

## REDES Y CONFIANZA: DIMENSIONES DEL CAPITAL SOCIAL EN LAS MICROEMPRESAS RURALES EN CHIHUAHUA, MÉXICO\*

**Ana María Arras Vota,\*\* Ofelia Adriana Hernández Rodríguez,\*\*\* Julio César López Díaz\*\*\*\***

---

*Resumen:* Este artículo presenta cinco casos de microempresas que han construido capital social a partir de la formación de una red con alta cohesión sustentada en la confianza. A través de esta red los integrantes coordinan sus esfuerzos como estrategia de innovación organizativa. En este grupo se transfiere conocimiento entre sus miembros, ellos se han acompañado en el cambio de trayectoria de las microempresas, en la presentación de sus productos en exposiciones nacionales y en la gestión ante organismos públicos y privados que les puedan brindar algún tipo de apoyo o asesoría, lo que les da la oportunidad de encarar retos como el insuficiente capital de trabajo, encontrar mercado para sus productos, la competencia, el alza de los insumos, baja del poder adquisitivo del consumidor y problemas de liquidez para posicionarse en los supermercados. Esta investigación concibe a la empresa desde la perspectiva sistémica y como una colectividad de capacidades. Asimismo, plantea el concepto de capital social, en sus dimensiones estructural, relacional y de códigos. Además parte de una perspectiva teórica que considera las relaciones sociales como un bien mediante el cual se tiene la posibilidad de acceder a recursos de calidad.

*Palabras clave:* capital social, redes de conocimiento, confianza, estrategia.

*Abstract:* This article presents five cases of microenterprises that have constructed social capital form a high cohesive net sustained in trust. Through this net the participants coordinate their efforts as a strategy of organizational innovation. In this group knowledge is transferred between their members, they have accompanied each other in the process of the growth of their microenterprises, presenting their products in national fairs, and they support each other in negotiations with public agencies that can support them with advice and counseling, among other services, which give them the opportunity to face today's challenges, such as insufficient work capital, finding markets for their products, competition, rising prices of inputs, decreasing consumer income, and cash flow problems to be able to position their products in supermarkets. This research visualizes the enterprise from the systemic perspective and as a collectivity of capabilities. It also presents the social capital concept with its dimensions: structural, relational and of codes. Also, the focus of the analysis is supported by the perspective that considers social relations as a good through which one has a possibility to access quality resources.

*Keywords:* social capital, knowledge networks, confidence, strategy.

\* El presente trabajo inició como parte del proyecto "Los conocimientos herramienta de inserción en los mercados globales: microempresas de productos no tradicionales", en el marco del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIT).

\*\* Doctora en Ciencias de la Administración por la UNAM. Miembro del SNI, Nivel I. Universidad Autónoma de Chihuahua. Línea de investigación: procesos humanos y productivos en las organizaciones.

\*\*\* Doctora en Recursos Naturales por la

## INTRODUCCIÓN

**E**n este trabajo se busca documentar la manera en que se están modificando las prácticas, capacidades y los procesos de aprendizaje de las microempresas rurales para acceder al conocimiento y comercializar sus productos. Para ello se planteó la hipótesis siguiente: las prácticas, capacidades y procesos de aprendizaje de las microempresas rurales para acceder al conocimiento y comercializar sus productos se están modificando, lo que exige a los empresarios insertarse en redes que les permitan acceder al conocimiento necesario para operar sus empresas y comercializar sus productos.

Como sujetos de estudio se seleccionaron microempresas que elaboraban productos no tradicionales, en las que se observaron los patrones de relación establecidos entre sus dueños y la manera en que, a partir de las redes de cooperación generadas, adquieren capital social y conocimientos que les permiten acceder a mercados nacionales.

Para abordar el estudio se consideró pertinente utilizar un estudio de caso, que, de acuerdo con Yin (2003: 2), contribuye a ampliar y profundizar el conocimiento con respecto a individuos y grupos, así como organizaciones y fenómenos relacionados. Esta investigación

es de naturaleza cualitativa, de forma aplicada, de tipo descriptivo y modo de campo. El método utilizado es analítico-sintético, con apoyo del hermenéutico. Para obtener la información se utilizó la técnica de la entrevista abierta realizada a la persona que inició cada empresa objeto de estudio.

## CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN LAS MICROEMPRESAS

Abordar el análisis de las microempresas implica considerar que éstas se generan como alternativa a la necesidad de crear empleo rural no agrícola<sup>1</sup> y la inserción de los productores en cadenas productivas (Klein, *apud* CEPAL, 2001: 43), como respuesta al desempleo en el sector. Asimismo se estudian las relaciones que se gestan entre las microempresas que conforman redes, y con ello capital social, lo que permite apreciar la importancia de las asociaciones para generar grupos con alta cohesión, y del valor que tiene el trabajo conjunto mediante el cual se crean más oportunidades para gestionar recursos ante instancias gubernamentales y tener acceso a canales de comercialización local y nacional.

De hecho, Tirado y Luna (2001: 156) destacan que algunos tipos de

<sup>1</sup> Se ha constatado que las actividades no agrícolas se multiplican ahí donde existe un sector primario dinámico que, como la agricultura, origina articulaciones con la agroindustria y otras actividades económicas. Esto adquiere importancia cuando se constata que dicho sector deberá elevar su productividad y se convertirá en una ayuda limitada para resolver el problema del desempleo rural (CEPAL, 2001: 43).

asociaciones contribuyen al desarrollo de redes de conocimiento porque ciertos dispositivos internos que propician la colaboración están insertos en sus propias estructuras; por lo mismo, se puede considerar que la estructura de las asociaciones empresariales es un factor clave de las capacidades que puede intervenir a favor del desempeño económico de las empresas.

Asimismo se puede decir que, además de los dispositivos que propician la colaboración, la integración de redes de alta cohesión es posible, pues existen elementos culturales que tienen en común quienes dirigen las microempresas, como la valoración por el trabajo, una visión similar y la necesidad de incursionar en mercados nuevos y sacar adelante sus empresas, las cuales iniciaron con la decisión de una o varias personas que se propusieron metas y objetivos, mismos que buscaban alcanzar mediante una forma de organización realizando determinadas acciones productivas y asociativas, las que pueden ser definidas, dice Sivan (2000: 13), como procesos de conocimiento.

Dichas acciones son, además de representativas, significativas para la vida de las empresas, las que se consideran como colectividades de capacidades coordinadas que de alguna manera están integradas por su historia y limitadas por la efectividad de sus habilidades sociales y cognitivas (Prusak, 2001: 1003). La unidad de análisis de dichas destrezas es el conocimiento, que involucra al saber explícito y tácito, pues para Polanyi (*apud* Marwick, 2001: 814) son inseparables.

El conocimiento explícito es el conocimiento expresado de manera formal y sistemática, esto significa que está codificado, es objetivo y racional. Por el contrario, el conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal, ya que se refiere al conocimiento que únicamente la persona conoce y es difícil explicar a otra persona (Polanyi, 1943: 4). Así mismo, dice Marwick (2001: 815), al conceptualarlo, exteriorizarlo y articularlo en procesos de colaboración, que pueden ser producto de la formación de redes, una proporción del conocimiento tácito de la persona puede ser capturado de manera explícita, por medio del diálogo y respuesta a preguntas entre los actores de la red. Y el conocimiento explícito se vuelve tácito al internalizarlo para tener la posibilidad de actuar informados con los saberes que requiere la producción y creación de bienes. En las organizaciones, el aprendizaje tecnológico es la acumulación de experiencias de apropiación, diseño y mejora de la tecnología en las empresas (Villavicencio, 1993: 22-28) para la elaboración de productos.

Otro aspecto muy importante a considerar, al referirnos a dichas colectividades de capacidades coordinadas, es la perspectiva sistémica en la cual se conciben los aspectos políticos y culturales, así como sus interacciones intra organizacionales e inter contextuales, es decir, su inserción en un entorno con el que se encuentra conectada<sup>2</sup> y

<sup>2</sup> Se puede decir que las organizaciones son sistemas políticos y culturales complejos, cuyas dimensiones interpretativas varían de acuerdo

forma redes con otros productores, con proveedores, consumidores, actores políticos y sociales que dan sentido a su existencia, le permiten optimizar recursos, así como aprovechar espacios y las experiencias de los otros integrantes de la red.

