

## **VISIÓN TERRITORIAL EN EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE AGROINDUSTRIAS Y MICROEMPRESAS RURALES: UN PRIMER PASO EN LA SELVA LACANDONA, CHIAPAS**

Hernando Riveros Serrato<sup>1</sup>; Francois Boucher<sup>2</sup>; Marvin Blanco<sup>3</sup>

### **Resumen**

En la ponencia se presenta el contexto, la caracterización del territorio, el marco conceptual, el alcance y la metodología de la intervención y los resultados alcanzados por el Consorcio IICA-CIRAD-CATIE en el asesoramiento para la creación y el fortalecimiento de agronegocios y microempresas rurales” brindado durante el 2007 al Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible, Chiapas, México (PRODESIS), que a su vez es parte del Programa Integral para el Desarrollo Sustentable de La Selva (PIDSS), así como una proyección y unas reflexiones derivadas de ese ejercicio y del seguimiento que por parte del IICA-PRODAR y el CIRAD se ha hecho al proceso en el 2008.

### **El territorio**

En el área de ejecución del Proyecto se encuentran 830 localidades, entre ejidos, bienes comunales, parajes, nuevos centros de población ejidal y rancherías, que aglutinan una población aproximada de 155.000 habitantes, localizadas en una buena parte alrededor de la frontera de México con Guatemala. Los pobladores de la zona son en su mayoría campesinos indígenas de las etnias lacandonas, tzetal y cho’l, además de otros grupos migrantes de mestizos e indígenas, junto con una pequeña presencia de zoques, tzotzil y tojolabal.

En general, las organizaciones existentes en la zona se pueden clasificar en cinco tipos: a) las sociales, con fuerte identificación en lo histórico, b) las de producción, orientadas hacia lo económico, c) las identificadas con la lucha indígena, d) las comunidades propiamente dichas, con identidad propia y e) los grupos organizados al interior de las comunidades, básicamente alrededor de los beneficios de los programas de desarrollo aplicados en La Selva.

La zona del Proyecto muestra dramáticos indicadores de desarrollo: sólo el 24% de la población tiene acceso a servicios de salud; el 33% de la población mayor de 15 años es analfabeta; entre el 89 y el 92% de la población ocupada recibe menos de dos salarios mínimos; el 40% de las viviendas no tiene servicio de acueducto y el 82% de la población vive en comunidades con altos o muy altos grados de marginalidad.

Desde el punto de vista de las actividades económicas destacan las artesanías y confecciones de ropa, las procesadoras de café y cacao, las transformadoras de frutas y

---

<sup>1</sup> IICA-PRODAR

<sup>2</sup> Convenio IICA-CIRAD

<sup>3</sup> consultor IICA-PRODAR

hortalizas y algunos emprendimientos recientes que incluye una envasadora de agua, una herboristería, una procesadora de alimentos para animales, una empacadora de plátano, panaderías, tortillerías y producción de hongo.

### Los emprendimientos objeto de la intervención

Los objetos de la intervención del proyecto fueron 16 agroindustrias y microempresas rurales (AIR y MER), cuyo detalle se presenta en la tabla 1.

**TABLA 1**  
**RELACIÓN DE AGROINDUSTRIAS RURALES CONSIDERADAS EN EL MARCO DEL PRODESIS Y DE LA CONSULTORÍA SOBRE “MICROEMPRESAS” DEL CONSORCIO IICA-CIRAD-CATIE**

