
LAS AGROINDUSTRIAS RURALES INDUCIDAS DE LA SELVA LACANDONA DEL ESTADO DE CHIAPAS, MÉXICO: UN CASO DE VIABILIDAD ECONÓMICA LOCAL.

François Boucher^{1 2}

Resumen:

Muchos analistas piensan que las agroindustrias rurales (AIR) en el entorno económico actual resultan difícilmente rentables y no logran generar ingresos suficientes para asegurar un nivel de vida satisfactorio. Pero también hay investigadores que piensan que por el contrario, las AIR tienen algunas ventajas para generar procesos dinámicos de desarrollo local, debido a su pequeña escala, su capacidad de reacción rápida y flexible, su acceso a algunos nichos de mercado específicos, su inserción territorial, comunitaria e identitaria, y su capacidad de concentrarse espacialmente.

En esta comunicación, se presentan algunas de las lecciones aprendidas durante el desarrollo de un proyecto de microempresas rurales tipo AIR de grupos organizados de la Selva Lacandona del Estado de Chiapas (México), territorio muy aislado, marginado y pobre.

Este esfuerzo buscó apoyar la organización y puesta en marcha de 16 proyectos AIR de diferentes índole: transformación agroalimentaria (café tostado y molido, chocolate de taza, hongos comestibles, herboristería, tortillas de yuca-maíz, envasados de pacaya y mermeladas), artesanía (bordados, uniformes escolares, pita o ixtle) y otros (empacadora de bananos, purificadora de agua, alimentos balanceados). La mayoría de ellos se formaron e iniciaron sus actividades sin tener conocimientos empresariales previos, especialmente del mercado.

El presente artículo, analiza los resultados obtenidos durante ejercicios sencillos de cálculo de costos de producción realizados durante talleres participativos para capacitar a los miembros de los grupos en gestión empresarial a nivel muy básico. Mucho de los grupos no tenían ningún conocimiento anterior sobre principios económicos básicos, en particular en lo relacionado a los costos de producción, valor agregado, ganancias y capital de trabajo. Por ello, resultaba difícil que entendieran el funcionamiento de un negocio y como insertarse en los mercados. En respuesta a este problema se diseñó un taller específico

1 El autor agradece la colaboración de la Dra. Ina Salas Casasola por sus comentarios y aportes.

2 , CIRAD, UMR Innovation, México DF, Mexique; CIRAD, UMR Innovation, Montpellier, F-34398 France; IICA, México DF, Mexique, fymboucher@yahoo.com

sobre estos temas para que se realizaran cálculos de los costos de producción, se compararan los precios de venta y se analizaran de manera participativa los resultados para un correcto funcionamiento económico de las AIR.

Se presentan los resultados obtenidos en los ejercicios realizados con 5 de los proyectos apoyados. Un primer resultado mostró tasas de rentabilidad elevadas (de 30 a 100%) en los casos de café tostado y molido, chocolate de mesa (o de tasa), pita (fibra vegetal), hongos-setas, lo cual cambió las ideas sobre las posibilidades de viabilidad y sustentabilidad de las AIR, hasta en condiciones difíciles como son las existentes en el territorio de la Selva Lacandona. Además, ello se constituyó en un elemento motivador para la consolidación y desarrollo de los grupos.

Un segundo resultado de este análisis, fue comprobar que en varios de los proyectos asistidos en la Selva Lacandona, las dificultades no provinieron de la falta de rentabilidad económica de las AIR, sino más bien del entorno poco favorable (falta de servicios adecuados y de infraestructura), de la debilidad organizacional y del bajo nivel de capacidades de los integrantes de los grupos lo cual en algunos casos estuvo al origen de su poco dinamismo. Ello también se explica debido a que las compensaciones monetarias no necesariamente aseguran una menor pobreza de capacidades y con ello un mayor desarrollo humano.

Palabras claves:

Agro-negocios, microempresa rural, agroindustria rural, sistema agroalimentario localizado, territorio, acción colectiva, costo de producción, valor agregado.

Introducción

Debido a los cambios del entorno económico que se han acentuado con los procesos de liberalización comercial, muchos analistas han cuestionado la capacidad de las agroindustrias rurales (AIR) para generar ingresos adecuados que aseguren un nivel de vida satisfactorio. Sin embargo, otros piensan que las AIR tienen ciertas ventajas en la medida que son capaces de generar procesos dinámicos de desarrollo local y son viables en zonas rurales por su manejo a pequeña escala y su relación con los territorios. Además permite una participación más directa de los pequeños productores en la repartición de los beneficios y su inserción en nichos de mercado como los orgánicos, los étnicos, el comercio justo, los productos de origen y tradicionales. Esta última visión resalta la capacidad de las AIR de concentrarse geográficamente y organizarse para aprovechar recursos territoriales y potencializar su desarrollo en medios rurales. En este contexto, es importante identificar algunos indicadores que permitan analizar las condiciones de éxito de una AIR o de un grupo de AIR, como por ejemplo en los casos de sistemas agroalimentarios localizados (SIAL).

En esta comunicación, queremos presentar algunas de las lecciones aprendidas durante un proyecto para el desarrollo de un conjunto de microempresas rurales tipo AIR en la Selva Lacandona del Estado de Chiapas, uno de los más pobres de México.

La comunicación está dividida en tres partes, la primera se centra en los elementos que muestran los desafíos actuales de la agroindustria rural (AIR) y de los sistemas agroalimentarios localizados (SIAL), la segunda, que presenta y analiza la rentabilidad económica de pequeños proyectos de AIR inducidas en la Selva Lacandona y la tercera que resume algunas lecciones aprendidas de los casos y del proyecto mismo.

1- Los desafíos actuales de la AIR y de los SIAL en América Latina

Durante los años 80, una serie de investigaciones permitieron que surgiera una propuesta, que consistió en la Agroindustria Rural (AIR) como medio para mejorar la situación de las familias rurales gracias al desarrollo de actividades de poscosecha, de transformación y de comercialización de las producciones locales en el medio rural [Boucher, 1989]. Bajo esta visión, los productos agrícolas provenientes de la agricultura familiar podían ser transformados en pequeñas unidades productivas articuladas al mercado directamente por los productores utilizando su saber – hacer local. Estas unidades estaban inscritas en un proceso de desarrollo rural, con un fuerte impacto social y económico [Boucher, 1992]. En este contexto, se pensaba que el funcionamiento de las AIR se apoyaba en tres elementos dinamizadores que estaban en interacción permanente: el consumidor con sus exigencias en términos de calidad y precios razonables, las tecnologías apropiadas para responder y las características propias de las AIR que se convertían en generadoras de empleo, de nuevos ingresos y de desarrollo local. Fue así como la corriente de la AIR fue imponiéndose progresivamente en América Latina y tuvo algunos resultados positivos en la medida que la actividad permitió a un gran número de familias poder mantenerse en zonas rurales en condiciones relativamente favorables.

No obstante esta dinámica no fue suficiente para eliminar los niveles de pobreza rural. Adicionalmente, existió un fuerte cambio en las condiciones del entorno debido a las políticas de ajuste estructural y del proceso de liberalización de las economías. Los efectos positivos y negativos de este nuevo contexto sobre el desarrollo de las AIR obligaron a un análisis cuidadoso de su situación y de su conceptualización. El problema del sector rural en particular para las agroindustrias rurales, frente a los cambios se pudo agrupar en tres elementos:

- A partir de la apertura de las economías al comercio y la desprotección en las fronteras, las agroindustrias rurales enfrentaron un nuevo desafío que consistió en posicionarse en los mercados globalizados. Es decir, debieron mantenerse en los mercados locales compitiendo con los nuevos actores extranjeros o buscar insertarse en nichos de mercado en el extranjero.
- La desaparición de las empresas públicas y la reducción de los apoyos gubernamentales dejaron un mayor rol al sector privado. Este nuevo ordenamiento de los mercados, exigía a las agroindustrias rurales una mayor calidad de sus productos, respondiendo a las nuevas demandas de los consumidores y con costos

competitivos. Asimismo destacamos el surgimiento de lo que hemos denominado “el nuevo consumidor globalizado”: mejor informado, mejor educado y más exigente, buscando productos mas sanos, mas naturales, mas diversificados y “gourmet”, y mas solidario, etc. También se han abierto nuevos mercados relacionados a las migraciones, a la pobreza y a la obesidad.

