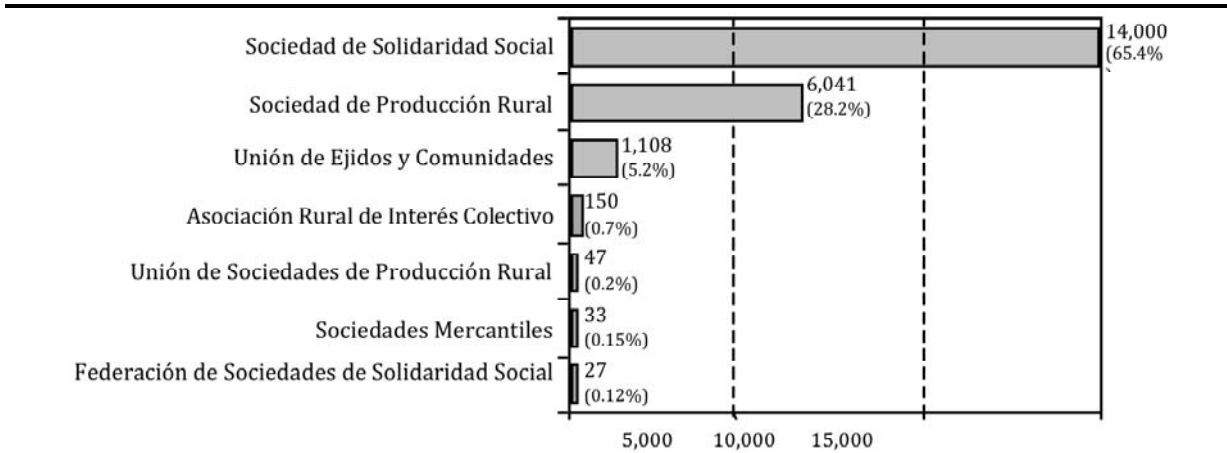
\* Se considera al universo total de organizaciones apoyadas por el Programa.

Lo anterior podría explicar la razón por la cual no obstante la mayor antigüedad promedio de las UE, 14 años, contra seis de las S. Cooperativas y SA, cinco de las SPR y cuatro de las SSS, el primer tipo de organizaciones han dejado de constituirse, tal y como se observa en la Figura 9. Este comportamiento podría estar sugiriendo que este tipo de organización tiende a desaparecer.

Comprender la dinámica de surgimiento de los diferentes tipos de organizaciones resulta fundamental en la medida en que ello permite darle marco a las estadísticas relacionadas con el número de organizaciones existentes en el campo mexicano. Al respecto, la Procuraduría Agraria reporta la existencia de poco más de 21 mil organizaciones de diferente tipo, aunque no se especifica cuántas de ellas se encuentran vigentes. A juzgar por la elevada proporción de organizaciones que surgen y desaparecen intempestivamente, o por la tradición existente de

<sup>5</sup> Aunque la Unión de Ejidos (UE) aparece entre las tres primeras figuras jurídicas que registran un mayor grado de adopción de los siete principios y una mezcla diversificada de servicios, lo cierto es que los datos no son muy consistentes, pues una sola organización “jala” los promedios hacia arriba.

conformar organizaciones sólo para cumplir con el requisito de acceso a programas gubernamentales, es muy probable que las estadísticas no reflejen en realidad el número de organizaciones que efectivamente están brindando servicios a sus asociados.



Fuente: *Estudios Agrarios*, núm. 3. Procuraduría Agraria, 1999.

*Figura 9. Número de organizaciones económicas en el campo mexicano*

### 3.5. Interdependencia entre principios

Con el propósito de evaluar el grado de interdependencia existente entre los diferentes principios, así como el nivel de contribución que cada uno tiene en la capacidad de una organización para ofrecer precios atractivos y una mezcla diversificada de servicios<sup>6</sup>, se procedió a realizar un modelo de regresión múltiple, encontrándose que los principios con mayor interdependencia y efecto multiplicador (o lo que es lo mismo, los principios que pueden ser considerados como los cimientos o pilares para diseñar organizaciones efectivas con capacidad de aportar mayor valor a los socios) son la gestión democrática, la profesionalización y la educación/información (Figura 10). Asimismo, resultó que el principio relacionado con la autonomía política es el único que afecta negativamente la mezcla de servicios, pues en la medida en que exista una mayor orientación hacia la actividad política por parte de la organización, menos servicios está en condiciones de ofrecer a sus asociados.