TERRITORIOS	MICRORREGIONES	AGROINDUSTRIAS RURALES Y LOCALIZACIÓN ESPECÍFICA
Comitán Domínguez	Nuevo Huixtán	Herboristería (Nuevo Jerusalén, Mpio. Las Margaritas)
		Artesanía (Nuevo Jerusalén, Mpio. Las Margaritas)
		Artesanía (San Pedro Yutnotic, Mpio. Las Margaritas)
		Embotelladora de Agua (Nuevo Huixtán, Mpio. Las Margaritas)
	Maravilla Tenejapa	Empacadora de Plátano (Municipio de Maravilla Tenejapa)
	Amatitlán	Procesadora de Chocolate (San Felipe Jataté, Mpio de Maravilla Tenejapa)
		Grupo de Mujeres Panaderas (San Felipe Jataté, Mpio. Maravilla Tenejapa)
	Francisco I. Madero	Envasado de Pacaya (Tzisco, Municipio de la Trinitaria)
Tostado, Molido y Envasado de Café (Tzisco, Municipio de la Trinitaria)		
Palenque	Marques de Comillas	Artesanía de Pita (Zamora Pico de Oro, Mpio. Marques de Comillas)
	Benemérito de las Américas	Alimentos Balanceados (Nuevo Orizaba, Mpio de Benemérito de las Américas)
		Ropa Deportiva (Benemérito de las Américas)
	Comunidad Lacandona	Tortilladora (Lacanja-Chanzayab, Mpio. Ocosingo)
		Artesanía (Frontera Corozal, Mpio. Ocosingo)
Ocosingo	Na-ha	Hongos Setas (El Tumbo, Mpio. Ocosingo)
		Tostado, Molido y Envasado de Café Orgánico (Ignacio Zaragoza, Mpio. Ocosingo)

Estas unidades se pueden clasificar para su análisis, desde distintas aproximaciones. Desde el punto de vista de los productos y los mercados un 25% son grupos artesanales; 44 % corresponde a alimentos de consumo humano, con potencial para ingresar al segmento de mercado orgánico, un 44%; e industrias diversas, un 31%.

Desde el punto de vista de género, un 44% son grupos de mujeres; un 38%, son grupos de hombres y un 18%, son mixtos. Desde el punto de vista de los grupos humanos: un 38%, corresponden a indígenas, un 49%, a colonos, un 49% y un 13% son mixtos. De acuerdo con su orientación general, un 25% corresponden al mejoramiento de las actividades tradicionales de las comunidades indígenas, 25% al mejoramiento de iniciativas en marcha, con diferentes orígenes y 50% a nuevos emprendimientos.

Dadas las características especiales del territorio y de las personas y las comunidades que lo habitan, es importante señalar algunos elementos del entorno que influyen en el desarrollo de las organizaciones empresariales: el origen de los grupos humanos y la historia de ocupación del territorio, lo que define sus usos y costumbres; el poco, o en ocasiones nulo, conocimiento y apropiación de conceptos como acumulación, ahorro y rentabilidad; la forma de colonización y asentamiento que se ha dado y el acceso y uso de la tierra asociado que se da en ese marco a nivel de comunidades y familias; la mayor o menor cercanía a la carretera Fronteriza Sur. En este contexto un aspecto clave resulta las expectativas y motivaciones de los propios proyectos empresariales, enmarcadas dentro de políticas paternalistas, que han fomentado desde hace varios años una actitud de pasividad y la generación de capacidades para pedir apoyo y no para generar competencias.

### **El marco conceptual**

La intervención del consorcio se fundamentó en la base teórica desarrollada alrededor de los conceptos de agroindustria y microempresa rural, las relaciones entre agroindustria rural y territorio, las concentraciones geográficas de AIR y sistemas agroalimentarios localizados (SIAL); territorio, recursos específicos y proceso de activación, desarrollo territorial y diversificación de las actividades (AIR, canasta de bienes y servicios, calidad territorial, agroturismo), organización, acción colectiva y exclusión.

Hasta hace relativamente poco tiempo las diferentes visiones de apoyo al desarrollo y fortalecimiento de las agroindustrias rurales se centraba en las unidades empresariales y productivas específicas, sin embargo diagnósticos realizados por el programa PRODAR en América Latina demuestran la existencia de concentraciones de AIR alrededor de productos como panela, quesos artesanales, bocadillos de fruta o almidón agrio de yuca en regiones cuyas características específicas de climas, de suelos, de entorno socioeconómico y cultural son favorables a su producción. Estas concentraciones de carácter local adquieren especial relevancia en el contexto de la globalización.

