

CLASE 3



INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA

Redes de valor
Cadenas productivas
Alianzas estratégicas



Con las clases anteriores, hemos podido ver los requerimientos para constituirnos y ser una organización productiva exitosa. Sin embargo, lo que hemos visto no es aún suficiente. En esta clase buscamos provocar en todos nosotros una reflexión acerca de la situación de nuestro México rural actual y los retos que como productores, habitantes, y sociedad interesada en el campo mexicano, enfrentamos. Veremos también posibles alternativas para tener mejores condiciones de desarrollo.

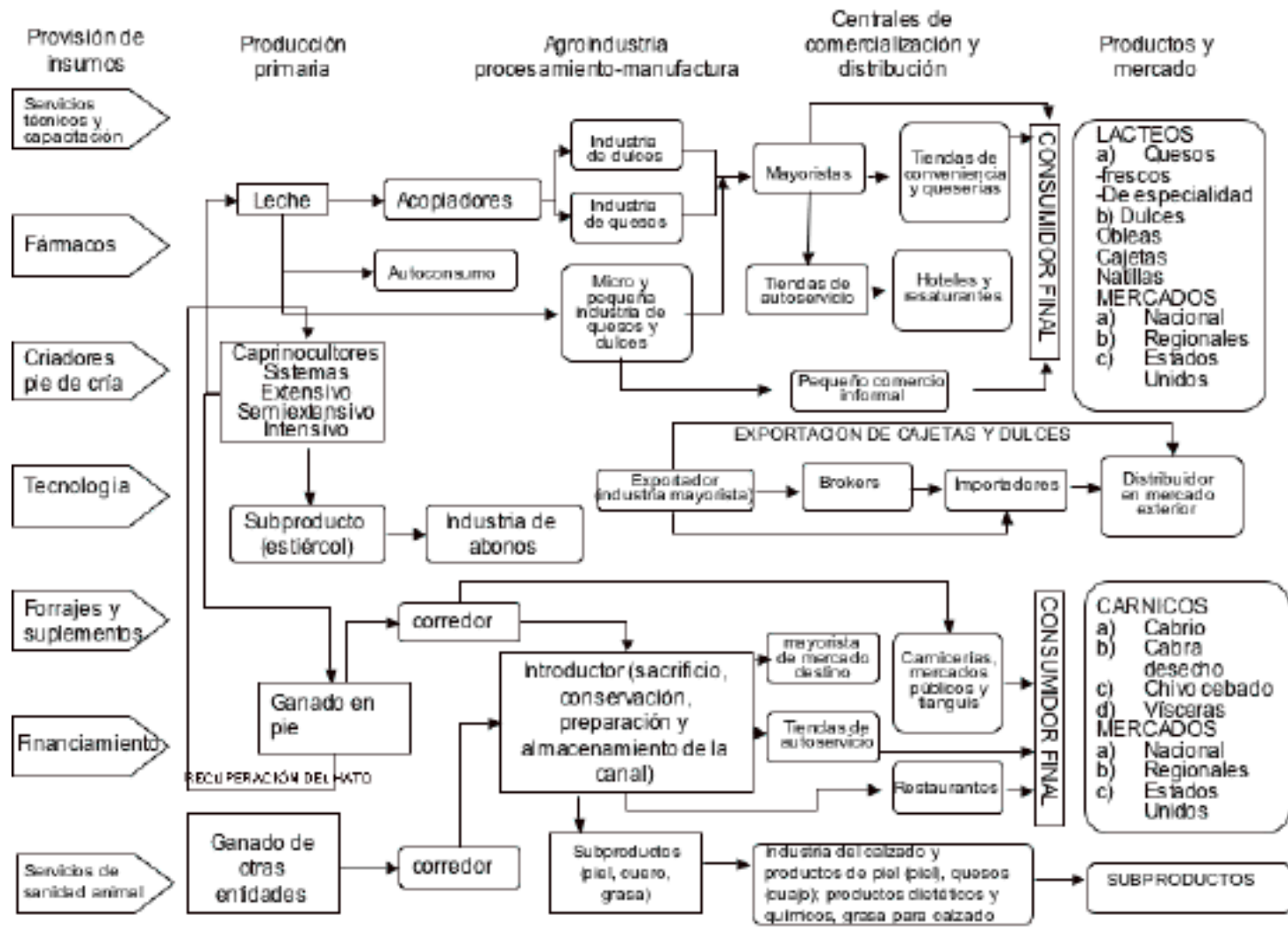
Cualquier producto que tiene su origen en el campo recorre un largo camino hasta llegar al consumidor final. Generalmente, desde el proceso de producción primaria en el campo intervienen diferentes actores como son proveedores de insumos y servicios, los que elaboran otros subproductos que se llevan al mercado pero con un valor mucho mayor. Así, se van generando otras industrias y actividades. Para que un producto primario tenga muchos derivados debe transitar por muchos pasos dentro de lo que llamamos la red de valor de un producto. Muchas veces estas redes de valor son muy complejas.