- En la actualidad aún persisten altos niveles de pobreza rural. En este contexto, las AIR retoman un rol dentro de las políticas locales, destacando su importancia socioeconómica dada su tendencia a concentrarse geográficamente en zonas rurales con ventajas pasivas. Con las AIR, se busca reducir los niveles de pobreza rural según la teoría de A. Sen [Sen, 92, 99, 2000], tratando de reforzar las capacidades de los actores de las AIR y abrirles nuevas perspectivas. Bajo esta perspectiva, el desarrollo es concebido como un “proceso de expansión de las libertades reales que disfrutan los individuos”. En este sentido, A. Sen resalta la importancia del entorno económico, social, político y cívico que poseen los individuos.

La teoría de A. Sen permite alejarse de las teorías monetaristas de la pobreza para entrar en una visión más global, que toma en cuenta las condiciones del entorno, las faltas de servicios y de infraestructura de un territorio. Esta visión evita caer en la trampa de separar los pobres rurales en “viables” y “no viables” tal como se había hecho a principio de los años 90 y considerar que todos los pobres son sujetos de desarrollo y pueden aspirar a un mejor bienestar por el mismo reforzamiento de sus propias capacidades.

La complejidad de estos problemas hizo necesaria la evolución del planteamiento que además debió incluir nuevos elementos como el respeto al medio ambiente, la apertura comercial, la reducción progresiva del rol de los gobiernos centrales, los procesos de descentralización y el rol creciente de los gobiernos locales.

De esta forma el enfoque de agroindustria rural evolucionó hacia el análisis de las concentraciones geográficas localizadas en « territorios » marcados por articulaciones complejas entre el territorio, sus actores, los sistemas de innovación y se enmarcaron dentro de las relaciones ciudad-campo las cuales cada día se van entrelazando con mayor fuerza. Estos estudios mostraban además que podían existir fuertes disparidades entre los actores de un mismo territorio en términos de: grados y tipos de pobreza, asimetrías de información, posesión y acceso a ciertos recursos, identidades socio-culturales y capital social lo cual dificultan la cohesión de los grupos y las relaciones de confianza.

Esta constatación empírica junto a elementos de las nuevas teorías de la economía del territorio han permitido formular una nueva propuesta que valoriza los procesos de desarrollo local basados sobre recursos y activos específicos locales entre los cuales

destacan las redes de actores locales, las características de los productos del “terruño”, la revitalización de las culturas regionales y del patrimonio. El protagonismo del territorio y de la territorialidad puede ser la respuesta “local” a la globalización.

Es así, que la noción de Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) se ha venido consolidando como un nuevo modelo de desarrollo en el campo agroalimentario y de la agroindustria rural. Los SIAL se definen como las "*organizaciones de producción y de servicios (unidades de producción agrícolas, empresas agroalimentarias, comerciales, de servicio, de restauración...)* asociadas, por 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 agroalimentaria en una escala espacial dada" [Muchnik, Sautier, 1998]. En este contexto, la noción de territorio es entendida como un « espacio construido histórica y socialmente, donde la eficacia de las actividades económicas está fuertemente condicionada por los vínculos de proximidad y de pertenencia a dicho espacio » [Boucher, 2004].

Los Sistemas Agroalimentarios Localizados pueden considerarse como una forma específica de sistemas productivos locales pero también un tipo de clúster³ rural particular teniendo capacidades para activarse mediante acciones colectivas. Sin embargo, la característica principal de los SIAL reside en su relación específica con el territorio debido a su carácter agroalimentario y sus vínculos:

- hacía atrás con el sector agrícola, que permiten valorizar los recursos naturales y fortalecer la relación con el terruño;
- hacía adelante con los consumidores, lo cual está vinculado a una dimensión territorial (origen) de la calidad y a su forma directa de consumo.

Esta doble característica posiciona estos sistemas productivos al cruce entre las cadenas productivas estructuradas verticalmente y las redes territorializadas. Esta “ortogonalidad” cadena productiva - territorio [Requier, Boucher, Cerdan, 2002] puede ser considerada como un elemento específico del sector agroalimentario.

El análisis de las dinámicas de desarrollo de los SIAL se apoya además en el tema de la acción colectiva que permite « activar » los recursos específicos o territoriales. H. Schmitz [1997] subrayó la discriminación de los clúster según su capacidad para movilizar y convertir en forma dinámica las ventajas pasivas de su territorio en ventajas activas por la

³ Clúster: agrupamiento de empresas en un espacio dado.

acción colectiva con la creación de eficiencia colectiva. A.Torre [2000] complementa esta visión analizando el vínculo entre proximidad, acción colectiva y calificación (o diversificación) de los productos agro-alimentarios que ponen en juego formas específicas de coordinación de los protagonistas.

En el caso de los SIAL, podemos distinguir dos etapas sucesivas del proceso de activación que les permite pasar de un estado pasivo a un activo. La primera que podemos llamar « acción colectiva estructural » que representa el hecho de crear un grupo como por ejemplo una asociación, una cooperativa u otra forma de organización, y la segunda, una « acción colectiva funcional » que se apoya sobre la construcción de un recurso territorializado en relación con la calidad: marca colectiva, sellos, apelaciones de origen (AOC), otras [Boucher, 2004].

Sin embargo cabe señalar que los recursos activados van a adquirir posteriormente un carácter de « bien club » en la medida que los procesos de exclusión serán puestos en marcha para limitar los comportamientos de “pasajeros clandestinos”.⁴ Estos procesos representan a la vez una condición de eficiencia de la activación y un riesgo de marginalización de actores del territorio. La capacidad de evolución del sistema, por el cambio del diseño de los grupos relevantes para la activación en el sentido de la ampliación de tales grupos puede reducir estos riesgos de marginalización. Resaltaremos también que las posibilidades de éxito de las acciones colectivas se logran cuando los grupos formados son relativamente pequeños y existe una gran confianza entre ellos [Olson, 1992]

La noción de SIAL ha servido también para conceptualizar una nueva visión de desarrollo rural y lucha contra la pobreza, en la perspectiva de los trabajos realizados por A. Sen, sobre las capacidades. En este contexto, la pobreza puede definirse como una deficiencia en términos de capacidades fundamentales, siendo estas un “conjunto de vectores de funcionamiento, condiciones de existencia o de acciones, que reflejan la libertad de una persona a realizarse a través del nivel de vida que ha escogido” [Sen, 1992].

Es así que el enfoque de los SIAL ha sido empleado, como veremos en la siguiente sección, en proyectos de desarrollo rurales de AIR, donde lo que se busca es mejorar el nivel de vida de los productores con menores capacidades y bajo nivel de capital humano, a través de la generación de procesos colectivos. Estos grupos de AIR muchas veces no han sido tomados en cuenta por los programas de desarrollo por ser clasificados como “no

⁴ Recordemos que el fundador del paradigma de la acción colectiva (Olson, 1965,1992), consideraba como inevitable estos comportamientos por encima de una cierta talla del grupo justamente porque el tamaño demasiado grande del grupo afectaba sus capacidades de control y de exclusión.

viables” y para los cuales se emplean estrategias asistencialistas más que de aprendizaje y de desarrollo económico.