Las potencialidades y los retos de estas concentraciones pueden identificarse a partir de las teorías de la economía del territorio que insisten en la importancia de la descentralización, de los procesos de desarrollo local, de la revitalización de las culturas

regionales, de los productos del “terruño” que aportan nuevos elementos sobre la importancia del territorio y de la territorialidad, lo cual puede ser la respuesta “local” a la globalización.

La noción de territorio entendido como “un espacio construido histórica y socialmente, en el cual la eficacia de las actividades económicas es fuertemente condicionada por las relaciones de proximidad y de pertenencia a este espacio” (Muchnik, Sautier, 98) hace aparecer el concepto de Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL), el que se define como: “sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio (unidades agrícolas, empresas agro-alimentarias, empresas comerciales, restaurantes, etc.) asociadas, mediante sus características y su funcionamiento, a un territorio específico. El medio, los productos, las personas, sus instituciones, su saber-hacer, sus comportamientos alimentarios, sus redes de relaciones; se combinan en un territorio para producir una forma de organización agro-alimentaria en una escala espacial dada” (Muchnik, Sautier, 98).

Los trabajos de investigación-desarrollo realizados en este campo por el IICA-PRODAR y el CIRAD han conducido a desarrollar una metodología para el fortalecimiento de las concentraciones de AIR y de los SIAL mediante la activación de los recursos específicos de los territorios en los cuales están ubicadas, la que se fundamentan en la organización de los productores, la promoción y el desarrollo de acciones colectivas y el establecimiento y aplicación de mecanismos de coordinación de todos los actores del sistema.

### **El alcance y la metodología de la intervención**

En concordancia con lo anterior, la estrategia general de la intervención del consorcio se estructuró alrededor de dos ejes: apoyo a proyectos individuales y una estrategia global a nivel de territorio, tal como se visualiza en el siguiente esquema.

## ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN APLICADA



A nivel de la generación de capacidades en los grupos empresariales se plantearon en acciones en las áreas de innovación tecnológica y asistencia técnica; administración, organización y finanzas; estrategias comerciales; información y fortalecimiento organizativo local y regional.

En la intervención se dio un gran énfasis a buscar la sostenibilidad del proceso, por lo que se dio especial prioridad a la apropiación de procesos por parte de los beneficiarios del proyecto alrededor de la organización y coordinación de actores. En este sentido, se considero como un resultado estratégico de la consultoría, el desarrollo y puesta en operación de la Alianza de Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona (Microempresas, Artesanos y Negocios Rurales) y la Plataforma Institucional de Intercambios y Servicios para la Promoción de las AIR en La Selva Lacandona, instancias por medio de las cuales se debe implementar el Plan de Sostenibilidad generado como uno de los productos finales de la consultoría.

### **Principales acciones.**

Las actividades que se realizaron en el marco de la consultoría se pueden dividir en tres categorías: de preparación, de desarrollo técnico y de proyección.

En la fase de preparación, básicamente se trabajó en la identificación y sensibilización de actores y en la recopilación y sistematización de información. Para ello se hicieron visitas a la zona del proyecto, se realizaron entrevistas con técnicos del PRODESIS, se

hicieron visitas a entidades que ofrecen servicios de cooperación técnica en la zona y a universidades.

En la fase de desarrollo técnico, las actividades se distribuyeron en las áreas de intervención técnica que ya fueron mencionados: innovación tecnológica y asistencia técnica; administración, organización y finanzas; estrategias comerciales; información y fortalecimiento organizativo local y regional.