Normalmente el productor no llega a identificar el papel relevante que ocupa en toda la red de valor de la cual su producto forma parte y recibe el pago más bajo por su actividad al no identificar las oportunidades para participar en la generación de valor agregado.

En una red de valor tenemos que identificar a las empresas que participan en la proveduría de insumos, en la producción primaria, en la agroindustria, en los servicios y en la comercialización de los productos.



Veamos por ejemplo, la red de valor de la caprinocultura:





Redes de valor

○ ¿A qué empresas o actores de tu red de valor identificas?

○ ¿En qué parte o partes de tu red de valor te ubicas hoy?

○ ¿Crees que podrías participar en otros puntos de esta red de valor, de manera individual u organizada?

○ ¿En cuáles?

○ ¿Cómo?



Hay experiencias muy importantes para irse apropiando cada vez más de esta red de valor. Y de eso se trata esta clase, de entender cómo podemos ganar más.

- ¿Podemos agregarle valor a nuestra producción o generar ahorros a bajos costos?
- ¿Podemos agregarle valor a nuestra organización?
- ¿Podemos agregarle valor a nuestro medio rural?
- ¿Cómo?

Queremos que juntos reflexionemos, acerca de la situación que ha vivido nuestro medio rural y sobre todo, del camino que nuestra organización productiva puede seguir para ganar más, apropiarnos del valor que nuestro producto puede generar y construir un México Rural con mejores condiciones de vida.





Veamos:

- ¿Piensas que el México Rural de hoy es igual al de hace 25 años?
- Qué diferencias y consecuencias encuentras hoy en relación con las de hace algunos años, en cuanto a:

| | DIFERENCIAS | | CONSECUENCIAS |
|-------------------------------|-------------|---------|---------------|
| | antes | después | |
| Rentabilidad agropecuaria | | | |
| Recursos naturales | | | |
| Población | | | |
| Legislación | | | |
| Políticas de desarrollo rural | | | |
| Tu participación | | | |
| Costos | | | |
| Ingresos | | | |
| Proveedores de insumos | | | |
| Servicios | | | |
| Agroindustria | | | |
| Financiamiento | | | |
| Mercados | | | |
| Consumidores | | | |

Nos enfrentamos a situaciones y cambios importantes ¿verdad? Encontramos grandes retos y por lo mismo, la exigencia de encontrar y dar respuesta a las mismas.



Toda cadena productiva o sistema producto forma parte de una red de valor, nuestro reto es por dónde empezar en forma organizada para agregar y apropiarnos de valor en los productos. Por una parte, reduciendo los costos de producción y por otro, encontrando maneras de llegar más directamente al consumidor.

La cadena productiva o sistema de producto, va desde el abasto de insumos (financiamiento para compras de insumos en volumen a menores precios); mejoramiento de la producción (compactación de tierras o ganado, compra y uso de equipos y/o maquinaria más eficiente, sistemas de riego, seguros, investigación, capacitación, asistencia técnica, entre otros); financiamiento para el acopio y construcción de bodegas para no verse obligados a vender las cosechas a cualquier comprador y a bajos precios; asesoría y financiamiento para el procesamiento de los productos para que tengan un mejor costo, así como todos los servicios necesarios para la distribución y venta directa al consumidor o a centros comerciales (mejoramiento de caminos, adquisición de transportes, o hasta puestos en centros de abasto o tiendas propias).

- ¿Qué acciones podemos iniciar con nuestra organización para tener mayor poder de negociación y posicionamiento en la cadena productiva?

