

LA VIABILIDAD DE LA AGROINDUSTRIA RURAL (AIR). EL CASO DE LAS AIR DE LA SELVA LACANDONA, CHIAPAS, MÉXICO¹

Boucher, François²

Recibido: 14/07/2011

Revisado: 02/11/2011

Aceptado: 09/01/2012

RESUMEN

Tras los procesos de liberalización comercial en América Latina, algunos investigadores han cuestionado la capacidad de las Agroindustrias Rurales (AIR) para generar ingresos que aseguren un nivel de vida satisfactorio a los habitantes del campo latinoamericano. Sin embargo, otros piensan que las AIR poseen características que potencialmente les permiten generar procesos dinámicos de desarrollo local. Entre éstas se pueden mencionar las siguientes: pequeña escala; capacidad de reacción rápida y flexible; acceso a segmentos de mercados específicos; arraigo territorial, comunitario e identitario; y su capacidad de concentrarse espacialmente. El presente artículo presenta algunas de las lecciones aprendidas luego de una serie de talleres de capacitación en nociones básicas de gestión empresarial a los miembros de 16 proyectos de microempresas rurales tipo AIR llevados a cabo por el consorcio IICA-CIRAD-CATIE en el marco del Proyecto de Desarrollo Social Integrado y Sostenible de la Selva Lacandona (PRODESIS), en la Selva Lacandona, una de las regiones más aisladas, marginadas y pobres del país. Los cálculos realizados durante los talleres mostraron tasas de rentabilidad elevadas (*i.e.* de 30 a 100%) para algunas de estas microempresas, lo cual revela las posibilidades de viabilidad y sustentabilidad de las AIR, incluso en condiciones tan difíciles como son las existentes en el territorio de la Selva Lacandona. Este resultado se constituyó en un elemento motivador para la consolidación y desarrollo de los grupos. Adicionalmente, el análisis permitió comprobar que en varios de los proyectos de la Selva Lacandona, las mayores dificultades no provinieron de la falta de rentabilidad económica de las AIR, sino más bien del entorno poco favorable (*i.e.* falta de servicios adecuados y de infraestructura), de la debilidad organizacional y del bajo nivel de capacidades de los integrantes de los grupos.

Palabras clave: agro-negocios, microempresa rural, agroindustria rural, AIR, Sistema Agroalimentario Localizado, SIAL, territorio, acción colectiva, valor agregado, México.

ABSTRACT

Following the trade liberalization processes in Latin America, some researchers have questioned the capability of Rural Agro-industries (AIR, by their abbreviation in Spanish) to generate an income level that assures wellbeing to the rural population. However, others believe that the AIR has characteristics that can enhance a dynamic process of local development. Among these, it can be mentioned: small size; capacity of rapid response and flexibility; access to specific market niches; relationship to the land; communitary and identity embeddedness; and its ability to concentrate spatially. This article presents some lessons learned from a series of workshops on basic business management notions for the members of 16 small businesses that were developed by the consortium IICA-CIRAD-CATIE, under the frame of the Sustainable and Integrated Social Development Project for the Lacandona Jungle (PRODESIS, by its abbreviation in Spanish). The Lacandona

1 El autor agradece la colaboración de la Dra. Ina Salas Casasola y al M.Sc. José A. Fraire, por sus comentarios y aportes.

2 Doctor en Ciencias Económicas (Universidad de Versalles-Saint Quentin en Yvelines, Francia). Especialista en Desarrollo Agroindustrial Rural en el CIRAD-IICA/UMR Innovation, México D.F., México; y de l'UMR (Unidad Mixta de Investigación) «Innovación, desarrollo agrícola y agroalimentario» (CIRAD/INRA/Montpellier SupAgro). **Dirección postal:** San Francisco 1514. Col. Tlacoquemécatl del Valle. México, D.F. México. C.P. 03200. **Teléfonos:** +52-5555598519, Ext. 227; Fax: +52-5555598887; **e-mail:** fymboucher@yahoo.com

is one of the most isolated, marginalized, and poor regions in the country. The estimations performed during the workshops showed high rates of return (*i.e.* between 30% and 100%) for some of these small businesses. The results show that the AIR's could be feasible and sustainable, even in harsh conditions as those of the Lacandona. These results became a motivating factor for group consolidation and development. Additionally, the analysis performed allowed us to ascertain that for many projects in the Lacandona, the largest difficulties did not come from AIR lack of profitability, but from the unfavorable environment (*i.e.*, basic services and infrastructure), organizational weakness and a low level of group member's capabilities.

Key words: agri-businesses, rural small business, rural agro industries, Localized Agro-alimentary System, LAS, territory, collective action, added value, Mexico.

RÉSUMÉ

Suite aux processus de libéralisation du commerciale en Amérique latine, quelques chercheurs ont mis en doute la capacité des agro-industries rurales (AIR) de créer des revenus suffisants pour améliorer le niveau de vie de sa population rurale. Cependant, d'autres pensent que les AIR ont des caractéristiques pouvant produire des processus dynamiques de développement local. On peut citer: leur petite taille, leur capacité de réponse rapide et leur souplesse, l'accès aux niches de marché spécifiques et porteuses, leur relation au territoire, leur insertion communautaire et identitaire et leur capacité à se concentrer spatialement. Dans cet article, sont présentés les enseignements d'une série d'ateliers sur les notions de base de gestion d'entreprise réalisés avec 16 projets d'AIR communautaires qui ont été développés par le consortium IICA-CIRAD-CATIE, dans le cadre du Projet de Développement Social Durable et Intégré pour la Selva Lacandona (PRODESIS, par ses abréviation en espagnol). La Lacandona est l'une des régions les plus isolées, marginalisées et pauvres du Mexique. Les estimations réalisées lors des ateliers ont montré des taux de rendement élevé (30% à 100%) pour certaines de ces petites entreprises. Ces résultats montrent les possibilités de viabilité et de durabilité des AIR même dans des conditions aussi difficiles que celles de la Selva Lacandona. De plus, ces résultats positifs sont des facteurs motivants pour la consolidation et le développement des groupes. Finalement, l'analyse réalisée a permis de constater que pour de nombreux projets de la Lacandona, les difficultés ne viennent pas tant du manque de rentabilité de l'AIR, sinon d'un environnement défavorable (par exemple, les services et infrastructures de base), la faiblesse organisationnelle et un niveau déficient des capacités des membres des groupes.

Mots-clé: agro-entreprises, petites entreprises rurales, agro-industries rurales, Systèmes Agro-alimentaires localisés, SYAL, territoire, action collective, valeur ajoutée, Mexique.