Si se relaciona esto con el hecho de que los principios que en mayor medida adoptan las organizaciones son la autonomía e independencia (política y financiera), el de cooperación entre organizaciones y el de gestión democrática, mientras que los de menor adopción son el interés por la comunidad, la educación/información y la profesionalización, resulta que los principios con el mayor efecto multiplicador son los que en menor grado están siendo adoptados por las organizaciones.

<sup>6</sup> Ello sin considerar la calidad y alcance de dichos servicios.



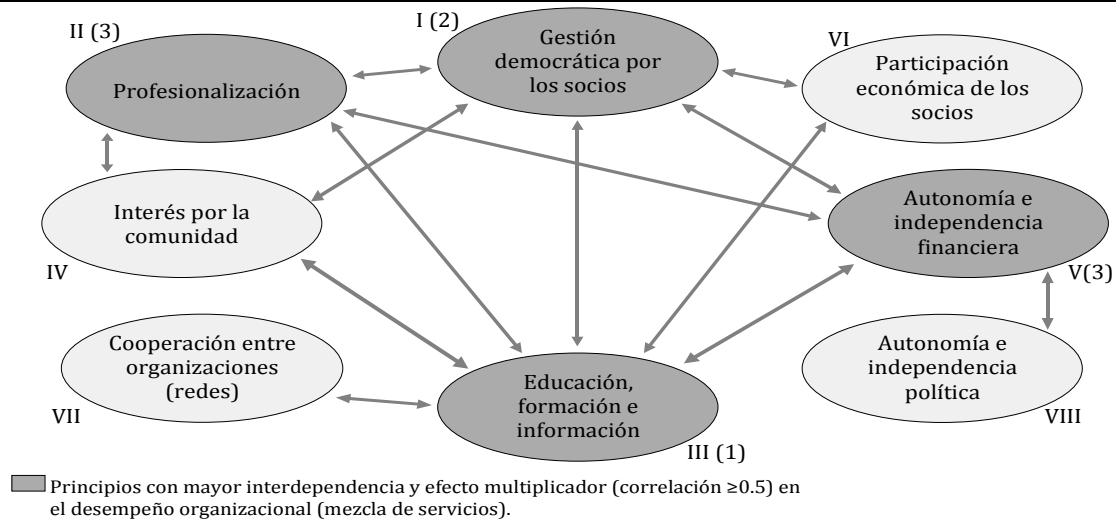


Figura 10. Interdependencia entre principios y su contribución al desempeño

Es importante advertir que el hecho de que se afirme que en el momento de la investigación algunos principios resultaron más trascendentes que otros, no significa que deban diseñarse organizaciones que pasen por alto alguno de los siete principios, pues como ya se afirmó todos los principios son interdependientes entre sí y cada uno refuerza al otro. En realidad, el hecho de que algunos principios registren un mayor grado de interdependencia que otros, sólo constituye un fiel reflejo de lo que sucede, no de lo que debería suceder. Sólo se está reflejando la manera en que las organizaciones se están configurando, en lo que respecta a la adopción de los siete principios. Por ejemplo, dos principios que sin duda resultan fundamentales para el diseño de organizaciones eficaces, como lo son la autonomía e independencia política y la cooperación entre organizaciones, resultaron no ser determinantes para explicar el desempeño organizacional. Sin embargo, esto tiene su explicación lógica en los dos siguientes hechos:

(1) En un momento histórico como el que se está viviendo en el país, al pasar de un partido de Estado a un ambiente de mayor competencia política, el principio de la autonomía e independencia política puede ser adoptado al 100% o al 0% y en ambos casos una organización puede brindarle a sus socios una mezcla atractiva de servicios. El ejemplo más claro del primer caso —100% de adopción— es el de algunas organizaciones cafetaleras que desde antes de la privatización de INMECAFÉ optaron por romper con el esquema corporativo de organización prevaleciente y se declararon independientes; hoy en día, muchas de estas organizaciones figuran entre las más exitosas de este país. Sin embargo, muchos directivos y dirigentes de organizaciones se han percatado que con afiliarse a partidos políticos o a centrales campesinas o con el hecho de escalar posiciones políticas, pueden recurrir a la movilización, a los bloqueos, a las marchas... y obtener de los gobiernos federal y estatales

recursos para derramarlos (en parte) hacia sus asociados en forma de servicios; este es el ejemplo que a nuestro juicio ilustra el segundo caso —0% de adopción—. Aunque las evidencias indican que las organizaciones plenamente autónomas —lo que no significa abstenerse de la participación política y cívica— son las que en el largo plazo perduran, aun existen muchos incentivos para promover y liderar organizaciones más orientadas a la política y a la *gestión*, entendida ésta como el “bajar” apoyos gubernamentales.