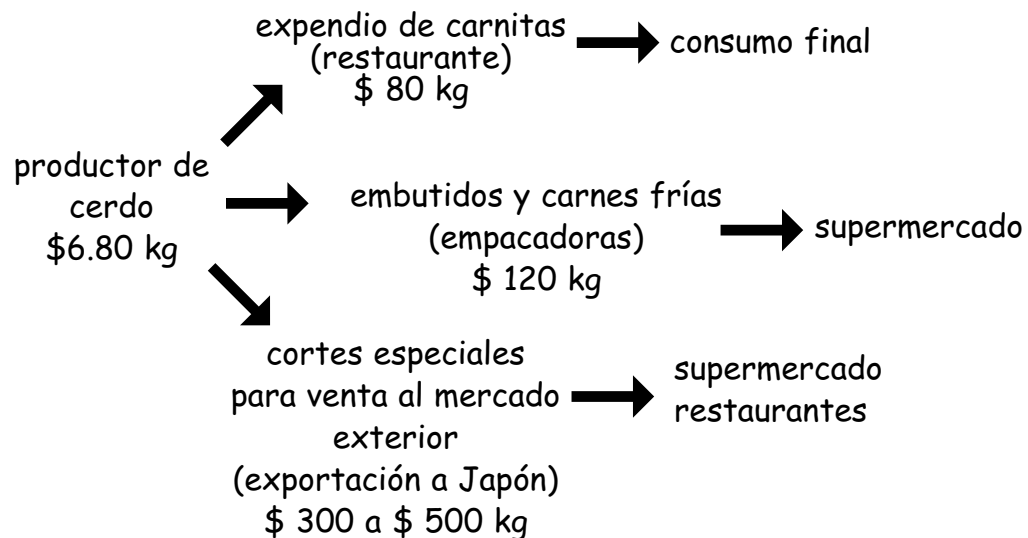




Cadenas productivas

- ¿Cómo podemos ganar más?
- ¿Cómo podemos vender mejor?

Se ha logrado ya que varias organizaciones integren sus cadenas productivas o agroindustrias y que lo hagan en diferentes niveles. Pongamos de ejemplo a productores de cerdo:





○ ¿De qué dependerá que los productores de cerdo logren lo anterior?

| ESCALAS | CARNITAS | EMBUTIDOS | EXPORTACIÓN |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|--|
| Tecnología de producción | tradicional o mínima | alta | muy alta (certificada) |
| Matanza | traspatio | rastro / municipal / TIF | rastro / TIF |
| Procesamiento | casero | especial | corte / refrigerado / congelación / empacado |
| Logística | mínima | distribución | negociaciones / permisos / transportación |
| Capital | bajo | medio / alto | alto / intensivo |
| Organización | pequeña | mediana | grande (integración) |
| Adiestramiento | mínimo | profesional | profesional y especializada |

Muchas veces se inicia una cadena productiva de manera sencilla (por ejemplo elaboración de carnitas), pero en la medida de que se tiene experiencia, nos damos cuenta de que podemos avanzar más, pero que necesitamos enfrentarnos a nuevos retos para lograr mayor seguridad, agregar y apropiarnos del valor en nuestros productos. Nos damos cuenta de que cada vez requerimos de mayores conocimientos, información y apoyos para ser más fuertes ¿o no?

Veamos otro ejemplo, los productores de limón:

La comercialización del limón está caracterizada por un gran intermediarismo, controlado por los coyotes y los acaparadores con una mínima participación del productor o de su organización en la venta de su producto a otros agentes de la cadena comercial, o como propietario de empaques y agroindustrias.



c a d e n a d e l l i m ó n

| importancia | problemática | propuesta |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• México es el principal productor de limón a nivel mundial y tercer exportador.• Durante el periodo 1990-1998 se cultivaron 85,800 hectáreas (promedio anual) y se alcanzó una producción de 969,800 toneladas promedio anual).• El limón representa la actividad principal de más de 9,000 productores, que se distribuyen principalmente en diez estados.• Genera actividad económica en 200 empaques y 33 agroindustrias. | <p>Problemática del cultivo:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Deficiencia en el uso del agua de riego, fertilización, podas, control de plagas y enfermedades.b) Falta de crédito y altas tasas de interés.d) Alta variabilidad de los precios en el mercado. <p>Problemática de la comercialización:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Falta de esquemas para la comercialización directa a los mercados finales.b) Falta de organización para la gestión e instrumentación de acciones de control legal. <p>Problemas de la industria:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Demanda internacional estática.b) Demanda nacional mínima.c) Falta de organización para presentar una oferta reguladae) Baja competitividad, por los altos costos. | <ul style="list-style-type: none">• Crear el Consejo Nacional del Limón Mexicano (Conalim).• Vigilar la calidad en el campo y en el empaque.• Acuerdo entre productores y empacadores para no cortar y empacar limón tierno.• Escalonar la producción para tener fruta todo el año.• Impulsar campañas contra la mosca de la fruta.• Fomentar la creatividad de empresas de transformación y comercialización propiedad de los productores.• Mayor vigilancia de los Comités Estatales de Sanidad Vegetal• Destinar apoyos de la Alianza para el Campo para el combate del virus de la tristeza en los cítricos.• Impulsar y/o vincularse a otras empresas o instituciones para mejorar servicios y condiciones de vida como seguros médicos, seguros de vida, etc. |