Los casos que exploraremos en la presente comunicación, buscan responder a la pregunta de *¿cuales son las estrategias de una concentración de AIR para generar procesos de desarrollo local dentro del contexto de la globalización?*

2- Elementos de competitividad mediante 5 estudios de casos de AIR de la Selva Lacandona (Chiapas, México)

La Selva Lacandona es una región tropical muy particular del sur este del Estado de Chiapas, en México, que se encuentra en la frontera con Guatemala. Esta región representa el 24% del territorio estatal, y se encuentra bastante aislada, con altos niveles de pobreza, y hace algunos años fue centro de conflictos sociales liderados por el Ejército Zapatista de Liberación Nacional en los años 90.

En esta región se encuentran grupos étnicos importantes, como los Lacandones quienes son los últimos descendientes de los Mayas, pero también las etnias Chol, Zoque, Tojolabal, Tzeltal y Tzotzil. Asimismo, conviven poblaciones formadas por migrantes que llegaron entre los años 70 y 90, como resultado de la redistribución de tierras por la reforma agraria y de conflictos religiosos. Es así como en los años 80, la población de la zona era de 118 517 habitantes mientras que en el 2000 fue de 493 797 personas. En la actualidad sin embargo, ante la falta de ingresos y empleos, la Selva Lacandona se ha convertido en una región expulsora de población joven.

En esta zona, se encuentran siete áreas naturales y una reserva comunal protegidas (Montes Azules (1978), Lacantun, Bonampak, Chankin, Naha, Yaxchlan, Metzabok) que agrupan alrededor de 459.103 hectáreas. La selva Lacandona, es considerada además como rica en términos de su patrimonio cultural, histórico y arqueológico.

La selva cuenta además con una superficie forestal considerable, a pesar que entre 1979 y 1993, la superficie forestal disminuyó en 41%, a un ritmo de 33 500 hectáreas por año, lo cual representó la tasa de deforestación más alta del país.

A nivel económico, el sistema agrícola se compone de granos (maíz y frijol principalmente) y algunos productos comerciales como el cacao y el café. Existen también explotaciones porcícolas y ganaderas de pequeña escala que sirven para utilizar los excedentes de los granos. También se ha desarrollado en los últimos años el turismo, en algunos nichos especiales como el alternativo, solidario, ecoturismo, aunque resultan insuficientes.

La región presenta altos niveles de pobreza: 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 por día (menos de 10

US dólares); 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.

El Índice de Marginación de la CONAPO para el año 2005, nos permite tener una visión integral de de las condiciones de vida. En la selva encontramos que de 9 municipios que la conforman 5 están clasificados con Índice de marginación muy alto y 4 con índice alto. Es decir, la mayor parte de los habitantes de esta región sufren de grandes carencias, como resultado de la falta de acceso a la educación, a viviendas adecuadas, a ingresos monetarios suficientes y las relacionadas con la residencia en localidades pequeñas. El 86% de los habitantes tienen un ingreso menor a dos salarios mínimos. A pesar de ello, las cifras del Índice de Desarrollo humano muestran un nivel de vida “medio”:

Nombre del Municipio	Localización	Valor del índice de desarrollo humano (IDH) 2005	Índice de marginación 2005	Clasificación según Índice de marginación	Clasificación según el IDH 2005 (sobre 2454 municipios)
Altamirano	Selva Lacandona	0,683	0,99199	Alto	2092
La Libertad	Selva Lacandona	0,759	0,49698	Alto	1203
Las Margaritas	Selva Lacandona	0,656	1,13440	Muy alto	2260
Ocosingo	Selva Lacandona	0,671	1,45664	Muy alto	2179
Palenque	Selva Lacandona	0,734	0,60438	Alto	1593
La Trinitaria	Selva Lacandona	0,711	0,50525	Alto	1851
Benemérito de las Américas	Selva Lacandona	0,702	1,12909	Muy alto	1942
Maravilla Tenejapa	Selva Lacandona	0,652	1,52793	Muy alto	2278
Marqués de Comillas	Selva Lacandona	0,690	1,61145	Muy alto	2046

Es importante resaltar que la Selva Lacandona es un territorio muy aislado que carece de infraestructuras y servicios. Si la tasa de electrificación es alta, las condiciones de suministro es mala (voltaje variable y bajo, cortes numerosos y largos) lo que dificulta la instalación y funcionamiento de maquinaria eléctrica, especialmente si requieren corriente eléctrica trifásica. En la actualidad el acceso a los servicios de telefonía (incluyendo celular) es casi nulo y muy malo, y solo es posible acceder con las señales de Guatemala para las regiones fronterizas. El transporte de personas y el flete son inciertos en cuanto a los horarios y resultan costosos. Existen muy pocas gasolineras y el suministro es también incierto. Tampoco existen agencias bancarias lo cual dificulta el acceso a créditos y a la entrada de proyectos de micro-finanzas. Debido a las dificultades de transporte, a la lejanía

de la zona, las dificultades para encontrar hospedaje y conseguir facturas, se ha encontrado una presencia muy débil de las instituciones de apoyo, sean públicas o privadas. Estas condiciones no son propicias al desarrollo, especialmente de pequeñas empresas ni al acceso a los canales modernos de comercialización.

2-1 El Proyecto PRODESIS, la consultoría microempresas rurales del consorcio IICA-CIRAD-CATIE y la metodología de intervención.

Este proyecto hizo parte del Proyecto de Desarrollo Social Integrado y Sostenible de la Selva Lacandona (PRODESIS) que fue financiado por la Unión Europea y el Gobierno de Chiapas. Los objetivos del proyecto eran reducir la pobreza en 16 microrregiones de la Selva Lacandona, disminuir la presión sobre los recursos naturales y mitigar los procesos de degradación ambiental en esta zona, así como reformular y replicar políticas de desarrollo social en un marco de desarrollo territorial, participativo y sostenible.

En este contexto, el proyecto “microempresas rurales” buscó asesorar la creación y fortalecimiento de agro-negocios y microempresas rurales, a través del desarrollo de tecnologías, de estrategias comerciales, sistemas de financiación, información y del fortalecimiento organizativo a nivel local y regional.

Como resultado, se acompañó el desarrollo de 16 proyectos AIR de diferentes índole: transformación agroalimentaria (café tostado y molido, chocolate de taza, hongos comestibles, herboristería, tortillas de yuca-maíz, envasados de pacaya y mermeladas), artesanía (bordados, uniformes escolares, pita o ixtle) y otros (empacadora de bananos, purificadora de agua, alimentos balanceados). La mayoría de ellos se consolidaron e iniciaron sus actividades sin tener conocimientos empresariales previos, especialmente del mercado.

La propuesta que se manejó, se concibió dentro de una visión participativa e integradora que dio un gran énfasis a la sustentabilidad del proceso, donde se buscaba fortalecer las capacidades tanto de organización empresarial, de tecnología, higiene y calidad y de acceso a los mercados locales y regionales. Asimismo, se diseñó una metodología de capacitación teniendo en cuenta las especificidades de la Selva Lacandona, de las comunidades y del nivel de conocimiento de cada grupo para llegar a un aprendizaje progresivo: para cada grupo se organizaron talleres específicos de capacitación in situ, lo cual dió buenos resultados.