- En el área de innovación tecnológica y asistencia técnica se elaboraron acciones orientadas a alcanzar resultados de corto plazo y de mediano plazo. Dentro de las primeras se realizaron visitas de asistencia técnica a los emprendimientos y se desarrollaron actividades de capacitación, sobre la base de material pedagógico preparado especialmente para este caso y adaptado en su aplicación según las características y actores de cada proyecto agroindustrial-microempresarial; de manera complementaria, algunos grupos de microempresarios participaron en giras de intercambio lo que les permitió conocer iniciativas empresariales similares a las suyas, pero con un mayor nivel de desarrollo. Con una perspectiva de mediano plazo, se formuló y validó con los actores un programa de innovación tecnológica que involucra a los actores locales que ofrecen servicios de educación, capacitación, asistencia técnica e información.
- En el área de administración, organización y finanzas, se trabajó con una perspectiva de corto plazo, siguiendo un esquema similar al descrito en el área de innovación tecnológica, en los componentes de asistencia técnica; preparación, validación y aplicación de material y programas de capacitación adaptados a la situación de cada iniciativa, además de visitas a empresas mas desarrolladas.
- En el área de estrategias comerciales, las acciones incluyeron diferentes niveles. A un nivel general, se realizó un sondeo de mercados sobre grupos de productos de interés con una perspectiva de que en un momento de desarrollo de los proyectos empresariales, una primera opción de mercados está en las ciudades y centros poblados del Estado de Chiapas, cercanos a la localización de los proyectos. A nivel de formación de capacidades se aplicó misma metodología descrita anteriormente (asistencia técnica; preparación, validación y aplicación de material y programas de capacitación adaptados a la situación de cada iniciativa, además de visitas dirigidas en puntos de venta). Por último, se organizaron miniferias y una feria local en San Cristóbal de las Casas.
- En el área de información se trabajó en la elaboración de fichas técnicas de procesos, de productos, de equipos y de casos exitosos de AIR.
- Dentro del área de fortalecimiento organizativo local y regional, se desarrollaron acciones orientadas a acercar la oferta y la demanda de servicios técnicos y financieros en el territorio, a fortalecer los vínculos entre las microempresas y las agroindustrias rurales con los centros ecoturísticos de la zona, a promover y apoyar el desarrollo de la Alianza de Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona y a impulsar y acompañar el inicio del proceso de creación y manejo de una marca colectiva.

En ejecución de la fase de proyección y seguimiento se formuló y socializó un Plan de Sostenibilidad, se proyectó el establecimiento de una alianza con la Universidad de los Altos de Chiapas y se planteó la propuesta de desarrollar un Sello del territorio

### **Principales resultados alcanzados**

Los resultados alcanzados después de nueve meses de intervención de la consultoría se clasifican en dos categorías: los logrados a nivel individual de microempresas y agroindustrias rurales y los obtenidos, con un enfoque de territorio.

A nivel individual de microempresas y agroindustrias rurales se pueden señalar los siguientes logros:

- La totalidad de los grupos que antes de la consultoría tenían las bases de una figura jurídica –sea esta cooperativa, asociaciones, sociedades, o similares- consolidaron su desarrollo.
- Los demás grupos, entienden las diferencias entre un grupo de trabajo, una asociación de productores y una organización empresarial y han comprendido la importancia y al mismo tiempo los compromisos y retos que plantea la formalización, aun cuando no todos han decidido organizarse como figura jurídica, principalmente por las tradiciones de organización comunitaria y aspectos culturales, usos y costumbres de algunos de ellos, que no encuentran justificación – social ni económica- para establecer una organización empresarial.
- Algunos grupos han definido unas primeras metas de producción, con base en la capacidad de los equipos que van a recibir y el capital de trabajo con el que cuentan, en efectivo y en especies; también han tomado conciencia de realizar controles durante el procesamiento de productos y de aplicar prácticas de higiene y gestión de la calidad.
- Todos los grupos han desarrollado capacidades para calcular sus costos de producción y comprenden la importancia de establecerlos para poder fijar precios de venta y saber si están teniendo utilidades.
- Todos los grupos conocen, comprenden y valorizan el concepto de capital de trabajo y entienden que sin la existencia de este, es casi imposible mantener los emprendimientos en operación.
- En la mayoría de las iniciativas se nombraron responsables de las tareas de gerencia, procesamiento, venta y finanzas, los que desarrollaron capacidades en lo básico de administración de empresa, finanzas, tecnología, procesos, higiene y calidad y comercialización. Algunos de ellos han identificado la necesidad de contar con una administración especializada, a cargo de una persona ajena al grupo.
- Algunos grupos entienden y reconocen la importancia de hacer aportes que les permita capitalizar las organizaciones empresariales e Identificaron necesidades de inversiones complementarias.