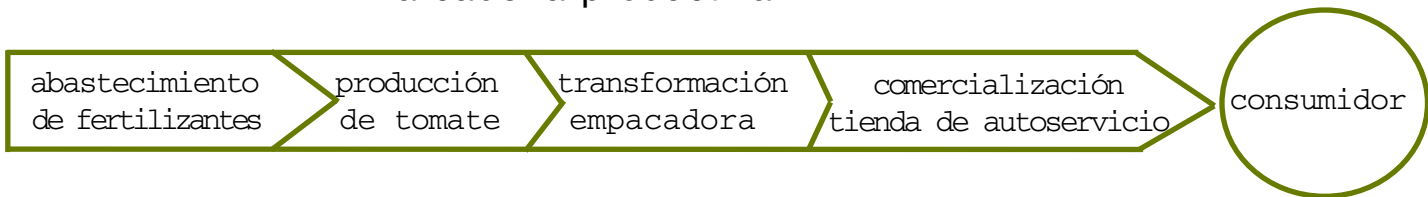


Así, la cadena productiva va tejiéndose como una red de valor entre empresas independientes que manejan juntas el flujo de bienes y servicios de toda la cadena, y van construyendo alianzas estratégicas.

La característica principal en esta red de valor empresarial, es su enfoque al mercado. El punto central es el consumidor y todas las empresas buscan producir y comercializar bienes (productos) y servicios en forma eficiente y efectiva de acuerdo a lo que demanda el mercado.

Pongamos un ejemplo ilustrativo:

La cadena productiva

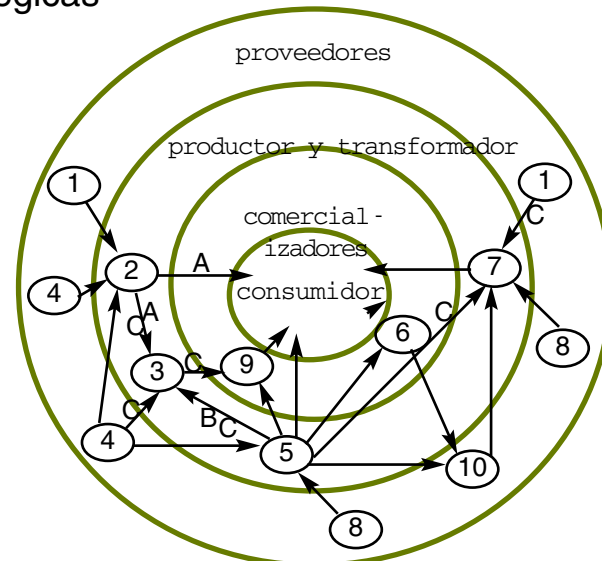


Red de valor y alianzas estratégicas

- 1) Distribuidora de fertilizantes
- 2) Productores de tomate individual
- 3) Empacadora
- 4) Servicios técnicos
- 5) Productores de tomate organizados
- 6) Central de abasto
- 7) Fábrica de puré
- 8) Banco
- 9) Tienda de autoservicio
- 10) Transporte

Alianzas estratégicas

- A) Producción por contrato
- B) Asociación en participación
- C) Participación acción





Agregación de valor

La organización económica debe saber que una manera de agregar valor a sus productos y a su propia organización es cuando logra, entre otras cosas:

- ◆ **Dar seguridad.** Cuando cumplimos a los compradores en el tiempo y condiciones acordadas. Cuando somos confiables.
- ◆ **Ganar tiempo.** Cuando nos organizamos y equipamos para producir más en el menor tiempo; cuando aprendemos a reducir tiempo en nuestras acciones. En la entrega oportuna
- ◆ **Tener volúmenes suficientes.** Cuando tenemos volumen suficiente de producción para negociar y cumplir la demanda de los clientes (semanal, mensual).
- ◆ **Dar calidad.** Cuando nuestros productos tienen la calidad exigida por el consumidor y nos pueden distinguir por ello (sabor, color, textura).
- ◆ **Transformación.** Agregar valor al producto primario (empaquete, transformación, presentación).

En los últimos años además, el consumidor va siendo más y más exigente. Te has dado cuenta de que ahora nos enfrentamos a:

La exigencia de los mercados y consumidores responsables,
que piden que se produzca con mayor
responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.