La teoría de las redes permite describir las relaciones entre los actores que participan en el desarrollo de nuevas tecnologías, a través de cruces seccionales y longitudinales, para modelar el desarrollo estructural y la conducta de una comunidad de actores. La cual, además, sirve de soporte para desarrollar un sistema teórico para entender la transición del cambio de estatus del conocimiento, del paradigma científico al tecnológico (Podolny y Page, *apud* De Gortari, 2001: 298).

Por lo tanto, en la medida en que una empresa adquiere la perspectiva de una colectividad de capacidades inserta en un contexto con el cual mantiene interacción simbiótica reconocida, las redes productivas y de conocimiento se tornan plausibles, y con ellas la generación de *capital social*, el cual para Lin (*apud* Sin-Kwok, 2004: 25) se comporta como capital convencional, esto es, representa una forma de inversión de recursos, de los que se espera un rendimiento en el mercado. De cualquier manera, sólo puede ser captado e invertido a partir de las relaciones sociales, y proporciona, de acuerdo con Durston (2002: 14), mayores beneficios a quienes establecen relaciones sus-

tentadas en la confianza, la reciprocidad y la cooperación, al tiempo que puede ser acumulado.

Para Millán y Gordon (2004: 717) esto significa que el capital social es viable en la medida en que permite a los actores organizarse para determinados fines, de conformidad con interacciones de confianza, ya que valoran algunos aspectos de las estructuras sociales como recursos y, por lo tanto, pueden ser usados por ellos para lograr determinados intereses o cubrir ciertas necesidades.

En ese sentido, el capital social es el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales (Durston, 2002: 15): “el agregado de recursos reales y potenciales que están vinculados con la posesión de una red permanente de relaciones más o menos institucionalizadas de mutua aceptación y reconocimiento” (Bourdieu, *apud* Portes 1998: 3). Este capital, expresa Durston (2002: 15-18), se compone por la confianza, la reciprocidad, el intercambio de información y la cooperación, que son el contenido de las relaciones y de las instituciones sociales de aquél. A su vez, Putnam (*apud* Millán y Gordon 2004: 725) plantea como características del capital social, además de la confianza, las normas y las redes horizontales de compromiso cívico que promueven el crecimiento económico, lo que, de acuerdo con Woolcock (*apud*, Castle, 2002: 334), facilita la acción colectiva y la transferencia de conocimiento.

Una manera de visualizar los elementos que integran el capital social es a partir de las dimensiones que lo conforman: estructural, relacional y

---

con los intereses, conflictos y juegos de poder implícitos en las interacciones intra organizacionales e inter contextuales (Arras, 2009: 32).

cognitiva. La primera se puede entender a partir de los patrones y canales de relación, generalmente horizontal, que se establecen entre los actores que constituyen una red, es decir, la situación o localización de los contactos de un actor en la estructura social (Nahapiet y Ghoshal, *apud* Molina *et al.*, 2008: 18).

La segunda dimensión es la relacional, que se deriva de las estructura de canales establecidos dentro de las redes y se refiere —desde la perspectiva de Uzzi— a los activos en que se basan estas relaciones, como la confianza, que actúa como un mecanismo que gobierna las relaciones arraigadas.

Finalmente, la dimensión cognitiva se define como los códigos o los sistemas de representaciones compartidos que facilitan una comprensión común de los objetivos globales y los caminos apropiados para actuar en un sistema social, en esta última se pueden ubicar las normas aceptadas por el grupo.

Estas dimensiones del capital social se sustentan en las relaciones sociales, a partir de las cuales se gestan las redes que facilitan la acción colectiva, a través de los vínculos donde se intercambian información y conocimiento, al tiempo que se desarrollan, producen y distribuyen bienes y servicios, pues permiten a los individuos acceder a recursos de calidad al tiempo que promueven el crecimiento económico de las empresas.

Para tener un marco de significados en común en seguida se presentarán los conceptos de redes de conocimiento, confianza y normas, como aspectos constitutivos del capital social.