Queremos presentar, analizar y discutir los resultados obtenidos durante ejercicios sencillos de cálculo de costos de producción teniendo en cuenta que muchos de los grupos no tenían ningún conocimiento previo sobre costos de producción, valor agregado, ganancias y capital de trabajo. Por ello, resultaba difícil que entendieran el funcionamiento de un negocio, su viabilidad y como insertarse en los mercados. En respuesta a este problema se diseñó un taller específico sobre estos temas para que se realizaran cálculos de los costos de producción, se compararan los precios de venta y se analizarán de manera participativa.

Cada taller se realizaba normalmente con dos facilitadores del grupo técnico y podría durar entre 3 y 4 horas. Se llevaba a cabo en las instalaciones del grupo, a veces todavía en construcción, en un local comunal, en la casa de uno de los dirigentes o al aire libre. Todos los miembros del grupo podían participar y los diferentes talleres se realizaron con 7 a 25 participantes. Las condiciones eran muy precarias, en condiciones climáticas difíciles (mucho calor), con los bebés y niños para facilitar la participación de las mujeres. Se contaba con el material necesario para la realización del trabajo y donde la creatividad era la herramienta más importante de los facilitadores. Los grupos habían tenido otras sesiones con nuestros facilitadores, lo cual ayudaba el desarrollo del ejercicio ya que existía el nivel de confianza suficiente para iniciar el trabajo en buenas condiciones. Primero se explicaba el tema, su importancia y la metodología del ejercicio. Se empezaban discutiendo los supuestos del ejercicio, como por ejemplo el tiempo que representaba la producción de hongos, el resultado obtenido de la cosecha y los insumos y sus precios para llegar al producto final. Después se hacía una identificación participativa de todos los costos, directos e indirectos y se buscaba el precio incurrido y era necesario hacer hipótesis y decidir de ciertas aproximaciones. Luego se iniciaba el relleno del cuadro que permitía calcular el costo de producción y al final se analizaban los resultados y se discutía.

Este tipo de ejercicios despertó gran interés en la mayoría de los grupos y resultó de gran impacto para ellos y los ejecutores del proyecto, ya que permitió valorizar las actividades de las AIR en términos económicos. En los casos del café, chocolate, tortilla, pita, hongos, sorprendió obtener tasas de rentabilidad elevadas (de 30 a 100%), lo cual nos cambió la idea de la sustentabilidad de las AIR. No obstante la sustentabilidad de estos proyectos deberá ser analizada en plazos temporales mas amplios y contrastando los supuestos realizados contra los resultados obtenidos por los grupos.

La presentación, análisis y discusión se realizaron a partir de los resultados obtenidos en 5 de los ejercicios realizados que mostraron altas tasas de rentabilidad

apoyándonos en los avances teóricos realizados sobre la AIR y de los SIAL y tratar de ver cuáles son las implicaciones de estos resultados tanto a nivel conceptual, metodológico y de desarrollo.

Los proyectos de la Selva Lacandona tienen grandes dificultades para desarrollarse no tanto por la falta de rentabilidad sino por una serie de elementos que tienen que ver con condiciones de pobreza y marginación de la región, relacionadas con el aislamiento y sus carencias (infraestructura vial, transporte, comunicaciones, etc.) y también por las capacidades deficientes de los grupos meta (nivel educativo, conocimientos, etc.). Analizaremos estos elementos y los pondremos en perspectiva con relación a los costos de producción y del valor agregado. Finalmente se extraerán las lecciones del trabajo realizado y de sus implicaciones en el debate sobre el desarrollo rural territorial en base a la AIR.

2-2 Los casos

A continuación se presentan los cinco casos analizados que tienen diferentes tipos de actividades relacionadas a las AIR y su composición. Los cálculos están hecho en pesos mexicanos, 10,5 pesos mexicanos vale un dólar americano.

1. Grupo Nich Capel (flor de café), Sociedad de Productores Orgánicos de la Selva Lacandona –SPOSEL-

El grupo Nich Capel (flor de café en tzeltal) está conformado por 24 mujeres organizadas que hacen parte de la sociedad de productores orgánicos de la Selva Lacandona ubicado en la localidad de Ignacio Zaragoza del municipio de Ocosingo y pertenece a la microrregión denominada Na-Ha. Los socios de Sposel producen café orgánico de altura del tipo suave y de muy buena calidad. Ellos están empezando a exportar su café a Europa y a los Estados Unidos, a través de redes de comercio justo, a pesar que los precios que reciben por su producto son muy bajos. En respuesta a estos magros ingresos, las mujeres de los pequeños caficultores se unieron en un grupo de trabajo y obtuvieron apoyo para la instalación de una pequeña planta para el tostado, molido y envasado de café. Al inicio, el grupo no tenía ninguna preparación empresarial y estaba subordinado a la organización de los hombres con la ayuda de técnicos externos, recibiendo por ello un salario por el trabajo realizado.

En la actualidad, luego de un proceso de capacitación de un año, se lograron cambiar las cosas y las mujeres se independizaron de los hombres. Bajo esta nueva forma de organización, ellas compran el café necesario para su actividad, torrefacción y venta, transformando el producto, mejorando su presentación y accediendo a nuevos mercados.

Un primer ejercicio ha mostrado la posibilidad de obtener elevadas ganancias que sobrepasan el salario que estaban recibiendo antes. Además permitió que el grupo se diera cuenta de ciertos aspectos del negocio tales como costos, márgenes, capital de trabajo, de forma que al final del cálculo, el grupo se sintiera más motivado para continuar con sus actividades.

El resultado del ejercicio de cálculo estimado de costos de producción y ganancias:

Se estimaron los costos de producción del café tostado, molido y empaçado por el grupo, para presentaciones de 1 Kg., 500 g., 250 g. Para elaborar el cálculo se tomó como base el proceso que se realiza en un día de trabajo, que representa aproximadamente el proceso de un quintal, lo que representa 46 Kg de café pergamino que se transforman en 35 Kg de café tostado y molido. A continuación se presentan los resultados en el siguiente cuadro:

COSTOS DIARIOS:	Pesos	Ganancias
- Compra 46 kg café pergamino (17 pesos por cada kilo)	782	
- Tanque de gas (300 pesos por uno que dura 15 días)	20	
- Luz	5	
- Empaques (1.5 pesos por empaque)		
o Por kilo	52.50	
o Por ½ kilo	105	
o Por ¼ kilo	210	
- Trabajo mujeres 3 x 50	150	
- Operador y ayudante para el proceso de tostado	120	
COSTO TOTAL POR 1 DIA DE TRABAJO		
Caso 1: Ventas en presentaciones de 1 Kg	1129.5	+ 970.5
Caso 2: Ventas en presentaciones de 500 g	1181	+ 919
Caso 3: Ventas en presentaciones de 250 g.	1286	+ 816
COSTO UNITARIO DE PRODUCCION DE CAFÉ TOSTADO, MOLIDO Y ENVASADO		
Bolsa de 1 kg	32.5	27.5
Bolsa de ½ kilo	34	26
Bolsa de ¼ kilo	37	23

El grupo de mujeres productoras de café vende actualmente el kilogramo a 60 pesos (en 2007) sin tomar en cuenta el tipo de presentación. Es decir, no está considerando que los costos de producción en el caso de las bolsas de medio y cuarto de kilo son mayores a los que se incurren para un kilo, debido a los empaques y tiempo de trabajo invertido. Como se aprecia en el cuadro anterior, se realizó el ejercicio de mostrar las ganancias unitarias en función de las diferentes presentaciones y precios de venta.