RESUMO

Após os processos de liberalização comercial na América Latina, alguns pesquisadores têm questionado a capacidade de Rural Agro-indústrias (AIR, por sua sigla em espanhol) para gerar um nível de renda que garante o bem-estar da população rural. No entanto, outros acreditam que devem apresentar características que lhes permitem melhorar o processo dinâmico de desenvolvimento local. Entre estes, pode-se citar: tamanho pequeno, capacidade de resposta rápida e flexibilidade, o acesso a nichos de mercado específicos e defensores; relação com a terra; inserção comunitária e identitária, e capacidade de concentração espacial. Este artigo apresenta algumas lições aprendidas a partir de uma série de oficinas sobre noções básicas de gestão de negócios para os membros de 16 pequenas empresas que foram desenvolvidos pelo consórcio IICA-CIRAD-CATIE, sob o quadro do Projecto de Desenvolvimento Social Integrado e Sustentável para o Selva Lacandona (PRODESIS, por sua sigla em espanhol). O Lacandona é uma das regiões mais isoladas, marginalizadas e pobres no país. As estimativas realizadas durante as oficinas mostraram altas taxas de retorno (ou seja, entre 30% e 100%) para algumas dessas pequenas empresas. Os resultados mostram que o AIR poderia ser viável e sustentável, mesmo em condições extremas como as do Lancandona. Estes resultados tornou-se um fator de motivação para a consolidação e desenvolvimento do grupo. Além disso, a análise realizada permitiu-nos verificar que há muitos projetos na Lacandona, as maiores dificuldades não veio por falta de rentabilidade da AIR, mas a partir do ambiente desfavorável (ou seja, os serviços básicos e infra-estrutura), fraqueza organizacional e um baixo nível de capacidades dos membros do grupo.

Palavras-chave: agro-negócios, pequenos negócios rurais, indústrias agro rural, localizada Sistema Agro-alimentar, LAS, o território, a ação coletiva, o valor adicionado, México.

1. INTRODUCCIÓN

A partir de los cambios en el entorno económico rural en América Latina derivados del proceso de liberalización comercial iniciado en la década de 1980, algunas investigaciones han cuestionado la capacidad de las agroindustrias rurales (AIR)³ para impulsar el desarrollo rural. Para otros investigadores, en el contexto actual del campo latinoamericano, dadas sus características, las AIR pueden convertirse en una herramienta para la promoción del desarrollo en el campo. Entre estas características se encuentran: manejo a pequeña escala; relación con los territorios; un acceso de los pequeños productores al valor agregado creado en la cadena; su inserción en diversos nichos de mercado (*e.g.* productos orgánicos, étnicos, de comercio justo, productos de origen y tradicionales); capacidad para concentrarse geográficamente y organizarse para aprovechar recursos territoriales y potencializar su desarrollo en medios rurales.

En este trabajo se presentan algunas de las lecciones aprendidas dentro del proyecto de microempresas rurales llevado a cabo por el consorcio IICA-CIRAD-CATIE, en el marco del Proyecto de Desarrollo Social Integrado y Sostenible de la Selva Lacandona (PRODESIS), en la Selva Lacandona del estado de Chiapas, uno de los más pobres de México.

El análisis de los casos de estudio revela que, contrario a lo que se señala tradicionalmente, el modelo de AIR puede tener altas tasas de rentabilidad. Es ahí como se pudo mostrar que, si bien existen limitantes en las capacidades y habilidades de los pequeños productores (*i. e.* nociones básicas de manejo de un negocio como costos de producción, valor agregado, ganancias, beneficio y capital de trabajo, entre otras), las principales dificultades para el éxito de las AIR de la Selva Lacandona provienen –de un lado–, del entorno en que éstas desarrollan sus actividades (como la falta de infraestructura); y, por el otro, de las dificultades de organización

y ausencias de liderazgo empresarial entre los productores. De igual forma, esta investigación aporta elementos para focalizar esfuerzos para el apoyo de las pequeñas unidades de producción como motores del desarrollo local.

Para el análisis realizado se utilizó el enfoque de sistemas agroalimentarios localizados (SIAL). Esta noción teórica permitió incorporar la relación territorio-actores-producto en la problemática de las pequeñas unidades de producción y el desarrollo local.

El presente artículo está dividido en tres partes: en la primera se describe brevemente la evolución del concepto de AIR hacia los SIAL; en la segunda, se presenta y analiza la rentabilidad económica de tres proyectos de AIR inducidas en la Selva Lacandona; en la parte final se presentan las conclusiones del análisis realizado.

2. DE LA AGROINDUSTRIA RURAL (AIR) A LOS SISTEMAS AGROALIMENTARIOS LOCALIZADOS (SIAL)

Durante la década de 1980, una serie de investigaciones proponían a la Agroindustria Rural (AIR) como medio para mejorar la situación de las familias rurales. Mediante actividades de poscosecha, transformación y comercialización de las producciones locales, las AIR permiten la transformación de los productos agrícolas provenientes de la agricultura familiar utilizando para ello el saber-hacer local (Boucher, 1989). Así, estas pequeñas unidades productivas generan procesos de desarrollo rural, con un fuerte impacto social y económico (Boucher, 1992).

Diferentes investigaciones llevadas a cabo en América durante este periodo dieron cuenta de un cierto número de concentraciones de AIR en diferentes territorios del continente. Estas AIR transformaban productos a base de caña de azúcar (panela), yuca y tubérculos, leche, granos y frutas (Boucher y Requier-Desjardins, 2005).

En la medida en que algunos proyectos desarrollados bajo este enfoque permitieron a un importante número de familias poder mantenerse en zonas rurales en condiciones relativamente favorables, esta corriente de pensamiento fue ganando importancia progresivamente en América Latina. Sin embargo, este periodo también estuvo marcado por:

- Las políticas de ajuste estructural y el proceso de liberalización de las economías, que forzaron a las agroindustrias rurales a posicionarse en los mercados globalizados, compitiendo con

3 La AIR se define como la actividad que permite aumentar y retener en las zonas rurales el valor agregado de la producción de las economías campesinas, esto a través de la ejecución de tareas de poscosecha, tales como selección, lavado, clasificación, almacenamiento, conservación, transformación, empaque, transporte y comercialización en los productos provenientes de explotaciones silvo-agropecuarias (Boucher, 2004).

nuevos actores extranjeros en los mercados locales o bien buscando insertarse en nichos de mercado en el extranjero.