(2) Hay fuertes presiones a las que han sido sometidas las organizaciones económicas a raíz de la apertura y del retiro del Estado de muchas funciones económicas. Esto ha provocado una especie de reacción natural que se ha traducido en una fiebre por conformar redes de organizaciones a través de la constitución de integradoras, frentes, coaliciones, coordinadoras, etc. Así, hoy por hoy, solamente un 26% de las organizaciones existentes en el país operan en forma aislada, es decir, no son integradoras o no están integradas a una organización de segundo o tercer grado. Sin embargo, este proceso de conformación de redes o de intensa cooperación entre organizaciones no se ha traducido en forma automática en mayor capacidad para agregar y retener valor a favor de los asociados, ello en virtud de que la calidad de las redes que se están formando es muy pobre ¿Por qué? Probablemente porque la calidad de las organizaciones de base —medida ésta por el grado de adopción de los siete principios básicos— es también muy pobre, de tal suerte que si el primer piso de la organización está débil, también el segundo piso lo estará. Además, algunos programas gubernamentales han incentivado indiscriminadamente la constitución de estas redes con atractivos incentivos económicos.

Con base en estos hallazgos, se puede afirmar que tres objetivos estratégicos que debiera considerar cualquier programa de fomento a organizaciones o, lo que es lo mismo, los principios por los que se podría empezar en un proceso de diseño de organizaciones son: la profesionalización, la educación e información, así como la gestión democrática por parte de los socios. La mayor adopción de estos tres principios permitiría que las organizaciones estén en condiciones de desplegar una estrategia de diversificación de servicios que trascienda el ámbito estrictamente productivo.

#### **4. Estrategias de política**

Son múltiples los programas gubernamentales que se han instrumentado con el propósito de impulsar el desarrollo organizacional en el campo mexicano. La mayoría de estos programas parten del supuesto de que las organizaciones ya tienen resuelto uno de los requisitos básicos para empezar a ser conceptualizadas como empresas: la existencia de una estructura técnica-operativa mínima, diferente a la estructura formal representada por el consejo de administración, y la definición de un plan estratégico elemental que oriente el rumbo de la organización. Lo cierto, sin

embargo, es que 72% de las organizaciones carece de dicho plan y estructura, en el sentido de que no existe separación de funciones directivas y gerenciales y/o no se cuenta con estructura.

Este bajo nivel de profesionalización habría que relacionarlo con lo que Llano (1997) ubica entre los dilemas éticos de mayor trascendencia para las empresas contemporáneas. A juicio de este autor, existen dos series de valores a los cuales se les asigna mayor o menor importancia en las empresas.

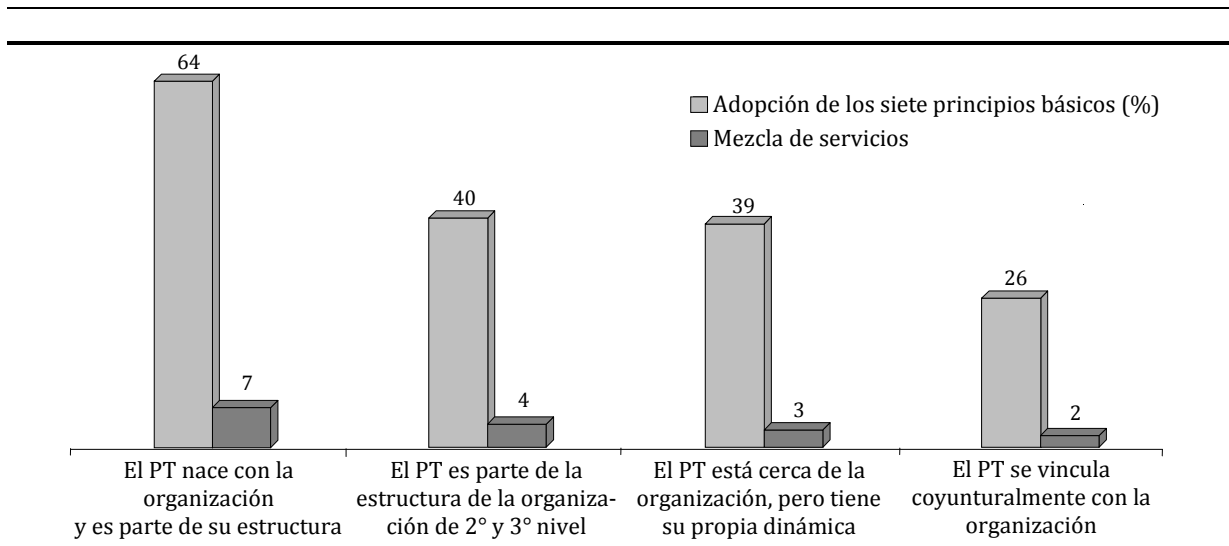
La primera serie de valores atiende a las cosas directamente, hacia las que se polarizan, y a las personas de un modo indirecto. La segunda serie de valores se refiere directamente a las personas e indirectamente a las cosas que el hombre necesita (pues sin cosas, sin realidades adyacentes, las personas no sobrevivirían) (Llano, 1997).