- Las unidades empresariales tienen información sobre sus posibilidades de acceder a nuevos mercados y de cómo hacerlo. En algunos casos han identificado sus clientes potenciales y han reconocido la necesidad de mejorar en aspectos de diseño del producto, calidad, precio, diversificación y volumen.
- Algunas microempresas y agroindustrias rurales establecieron contactos con instituciones oferentes de servicios y con empresas del mismo sector

A nivel colectivo y dentro de un enfoque territorial, se pueden señalar los siguientes resultados:

- Se creó la Alianza de las Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona, con la finalidad de representar a sus socios, facilitarles el acceso a servicios de apoyo apropiados, promover el origen y atributos de sus productos y proveer productos y servicios de calidad a los consumidores. Se espera que la Alianza sea la institución que agrupe a la mayoría de las agroindustrias rurales de la Selva Lacandona y que sea reconocida y valorizada por las instituciones del Estado de Chiapas por la calidad de sus productos y su contribución a la sostenibilidad, equidad y gobernabilidad del territorio de la selva chiapaneca.

Son socios fundadores de la Alianza los 16 grupos de agroindustrias rurales apoyados por el PRODESIS y sujetos de la consultoría, previéndose que podrán ser miembros de la misma otros grupos que cumplan con requisitos como estar ubicados en la Selva Lacandona, tener una actividad empresarial rural de tipo agroindustrial o microempresarial y que estén dispuestos a aportar como cuota mensual el equivalente al 1% de sus ventas.

Se definió un esquema básico de organización de la Alianza constituido por una Asamblea de Socios, un Consejo Directivo y una Secretaría Técnica. Se conformó un Consejo Directivo provisional hasta la formalización jurídica de la Alianza, conformado por representantes de tres organizaciones empresariales y se contrató, con cargo a recursos del proyecto, un profesional joven de la zona para que actuara como gerente y secretario técnico.

- Los grupos empresariales conocen los conceptos, ventajas y exigencias del Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual de una marca colectiva y han seleccionado como un primer nombre esta el Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona.



Se elaboró y consensuó una propuesta para el proceso de implementación de la marca colectiva, que incluye reglas de uso y control, registro y poner en marcha acciones relacionadas con la creación de la imagen de la marca: diseño, elementos de promoción, etiquetas; en este marco se estableció el siguiente logotipo:



El titular de la marca colectiva será la Alianza de las Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona. La Alianza otorgará el derecho al uso de la marca a sus socios que cumplan con los requisitos que se acuerden y la podrá utilizar con fines promocionales, en beneficio de sus miembros. La Alianza será el único ente autorizado para elaborar y difundir material informativo que acompañe a la marca “Agroindustrias de la Selva Lacandona” y a su logo “Que la selva viva”.

- Conformación de las bases de una Plataforma de Intercambios entre oferentes de servicios y AIR de la Selva, que facilite la movilización, organización y coordinación de recursos locales permanentes en el territorio que recojan y le den seguimiento a las lecciones, logros y propuestas que quedan como resultado de la consultoría, con énfasis en dos componentes: innovación tecnológica y acceso a mercados.