Esta exigencia nos da no solamente la oportunidad de ganar más en nuestra empresa, sino la oportunidad de tener un país y un planeta mejores. Las nuevas exigencias del consumidor son:

- ◆ **No dañar al medio ambiente.** Ahora hay empresas certificadoras y metodologías para evaluar y certificar que al producir no se daña al medio ambiente. Por ejemplo, con la certificación de productos, procesos que no contaminan suelo, agua, ambiente. ¿Sabes en qué consiste la certificación?
- ◆ **No explotar a la gente.** Como a los niños, las mujeres y a los mismos hombres. Hay nuevos mercados para los productos que pueden ser certificados para comercio justo, ético y solidario. Muchas veces se contrata a niños o a mujeres, para pagarles menos aunque hagan un trabajo igual o incluso mejor al de los hombres .
- ◆ **No provocar daños a la salud de personas que los consumen.** Productos orgánicos, sin químicos dañinos en su producción o en su procesamiento, sin refinación ya que ésta elimina la fibra y los nutrimentos (alimentos integrales). A esto se le llama "inocuidad alimentaria".
- ◆ **Certificar la calidad y el origen de los productos.** Es decir, que se compruebe que se cumple con "buenas prácticas". Los productos con etiqueta de certificado y con información sobre el contenido, origen y usos, son más apreciados, aunque se pague más por ellos. Hay un mercado importante en México y en el mundo que está dispuesto a pagar más por mejor calidad y por un consumo responsable. Eso es bueno ¿no te parece?



Las nuevas necesidades de los consumidores frente a la vida moderna, también nos abren oportunidades de nuevos nichos de mercado.

Muchas familias prefieren comprar un yogurt para beber y no para comer con cuchara porque es más práctico para que los niños lo lleven a las escuelas... O con empaques fáciles de abrir sin necesidad de abrelatas o tijeras... O la piña ya descascarada porque da flojera o quita tiempo hacerlo... O limones más verdes para la exportación porque se ven más bonitos en la elaboración de comidas en los restaurantes japoneses... O producir maíz con más contenido de almidón porque sirve para la industria farmacéutica para hacer aspirinas...

○ ¿Que más se te ocurre?

Todas éstas son alternativas para generar valor agregado y exigen alianzas estratégicas con otros actores e instituciones (empresas prestadoras de servicios, financiamientos, comercializadoras) para atender nuevas necesidades y crear oportunidades.

Son oportunidades para crear agroindustrias que generen más y mejores empleos. No es solamente un reto para los productores, sino para otros sectores económicos y productivos que deberían invertir en el medio rural; para que sea una realidad el desarrollo rural y el campo sea una opción de calidad de vida. ¿A poco no es cierto que a nadie nos conviene que nuestro México rural signifique pobreza, rezago, suciedad, deterioro del paisaje, pérdida de cultura, de identidad, de nuestras raíces, peligro de enfrentamientos sociales y finalmente tristeza para todo México?

Todos deberíamos trabajar para construir grandes organizaciones, alianzas estratégicas entre nosotros como productores y con otros actores que nos permitan construir un país más justo y digno.



Las alianzas estratégicas asocian y complementan capacidades y recursos de empresas relacionadas con el medio rural y las organizaciones económicas de productores con el fin de incrementar el valor agregado a sus actividades en un enfoque de ganar-ganar. Así se podrá construir un México rural que signifique oportunidad y ganancias para todos, no sólo para unos cuantos.

Las alianzas estratégicas significan asociarnos con otros para lograr mejoras a partir de:

- ◆ Compartir inversiones, riesgos y beneficios.
- ◆ Lograr crecimiento y diversificación.
- ◆ Tener acceso a nuevos mercados y tecnología.
- ◆ Defender derechos ante nuevos competidores.
- ◆ Obtener recursos y capacidades adicionales.
- ◆ Alcanzar economías de escalas.
- ◆ Combinar fuerzas complementarias.
- ◆ Desarrollar innovaciones tecnológicas.
- ◆ Recibir apoyos de infraestructura, tecnología y servicios.
- ◆ Mejorar precios de compra y venta.
- ◆ Acceder a capacitación y asistencia técnica.
- ◆ Abrir nuevos negocios.
- ◆ Usar más y mejor capacidad instalada.
- ◆ Integrar y ampliar operaciones comerciales y crediticias.

Necesitamos asociarnos para construir alianzas estratégicas ¡¡¡estamos dejando de ganar dinero!!! Algunas alianzas son: producción por contrato, asociación en participación, participación accionaria y/o coinversiones.