Observando la dinámica que guardan estas dos series de valores, se pudo constatar que los valores dominantes en las organizaciones se vinculan preferentemente a las cosas, al capital físico. Esto no debiera extrañar si se considera su juventud y las inercias prevalecientes después de un largo período de control paternalista y clientelar del Estado hacia las organizaciones rurales.

Pero también se pudo constatar, con una mirada medianamente perspicaz, que para poco más de la mitad de las organizaciones empieza a tomar cuerpo, a iniciar una trayectoria ascendente, la serie de valores que prioriza más a las personas o al capital humano que a las cosas o al capital físico. Llano ha llamado valores dominantes a los de la primera serie y valores ascendentes a los de la segunda serie. Y dado que “la empresa es una comunidad de personas, la tarea moral de su dirección (y de cualquier programa gubernamental) habría de orientarse a dar aliento y pábulo a los valores llamados ascendentes, a pesar de la fuerza que en este momento tienen los valores dominantes”.

Ante esta situación vale la pena plantearse la siguiente interrogante: ¿A cuál capital humano suelen desarrollar más los programas gubernamentales? ¿Al de las organizaciones o al personal técnico (PT) que formula el proyecto de solicitud de apoyos que demandan los programas y que gestiona y ejecuta parcial o totalmente el proyecto?

Si dicho PT nació con la organización y es parte de su estructura, entonces los programas gubernamentales están cumpliendo con sus objetivos; pero si el PT se encuentra fuera de la organización de base y sólo se vincula tangencialmente con la organización, entonces los programas no están contribuyendo (como debieran) al desarrollo del capital humano, pues las evidencias que arrojan los indicadores consignados en la Figura 11 así lo ilustran.



**Figura 11. Relación entre el tipo de vínculo profesional técnico y desarrollo organizacional**

Lo que estos indicadores señalan es que la capacidad de contribución de los programas gubernamentales al desarrollo organizacional en el medio rural está estrechamente relacionada con el tipo de vínculo que establezca con las organizaciones el personal técnico (PT) que elabora el diagnóstico de necesidades, diseña el proyecto de solicitud de los apoyos gubernamentales y participa en su ejecución. Lo deseable es que dicho personal técnico nazca con la organización o sea parte de su estructura, pues ello garantiza que éstos tengan mayor conocimiento de los problemas y necesidades de la organización, así como un mayor compromiso e interés en que la empresa se desarrolle, toda vez que su empleo e ingreso está ligado a dicho desarrollo.

Aunque este mismo argumento podría emplearse para el PT que está vinculado a las organizaciones de segundo grado (pues teóricamente el éxito de las organizaciones de base alimenta el éxito del organismo integrador), lo cierto es que fue recurrente constatar que el PT, que elabora un programa de capacitación, se limita a replicar el mismo contenido para las diferentes empresas, no obstante las marcadas diferencias en su nivel de desarrollo y por lo tanto en sus problemas y necesidades. Incluso fue posible observar en poco más de una tercera parte de las empresas que los directivos no tenían conocimiento del tipo de capacitación y asistencia técnica programada en el proyecto o siquiera de la existencia misma de un programa gubernamental que los estaba apoyando.

En lo que respecta al PT que está cerca de la organización pero tiene su dinámica propia (caso típico de los denominados despachos o bufetes agropecuarios) o que se vinculan coyunturalmente con las empresas con el propósito de ayudarles a “bajar” recursos de algún programa gubernamental, en la mayoría de ellos parece prevalecer una lógica que percibe a los programas gubernamentales como una fuente inmediata de ingresos y no como un

instrumento estratégico para desarrollar organizaciones que a la postre puedan ser activas demandantes de servicios profesionales.