- El desmantelamiento de las empresas públicas y la reducción de los apoyos gubernamentales. Ello afectó, sobre todo, a los pequeños productores, quienes no pudieron acceder a nuevas tecnologías o a créditos para incrementar su competitividad.

- El surgimiento de lo que se ha denominado "el nuevo consumidor globalizado": un consumidor más informado, educado y exigente, que busca productos más sanos, naturales, diversificados, "gourmet", solidarios, entre otros, y que exige una mayor calidad de sus productos para responder a las nuevas demandas al tiempo que mantener costos competitivos.

- El surgimiento de nuevos temas como: la conservación del medio ambiente, la seguridad alimentaria, el hacer frente al cambio climático, los procesos de descentralización y el rol creciente de los gobiernos locales.

En este contexto, los beneficios obtenidos por el modelo de las AIR no fueron suficientes para reducir significativamente los niveles de pobreza rural en América Latina. Sin embargo, luego de un cuidadoso análisis de la situación del campo, se planteó una reconceptualización del modelo de las AIR. Se pensó que, por su tendencia a concentrarse geográficamente en zonas rurales con ventajas pasivas y permitir el reforzamiento de las capacidades de los actores locales y a la apertura de nuevas perspectivas de desarrollo⁴, el modelo de la AIR podía ofrecer una respuesta local al nuevo contexto de la globalización.

Al enfocarse en las capacidades de los actores (*capabilities*, en el sentido planteado por Amartya Sen)⁵ las políticas públicas propuestas bajo este modelo se alejan de perspectivas estrictamente monetaristas de la pobreza, para entrar en una

visión más global que toma en cuenta las condiciones del entorno, la falta de servicios y de infraestructura de un territorio. Adicionalmente, esta visión evita caer en la trampa de separar a los pobres rurales en "viables" e "inviables", tal como se había hecho a principio de la década de 1990. Pues dentro de esta visión se considera que todos los pobres son sujetos de desarrollo y pueden aspirar a un mejor bienestar mediante el reforzamiento de sus propias capacidades⁶.

De igual forma, la valorización del territorio constituye un elemento central en este proceso de reconceptualización. Retomando elementos de las teorías de la economía del territorio, esta revalorización ha permitido formular una nueva propuesta del desarrollo territorial basado en recursos y activos específicos. Entre estos destacan: las redes de actores locales, las características de los productos del "terruño", la revitalización de las culturas regionales y del patrimonio. Este nuevo "protagonismo" del territorio y de la territorialidad ha sido señalado como una posible respuesta local a los males de la globalización.

Un concepto teórico que se ha desarrollado durante la última década para dar cuenta de relación entre actividades productivas tipo AIR y el territorio es el concepto SIAL. Surgido en la continuidad de un encadenamiento de nociones teóricas sobre distritos industriales, sistemas productivos locales (SPL) y clusters, y retomando elementos teóricos de diversos campos del conocimiento (*i.e.* economía, geografía, antropología de las técnicas y de los alimentos, gestión de redes de empresas, geografía humana y sociología), el enfoque SIAL se ha consolidando progresivamente como un nuevo modelo de desarrollo en el campo agroalimentario y de la AIR.

Muchnik y Sautier (1998: 4) desarrollaron un avance conceptual de la noción SIAL. En éste se señala que los SIAL son: "sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio (unidades agrícolas, empresas agroalimentarias, empresas comerciales, restaurantes) asociadas, mediante sus características y su funcio-

4 Desde esta visión, el desarrollo es concebido desde esta visión como: un "proceso de expansión de las libertades reales que disfrutaban los individuos" (Sen, 2000: 92-99), en el que se resalta la importancia del entorno económico, social, político y cívico que poseen los individuos.

5 Las capacidades representan un "conjunto de vectores de funcionamiento, condiciones de existencia o acción, que reflejan la libertad de una persona para realizarse a través del modo de vida que ella ha escogido" (Sen, 1992).

6 En este caso, la pobreza es definida como una deficiencia en términos de capacidades fundamentales, siendo éstas 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).

namiento, 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".

Al relacionar actividad económica y territorio, el enfoque SIAL ayudó a reflexionar sobre la importancia de los vínculos existente entre las concentraciones de AIR y el territorio, así como sobre los efectos de éstos en la actividad económica local y regional como fuente de un potencial competitivo.

En particular, un elemento central en el concepto SIAL es la acción colectiva, pues a través de ellas es posible "activar" los recursos específicos o territoriales, es decir, movilizar y convertir las ventajas pasivas de un territorio en ventajas activas por la acción colectiva mediante la creación de eficiencia colectiva (Schmitz,1999)⁷. El análisis de esta facultad colectiva condujo a la definición del concepto de "activación" como: "la capacidad para movilizar de manera colectiva recursos específicos en la perspectiva de mejorar la competitividad de las AIR" (Boucher, 2004). Estas estrategias de activación se pueden poner en marcha, por ejemplo, a través de la valorización del origen territorial de los productos, del saber-hacer local, vía la creación de marcas colectivas y la certificación de productos (Salas, Boucher y Requier-Desjardins, 2006).

De esta manera, el SIAL, por su escala local, su vínculo con el territorio, su orientación hacia los pequeños productores, su valorización del saber-hacer y las prácticas tradicionales, ofrece una alternativa para el desarrollo de concentraciones de AIR, aprovechando sus recursos territoriales, para el análisis y establecimiento de estrategias de desarrollo sostenible. En particular, este enfoque ofrece una nueva vía para enfrentar la apertura de mercados y contribuir en la reduc-

ción de la pobreza rural, como una "propuesta de desarrollo territorial de la agroindustria rural" relacionando AIR, territorio y acción colectiva.

En la siguiente sección se presenta el análisis de tres unidades productivas tipo AIR desarrolladas en la Selva Lacandona. Al integrar el enfoque SIAL en su diseño, estos proyectos se orientaron al desarrollo de capacidades de los productores, con el fin de darles herramientas para convertirse en sujetos activos de los procesos de desarrollo regional.

3. LA SELVA LACANDONA. POBREZA Y MARGINACIÓN⁸

La Selva Lacandona es una región tropical del sureste del estado de Chiapas, México, en la frontera con Guatemala. Esta región representa el 24% del territorio estatal; está bastante aislada, tiene altos niveles de pobreza y marginación y –desde enero de 1994– fue el centro de los conflictos sociales liderados por el Ejército Zapatista de Liberación Nacional.