Formas de asociación

Existen diversas formas o modalidades de asociación en el campo mexicano, como:

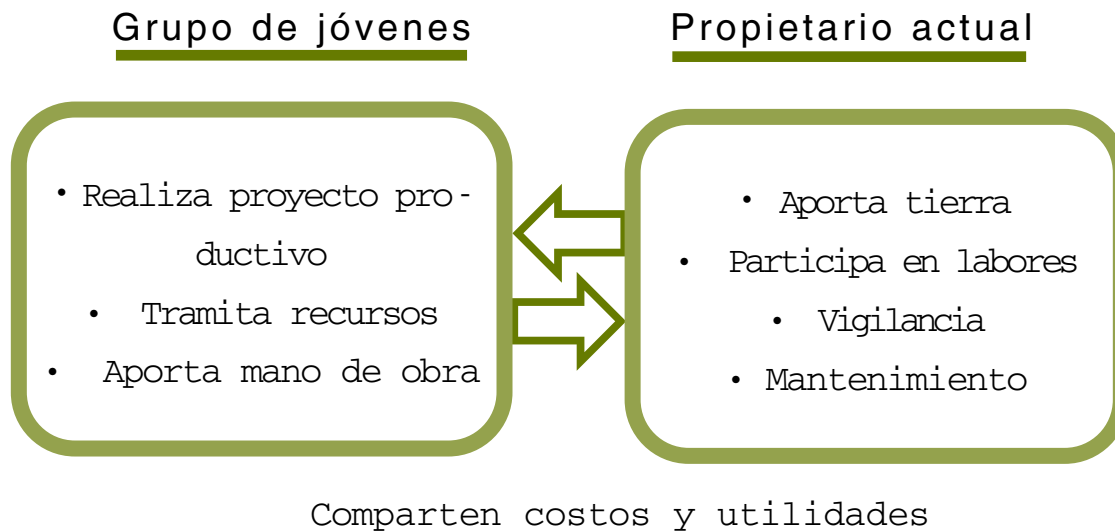
a) Contratos de compra y venta de insumos, productos y servicios, producción bajo contrato. Pongamos el ejemplo de una empresa que produce vinos y establece un contrato con organizaciones productoras de uva que sus socios son productores y tienen una plantación. La empresa vitivinícola compra y paga a los productores el precio acordado previamente por toda su producción de la uva y además aporta aval del crédito, maquinaria, insumos, asistencia técnica, asesoría contable-administrativa y pago de fletes de toda la uva.

Convenio de compra-venta integral (empresa vitivinícola)





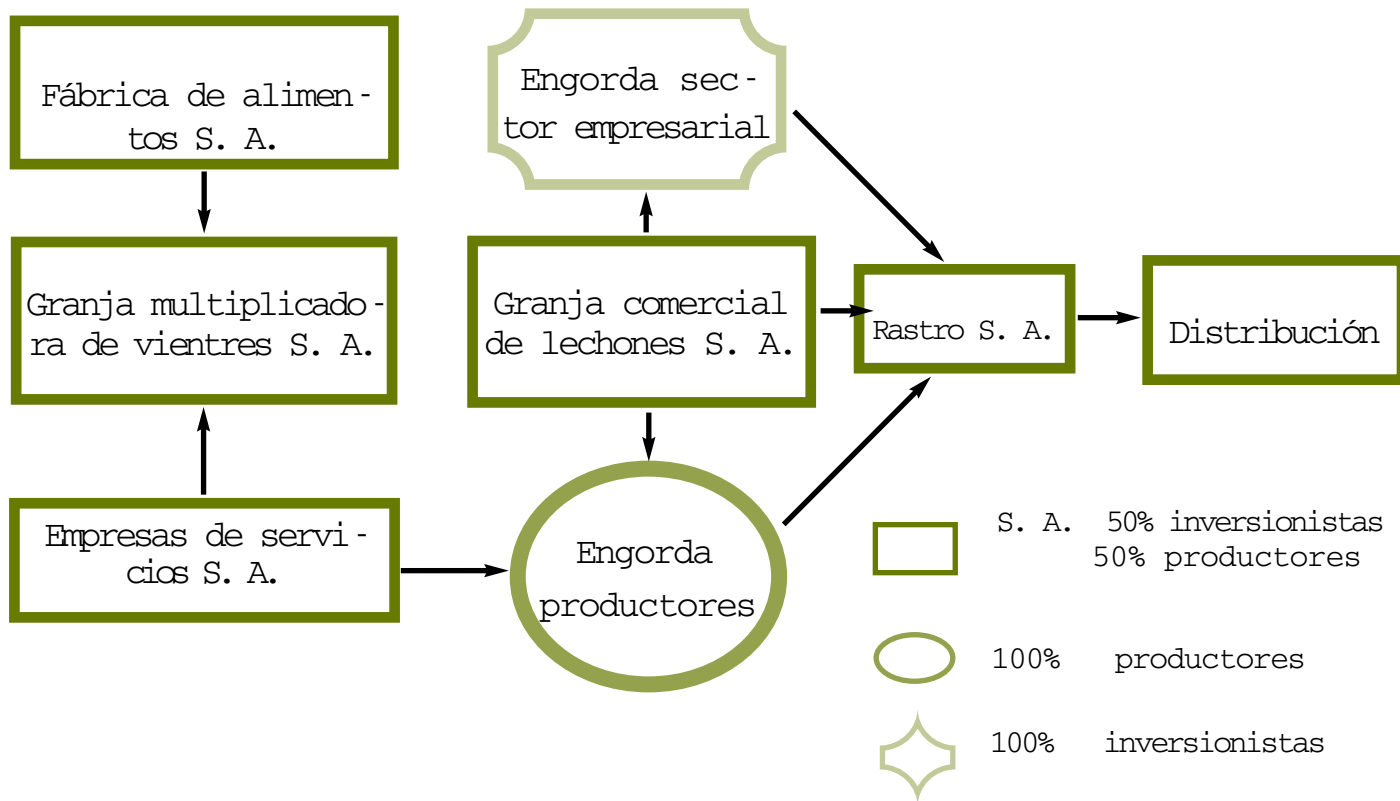
b) Asociación en participación. Un grupo de jóvenes sin tierra se asocian con ejidatarios y comparten costos y utilidades, definiendo aportaciones según sus recursos u capacidades (aparcería, procesamiento).