Con base en lo anterior, se puede afirmar categóricamente que a excepción del 28% de las organizaciones donde existe separación de funciones entre la dirección y la gerencia, además de estructura técnica–operativa y administrativa, en el resto, los recursos gubernamentales canalizados al componente asistencia técnica no están cumpliendo con el objetivo de “contratar personal técnico calificado que acompañe permanentemente a la organización”, pues en el mejor de los casos dicho acompañamiento se limita a seis meses o sólo dura mientras se realiza el proceso de acopio y venta de algún producto en particular. Igualmente, el recurso destinado a la capacitación no está siendo aprovechado en todo su potencial, debido a la reducida correspondencia entre los temas programados e impartidos con las necesidades de las organizaciones.

Si bien es cierto que las normas de operación de los Programas gubernamentales suelen establecer que los recursos otorgados para este componente deban “dirigirse a la contratación de personal calificado para un acompañamiento permanente en el desarrollo del proceso comercial de las organizaciones de productores, que promueva la formación de recursos humanos propios a partir de la acumulación de experiencias de procesos en marcha y que sirva como apoyo en la toma de decisiones”, la realidad, sin embargo, es que dichos recursos suelen emplearse para cubrir los siguientes conceptos:

- Pago de salarios a un directivo en funciones.
- Pago de servicios a un técnico independiente o despacho externo por concepto de elaboración del proyecto de solicitud de apoyos.
- Pago de servicios por concepto de asesoría externa en temas similares a los programados en el componente de capacitación.
- Pago de servicios a personal técnico–operativo externo que asume el control del proceso de acopio, almacenamiento y venta.
- Pago de salario a personal técnico–operativo de la organización: auxiliar contable, asesor técnico, analista, almacenista, etcétera.

En virtud de lo anterior, un cambio estratégico que debieran registrar los diferentes programas gubernamentales que pretenden impulsar el desarrollo organizacional en el campo se refiere a la reorientación del componente de asistencia técnica, en el sentido de condicionar el apoyo a todas las organizaciones que carecen de estructura o de separación de funciones a la contratación de por lo menos un profesionista que sea empleado de la organización y permanezca los 12 meses del año laborando de tiempo completo *en y por* la organización. Por ejemplo, con los recursos destinados a este componente en un programa gubernamental que

operó en el año 2000 (105 MDP), podrían haberse contratado a 323 profesionistas<sup>7</sup>, los cuales alcanzarían para apoyar al 86% de las 376 organizaciones que por su grado de desarrollo no tenían separación de funciones ni estructura técnica y que por lo tanto ofrecían una mezcla de servicios poco diversificada a sus asociados, además de que 43% no realizaba funciones de comercialización.

La propuesta de contratación de estos profesionistas deberá ser hecha por las propias organizaciones, pero deberá contar con el aval del personal técnico que tenga conocimiento de la problemática organizacional de cada organización, a fin de garantizar que dichos profesionistas reúnan cierto nivel de competencia laboral.

Una de las primeras tareas que debieran realizar dichos profesionales es realizar un análisis estratégico de la organización, y luego diseñar un plan de desarrollo a corto, mediano y largo plazos. El análisis estratégico deberá contener una serie de indicadores básicos de “fácil” verificación que den cuenta de cuál es el grado de desarrollo en que se encuentra la organización, esto es, cuál es el punto del que se parte. Dichos indicadores podrían ser los siguientes:

- Grado de aplicación de los siete principios organizativos básicos.
- Mezcla de servicios ofrecida a los productores, distinguiendo entre socios y no socios.
- Alcance o cobertura de cada servicio, diferenciando a los socios de los no-socios.
- Nivel de precios pagados al productor por sus productos.

Con base en estos indicadores básicos, se podría estar monitoreando el desempeño de los profesionistas y por ende de las organizaciones, además de que podrían servir de base para decidir el otorgamiento, ampliación o cancelación de apoyos de los diferentes programas gubernamentales de apoyo al medio rural.

Una forma de contribuir a elevar la capacidad de contribución del personal técnico contratado por las organizaciones, sería mediante la realización de un proceso de capacitación intensiva que los dote de las herramientas básicas y de los principios éticos que deberán observar para desarrollar organizaciones competitivas.

A través de la inducción paulatina de un proceso de profesionalización, las organizaciones estarán en condiciones de desarrollar el segundo principio cuya contribución a la capacidad de oferta de una mezcla diversificada de servicios resulta determinante: el de la autonomía financiera. Si embargo, esto no excluye la necesidad de acelerar la reestructuración del sistema financiero, de tal manera que realmente sirva como palanca de desarrollo de las organizaciones.