## DIMENSIONES DEL CAPITAL SOCIAL

### *Redes de conocimiento*

Las redes son un conjunto de individuos o sujetos interconectados entre sí mediante patrones de comunicación (Arras, 2010a: 190), de relaciones de *intercambio de información* entre un conjunto de actores que tienen intereses comunes en el desarrollo o aplicación del conocimiento para un propósito específico, sea este científico, de desarrollo tecnológico o de mejoramiento de procesos productivos (Casas 2003: 27). Dichas interacciones presuponen la *reciprocidad*, entendida como la correspondencia, la bilateralidad de los flujos de comunicación entre los actores.

Las redes, en cuanto a la estructura de su organización, tienen una membresía semi-formal, y operan con base en intercambios bilaterales o multilaterales; en cuanto a sus reglas de intercambio, son voluntarias y temporales. Los mecanismos individuales de acatamiento son los contratos y la dependencia de recursos; mientras los colectivos son las relaciones personales y la confianza construida fuera de la arena económica (Hollinsworth y Boyer, *apud* Luna, 2003: 55).

En un entorno complejo, las redes son el resultado de la cooperación más o menos estable, no jerárquica, entre individuos u organizaciones que se conocen o se reconocen, intercambian recursos, y pueden compartir normas e intereses (Rousseau, *apud*, Luna, 2003: 54), así como conocimiento y estrategias. La perspectiva de redes está en total sintonía con el enfoque sistémico.

mico de las organizaciones, pues éste concibe al sistema conformado por subsistemas que reconocen la importancia de la interacción y de la interdependencia no sólo entre sus partes, sino con el entorno —o subsistema mayor—, compuesto a su vez por factores y elementos con los cuales el sistema interactúa para realizar sus funciones en la cadena de comercialización de bienes y servicios, al tiempo que se puede apoyar en organismos públicos y privados e instituciones de educación<sup>3</sup> para obtener asesoría o financiamiento que le permitan mejorar sus procesos de producción y ser competitivas; al hacerlo se introducen en una red a través de la cual pueden intercambiar conocimiento y experiencia, al tiempo que adquieren *capital social*.

La dinámica de la red se puede describir al realizar el análisis de las relaciones que se gestan en su seno y que considera, de acuerdo con De Gortari y Vera (*apud* Arras, 2010b), los siguientes atributos: *a*) qué se intercambia, *b*) formas de intercambio, *c*) frecuencia de la interacción y *d*) durabilidad e intensidad de la relación.

### *Confianza*

Vivir en un mundo donde se manifiestan condiciones desfavorables genera la necesidad de unión de los individuos

<sup>3</sup> Las universidades realizan estrategias de vinculación en el marco de los cuales se generan flujos de conocimiento —a través de estructuras formales e informales— y buscan oportunidades para incidir en la competitividad de las empresas y del sector productivo en general (Casas, Luna, Santos, 2001: 368-370).

para librar una lucha, en el caso de las microempresas, que les permita sobrevivir. En este momento se da el estado que Foucault (1979: 15) denomina de emergencia, lo cual provoca que las personas se unan para negociar condiciones más favorables para sus productos y empresas ante diversas instancias.

Los individuos, al identificarse y compartir necesidades entre sí requieren, dice Durston (2002: 17), de confiar en alguien, es decir, establecer relaciones de capital social, pero esa misma realidad hace posible la emergencia de las variaciones individuales (Foucault, *idem*) donde se puede traicionar la confianza, para lo cual los grupos sociales, plantea Durston (*idem*), hacen que sus miembros internalicen normas de identidad comunitaria como una manera de evitar la traición, pues la confianza es un hecho básico de la vida social que se acumula como una especie de capital, el cual ofrece más oportunidades para una acción más extensa (Luhman, 1996: 111).

La confianza implica la interacción entre dos o más personas, donde uno de ellos confía en ciertos aspectos del comportamiento del otro bajo ciertas circunstancias. Aquél en quien se confía puede ser una persona o una colectividad, como las organizaciones o las instituciones. La confianza es una expectativa que permite que una persona tenga seguridad sobre la manera como su socio de intercambio actuará por el bien de todos (Nooteboom, 2007: 30). En este sentido, la confianza es una actitud que se basa en el comportamiento que se espera de la otra persona que participa en la relación que se establece

entre ambas. Esta confianza tiene un soporte cultural en el principio de reciprocidad y un soporte emocional, que es el afecto que sentimos hacia aquellas personas que consideramos confiables y nos dan muestras de su confianza hacia nosotros. Tal actitud se expresa en conductas reiteradas y reforzadas con expresiones que comunican esa confianza en discursos y en acciones de entrega del control sobre determinados bienes (Durston, 2002: 16).