c) Participación accionaria, fusiones, adquisiciones.

Cadena agroalimentaria porcícola





d) Coinversiones. Son las mezclas de recursos de aportaciones públicas y privadas alrededor de un proyecto de desarrollo en donde el beneficiario es una organización económica de productores. Generalmente se solicita a la organización que haga una aportación con relación al costo del proyecto, ya sea en especie o en efectivo.

En cualquier tipo de asociación, una alianza estratégica requiere tener cuidado en los siguientes aspectos antes de firmar acuerdos:

- ◆ Realizar el proyecto de la alianza en equipo (productores, contadores, abogados, financieros, técnicos, todos los involucrados).
- ◆ Definir la interacción para evitar pérdida de dinero, tiempo y energía.
- ◆ Responder las dudas antes de firmar cualquier acuerdo, como: porqué de la alianza, qué se pretende lograr, qué recursos se van a comprometer, etc.
- ◆ Tener una "lista-revisión" de los problemas a resolver, tiempos, responsables, actividades, líderes de equipos, etc.
- ◆ Es mejor pre-decidir que tener errores por omisión.



Acuerdos y acciones para la asociación

Una vez claro lo anterior, es importante formular los acuerdos de la asociación:

- ◆ Elaborar el clausulado del convenio o estatutos. "Lo que se puede medir, se puede administrar". Aportación, riesgos, beneficios de las partes.
- ◆ Formalizar el protocolo de la alianza ante un notario.
- ◆ Formular y evaluar el plan de negocios.
- ◆ Detectar las necesidades de capacitación y asesoría.
- ◆ Elaborar el reglamentos de trabajo organizativo-administrativo.

Y, para la puesta en marcha de la asociación:

- ◆ Describir el cronograma de actividades productivas, organizativas y administrativas.
- ◆ Designar responsables de la ejecución de la obra y/o la contratación.
- ◆ Ajustar las reglas de operación y asociación.
- ◆ Iniciar o continuar programas de capacitación.
- ◆ Contratar asistencia técnica integral (técnico-administrativa).

Además de las siguientes medidas de control y seguimiento:

- ◆ Constituir el Comité de Seguimiento: empresarios, organizaciones, asesores.
- ◆ Iniciar reuniones periódicas del Comité de Seguimiento.
- ◆ Hacer análisis comparativo entre lo proyectado y lo realizado.
- ◆ Aplicar acciones preventivas y correctivas.



Existen otras alianzas estratégicas de suma importancia: las que establece el Estado Mexicano a través de sus instituciones, con los habitantes del medio rural.

El mes de diciembre del 2001 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación, la Ley de Desarrollo Rural Sustentable. Esta Ley plantea entre otras muchas cosas:

A. La coordinación y la concurrencia de las diferentes dependencias y autoridades federales, estatales y municipales vinculadas con los diferentes aspectos de las actividades rurales (comisión intersecretarial).

B. Las bases para crear instancias que permitan la participación de la sociedad en el diseño de las políticas para el campo (Consejo Mexicano para el Desarrollo Rural; Consejos Estatales; Consejos por Distrito de Desarrollo Rural y Consejos Municipales).

Los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable se establecen para que coordinadamente con los ayuntamientos y los diversos sectores de la población municipal lleven a cabo un ejercicio de planeación para su desarrollo en su ámbito territorial. Se busca que con la participación de todos los sectores del municipio y la participación de los líderes claves se incluyan medidas para la diversificación de las actividades de las familias, la creación y sostén de micro-empresas, el turismo rural, servicios y difusión de las nuevas tecnologías, renovación de las áreas urbanas en las comunidades y recuperación de tradiciones y cultura local, la formación y la capacitación, entre otras actividades.