---

<sup>7</sup> El monto canalizado al componente de asistencia técnica fue de 28.8 mdp. Considerando un salario mensual de 10 mil pesos durante los 12 meses del año, resultan los 323 profesionistas aquí señalados.

La reorientación de los programas gubernamentales, en su componente de asistencia técnica, implica reconocer un hecho crucial: el medio rural mexicano requiere urgentemente un equilibrio entre el sector público y el sector privado. Este sólo lo puede ofrecer un tercer sector: los productores organizados. Si el desarrollo de este equilibrio se sigue posponiendo, entonces se seguirá acentuando la asimetría económica en el medio rural, con la expansión y consolidación de las grandes empresas multinacionales y nacionales, ante las que ceden o se subordinan las escasas organizaciones de productores existentes debido a la desigualdad de fuerzas en escala y acceso a fuentes de financiamiento.

Hace falta, por lo tanto, un Programa de Fomento a Empresas Rurales que trascienda el ámbito estrictamente comercial y considere la importancia de desarrollar organizaciones multifuncionales que cubran los “espacios vacíos” dejados por el retiro del Estado en ámbitos tan diversos como el financiamiento, el seguro, la transferencia de tecnología, la producción de semillas, la promoción comercial, etcetera.

## **5. La organización: única vía para acceder a servicios competitivos**

A diferencia de un bien, la calidad de un servicio (y de quien lo presta y lo recibe) no puede ser verificada antes de ser contratado, pues un servicio se presta y se recibe una vez cerrado el contrato. En efecto, un prestamista o asegurador no está seguro de la solvencia de un futuro prestatario o asegurado hasta en tanto no le brinde el crédito o el seguro; igualmente, un ahorrador desconoce plenamente la solvencia de la institución donde deposita. Asimismo, un agricultor no está seguro de la bondad de una tecnología hasta no observar o experimentar en sus propias condiciones la pertinencia de ésta.

Ante tal situación, la prestación de cualquier servicio —preferentemente económico— plantea un primer problema que consiste en la necesidad de reunir toda la información posible acerca de la calidad de un servicio o hallar la forma de reducir esa necesidad, pues la incertidumbre de los potenciales usuarios y de los prestatarios de dichos servicios sobre la calidad de un servicio puede crear graves ineficiencias y hasta destruir un mercado.

Un segundo problema que plantea la prestación de servicios se relaciona con la necesidad de garantizar el cumplimiento de lo pactado en cualquier transacción. Esto adquiere particular relevancia si se considera que la mayoría de los contratos de compra-venta de servicios giran en torno a una promesa: los comercializadores de granos prometen aplicar normas de pesaje y verificación de la calidad transparentes y liquidar al vendedor en forma justa y oportuna; los productores, por su parte, prometen no recurrir a mecanismos fraudulentos para elevar artificialmente el peso del grano —como adicionar agua o piedras—. En el caso de los servicios financieros, las instituciones que reciben los depósitos de los ahorradores prometen regresar los depósitos más un premio llamado interés; los prestatarios prometen devolver los préstamos; los aseguradores prometen indemnizar a los asegurados en caso de una



eventualidad y éstos prometen hacer todo lo que esté a su alcance para evitar la incidencia de un riesgo o para disminuir sus efectos.

Sino se dispone de la información necesaria para reducir el riesgo de incumplimiento de lo pactado, es probable que la transacción no se lleve a cabo o bien que sea necesario encontrar otro mecanismo que reduzca la incertidumbre.

Al correr del tiempo, ha surgido una gran variedad de mecanismos institucionales tendientes a solucionar los problemas relacionados con la verificación de la calidad y el cumplimiento de los compromisos. En efecto, las instituciones, entendidas en sentido amplio —Estado, organizaciones, leyes y normas sociales—, contribuyen a la adopción de normas reconocidas y a la observancia de los contratos, lo que posibilita la realización de transacciones que no se llevarían a cabo en su ausencia (Banco Mundial, 1999).

Así, en el caso del medio rural mexicano, una vez que se ha tomado conciencia de la falacia que sostenía que “la presencia y peso del sector privado en asuntos relacionados con la provisión de servicios para el desarrollo rural crece en proporción inversa a la presencia del sector público” (Fiszbein y Lowden, 1999), se ha empezado a dar mayor atención a la innovación institucional, tendiente a resolver los dos problemas que impiden el desarrollo de un mercado de servicios competitivo: la verificación de la calidad y el cumplimiento de los compromisos.