Aún cuando estas cifras no consideran otros costos de inversión como el uso de la planta y las amortizaciones de los equipos, fue factible constatar la existencia de un valor agregado bastante elevado, mas aún cuando se compara al salario mínimo que oscila en 50 pesos (el jornal agrícola esta frecuentemente por debajo de esta cifra). Ello permitió demostrar al grupo que la venta de café tostado y molido podía llegar a ser una actividad muy rentable y una fuente de ingresos mayor que otras actividades, pero que se requiere también un mayor esfuerzo en la organización para poder buscar nuevos mercados y consolidarse como una organización empresarial. No obstante, estos primeros resultados se muestran alentadores, en la medida que ofrecen una gran oportunidad de negocio a estas mujeres, frecuentemente no remuneradas por su trabajo.

2- Grupo de trabajo “Las Mayas”, producción de hongos setas en el Tumbo

El grupo “Las Mayas” está integrado por 12 mujeres del ejido El Tumbo del Municipio de Ocosingo y de la microrregión de Na-Há. La actividad principal de esta zona era la producción de café. Sin embargo, con la caída de los precios a finales de los años noventa, se buscaron nuevas alternativas para generar ingresos como la producción de cultivos orgánicos.

Es así como luego de recibir apoyos en la capacitación, se identificó la producción de hongos tipo seta, como una posibilidad de desarrollo. Las mujeres, vieron el proyecto como una alternativa para aprovechar su tiempo y recibieron capacitación, lo cual les permitió iniciar la producción, al inicio para satisfacer el autoconsumo de las familias. Este proceso se inició en el año 2003 con el apoyo de entidades gubernamentales.

El grupo empezó la producción en una pequeña casa alquilada, y con el apoyo financiero del proyecto PRODESIS pudieron construir instalaciones adecuadas para la producción, procesamiento y envasado de los hongos.

El resultado del ejercicio de cálculo estimado de costos de producción y ganancias:

Dentro de las capacitaciones que se programaron para apoyar la organización de los productores, se realizó el ejercicio para el cálculo de manera participativa de los costos de producción de los hongos setas para conocer la rentabilidad de la actividad. Como en el caso anterior, se realizaron algunas estimaciones para poder lograr el objetivo.

Para ello, se hizo un primer cálculo sobre los costos de una tanda de 64 pasteles de producción que duran entre 21 y 25 días durante la cual se hacen 5 cosechas de hongos. El cálculo se realizó tomando en cuenta que cada pastel produce en la primera cosecha 1,5 Kg de producto, en la 2^{da} 1.2 Kg en la 3^{ra} 1.0 Kg, en la 4^{ta} 0.5 Kg y en la última 0.2 Kg. En total, cada pastel produce 4.4 Kg. de hongos setas.

COSTOS	PESOS
- 18 Kg. de semilla (9 pesos/kilo)	162
- 6 bultos rastrojos (15 pesos cada uno)	90
- alcohol 3 litros (20 pesos el litro)	60
- ¼ jabón	4
- ½ litro cloro	5
- ½ Kg. bolsas	17
- leña	10
- Sueldos	1000
- Gastos de transporte para las ventas	600
TOTAL	1948
INGRESOS POSIBLES	
Ventas: 4.4 Kg. X 64 pasteles X 35 pesos =	9856
BENEFICIO POSIBLE:	7908

En este caso también, tampoco se incluyeron todos los costos relacionados como el uso de planta (renta de casa) y de los empaques para la venta. Se puede apreciar que una vez cubiertos los salarios del grupo se obtiene una alta ganancia cuando la producción es manejada en muy buenas condiciones de manera que la mayoría de los pasteles produzcan. Ello permitió reflejar que si el negocio es bien manejado, se podrían obtener elevados ingresos, aún cuando el trabajo no se realiza a tiempo completo sino que se comparte con actividades del hogar.

3- Grupo de trabajo de la procesadora de chocolate de mesa de San Felipe Jatate

A este grupo, el PRODESIS le otorgó el apoyo financiero para la construcción de una bodega de cacao y la instalación de una pequeña planta para la producción de chocolates con equipamiento básico, bajo la organización de la Unión de Pueblos Mayas Tojolabales Fronteriza de la Selva. En el marco del proyecto, se realizaron capacitaciones para la organización del grupo y de la empresa, la comercialización y el manejo administrativo de la AIR.

Este grupo está conformado por 18 hombres y 24 mujeres que además producen pan para la venta a pequeña escala en un horno comunitario. Estas familias se dedican principalmente a la producción de cacao, el cual es de muy buena calidad y que con el apoyo de cooperantes canadienses aprendieron a transformarlo en chocolate de mesa (o de taza) de una forma muy artesanal en sus casas. Cuando el proyecto intervino, la planta aún no estaba construida pero se iniciaron una serie de actividades de capacitación, tomando como base los conocimientos propios del grupo. Es así que se pudieron hacer ejercicios para proyectar los costos y analizar la posible rentabilidad a partir de la producción casera de chocolate. Al igual que con los otros grupos, los ejercicios incluyeron enseñanzas para la organización y manejo de una AIR y como ello podía ser empleado en las actividades cotidianas, teniendo en cuenta que estos grupos manejaban anteriormente sus relaciones económicas de manera muy informal, sin realizar un balance final por su trabajo.

El resultado del ejercicio de cálculo estimado de costos de producción y ganancias:

Para realizar el ejercicio, se hicieron las estimaciones de ingresos y gastos incurridos en la producción de 4 kilos de chocolate de mesa fabricada en la casa de una de las señoras. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente cuadro:

CONCEPTO	MONTO ESTIMADO (Pesos mexicanos)
Insumos:	
- 2.5 Kg. cacao	52
- 2.5 Kg. azúcar	22
- Saborizante (canela)	3
Subtotal	77
Mano de obra (1 persona que trabaja día y medio)	120
Subtotal	120
Otros:	
- Leña	5
- Procesadora (uso de maquinas)	5
- Gastos de transporte para la venta	30
Subtotal	40
Costo de producción de 4 Kg. de chocolate de mesa	237
Venta del chocolate, a un precio de 80 pesos el kilo	320
Beneficio:	83
	20,75 pesos por Kg

Esta estimación demuestra que la producción de chocolate de mesa puede tener una rentabilidad interesante porque en el ejemplo analizado, se realiza un beneficio de 20,7 pesos por kilo de chocolate, tomando en cuenta todos los costos, como la mano de obra y el uso de la planta. Asimismo, es una actividad que estaría pagando la materia prima (cacao) a un precio de mercado atractivo, permitiendo apoyar la producción local.

4- Envasadora de pacaya “Voz de la Selva” de Tzisco

La envasadora “Voz de la Selva” es una sociedad de producción rural de Tzisco, municipio de la Trinitaria que pertenece a la microrregión de Francisco I. Madero. Este grupo está compuesto por 45 mujeres que buscan valorizar la producción de insumos agrícolas locales como la pacaya, entre otras frutas y hortalizas producidas localmente. El apoyo del PRODESIS sirvió para la construcción y equipamiento de una planta envasadora de frutas y hortalizas.

Inicialmente este grupo de mujeres se reunía en la casa de la presidenta y realizaban el procesamiento para luego proceder a la venta, sin considerar la remuneración de los factores de producción empleados (materia prima y trabajo). Es por ello, que se buscó fortalecer las capacidades gerenciales del grupo para que valorizaran no solamente su esfuerzo sino para que reflexionaran su trabajo a futuro.

El resultado del ejercicio de cálculo estimado de costos de producción y ganancias (o pérdidas):

Para realizar el análisis costo beneficio, se simularon costos y beneficios empleados en la producción de escabeche de Pacaya. Se estimó que, en un día de producción se obtienen 6 cajas conteniendo 12 frascos, es decir 72 frascos con un contenido de 300 gramos de producto cada uno. El producto se vendía a 25 pesos el frasco.