En el componente relacionado con la investigación, la transferencia de tecnología, la asistencia técnica y la capacitación, tendrían importante papel las universidades y los institutos localizados en el estado de Chiapas. Respondieron de manera importante a esta iniciativa la Universidad de los Altos de Chiapas, el ICATECH, la Fundación León XIII y la Universidad Politécnica de Chiapas

En el componente relacionado con el acceso a los mercados, se considera que actores importantes son los centros eco turísticos, el Instituto de las Artesanías, los supermercados e industrias de alimentos con programas de Responsabilidad Social, las Asociaciones de Hoteles y Restaurantes de las principales ciudades del Estado y algunos de los establecimientos de comercio alternativo localizados en San Cristóbal de las Casas.

En este esquema se considera importante contar con una instancia de coordinación, facilitamiento y seguimiento, para lo cual se consideraron dos alternativas: la Mesa Interinstitucional de Atención Integral a la zona de la Selva Lacandona y la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Chiapas. A mediano plazo se espera que la Coordinadora sea el espacio de interrelación entre los empresarios agroindustriales de la Selva con las entidades, públicas y privadas, que brindan servicios de apoyo técnico y financiero en el territorio.

A nivel operativo se identificaron a las estancias o prácticas profesionales y las giras de intercambio, como mecanismos prácticos para poner en marcha acciones en los dos componentes de la Plataforma.

### **La proyección**

La proyección del trabajo realizado en el marco de la consultoría se estableció en un Plan de Sostenibilidad alrededor de tres ejes: fortalecimiento institucional, desarrollo de capacidades empresariales y gestión del conocimiento.

El fortalecimiento institucional tiene como proyección el establecimiento de un acuerdo interinstitucional de apoyo a la Alianza de las Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona y a sus proyectos.

El desarrollo de capacidades empresariales tiene dos ejes: la innovación tecnológica y el acceso a mercados.

- En el marco del eje de innovación tecnológica se prevé promover, propiciar y apoyar, procesos de innovación tecnológica considerando aspectos de competitividad y sostenibilidad, propiciando la aplicación de tecnologías limpias y la utilización de recursos renovables como fuente de energía, que además contribuyan a posicionar los productos del territorio como una oferta natural, orgánica, respetuosa del medio ambiente y valorizadora del saber hacer y la cultura local.

Así mismo, se plantea el apoyo a la diversificación de la oferta de bienes y servicios, a nivel de las unidades empresariales de manera individual y de la canasta de bienes de servicios del territorio, desde una óptica más general. Esto incluye el acompañamiento al desarrollo de empaques y etiquetas y en general de la presentación de los productos, acordes con las características de: las unidades empresariales, de las condiciones naturales de la selva, de la biodiversidad que puede ofrecer alternativas de materiales locales y de la imagen asociada al territorio que se quiere proyectar hacia el consumidor,

También se prevé la promoción y el apoyo a la aplicación de servicios de control de calidad y la certificación de esta, tanto a nivel de inocuidad –cuando se trate de productos alimenticios-, como a nivel de atributos especiales asociados con producciones orgánicas o limpias, cuidado de recursos naturales, comercio justo,

condiciones de trabajo o con aprovechamiento de activos locales específicos del territorio.

- En el eje del acceso a mercados se consideran mecanismos de sostenibilidad en los siguientes niveles: registro y administración de la marca colectiva; establecimiento de acuerdos entre oferentes de productos de la Selva Lacandona (Alianza de las Microempresas) con entidades promotoras del comercio y canales de comercialización (Casa de las Artesanías, Centros Eco turísticos, Asociaciones de Hoteles, supermercados y otros). y analizar posibles acciones (acuerdos, eventos de promoción y degustación, programas de desarrollo de proveedores, góndolas especiales de exhibición) orientados a facilitar la articulación comercial de las agroindustrias rurales de la Selva Lacandona con esas organizaciones empresariales o sus afiliados e Institucionalización de medios de promoción de las agroindustrias rurales de la Selva Lacandona, tales como ferias y ruedas de negocios.