En diversos trabajos (Muñoz *et al.* 2003) se destaca el surgimiento y consolidación de una serie de mecanismos institucionales —fondos de autoaseguro, cajas de ahorro y crédito, clubes de productores, empresas comercializadoras— que prácticamente comparten una característica común: los usuarios finales de los servicios aparecen a su vez como socios/dueños o protagonistas directos de la institución que ofrece dichos servicios, lo que de suyo permite reducir considerablemente los problemas de información sobre la calidad e incertidumbre en el cumplimiento de los compromisos, toda vez que muchas de las funciones que suele asumir una institución externa, son asumidos por los propios usuarios. Así, en el caso de los clubes de productores, son éstos los que seleccionan, validan y difunden las tecnologías agrícolas. En el caso de los fondos de autoaseguro y cajas de ahorro y crédito, son los propios usuarios los que asumen el proceso de selección, supervisión, cobranza e indemnización. En el caso de las empresas comercializadoras, son los propios productores los que administran los procesos de acopio, pesaje, análisis de calidad y venta final del producto.

Sin embargo, no es suficiente que este tipo de instituciones adquieran un carácter mutualista, sino que también es necesario que adopten un conjunto de principios básicos relacionados con la gestión democrática, la participación económica, la autonomía e independencia, la educación e información (transparencia), la formación de redes de cooperación, el interés por la comunidad y la profesionalización, pues sólo así pueden erigirse en competidores competitivos en un mercado de servicios cada vez más exigente.

Finalmente, es importante destacar que el Estado y los mercados son complementos y que tanto las “fallas del mercado” como las “fallas del gobierno” son costosas para la sociedad rural. Por consiguiente, después de haber operado bajo un paradigma caracterizado por su presencia omnipresente, paternalista y clientelar, ahora el Estado está llamado a cumplir un papel crucial en la generación de activos estrechamente vinculados a las áreas de desarrollo humano y capital social, lo cual crea las condiciones para lograr efectos multiplicadores.

## 6. Referencias bibliográficas

- Alianza Cooperativa Internacional (ACI), 2010. <http://www.ica.coop/es/index.html>.
- Chaij, 1993. El Cooperativismo en los Estados Unidos.  
<http://www.portalcooperativo.coop/mundo/usa.htm>
- Collins, James y Jerry Porras, 1995, *Empresas que perduran*. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Collins, Jerry, 2003, “The 10 greatest CEOs of all time”. *Fortune*. USA.
- Confederación Mexicana de Cajas Populares (CMCP), 1996, “Declaración de identidad cooperativa”. VI Congreso Nacional de Cajas Populares. México.
- Dávila, Anabella y Nora Martínez (coord.), 1999, *Cultura en organizaciones latinas*. ITESM–Siglo XXI Editores. México.
- Eurostat, 1992. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/social\\_dialogue/126018\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_dialogue/126018_es.htm)
- Fiszbein, Ariel y Pamela Lowden, 1999, Trabajando unidos para el cambio: las alianzas público privadas para la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. World Bank. Washington. Disponible en: <http://www.gdf.org.ar>
- Giraldo-Neira, Octavio, 1996, *Indentidad, valores y principios cooperativos*. Bogotá, Colombia.
- INEGI, 2007. Censo Agropecuario. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- Kim, Chan y René Mauborgne, 2005, *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Llano, Carlos, 1997, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Muñoz, Manrubbio y Horacio Santoyo, 1996a, *Organizaciones que perduran*. AGROSer Consultores, S.C. (mimeo). México.
- Muñoz, Manrubbio y Horacio Santoyo, 1996b, *Visión y misión agroempresarial: competencia y cooperación en el medio rural*. Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM. México.