En esta región se asientan grupos étnicos importantes: Lacandones (descendientes de los Mayas), Choles, Zoques, Tojolabales, Tzeltales y Tzotziles. Asimismo, conviven poblaciones formadas por migrantes que llegaron entre las décadas de 1970 y 1990, como resultado de la redistribución de tierras (reforma agraria) y de conflictos religiosos. En la década de 1980 la población de la zona era de 118.517 habitantes, mientras que en el 2000 fue de 493.797.

A pesar que entre 1979 y 1993 la superficie forestal disminuyó 35,6%, a un ritmo de 33.500 hectáreas por año -la tasa de deforestación más alta del país- la Selva cuenta con una superficie forestal considerable. En esta zona hay ocho áreas naturales y una reserva comunal protegidas que abarcan alrededor de 467.474 hectáreas. La selva Lacandona es considerada una zona de gran riqueza en términos de su patrimonio cultural, histórico y arqueológico.

A nivel económico, el sistema agrícola produce granos (maíz y frijol, principalmente) y otros productos comerciales como chile, cacao y café. También hay explotaciones porcícolas y ganaderas de pequeña escala hacia donde se destinan los excedentes de granos. En los últimos

⁷ Schmitz define la eficiencia colectiva como el resultado de las ventajas provenientes: de las economías externas que pueden ser apropiadas por las unidades productivas que forman parte de concentraciones de AIR; y de las acciones colectivas realizadas de forma consciente por dichas unidades y otras organizaciones o instituciones locales integrantes de dichas concentraciones de AIR. La combinación de las economías externas y los efectos de la cooperación entre empresas determina, por tanto, el grado de eficiencia colectiva de una concentración de AIR.

⁸ La introducción a este capítulo retoma información del "Libro Blanco de la Selva" elaborado en el marco del Proyecto de Desarrollo Social Integrado y Sostenible (PRODESIS), 2008.

años también se ha desarrollado el turismo en algunos nichos especiales (*i.e.*, alternativo, solidario y ecoturismo), sin embargo, estos resultan aún insuficientes para generar una dinámica de desarrollo local.

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 dólares estadounidenses); el 40% de las viviendas no tiene agua entubada y el 82% de la población vive en comunidades con altos o muy altos grados de marginalidad (Boucher et al., 2005).

El Índice de marginación municipal, estimado por el Consejo Nacional de Población (CONAPO) para el año 2005, permite tener una visión integral de las condiciones de vida en la selva lacandona: de nueve municipios que la conforman, cinco están clasificados con Índice de marginación muy alto y cuatro con Índice alto (Cuadro N° 1). Es decir, la mayor parte de los habitantes de esta región sufren grandes carencias como resultado de la falta de acceso a educación, vivienda adecuada, ingresos monetarios suficientes y el aislamiento propio de las pequeñas localidades. Sin embargo, las cifras del Índice de Desarrollo Humano⁹ calculadas por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2007) muestran un nivel de vida "medio".

Es importante destacar que la Selva Lacandona es un territorio muy aislado que carece de infraestructura y servicios. Si bien la tasa de electrificación es alta, las condiciones de suministro son malas (*i.e.* voltaje variable y bajo, cortes numerosos y largos), lo que dificulta la instalación y el funcionamiento de maquinaria eléctrica, especialmente si requieren corriente eléctrica trifásica¹⁰. El acceso a los servicios de telefonía (incluyendo celular) es casi nulo y muy deficiente, aunado al hecho de que sólo es posible acceder con las señales de Guatemala para las regiones fronterizas. El transporte de personas y el flete

de mercancías son costosos e inciertos en lo que respecta a horarios. Hay muy pocas gasolineras y el suministro es errático. Tampoco hay agencias bancarias, lo cual dificulta el acceso a créditos y la entrada de proyectos de microfinanzas. Debido a las dificultades de transporte, a la lejanía de la zona, a las dificultades para encontrar hospedaje y conseguir facturas, se ha encontrado una presencia muy débil de instituciones de apoyo, ya sean públicas o privadas. Es suma, es posible señalar que las condiciones generales de la Región no son las propicias para el desarrollo, especialmente de pequeñas empresas, ni para el acceso a los sistemas modernos de comercialización.

4. EL PROYECTO "MICROEMPRESAS RURALES" DE LA SELVA LACANDONA Y LOS ELEMENTOS DE RENTABILIDAD DE TRES ESTUDIOS DE CASO

El proyecto "microempresas rurales", del consorcio IICA-CIRAD-CATIE, formó 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. Sus objetivos fueron reducir la pobreza en 16 microrregiones de la Selva Lacandona, disminuir la presión sobre los recursos naturales y mitigar los procesos de degradación ambiental de la zona, así como reformular y reemplazar políticas de desarrollo social en un marco de desarrollo territorial participativo y sostenible.

Este proyecto buscó asesorar la creación y el fortalecimiento de agronegocios y microempresas rurales mediante el desarrollo de tecnologías, estrategias comerciales, sistemas de financiamiento, información y fortalecimiento organizativo local y regional.

Se acompañó el desarrollo de 16 proyectos AIR de diferentes índoles: transformación agroalimentaria (*i.e.*, café tostado y molido, chocolate de taza, hongos comestibles, herboristería, tortillas de yuca-maíz, envasados de pacaya y mermeladas), artesanía (*i.e.*, bordados, uniformes escolares, pita o ixtle) y otros (*i.e.*, empacadora de bananos, purificadora de agua, alimentos balanceados). La mayoría iniciaron sus actividades sin tener conocimientos empresariales previos, especialmente en cuanto a las dinámicas de mercado.

La propuesta del Consorcio surgió de una visión participativa e integradora que puso un

9 Se basa en tres condiciones: a) la posibilidad de tener una vida larga y saludable; b) la adquisición de conocimientos individual y socialmente valiosos; y, c) la oportunidad de obtener los recursos necesarios para disfrutar de un nivel de vida digno.

10 Sistema de tres corrientes eléctricas alternas iguales, desfasadas entre sí en un tercio de período.

Cuadro 1

Chiapas: Índice de Desarrollo Humano en comunidades de la Selva Lacandona

Nombre del municipio	Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2005	Clasificación según el IDH 2005*	Índice de Marginación 2005	Clasificación según Índice de Marginación
Altamirano	0,6021	2.092	0,99199	Alto
La Libertad	0,6980	1.203	0,49698	Alto
Las Margaritas	0,5975	2.260	1,13440	Muy alto
Ocosingo	0,6252	2.179	1,45664	Muy alto
Palenque	0,6864	1.593	0,60438	Alto
La Trinitaria	0,6533	1.851	0,50525	Alto
Benemérito de las Américas	0,6323	1.942	1,12909	Muy alto
Maravilla Tenejapa	0,5697	2.278	1,52793	Muy alto
Marqués de Comillas	0,5746	2.046	1,61145	Muy alto

(*) de un total de 2.454 municipios.