MATERIA PRIMA		VALOR
Pacaya	300 pacayas	\$1000.00
Zanahoria	10 Kg	\$50.00
Chiles	3 kg	\$60.00
Aceite de Oliva	1 Lt	\$80.00
Vinagre	¼ Lt	\$25.00
Ajo		Nd
Clavo de olor		Nd
Laurel		Nd
Orégano		Nd
Tomillo		Nd
Comino		\$40.00
EMPAQUES		
Frascos y tapas		\$432.00
Cajas		\$40.00
Etiquetas		ND
MANO DE OBRA		\$1000.00
LUZ		\$10.00
GAS		\$50.00
USO DE PLANTA		\$100.00
GASTOS de VENTA		\$150.00
TOTAL COSTO UNITARIO		\$3037.00 42.20

Nd: No disponible

El establecimiento de los precios de venta del producto no se hizo siguiendo un análisis de costos sino más bien, fue establecido por la presidenta del grupo, quien no

tomaba en cuenta los costos reales de producción. En este caso, al estimar el costo unitario observamos que este es de 42.20 pesos por frasco, lo cual no es cubierto por el precio de venta (25 pesos) lo cual refleja lo insostenible que resulta este proyecto en términos financieros. Si bien se puede comprender esta situación como parte del proceso de aprendizaje y el aporte inicial y esfuerzo de las socias por poner en marcha el proyecto, es necesaria una seria reflexión sobre el futuro, ya que resultaría muy dañino para las comunidades locales proyectos donde los socios no solamente no cobren un salario por su labor sino que además deban financiar las pérdidas.

5-Caso Pita o “ixtle” (*Aechmea magdalenae*)

La Sociedad de Solidaridad Social (SSS) “Ixtle de Marqués” esta integrada por 25 productores de “pita”, ubicados en la zona de Zamora Pico de Oro, cabecera municipal de Marqués de Comillas, también nombre de la microrregión.

Los miembros de este grupo, también son agricultores y ganaderos, dedicados principalmente al cultivo del maíz, del frijol y del chile y en algunos casos a la cría de ganado. Como una forma de diversificar su producción y aumentar sus ingresos, han buscado realizar actividades para aprovechar el ixtle o pita⁵ como la elaboración de artesanías a partir de semillas y piedras semi-preciosas obtenidas en la región. De esta forma se buscaba aprovechar los recursos naturales locales que además fueran ambientalmente menos dañinos al ecosistema de la selva como las actividades ganaderas y agrícolas intensivas y permitieran su conservación.

El proyecto empezó hace seis años con la siembra de aproximadamente 30 hectáreas de pita con el objeto de reforestar y proteger la selva. Asimismo, permitió rescatar una tradición y el conocimiento ancestral en el aprovechamiento de la pita, que se mantenía y se mantiene en otras zonas rurales de México, como por ejemplo en Oaxaca y en Jalisco. Hace dos años el precio de la pita bajó mucho, lo que originó una crisis que al mismo tiempo motivo a los productores a buscar nuevas formas de presentación del producto y nuevos mercados.

Es así que el grupo fue apoyado en la capacitación para el teñido y tratamiento de la fibra aplicando fijadores naturales. Este grupo recibió apoyo de PRODESIS para construir y equipar un pequeño taller y para la capacitación en temas empresariales y comerciales.

El resultado del ejercicio de cálculo estimado de costos de producción, ganancias y valor agregado

⁵ También conocida como “ixtle” (*Aechmea magdalenae*). Especie de bromelia terrestre de la selva.

Se realizó el cálculo tomando como referencia la transformación de 10 Kg de pita bruta, considerando que ello daba lugar a una serie de productos intermedios que podían ser vendidos en ese estado antes de llegar a ser convertidos en una artesanía final. Estos fueron pita en bruto o pita sucia: \$ 300/kg, pita blanqueada: \$ 450/kg, pita blanqueada y peinada: \$ 600/kg, pita teñida y peinada: \$ 1000/kg e hilo: entre \$ 3.50 y \$ 4.50 el gramo.

CONCEPTO	MONTO ESTIMADO (Pesos mexicanos)
COSTOS	
<i>Limpieza Pita</i>	
- 10 kilos de Pita sucia	3 000
- Mano de Obra (100 x 5 personas)	500
- Detergente	120
Subtotal limpieza pita (1)	3 620
9.5 kilos pita procesada cotizadas a un precio de 450 pesos el Kg en el mercado (2)	4275
Valor agregado limpieza (3=2 – 1)	655
<i>Procesamiento de pita (Total: 3.5k color natural, 6k color teñido)</i>	
- Mano de obra	200
- Colorantes	300
- Peinado (70 x total pita neta peinada: 8.7 kg)	609
Subtotal (4)	1 109
INGRESOS	
Venta de 3.3 kg. Pita color natural peinada	1980
Venta de 5.4 kg. Pita color teñido peinado	5400
<i>Valor en mercado (5)</i>	7 380
Valor Agregado de la teñida y el peinado (6=5 – 4 – 2)	1 996
<i>Hilado:</i>	
- Mano de obra para producir hilo delgado (2 000 x 1 kg)	2 000
- Mano de obra para producir hilo grueso (1 500 x 7.7 kg))	11 550
Subtotal (7)	13 550
Hilo delgado (4.5 pesos por gramo)	4 500
Hilo grueso (3.5 pesos por gramo)	26 950
<i>Valor en mercado (8)</i>	31 450
Valor agregado del hilado (9=8 – 7 – 5)	10 520
Valor agregado total de la pita sucia al hilo (10=3+6+9)	13 71

Se puede apreciar que el valor agregado de la pita alcanzó más de 400% del valor de la pita inicial al final de todos los procesos de transformación, lo cual refleja una alta generación de valor de esta actividad.

Además este grupo ha empezado a producir toda una serie de artesanías a partir de los hilos de pita como joyas con semillas nativas, con piedras semi preciosas, accesorios para la casa, zapatos, entre otros.

3- Lecciones aprendidas de los casos expuestos

Luego de realizar los ejercicios con los grupos de productores y analizarlos, se pueden extraer una serie de lecciones. En primer lugar, la revalorización de sus actividades productivas y la posibilidad de que estos resulten capaces de generar ingresos suficientes para las familias. No debe olvidarse que son grupos constituidos por personas con un bajo nivel de capacidades (salud, educación, ingresos) que fueron considerados por mucho tiempo como “inviabiles”. Un primer aporte de este proyecto fue mostrar, que aún cuando trabajar con los grupos resultó una tarea bastante compleja fue posible generar resultados satisfactorios para los integrantes de estos.

En segundo lugar, los ejercicios demuestran que los negocios analizados pueden llegar a ser rentables, dinamizadores de la economía local a través de la valorización o compra de materia prima producida localmente y de la remuneración de la mano de obra, aunque ello debe ser dimensionado en función de los mercados. Ello sin embargo debe ser estudiado con mayor profundidad para tomar en cuenta todos los elementos necesarios en un análisis de rentabilidad, en particular el plazo temporal.

En tercer lugar, fue posible analizar que la sostenibilidad y activación de un SIAL se apoya en muchos otros factores además del económico y la rentabilidad de las actividades. Ello fue constatado por el aislamiento y acceso de esta región a los mercados, pero también a los servicios básicos: la ausencia de teléfono, Internet, servicios financieros, transporte, servicios de asesoría técnicas o para la reparación de equipos han impedido un mayor dinamismo de las AIR.