- Muñoz, Manrribio y Juan José Flores, 2004, *Principios para el desarrollo de organizaciones económicas rurales altamente efectivas*. Universidad Autónoma Chapingo, CUESTAAM (mimeo). México.
- Muñoz, Manrribio, Horacio Santoyo y Reyes Altamirano, 2002, *Mercados e instituciones financieras rurales*. Universidad Autónoma Chapingo, CUESTAAM. México.
- Muñoz, Manrribio, Horacio Santoyo y Reyes Altamirano, 2003, *Servicios para el desarrollo rural: aprendiendo de lo que ya funciona*. Universidad Autónoma Chapingo, CUESTAAM. México.
- Nalebuff, Barry y Adam Brandenburger, 1996, *Coo-petencia*. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Olson, Mancur, 1992, *La lógica de la acción colectiva*. Limusa. México.
- Oppenheimer, Andrés, 1999, “El Informe Oppenheimer: un encuentro con Muhammad Yunus”. *Diario Reforma*, 26 de marzo de 2007. México.
- Ostrom, Elinor y Toh-Kyeong Ahn, 2003, “Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva”. *Revista Mexicana de Sociología*, año 65, núm. 1. México.
- Ostrom, Elinor, 2004, Acción colectiva y derechos de propiedad para el desarrollo sostenible: comprender la acción colectiva. Punto de Enfoque II, Resumen 2 de 16. IFPRI. Washington.
- Pacheco, 1996, “Declaración de identidad cooperativa”. VI Congreso Nacional de Cajas Populares. México.
- Paramio, Ludolfo, 2000, *Decisión racional y acción colectiva*. Unidad de Políticas Comparadas, CSIC, Madrid. Disponible en:  
<http://www.uv.es/~mperezs/intpoleco/Lecturcomp/Mov%20sociales/Accion%20Colectiva/AC%20de%20L%20Paramio.pdf>
- Peyrefitte, Alain, 1996, *La sociedad de la confianza*. Ed. Andrés Bello. Santiago de Chile.
- Porter, Michael, 1996, “What is strategy”. *Harvard Business Review*. Vol. 74, núm. 6. Traducción realizada por el IPADE. México.
- Porter, Michael, 2007, *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review. Vol. 85, núm. 11. Santiago de Chile.
- Procuraduría Agraria, 1999. [www.pa.gob.mx](http://www.pa.gob.mx)
- Putnam, D. Robert, 1994, “La comunidad próspera”, *Zona Abierta*, *Diario El Financiero*, 15 de marzo de 1994. México.
- Ramírez, Eduardo y Julio Berdegué, 2003, *Acción colectiva y mejoras en la condiciones de vida de poblaciones rurales*. Grupo Charloví-RIMISP. Santiago de Chile. Disponible en:  
[http://www.fondominkachorlavi.org/ac/documentos\\_pdf/accion\\_es.pdf](http://www.fondominkachorlavi.org/ac/documentos_pdf/accion_es.pdf)
- Reyes Heróles, Federico, 2004, *Entre las bestias y los dioses: del espíritu de las leyes y de los valores políticos*. Editorial Océano.
- World Bank, 1999, Informe sobre el desarrollo mundial: el conocimiento al servicio del desarrollo. Ediciones Mundi–Prensa. Madrid.



### **Información y ventas:**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

Área de Distribución y Venta de Publicaciones del CIESTAAM

Carretera México-Texcoco km 38.5, C.P. 56230 Chapingo, Estado de México

Teléfono y fax: 01(595)952-1500 ext. 5483, 01(595)952-1613/952-1555

<http://www.ciestaam.edu.mx>; correo electrónico: [ciestaam@correo.chapingo.mx](mailto:ciestaam@correo.chapingo.mx)

#### **Sistema de pago para envíos foráneos**

- Enviar su orden de pedido indicando las publicaciones que desea adquirir.
- Realizar depósito en cualquier sucursal del Banco Santander-Serfín, S.A., Suc. 5682, a la cuenta CIESTAAM-UACH 65502075687, Texcoco, por la cantidad total del monto de su compra más el costo del envío.
- Hacer llegar -vía fax- copia de la ficha de depósito al Área de Distribución y Venta de Publicaciones del CIESTAAM.
- A vuelta de correo, según el tipo de mensajería que elija, recibirá su pedido.

Los números de esta serie que se encuentren agotados podrán adquirirse en formato electrónico.

Cuidado editorial: Alejandro Merino Sepúlveda y Gloria Villa Hernández  
Formación y diseño de interiores: Gloria Villa Hernández.

*Reporte de Investigación número 90*  
"Pilares de las organizaciones rurales que perduran"

Esta publicación estuvo a cargo de la Oficina Editorial del CIESTAAM.  
Se imprimieron 200 ejemplares en el mes agosto de 2012  
en los talleres de DocuMaster, Av. Coyoacán núm. 1450,  
Col. Del Valle, México C.P. 03220, D.F., Tel. 01(55)55 24 23 83.  
Tipo de impresión: Digital sobre papel bond ahuesado de 90 g.  
En su composición se utilizaron los tipos Cambria y Garamond.