Fuente: CONAPO (2005); PNUD (2007).

gran énfasis en la sustentabilidad del proceso. En ella se buscaba fortalecer las capacidades de organización empresarial, tecnología, higiene, calidad y acceso a los mercados locales y regionales. Asimismo, se diseñó una metodología de capacitación que tomaba 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; se organizaron talleres específicos de capacitación in situ para cada grupo. Esta experiencia arrojó buenos resultados en general.

En este artículo, se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos durante ejercicios sencillos de cálculo de costos de producción y ganancia. Es importante hacer notar que muchos de los grupos no contaban con ningún conocimiento previo sobre conceptos económicos básicos tales como: costos de producción, valor agregado, ganancias, beneficio y capital de trabajo. Por tal motivo, en principio fue difícil transmitirles el funcionamiento de un negocio, su viabilidad y cómo insertarse en los mercados. En respuesta a este problema se diseñó un taller sobre estos temas para que pudieran realizar cálculos de los costos de producción, compararan los precios de venta y analizaran todo de manera participativa.

La estrategia general consistió en que dos facilitadores del grupo técnico impartían cada taller, con una duración de entre tres y cuatro horas, en las instalaciones del grupo –a veces

en construcción–, en un local comunal, en la casa de uno de los dirigentes o al aire libre. Los talleres tuvieron entre 7 y 25 participantes. Las condiciones eran difíciles: clima muy caluroso y la asistencia de bebés y niños para facilitar la participación de las mujeres. Se contaba con el material necesario para la realización del trabajo, pero la creatividad fue la herramienta más importante de los facilitadores.

Los grupos habían tenido sesiones previas con los facilitadores, lo cual ayudaba al desarrollo del ejercicio, porque había un nivel de confianza suficiente para iniciar el trabajo en buenas condiciones. Primero se explicaba el tema, su importancia y la metodología del ejercicio. Se discutían los supuestos del ejercicio, como por ejemplo el tiempo de producción de hongos, el resultado 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 calculaba el precio incurrido. En algunos casos fue necesario formular hipótesis y decidir con base en aproximaciones. Posteriormente se iniciaba el llenado del cuadro que permitía calcular el costo de producción y, finalmente, se analizaban y discutían los resultados generales.

Este tipo de ejercicios despertó gran interés en la mayoría de los grupos y resultó de gran utilidad para los participantes y los ejecutores del proyecto, ya que permitió valorar las actividades de las AIR en términos económicos. En los ca-

sos de café, chocolate, tortilla, pita y hongo sorprendió que se obtuvieran tasas de rentabilidad elevadas (de 30 a 100%). Este resultado cuestionó la idea de que las AIR no son rentables y por lo tanto tampoco sustentables. Es importante señalar en este punto que dicha rentabilidad deberá ser analizada en un periodo más amplio, contrastando los supuestos realizados contra los resultados que obtuvieron los grupos.

Una condición general que comparten todos los proyectos de la Selva Lacandona son las grandes dificultades para desarrollar su actividad. Esta dificultad no siempre tiene que ver con falta de rentabilidad, como ya se mostró, sino por una serie de elementos que tienen que ver más con las condiciones de pobreza y marginación de la región en particular; aquellas relacionadas con el aislamiento y sus carencias (*e.g.* infraestructura vial, transporte, comunicaciones, entre otras) así como también con las capacidades deficientes de los grupos objetivo (*e.g.* nivel educativo, conocimientos, entre otras).

A continuación se presenta el análisis de tres casos que tienen diferentes tipos de actividades relacionadas con las AIR y su composición. Los resultados de los talleres se presentan en Cuadros; los cálculos de costos de producción, valor de la producción y ganancia esperada se realizan en pesos mexicanos¹¹.

Posteriormente, se analizarán estos elementos y se pondrán en perspectiva en relación con 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 con base en la AIR.

4.1. GRUPO NICH CAPEL, SOCIEDAD DE PRODUCTORES ORGÁNICOS DE LA SELVA LACANDONA (SPOSEL)

El grupo Nich Capel (flor de café, en lengua tzeltal) está integrado por 24 mujeres que forman parte de la sociedad de productores orgánicos de la Selva Lacandona, ubicado en la localidad de Ignacio Zaragoza, municipio de Ocosingo, en la microrregión denominada Na-Ha. Los socios de Sposel producen café orgánico de altura del tipo suave y de muy buena calidad. Están

empezando a exportar su café a Europa y Estados Unidos de América a través de redes de comercio justo; sin embargo, los precios que reciben por su producto aún son muy bajos. En respuesta a estos magros ingresos, las mujeres de los pequeños cafecultores 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 que realizaban.

Tras un proceso de capacitación de un año cambiaron las cosas y las mujeres se independizaron de los hombres. Bajo esta nueva forma de organización ellas compran el café necesario para su actividad (*i.e.*, torrefacción y venta); transforman el producto, mejoran su presentación e ingresan a nuevos mercados.

Un primer ejercicio mostró la posibilidad de obtener elevadas ganancias que sobrepasan el salario que antes recibían y 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 sintió más motivado para continuar con sus actividades.

Se estimaron los costos de producción del café tostado, molido y empacado por el grupo, en presentaciones de 1 kg, 500 g y 250 g. Para elaborar el cálculo se tomó como base el proceso que se realiza en un día de trabajo, lo cual 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. Los resultados se presentan en el Cuadro N° 2.

En el 2007 el grupo de productoras de café vendía el kilogramo a 60 pesos, sin tomar en cuenta el tipo de presentación. Es decir, no consideraba 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.

Aun 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

11 Con un tipo de cambio de 10,50 pesos mexicanos (MXN) por un dólar estadounidense (USD), según la paridad de divisas de agosto del 2007.