Además el desarrollo de los proyectos se vio retrasado debido a la falta de capacidades empresariales mínimas necesarias que llevaron a los grupos a tener problemas con la organización, las relaciones entre los socios, y la selección de los líderes. Ello se ha traducido en la actualidad, en problema ligados a la presencia de “pasajeros clandestinos” que quieren aprovechar los beneficios del grupo sin invertir nada a cambio, y también al enfrentamiento entre los miembros del grupo dando lugar al problema conocido como “del perro del hortelano”, que no come ni deja comer, lo cual en este caso se interpreta como alguien que no trabaja ni deja trabajar.

Ello ha dado lugar a una nueva etapa en la vida de estos proyectos. Si bien ya están conformados y cuentan con infraestructura y maquinaria necesaria para realizar sus actividades, irán encontrando progresivamente la mejor forma de actuar y poder subsistir. Ello podría interpretarse como un segundo proceso de activación (o desactivación del SIAL): una vez que estos se integraron y dieron origen a una serie de actividades

económicas para poder aprovechar los recursos locales se encuentran ahora frente a un proceso de consolidación y reagrupamiento. Dependiendo de la reacción de los miembros el grupo podría continuar y fortalecer sus actividades para lograr consolidarse o ante la falta de apoyo desintegrarse. No obstante el logro de un grupo dadas las condiciones de pobreza y dificultad del entorno, tendría un gran impacto positivo para los miembros.

En este sentido podemos señalar algunos conflictos al interior de los grupos y/o su situación actual:

- ***Grupo Nich Capel (flor de café), Sociedad de Productores Orgánicos de la Selva Lacandona –SPOSEL-***

Ha existido una evaluación positiva del grupo por cambios en la organización y funcionamiento del grupo y gracias al apoyo recibido por organizaciones públicas. De un lado, el grupo de las mujeres ha logrado independizarse de las actividades de los hombres lo cual además de permitirles ser generadoras de sus propias fuentes de ingresos ha facilitado el establecimiento de una relación comercial entre ellos para la compra del café. Por otro lado, lograron entender algunos elementos importantes para la comercialización del producto, como la elaboración y diseño de un empaque atractivo para el consumidor que, además, resalta la certificación orgánica y la calidad del café y la contribución de la venta en el desarrollo de la comunidad de pequeños productores pobres de la selva.

- ***Grupo de trabajo “Las Mayas”, producción de hongos setas en el Tumbo***

El proyecto ha iniciado sus actividades de forma artesanal debido a que aún le falta el micelio (semilla de hongo) para poder operar la planta. Este grupo presenta problemas que han sido observados en otros grupos de mujeres, y que están relacionados a la organización y aporte de los miembros del grupo pero también a sus relaciones con sus maridos. En este caso, ello se refleja al momento de seleccionar a “la presidenta” de la organización quien no es escogida por su cualidades sino más bien porque al no estar casada y no tener hijos el grupo cree que ella podrá dedicar todo su tiempo a la organización, incluyendo los viajes y salidas de la comunidad y sin necesidad del permiso del marido. Sin embargo, el nuevo “líder” escogido no cuenta con experiencia laboral ni en el cultivo de hongos porque acaba de entrar en el grupo.

Aún es prematuro pronosticar cual será el destino del grupo. Sin embargo, consideramos que dependerá mucho de la participación de las integrantes y de las capacitaciones sobre el cultivo de hongo, la preparación de semilla y la organización de la empresa que se podrán realizar.

- *Grupo de trabajo de la procesadora de chocolate de mesa de San Felipe Jatate*

Este grupo era muy activo, hasta que una de las integrantes más dinámicas del grupo y que fue quien recibió las capacitaciones y participó en las reuniones, actividades y ferias fue excluida. Ello se produjo como resultado de la desconfianza del grupo quien consideró que esta integrante usaba las actividades para beneficio propio, sin retro-alimentación para el grupo.

Esta situación puso en manifiesto lo difícil que resulta entender la visión empresarial al interior de los grupos, donde cuesta mucho que se confíe en una sola persona para liderar y representar al grupo en actividades empresariales. Por el contrario, el grupo siente celos de tener una persona que identifique y represente al grupo aún cuando ello significa menores costos y los resultados los favorecen a todos. La paradoja de este comportamiento, conocido como “el perro del hortelano” es que es preferible eliminar a un buen elemento del grupo, mas dinámico e importante, antes que aprovecharse de sus conocimientos, temiendo que la persona sobresalga.

- *Envasadora de pacaya “Voz de la Selva” de Tzisco*

El grupo cuenta con una líder que se comporta de una forma bastante vertical, siendo más política y mostrando un comportamiento dominante con el resto de los miembros del grupo. Hay miembros que ante esta situación han preferido dejar el grupo y hacer actividades de forma individual.

El grupo progresivamente se está volviendo muy pasivo al estar integrado por miembros poco dinámicos, motivados y que no se enfrentan a la “líder” del grupo. Además esta integrante se encuentra mas motivada por ser beneficiaria de los programas de desarrollo (recibir donaciones) que tratar de incrementar la actividad de la AIR. Es por ello, que progresivamente ha ido incrementando las actividades del grupo, a pesar de no haber

logrado concretar ninguna: habían empezado el cultivo de hongos que abandonaron por no tener local, hicieron viveros para cultivos orgánicos pero sin seguimiento, solicitan ahora apoyo para capacitarse en la elaboración de licor de café, aún cuando el envasado de pacaya y la fabricación de mermeladas resulta una actividad muy interesante y prometedora pero todavía a desarrollar y consolidar.

Por ello consideramos que si bien existen muchos avances en el grupo, este no está consolidado y más bien seguirá la tendencia que determine su líder y los integrantes del grupo solo seguirán de forma pasiva.

- *Caso Pita o “ixtle” (Aechmea magdalenae)*

Este grupo tiene actualmente grandes problemas por los constantes enfrentamientos entre sus miembros, los cuales incluso tienen relaciones familiares. Quien era el líder del grupo se ha retirado del grupo y ha organizado su propio negocio en la casa. La situación de este grupo resulta muy similar al de la productora de chocolate de mesa.

El taller que se construyó con el financiamiento del proyecto está cerrado ya que los otros integrantes del grupo decidieron no seguir trabajando por el momento hasta haber logrado organizarse de manera satisfactoria. Ante ello, no se sabe como será la evolución en el largo plazo, y si el grupo reaccionará para permitir el reingreso de su antiguo líder quien no solamente vendía pita sino que promovía la elaboración de artesanías donde se podían obtener mayores ganancias.

Este caso pone de relieve las dificultades de organización de un grupo alrededor de un proyecto impuesto desde el exterior donde lo que se busca es un manejo comunitario de los recursos y beneficios, en zonas donde han estado acostumbrados a comportamientos individualistas.

A partir de los grupos de AIR quienes necesitan reforzar su trabajo con el intercambio de experiencias con otros, se está promoviendo la creación de una “Alianza de las AIR de la Selva Lacandona” cuyo objetivo principal es promover una marca colectiva para una “canasta de productos” y con ello mejorar el acceso a los mercados. Asimismo, se está integrando una plataforma de apoyo integrada por instituciones que buscan apoyar a estas

AIR , cuyo primer paso ha sido la creación de una “incubadora” de la alianza y de sus grupos, que es una metodología de creación participativa empresarial.

Conclusiones: qué futuro para los SIAL en los proyectos de desarrollo?

El enfoque de los Sistemas agroalimentarios localizados permitió dar un marco conceptual para apoyar el desarrollo de los proyectos rurales de la selva Lacandona. A diferencia de las AIR, no solamente se movilizaron enfoques de economía sino también sociales e históricos para analizar las relaciones entre y al interior de los diferentes grupos.