Ocho meses luego de puesto en marcha el Plan de sostenibilidad se han logrado avances interesantes:

- Continúa el proceso de formalización de la Alianza de las Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona y del registro de la marca colectiva.
- Se ha establecido la “Incubadora de la alianza de las AIR de la Selva” en la Universidad de los Altos de Chiapas (UACH) que le ha dado albergue a la Alianza de las Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona.
- Está operando la secretaria técnica de la Alianza
- Se han dado apoyos individualizados a algunos de los proyectos AIR de la Selva, por parte de las entidades locales que brindan servicios de asistencia técnica y el CIRAD y el IICA han decidido hacer un seguimiento a los proyectos, como parte de sus acciones de cooperación técnica.
- Se han organizado actividades regionales, tales como talleres de información y capacitación y ferias comerciales.
- Han surgido nuevas iniciativas: de un lado, el Estado de Chiapas está interesado en desarrollar un sello territorial que sirva para diferenciar y posicionar a las microempresas y agroindustrias rurales de la Selva Lacandona y de otra, se ha incorporado al territorio como área en la que se desarrollarán investigaciones y programas de capacitación en el marco de la maestría sobre agroindustria rural, sistemas agroalimentarios localizados y territorios, que están diseñando una red de universidades mexicanas, la red Gys-SIAL, el CIRAD y el IICA.

Se considera que el proceso de acompañamiento y seguimiento al proceso permitirá tener en el mediano plazo un escenario caracterizado por:

- Organizaciones empresariales rurales consolidadas, accediendo a mercados de manera sostenible.

- Una identidad de la Selva Lacandona fortalecida.
- Una Alianza funcionando garantizando el buen desarrollo del sector de las AIR.
- Una articulación entre instituciones y AIR de la Selva permitiendo el desarrollo del capital humano del Estado de Chiapas.
- El Sistema Agroindustrial Rural de la Selva Lacandona en marcha.

Para ello hay que enfrentar retos difíciles que se presentan a nivel de los grupos microempresariales, en los cuales en ese mismo período se han presentado casos como:

- Liderazgos verticales que no delegan, ocasionando dependencia y generando recelo y divisiones en los grupos, o que concentran todas las decisiones operativas, administrativas y financieras con el riesgo que esto presupone.
- Salida de miembros que han participado de los procesos de desarrollo y consolidación de los proyectos, pero que realmente no estaban comprometidos, o querían aprovechar los apoyos para su interés particular más que el colectivo.
- Los miembros, que no han sido líderes tradicionales y que comienzan a destacar a raíz de los nuevos procesos, generan celos y envidias, además de que se convierten en nuevos núcleos de poder, ocasionando distorsiones dentro de la organización tradicional de las comunidades. Normalmente terminan saliendo de los grupos originales.
- Mantenimiento, y en ocasiones, aumento de la dependencia, generada por la aplicación desde hace varios años de instrumentos de política paternalistas, lo que además propicia la dispersión de los líderes y los actores más activos, en razón a la múltiple y descoordinada oferta de proyectos y apoyos.
- Dificultad para la toma de decisiones en los grupos que inicialmente se promovieron con participación de centenas de miembros, sin tener claro su objetivo empresarial.
- El afán de captar mercados o de recuperar rápidamente inversiones, hace que se tomen decisiones en los precios que sacrifican utilidades y ponen en riesgo la sostenibilidad de las iniciativas.