Cuadro 2

Ganancia esperada en la elaboración de café molido y envasado	
Concepto	Monto estimado (Pesos mexicanos)
Costos de producción para un día de trabajo	
Compra de 46 kg café pergamino (\$17,00 kilo)	782,00
Tanque de gas (\$300,00 por tanque, con una duración de 15	20,00
Luz	5,00
Empaques (\$1,50 por empaque)	
Por kilo	52,50
Por ½ kilo	105,00
Por ¼ kilo	210,00
Trabajo femenino: 3 * \$50,00	150,00
Operador y ayudante para el proceso de tostado	120,00
Total costos de producción	
Caso 1: Ventas en presentaciones de 1 kg	1.129,50
Caso 2: Ventas en presentaciones de 500 g	1.181,00
Caso 3: Ventas en presentaciones de 250 g	1.286,00
Ingresos posibles	
Cantidad de café tostado y molido: 35 kg (a)	
Precio por kg: \$60.00 (b)	
Valor de la producción (a*b)	2.100,00
Ganancia esperada para la producción de 35 kg de café tostado, molido y envasado	
Caso 1: Ventas en presentaciones de 1 kg	970,50
Caso 2: Ventas en presentaciones de 500 g	919,00
Caso 3: Ventas en presentaciones de 250 g	816,00
Ganancia esperada para la producción de 1 kg de café tostado, molido y envasado	
Bolsa de 1 kg: (costos de producción unitarios: \$32,00)	27,50
Bolsa de ½ kilo: (costos de producción unitarios: \$34,00)	26,00
Bolsa de ¼ kilo: (costos de producción unitarios: \$37,00)	23,00

Fuente: Elaboración propia.

elevado, especialmente cuando se compara al salario mínimo, que oscilaba en 50 pesos diarios (el jornal agrícola esta frecuentemente por debajo de esta cifra). Lo anterior 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 superior a otras actividades, pero que se requería también un mayor esfuerzo en la organización para buscar nuevos mercados y consolidarse como una organización empresarial. No obstante, estos primeros resultados fueron alentadores en la medida en que representaron una gran oportunidad de negocio para estas mujeres, cuyo trabajo frecuentemente no era remunerado.

4.2. 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, Municipio de Ocosingo, microrregión de Na-Há. La actividad princi-

pal de esta zona era la producción de café. Sin embargo, con la caída de los precios a finales de la década de 1990, se buscaron nuevas alternativas para generar ingresos, como por ejemplo la producción de cultivos orgánicos.

Luego de recibir apoyo de capacitación se identificó la producción de hongos tipo seta como una posibilidad de desarrollo. Las mujeres vieron en el proyecto una alternativa para aprovechar su tiempo y recibieron capacitación, lo cual les permitió iniciar la producción, que al principio estaba destinada al autoconsumo familiar. Este proceso comenzó en el año 2003 con el apoyo de entidades gubernamentales.

El grupo inició 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 hongos.

Dentro de las capacitaciones que se programaron para apoyar la organización de los productores, se realizó de manera participativa el

cálculo de costos de producción de hongos setas para conocer la rentabilidad. Como en el caso anterior, se hicieron algunas estimaciones para lograr el objetivo.

Se hizo un primer cálculo de costos para una tanda de 64 pasteles¹² de producción, que se llevaron de 21 a 25 días, en los cuales se lograron cinco 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 segunda, 1,2 kg; en la tercera, 1,0 kg; en la cuarta, 0,5 kg, y en la última 0,2 kg. En total, cada pastel produjo 4,4 kg. de hongos setas (Cuadro N° 3).

En este caso tampoco se incluyeron todos los costos relacionados, como por ejemplo 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, aun cuando el trabajo no se realiza de tiempo completo sino que se comparte con actividades del hogar.

4.3. GRUPO DE TRABAJO DE LA PROCESADORA DE CHOCOLATE DE MESA DE SAN FELIPE JATATE

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

Este grupo está conformado por 18 hombres y 24 mujeres que adicionalmente producen pan para la venta a pequeña escala en un horno comunitario. Estas familias se dedican principalmente a la producción de cacao de muy buena calidad y, con el apoyo de cooperantes canadienses, aprendieron a transformarlo en chocolate de mesa (o de taza) de forma muy artesanal en sus casas. Cuando se puso en marcha el proyecto la planta aún no estaba construida, pero se

inició una serie de actividades de capacitación, tomando como base los conocimientos del grupo. Así, resolvieron 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, el manejo de una AIR y la manera cómo podían poner en práctica lo aprendido en sus actividades cotidianas. Cabe recordar que anteriormente estos grupos manejaban sus relaciones económicas de manera muy informal, sin realizar un balance final por su trabajo.

Para realizar el ejercicio se hicieron las estimaciones de ingresos y gastos incurridos en la producción de cuatro kilos de chocolate de mesa fabricado en casa de una de las señoras. Los resultados obtenidos se presentan en el Cuadro N° 4.

Esta estimación demuestra que la producción de chocolate de mesa puede tener una rentabilidad interesante, porque en el ejemplo analizado resulta una ganancia de 20,75 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, lo cual apoyaría la producción local.

5. ANÁLISIS DE LOS CASOS EXPUESTOS

Los ejercicios llevados a cabo con los productores nos permitieron extraer importantes lecciones sobre las dinámicas que enfrentan los proyectos productivos tipo AIR para su desarrollo. A continuación se presenta un análisis individual sobre los proyectos desarrollados en la Selva Lacandona.

Grupo Nich Capel, Sociedad de Productores Orgánicos de la Selva Lacandona (SPOSEL)

Hay una evaluación positiva por cambios en la organización y el funcionamiento del grupo, gracias al apoyo recibido de organizaciones públicas. Por un lado, las mujeres han logrado independizarse de las actividades de los hombres, lo cual además de permitirles ser generadoras de sus propias fuentes de ingreso 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 el diseño de un empaque atractivo para el consumidor. Estos, además, resaltan la

12 El "pastel" es una especie de bolsa especial rellena con residuos de mazorcas, que sirve para la producción de hongos.

Cuadro 3

Ganancia esperada en una tabla de 64 pasteles de producción de hongos	
Concepto	Monto estimado (Pesos mexicanos)
Costos de producción	
18 kg de semilla (9 pesos/kilo)	162,00
6 bultos rastrojos (15 pesos cada uno)	90,00
3 litros de alcohol (20 pesos el litro)	60,00
¼ jabón	4,00
½ litro cloro	5,00
½ kg bolsas para los pasteles	17,00
Leña	10,00
Sueldos	1.000,00
Gastos de transporte para las ventas	600,00
Total costos de producción	1.948,00 (1)
Ingresos posibles	
Rendimiento: 4,4 kg. (a)	
Número de pasteles: 64 (b)	
Precio por kg: \$35,00 (c)	
Valor de la producción (a*b*c)	9.856,00 (2)
Ganancia esperada (2-1)	7.908,00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4

Ganancia estimada para la producción de cuatro kilos de chocolate	
Concepto	Monto estimado (Pesos mexicanos)
Costos de producción para elaborar 4 kg. de chocolate de mesa	
Insumos	
2,5 kg de cacao	52,00
2,5 kg de azúcar	22,00
Saborizante (canela)	3,00
<i>Subtotal A</i>	<i>77,00</i>
Mano de obra	
<i>Una persona que trabaja día y medio</i>	120,00
<i>Subtotal B</i>	<i>120,00</i>
Otros	
Leña	5,00
Procesadora (uso de máquinas)	5,00
Gastos de transporte para la venta	30,00
<i>Subtotal C</i>	<i>40,00</i>
Total costos de producción (A+B+C)	237,00
Ingresos posibles	
Venta de chocolate	
Precio de venta: \$80,00 Kilo	320,00
Ganancia esperada	
Para 4 kg de chocolate	83,00
Para 1 kg de chocolate	20,75

Fuente: Elaboración propia.