Los Consejos Municipales de Desarrollo Rural

Los representantes de los diversos sectores de la población participan en la elaboración de diagnósticos y planes municipales para identificar no sólo la problemática, sino el potencial existente; identificando los proyectos estratégicos que permitan seleccionar y solucionar problemas considerando la vocación del municipio e identificando las principales cadenas productivas.

La capacitación de los actores locales para diseñar estrategias y operar el plan de desarrollo rural municipal, son fundamentales para establecer también compromisos de todos los actores, públicos y privados, que tienen alguna participación en la economía y la sociedad locales en un marco de seguimiento a las acciones, transparencia y rendición de cuentas. Estos actores deben formar alianzas estratégicas, mismas que forman parte del plan municipal para definir y jerarquizar los problemas y las estrategias a seguir, establecer un programa de acción, sus costos, las formas de financiamiento disponibles y los tiempos.





La participación de todos en los Consejos Municipales y la estructura municipal, debe permitir salir del círculo -a menudo vicioso- del subsidio sin perspectivas y del asistencialismo para adaptar los apoyos a las necesidades específicas de cada zona, y organizar formas de solidaridad social basadas en la cooperación entre actores institucionales distintos, no siempre acostumbrados a dialogar ni a construir alianzas estratégicas (conurrencia pública y privada), siendo el ayuntamiento el líder natural del proceso.

La participación de todos los representantes clave en el Consejo Municipal: hombres y mujeres, jóvenes y adultos mayores, productores agropecuarios, micros y pequeños empresarios de diversas actividades, personas sin tierra y representantes de organizaciones civiles con incidencia en el municipio, así como los representantes de diversos niveles de gobierno e instituciones públicas, debe propiciar un nuevo modo de elaborar las políticas de desarrollo local. Un desarrollo que logre recuperar competitividad económica y participación social, en lugar de limitarse a demandar subsidios o permitir que el Presidente Municipal y las instituciones actúen sin tomar en cuenta a la población.

¿No te gustaría que hubiera más y mejores empleos en las zonas rurales, que la gente pueda vivir en un ambiente sano y próspero, con paisajes hermosos y disfrute la herencia cultural del medio rural? ¿No te gustaría que nuestras zonas rurales contaran con industrias competitivas y otros negocios atractivos?

Esto será posible si logramos establecer alianzas estratégicas y una participación activa y organizada. No olvidemos que las clases que hemos desarrollado con el apoyo de este cuadernillo están dirigidas para que todos tomemos conciencia de la importancia de la organización económica de los campesinos.



Sustentabilidad de los territorios rurales

Está comprobado que en el medio rural la empresa familiar es un gran ejemplo de esfuerzo y potencial de desarrollo. Pueden ser “escuela” de pequeños emprendedores y contribuir al desarrollo de organizaciones fuertes, que mejoren de manera sustancial no sólo la competitividad del sector agrícola, sino la sustentabilidad de los espacios rurales.

La nueva visión del Estado Mexicano debe atender puntos estratégicos como:

- ◆ Sostener la multiplicidad de funciones que ha demostrado que la existencia de las zonas rurales no depende solamente de la actividad agropecuaria.
- ◆ Respetar la diversidad regional existente en nuestro país.
- ◆ Reconocer y respetar a los sectores que han sido poco valorados o marginados de las oportunidades de desarrollo, como las mujeres, los jóvenes, los indígenas, la población de la tercera edad y personas con discapacidad.





Sin embargo, es la organización de los habitantes del medio rural lo que les permitirá que adquieran la fuerza social, económica y política necesarias para transformar no sólo a sus comunidades, sino a México.

PROMOVER LA ORGANIZACIÓN
Y CONSTRUIR ALIANZAS ESTRATÉGICAS
SON ACCIONES NECESARIAS PARA APROPIARTE DE REDES DE VALOR
QUE PERMITAN SALIR DE LA POBREZA Y LA DEPENDENCIA,
NO SÓLO DAÑINAS, SINO INDIGNAS
EN NUESTRO MÉXICO.



Este paquete pedagógico forma parte de la estrategia de comunicación de la
Subsecretaría de Desarrollo Rural de la SAGARPA

Para informes sobre el contenido del presente material dirigirse a:

Dirección General de Programas Regionales y Organización Rural:
Av. Municipio Libre #377, esq. Cuauhtémoc, 3er piso "A".
Colonia Santa Cruz Atoyac. México D.F. C.P. 03310

TEL. (01-55)91-83-10-00 EXT. 33421
Correo electrónico: partsoc.dgpr@sagarpa.gob.mx

México D.F. junio de 2006. Tiraje 500 ejemplares