### **Reflexiones**

Una serie de lecciones derivadas del proceso son un importante antecedente para el diseño e implementación de futuras acciones con características similares. Dentro de estas se pueden señalar las siguientes:

- El origen de las iniciativas empresariales influyen de manera importante en el posterior desarrollo de estas. Proyectos que surgen de políticas paternalistas no favorecen el espíritu empresarial, así como la poca participación en los momentos de la justificación y formulación de las iniciativas dificultan en extremo la apropiación de las mismas. Otro a considerar a este respecto es el efecto que proyectos totalmente subsidiados generan en emprendimientos similares existentes en el territorio, pero que han surgido como resultado del esfuerzo de familias y grupos organizados.
- Elementos culturales asociados a las tradiciones, usos, costumbres y organización de etnias indígenas y comunidades campesinas, incluidos dentro de ellos aspectos como la toma de decisiones, la propiedad o el papel de la mujer, generan retos

importantes para la transmisión y aplicación de conceptos asociados con el desarrollo de negocios rurales, como la rentabilidad, la capitalización, la competitividad, en el marco de espacios donde ha prevalecido por siempre la organización y la propiedad colectiva y donde no se conocen ni se aplican conceptos como ahorro, apropiación y competencia. Incorporaciones de iniciativas empresariales en este contexto, puede generar fractura en las comunidades, en las que normalmente aparecen miembros motivados por el cambio, frente a otros que prefieren mantener la tradición.

- La estructura jerárquica y las nuevas relaciones de poder que se generan y el reconocimiento a actores emergentes son causa de tensiones dentro de los grupos, que pueden convertirse en conflictos si no se confrontan para canalizarlos positivamente. Por ello, las intervenciones técnicas deben venir acompañadas de elementos sociales que contribuyan a manejarlas con mucho cuidado, con respeto por las formas de pensamiento imperantes y con el reforzamiento de los aspectos de ética, valores y principios.
- Las zonas de frontera, como es el territorio donde se desarrolla esta experiencia, tienen dinámicas asociadas con actividades informales e ilegales, que influyen en el entorno en el que actúan las microempresas y las agroindustrias rurales.
- Procesos de capacitación formal se traducen en pocos resultados, dadas las características culturales de los actores, su nivel de educación formal y las formas en que se dan los procesos de aprendizaje en ese entorno. Se requieren acciones más cercanas y aplicadas.
- Desarrollos modernos como los mercados orgánicos y el turismo rural, generan expectativas positivas dentro de los pobladores, especialmente los jóvenes que normalmente no se sienten atraídos por la agricultura.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Geilfus, F., 2000. “80 Herramientas para el Desarrollo Participativo. Diagnóstico, Planificación, Monitoreo, Evaluación”. GTZ, IICA. San Salvador. 208p.
- Proyecto IICA – GTZ, 2000, “Métodos participativos e Integrales en la Investigación Agraria para el desarrollo Alternativo.
- Boucher F., 2005. “Activación de los recursos territoriales con el enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados“ en: “Taller Estatal de Capacitación Estratégica y 2º Encuentro de Intercambio de experiencias de Coordinadores de Desarrollo Rural Sustentable” Comisión Estatal de Desarrollo Rural y Secretaria de desarrollo Rural del Estado de Chiapas. 15 de junio 2005, Tuxtla Gutierrez, Estado de Chiapas.

- Boucher F., 2005. “Activación de los recursos territoriales con el enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados”. En: seminario URB-AL “modelos de gestión agro-turística de agroindustrias artesanales en los municipios. Municipalidad de Biscucuy, 23 de Julio del 2005. Biscucuy, Estado de Portuguesa, Venezuela.
- Boucher F., 2004. editor científico, julio 2004, CD: «Estrategias de las Agroindustrias Rurales y Dinámicas Territoriales. Informes de 9 estudios de casos del proyecto Sistemas Agroalimentarios Localizados en América Latina» IICA, PRODAR, CIAT, CIRAD.
- Boucher, F.; Riveros, H.; Castañeda, M., 1995. “Metodologías para la Promoción y Evaluación de Proyectos y Productos de Agroindustrias Rurales”. PRODAR, IICA, CIID, CIRAD, CTF. San José, Costa Rica. 344 p.
- Boucher, F.; Guiraud, P., 1997. “Competitividad en las Agroindustrias Rurales. Guía Metodológica de Evaluaciones Empresariales”. Serie de estudios de agroindustria rural No. 4. PRODAR. San José, Costa Rica. 80p.