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 Lacandona.

Grupo de trabajo "Las Mayas", producción de hongos setas en El Tumbo

El proyecto inició sus actividades de forma artesanal, debido a que aún le falta el micelio (semilla de hongo) para operar la planta. Este grupo presenta problemas que han sido observados en otros grupos de mujeres, vinculados a la organización y las aportaciones de los miembros del grupo, pero también a las relaciones con sus maridos. En este caso, ello se refleja en el momento de seleccionar a "la presidenta" de la organización. Esta no es escogida por su cualidades sino más bien porque, al no estar casada y no tener hijos, el grupo considera que ella podrá dedicar todo su tiempo a la organización; incluyendo los viajes y salidas de la comunidad, sin necesidad de que el marido le dé permiso. Sin embargo, la nueva "líder" no tiene experiencia laboral ni tampoco en el cultivo de hongos, porque acaba de ingresar al grupo.

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

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

Este grupo era muy activo, hasta que fue excluida una de las integrantes más dinámicas, la cual fue quien recibió las capacitaciones y participó en reuniones, actividades y ferias. Su separación fue resultado de la desconfianza del grupo porque consideró que ella usaba las actividades en beneficio propio, sin retroalimentación para el grupo.

Esta situación puso de 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, sienten celos de tener una persona que identifique y represente al grupo, aún cuando eso signifique menores costos y los resultados los favorezcan a todos. La paradoja de este comportamiento, conocido como "el perro del hortelano", es que es preferible eliminar

a un buen elemento del grupo, más dinámico e importante, antes que aprovecharse de sus conocimientos, todo por temor a que esa persona sobresalga.

El análisis de los casos individuales aporta importantes lecciones sobre las situaciones y problemas comunes que enfrentan los proyectos de la Selva para su desarrollo y consolidación como una alternativa de vida para los productores. Entre las lecciones aprendidas de las experiencias expuestas es posible mencionar las siguientes:

a) Posibilidades de rentabilidad

Los cálculos realizados durante los talleres con los productores de la Selva Lacandona mostraron altas tasas de rentabilidad para algunos de los casos estudiados. Este resultado revela la posibilidad de viabilidad y sostenibilidad financiera de las AIR. Adicionalmente, la revaloración de las actividades productivas que realizan y la posibilidad de que éstas sean capaces de generar ingresos suficientes para sus familias aportaron un elemento motivador para la consolidación y desarrollo de los grupos de trabajo. No debe olvidarse que se trata de una población con un bajo nivel de capacidades (e.g. salud, educación, ingresos), que durante mucho tiempo fue considerada por la teoría del desarrollo como "inviabiles". En este sentido, uno de los principales aportes del proyecto fue mostrar que si bien trabajar con los grupos resultó una tarea bastante compleja, fue posible generar resultados satisfactorios para sus integrantes.

b) Entorno desfavorable para los negocios rurales

El análisis de los casos permitió también constatar que, en prácticamente todos los proyectos de la Selva Lacandona, las mayores dificultades para su desarrollo no provienen de la falta de rentabilidad financiera de los propios proyectos, sino más bien un entorno que carece de las condiciones mínimas para el desarrollo de una actividad empresarial. En particular, el aislamiento y acceso de esta región a los mercados, así como la carencia de servicios básicos (i.e., teléfono, internet, servicios financieros, transporte, servicios de asesoría técnica o para la reparación de equipos), constituyen factores que han impedido un mayor dinamismo de las AIR de la Selva.

c) Bajo nivel de cultura empresarial

Otro factor que ha impedido el desarrollo de los proyectos analizados es la falta de capacidades

empresariales mínimas entre los miembros de las AIR de la Selva. Esta situación ha generado problemas con la organización y las relaciones entre los socios. En particular, esta falta de capacidades ha generado una débil cultura de liderazgo, ocasionando problemas del tipo "pasajeros clandestinos" (*free riders*), es decir, en la presencia de miembros de un grupo que aprovechan los beneficios del grupo sin invertir ni dar nada a cambio. De igual manera, esto ha dado lugar al enfrentamiento entre los miembros del grupo, ocasionando problemas del tipo "del perro del hortelano" (que no come ni deja comer). En este caso, esta situación define a alguien que no trabaja ni deja trabajar, obstaculizando así el desarrollo una estructura organizacional fuerte que permita el desarrollo de los proyectos. Lo anterior propicia sentimientos de desconfianza en ocasiones llevando a la expulsión de alguno de los miembros más activos, lo cual debilita el capital humano con que cuenta el proyecto.

d) Liderazgo

Si bien existe evidencia de dinámicas colectivas para apoyar y continuar con las actividades, el estudio de los casos presentados muestra que los intereses personales del líder o la líder del proyecto a veces se imponen al resto de los miembros. Este problema proviene sobre todo de la falta de capacidades gerenciales en los líderes locales pues, cuando un líder comunitario asume el liderazgo en el negocio, sus decisiones no siempre están enfocadas hacia la eficiencia o la productividad sino por una agenda personal o política que puede resultar incompatible con el desarrollo del proyecto.

e) Potencial de desarrollo sostenible

A pesar de las dificultades que enfrentan los proyectos tipo AIR en la Selva Lacandona, los resultados positivos obtenidos por algunos de ellos se han convertido en un elemento motivador para la organización, consolidación y desarrollo de grupos de trabajo. Luego de los talleres de capacitación llevados a cabo en el marco del PRODESIS, actualmente 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 formando 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, la cual es una me-

todología de creación participativa empresarial.

Dependiendo de la reacción de los miembros, estos grupos podrían continuar y fortalecer sus actividades para lograr consolidarse o bien, ante la falta de apoyo, desintegrarse.