El proyecto, aún cuando necesita de un sistema de evaluación y seguimiento, ha demostrado que es factible apoyar las dinámicas locales de las AIR en un contexto de lucha contra la pobreza, donde no solamente se busca el incremento de los ingresos sino también generar procesos de aprendizaje, aprovisionamiento de servicios básicos y la revalorización del trabajo rural.

No obstante existe mucha incertidumbre sobre los grupos, ahora que el proyecto financiado concluyó. En este sentido el futuro de los grupos dependerá en gran parte en como reaccionarán sus integrantes para poder apoyarse y continuar con las actividades, o de desintegrarse por la falta de compromiso de ellos.

Hemos observado que si bien a nivel teórico el futuro de un grupo depende de la dinámica colectiva de sus integrantes, en la realidad, los casos de estudio han mostrado que dependen en gran parte de los intereses personales del líder y que está condicionado por la pasividad de sus miembros. Al contrario la desconfianza ha creado que en muchos casos se desincentive el dinamismo a través de la expulsión de los miembros más activos.

Ante esta situación conviene interrogarnos sobre la reacción de los individuos de aislarse del grupo para poder mantener su actividad económica dejando al lado un grupo que no tenía posibilidades de desarrollo debido a la pasividad de sus miembros o a un líder dominante y egoísta. Este tema debe profundizarse con el estudio de los grupos de AIR de la Selva Lacandona analizando la evolución de ellos después de un cierto tiempo.

Lo cierto también es que las dificultades encontradas están ligadas a que no habían y hasta la fecha no existen las condiciones mínimas requeridas del entorno (geografía, infraestructura, servicios) como lo hemos señalado anteriormente. En este sentido resultan

importantes los aportes realizados por la investigación de De Janvry, Araujo et Sadoulet (2002) sobre su estrategia multidimensional consistente en tres fases para la reducción de la pobreza. La primera fase aboga por invertir en las condiciones de base como la educación, la salud, la nutrición, las infraestructuras. Estos elementos no han sido suficientemente tomados en cuenta en el proyecto PRODESIS y eso explica muchas de las dificultades encontradas con los grupos AIR. Estas condiciones mínimas requeridas son también necesarias para lograr mejorar las capacidades de los integrantes de los grupos tal como lo plantea A. Sen [2000, 1999].

Este aporte nos permite hacer dos reflexiones finales: de un lado, si es cierto que los proyectos AIR pueden ayudar a los grupos a salir de la pobreza desde la perspectiva de las capacidades de A. Sen, también se debe crear previamente un entorno favorable para la creación de pequeñas empresas, lo cual no ha sido previamente realizado en el proyecto estudiado. En el caso de los grupos AIR de la Selva Lacandona, podemos concluir que las dificultades encontradas se deben a un entorno desfavorable debido a que las condiciones mínimas a una actividad empresarial no están dadas. Sin embargo, encontramos también dificultades relacionadas a las condiciones propias de los grupos: comportamientos del pasajero clandestino y del “perro del Hortelano”, de desconfianza, autoritarismo, pasividad de los miembros y liderazgo inadecuado.

Por otro lado, vemos también los límites de los diferentes indicadores de pobreza (IDH, Marginación) que no reflejan las verdaderas condiciones de la pobreza rural, tal como las encontramos en las comunidades y los grupos de la Selva Lacandona. Por ejemplo, se toma en cuenta una serie de servicios pero no su calidad. Para poder desarrollar proyectos como los que presentamos, se requiere tener más información sobre las condiciones reales de los grupos para poder intervenir de manera eficaz. Estas reflexiones abren nuevas vías de investigación.

Los resultados expuestos en este artículo muestran que la agroindustria rural tiene futuro y puede servir de base para el desarrollo de territorios muy pobres, en condiciones muy precarias. También el enfoque SIAL es pertinente en estos casos. Pero insistimos que estos proyectos deben ser integrados en proyectos más globales que consideran mejorar primero las condiciones mínimas para el desarrollo empresarial.

Bibliografía

Beccatini, G. 1979: dal settore industriale al distretto industriale, rivista de economia e politica industriale, vol. 5, n°1, 7-21.

Boucher F., Salas Casasola I., Requier-Desjardins D., Carimentrand A., 2005. « Les Systèmes Agroalimentaires Localisés peuvent-ils s’inscrire dans une stratégie de lutte contre la pauvreté par le renforcement des capacités ? » In: 5ème Conférence Internationale sur l’Approche en termes de Capacités : « Savoirs et Actions Publiques » UNESCO, Paris, France, 11-14 septembre 2005

Boucher F., 2004. Enjeux et difficulté d’une stratégie collective d’activation des concentrations d’Agro-Industries Rurales, le cas des fromageries rurales de Cajamarca, Pérou, Thèse de doctorat, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, novembre 2004. 436p. + annexes 250p.

Boucher F., Carimentrand A., Requier-Desjardins D., 2003 « Agro-industrie rurale et lutte contre la pauvreté : les Systèmes Agroalimentaires Localisés contribuent-ils au renforcement des « capabilités » ? » in « Elevage et pauvreté », CIRAD-EMVT, Montpellier.

Boucher F. , 1992. “Los Desafíos de la Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe”. In El Niño en el Trópico No. 199-100. Centro Internacional de la Infancia. París. Pág. 8-22.

Boucher F., 1989. “La Agroindustria Rural, su papel y sus perspectivas en las economías campesinas”. Cuadernos de agroindustria rural. Doc. Esp. No.1. RETADAR-CELATER-IICA. Cali, Colombie. 60p.

Capecchi, V. 1987: Formation professionnelle et petite entreprise : le développement industriel à spécialisation flexible en Emilie-Romagne, revue formation et emploi, n° 19, July-September 1987, 3-18.

De Janvry A., Araujo C., Sadoulet E. 2002. “El desarrollo rural con una visión territorial”, Universidad de California en Berkeley, 12p., <http://www.amer.unam.mx/docs/Janvry.pdf>

Muchnick, J.; Sautier, D. , 1998. Systèmes agro-alimentaires localisés et construction de territoires. Proposition d’action thématique programmée. CIRAD. Paris, France. 46p.

Olson, M. , 1992. La lógica de la Acción Colectiva. Bienes Públicos y la Teoría de Grupos. Limusa, Grupo Noriega Editores. México. 199p. Traducción de “The logic of collective action. Public goods and the theory of groups” 1965, Université de Harward.

Porter, M. , 1998. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, USA. Nov-Dec 1998. pp. 77-90.

Pecqueur B. 1992. Du territoire à la territorialité, communication au séminaire de Grenoble “Industrie et territoire”, IREP/D, 1992.

Requier-Desjardins D., Boucher F., Cerdan C., 2003. Globalisation, competitive advantages and the evolution of production systems : rural food processing and localized agri-food systems in Latin-American countries in Entrepreneurship and regional development review , London, UK

Requier-Desjardins, D., 1998-1. El Concepto económico de proximidad: impacto para el desarrollo sustentable. In Web DEA Destin-C3ED/ UVSQ. Saint Quentin en Yvelines, France.

Schmitz, H., 1997. “Collective efficiency and increasing returns”. IDS Working Paper No 50. UK. 28p.

Sen A., 2000. “Repenser L’inégalité”. Editions du Seuil. Paris, France. 281p.

Sen A., 1999. “Development as freedom”. Oxford Press University.

Sen A. 1992. Inequality reexamined, Russell Sage Foundation, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, USA.

Stiglitz J. 1998. La información imperfecta en el mercado de productos In capítulo 18 del manual « Microeconomía (de la segunda edición inglesa) ». Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España. pp 439 à 459.

Torre A., 2000. Economie de la proximité et activités agricoles et agroalimentaires. Elements d’un programme de recherche. In Revue d’Economie d’un Régionale et Urbaine. N° 3 : 407-426.