Asimismo se dice que la confianza se extiende cuando se cuenta con información sobre la reputación de las personas, su disposición, intención y motivos; dicha información proporciona la base para identificarse, hacer empatía y realizar inferencias sobre la confianza que se puede depositar en ellos, así como la posibilidad de realizar predicciones sobre su comportamiento futuro. En las comunidades muy unidas esta predicción se basa en la confianza densa, que descansa en la familiaridad que se tiene con el otro o la otra persona (Kramer, 2010: 83).

También es importante destacar que mientras mayor sea el nivel de confianza dentro de una comunidad, la probabilidad de generar cooperación<sup>4</sup> es mayor y la cooperación por sí misma genera confianza. Además, las expectativas positivas relacionadas con los otros, facilitan el comportamiento positivo cuando interactúan. Dichos comportamientos, a su vez, fortalecen las

expectativas positivas, esto genera un ciclo virtuoso en el cual las perspectivas y las acciones colaboran para crear y reforzar las metas deseadas (Putnam, *apud* Kramer, 2010: 83). En este sentido se puede decir que las actividades compartidas —según plantea Uzzi en la entrevista realizada por Godfrey (2008: 10)— son una maquinaria que permite construir redes poderosas ricas en capital social.

Igualmente debe destacarse que las relaciones informales generan confianza y participación fundamentada en los intereses y la amistad que se tiene en común (Putnam *apud* Warde, 2005: 403). Además, existe evidencia empírica donde se muestra que las interacciones informales son significativas para generar confianza. De hecho, se considera que éstas generan más confianza que la que se produce al involucrarse en asociaciones formales (Li, *et al.*, *apud* Warde *et al.*, 2005: 404). De manera que la cooperación, las relaciones informales, la familiaridad, la identidad, la información y la reciprocidad, entre otros, son el contenido de la confianza que se pueden considerar indicadores de ésta.

### *Normas*

Los seres humanos han sido dotados de una amplia gama de instintos, y es por ello que para sobrevivir han tenido que aprender a depender unos de otros, y a cooperar para satisfacer cuando menos sus necesidades básicas. Lo que hace posible esta cooperación y esta interdependencia es un sistema de patrones de conducta

<sup>4</sup> Se entiende por cooperación la acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común (Durston, 2002: 18).

aprendidos, que son compartidos por los miembros de una cultura y se deben explicitar. A estas pautas de conducta compartidas, o patrones de comportamiento, se les denomina normas (Cohen, 1984: 48), las cuales son un condicionamiento de conducta socialmente sancionada (Pratt, 1984: 201).

## ESTRATEGIA

Al iniciar su microempresa las personas deciden darle valor agregado a sus productos, lograr precios competitivos y formas de comercializar sus productos, y para lograrlo buscan formas que les faciliten lograr sus objetivos. A estas maneras o medios a través de los cuales se pretende alcanzar lo propuesto se les denomina estrategias. Existe evidencia empírica que demuestra que entre las estrategias de poder existentes en las organizaciones están el conocimiento y la información (Koslowski y Stashevsky, 2005: 28), así como la constitución de vínculos entre la organización y sus contextos (Bartoli, 1992: 145), dentro de los cuales pueden formarse redes de relaciones que son un punto de apoyo para el progreso de la empresa.

En este artículo se analiza la estructura de red que se conforma a partir de la incorporación a una sociedad, así como la dinámica de las relaciones entre los microempresarios para acceder a mejores recursos y lograr más oportunidades de desarrollo y mercadeo.

## RESULTADOS

Como se ha comentado, el objeto de estudio es un grupo de cinco microempresarios que se integraron para gestionar en conjunto ante diversas instancias y lograr comercializar sus productos en las expo ferias nacionales. Las entrevistas en que se basa este artículo fueron realizadas a los dueños de cinco microempresas, a saber, Productos del

Desierto Juvelin, Productos Agropecuarios Hacienda San Miguel, Productos Lácteos Tres Marías, Productos Apícolas La Abejita y Carne Seca Brangus Beef.