Finalmente es importante hacer notar que, dada las condiciones de pobreza y marginación existentes en la región, el éxito de este tipo de proyectos tendrá un fuerte impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores y de sus familias.

6. CONCLUSIONES

Los proyectos apoyados en el marco del PRODESIS han permitido, no sólo el incremento de los ingresos de los productores y sus familias, sino también la generación de procesos de aprendizaje y la revalorización del trabajo rural. De obtener éxito en el mediano y largo plazo, estas iniciativas pueden constituirse en motor del desarrollo local, lo que permitiría la disminución de los índices de marginación de las comunidades.

Sin embargo, existe alta incertidumbre sobre el futuro de los proyectos una vez que el financiamiento del PRODESIS ha concluido. En particular, luego del análisis de los casos de estudio, es posible señalar que muchas de las dificultades para el desarrollo de los proyectos estudiados se deben sobre todo a un entorno desfavorable en el que no existen las condiciones mínimas para el desarrollo de cualquier actividad empresarial, situación que no mejoró tras el PRODESIS.

Las experiencias adquiridas durante este proyecto, así como también a través de las investigaciones llevadas en América Latina (Costa Rica, Perú, Ecuador, Colombia, Panamá)¹³ permiten plantear hoy una estrategia multidimensional¹⁴ para generar un entorno propicio para el desarrollo de este tipo de iniciativas. Esta estrategia debería considerar las siguientes etapas básicas:

1) Crear un entorno favorable (bienes y servicios públicos) que permitan el desarrollo de las AIR tales como provisión de agua potable, un servicio eléctrico confiable, continuo y con potencia trifásica, drenaje y alcantarillado, seguridad y conservación ambiental.

2) Crear los mecanismos de gobernanza locales, compatibles con el desarrollo de las pequeñas empresas.

3) Impulsar el desarrollo de bienes y servicios privados que faciliten el desarrollo de las actividades productivas de la Selva. Entre estos se

pueden mencionar los siguientes: servicios bancarios y financieros, transporte a precios razonables, insumos para la producción y empaques para el producto terminado.

En una fase posterior, una vez que estas condiciones están mínimamente satisfechas, es necesario también considerar:

4) La organización de grupos, promoviendo la planeación participativa y procurando el involucramiento de los liderazgos locales.

5) Generación de capacidades empresariales específicas al tipo de actividad productiva realizada en el territorio.

Luego del análisis realizado, se considera que estos elementos no fueron suficientemente tomados en cuenta en el proyecto PRODESIS y eso explica muchas de las dificultades encontradas por las AIR de la Selva. Por ello resulta necesario replantear los modelos de intervención de proyectos de gran alcance, tal como lo fue el PRODESIS.

Finalmente, los resultados expuestos en este artículo muestran que la agroindustria rural ofrece una posibilidad para el desarrollo sustentable de territorios muy pobres. Sin embargo, también se perciben grandes desafíos para lograr que estos beneficios se materialicen. Por lo anterior, se insiste en la necesidad de integrar este tipo de iniciativa en proyectos más integrales que consideran mejorar primero las condiciones mínimas para el desarrollo empresarial, sobre todo respecto al desarrollo de capacidades de los actores locales y el aprovisionamiento de infraestructura.

14 Sobre estos casos, ver Correa, Boucher y Requier-Desjardins (2006).

15 Ver De Janvry y Sadoulet (2003) sobre una estrategia multidimensional para la reducción de la pobreza. El planteamiento de estos autores utiliza tres dimensiones. En la primera dimensión se deben abordar las precondiciones (salud, educación, nutrición y mecanismos de planificación familiar). La segunda dimensión tiene que ver con la promoción del crecimiento regional para la generación descentralizada de oportunidades de ingreso. La tercera etapa plantea desarrollo rural para la incorporación económica de la población más pobre a las oportunidades locales.

REFERENCIAS

- Boucher, F. (1989). La Agroindustria Rural, su papel y sus perspectivas en las economías campesinas. *Cuadernos de Agroindustria Rural*, Doc. Esp. (CELATER), 1, 60.
- Boucher, F. (1992). Los desafíos de la agroindustria rural en América Latina y el Caribe. *Agroindustria Rural*, 199-100, 8-22.
- 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*. (Tesis doctoral, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines). Recuperado de http://gis-syal.agropolis.fr/PDF_these/These_FBoucher_Fromagerie_Perou.pdf
- Boucher, F. & Requier-Desjardins, D. (2005). La concentración de las queserías rurales de Cajamarca: Retos y dificultades de una estrategia colectiva de activación. *Agroalimentaria*, Vol. 11(21), 13-27.
- Consejo Nacional de Población, CONAPO. (2005). *Índice de marginación a nivel localidad*. Recuperado de http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Indice_de_marginacion_a_nivel_localidad_2005
- Correa, C., Boucher, F. & Requier-Desjardins, D. (2006). ¿Cómo 'activar' los sistemas agroalimentarios localizados en América Latina? Un análisis comparativo. *Agroalimentaria*, Vol. 12(22), 17-27.
- De Janvry, A. & Sadoulet E. (2003). "En búsqueda del éxito de las políticas de desarrollo rural, implementación de una visión integral". En Ramos, A. (Comp.), *Desarrollo rural sostenible con enfoque territorial: Políticas y estrategias para Uruguay* (pp. 195-222). Montevideo: IICA.
- Muchnick, J. & Sautier, D. (1998). *Systèmes agro-alimentaires localisés et construction de territoires. Proposition d'action thématique programmée*. Paris: CIRAD.
- EPYSA (2008). *Libro blanco de la selva. Chiapas*. Programa Desarrollo Social Integrado y Sostenible (PRODESIS). Gobierno de Chiapas-Unión Europea.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. (2007). *Informe sobre desarrollo humano 2007-2008. La lucha contra el cambio climático: Solidaridad frente a un mundo dividido*. Madrid: Mundi-Prensa Libros S.A. Recuperado de http://hdr.undp.org/en/media/HDR_20072008_SP_Complete.pdf

Schmitz, H. (1999). Collective efficiency and increasing returns. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 23(4), 465-483.

Salas, I., Boucher, F. & Requier-Desjardins, D. (2006). Agroindustria rural y liberalización comercial agrícola: el rol de los sistemas agroalimentarios localizados. *Agroalimentaria*, Vol. 12(22), 29-40.

Sen, A. (1992). *Inequality reexamined*. Cambridge, Massachusetts: Russell Sage Foundation, Harvard University Press.

Sen, A. (2000). *Repenser l'inégalité*. Paris: Editions du Seuil.