Este apartado inicia con la gestación de cada una de la microempresas, su trayectoria inicial, hasta el punto de encuentro y formación de la red, para seguir con el análisis de la dinámica de la red y presentar los conocimientos y habilidades que han desarrollado como grupo para acceder al mercado, las oportunidades de acceso, niveles de productividad y calidad necesario, limitaciones de la microempresa y problemática que enfrentan. Describir las microempresas analizadas, cómo se gestaron y la forma en que presentan y comercializan sus productos es el marco que permite adentrarse en el quehacer de estos empresarios.

### *Productos del Desierto Juvelin*

Productos del Desierto Juvelin, empresa ubicada en Aldama, Chihuahua (figura 1), es una sociedad cooperativa familiar constituida por seis mujeres.

Esta empresa inició en 1991 con una receta de familia y sustentada en los valores de honestidad y respeto. En entrevista (8/X/ 2009), doña Nachita plantea lo siguiente:



**Figura 1. Ubicación del municipio de Aldama en el estado de Chihuahua.**



Inicié en 1991, a raíz de mi divorcio, a mis hijos mi mamá se los llevó y entonces dije: qué voy hacer aquí sola; pero aprendí de mi abuela, es lo que me heredó, ella hacia jabón para evitar la caída del cabello con las plantas que yo uso, además, empecé a hacer talcos, y todos los productos que ella creaba, yo también los hago pero transformados, pues empecé a hacer muchos descubrimientos y, además, he realizado nuevos productos, porque tomo cursos en Fonaes (Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas de Solidaridad) y he ido a la Feria de Chapingo. Me voy a tomar cursos porque me interesa, yo no tengo estudios nada más hasta segundo año de primaria.

Para que me diera apoyo el gobierno tenía que hacer una asociación cooperativa y la hice, estamos constituidas mis hijas, mi nuera y yo, qué mejor que la familia porque

son los mismos intereses, son hijos de todos mis hijos cuando crezcan esto va a ser de ellos y se sostienen.

Actualmente en Juvelin producen champú, acondicionador, talco, gel y crema de forma artesanal. Lo que esperan en un futuro es arreglar licencias para exportar sus productos y hacer una fábrica adecuada para abarcar un mercado grande. En el presente sus productos se venden a nivel local, regional y nacional y aunque llegan a Estados Unidos, son productos que doña Nachita envía "...a Nuevo Laredo y ellos mandan una camioneta y lo recogen. Aparte, hay un señor que viene y lleva sus dos o tres cajas, porque no hemos podido arreglar la exportación todavía."

Esta empresa cuenta con todos los servicios y reforestan algunas plantas como la sangre grada, lo que refleja una forma nueva de conocimiento sobre los elementos naturales y la necesidad de cuidar el medio ambiente.

Además, en lo que respecta a la estructura de la organización y del personal, se han desarrollado los elementos que requiere un proyecto empresarial y los empleados, miembros de la familia, cuentan con seguro popular y reciben capacitación. Los activos de la empresa son de su propiedad y el sistema administrativo está automatizado. Esta empresa forma parte de la Cámara Nacional de Comercio (Cana-co) y ha recibido apoyo y asesoría del Fonaes. Este último es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía que atiende las iniciativas productivas, individuales y colectivas,

de emprendedores de escasos recursos, mediante el apoyo a proyectos productivos, la constitución y consolidación de empresas sociales y la participación en esquemas de financiamiento social (<http://www.fonaes.gob.mx/index.php/fonaes/que-es-fonaes>).

### *Productos Agropecuarios Hacienda San Miguel*

Productos Agropecuarios Hacienda San Miguel es una microempresa familiar, ubicada en el municipio de Allende, Chihuahua (figura 2).

Dicha empresa se constituyó en 2004, como Sociedad Cooperativa de Recursos Limitados de C.V., y en ella laboran cinco mujeres y dos hombres, y en diciembre emplean a otros tres. Lo que se produce de manera artesanal son ate, crema y jalea de membrillo, los cuales realizan, dice Dorita (entrevista, 17 /IX/ 2009): “con recetas de familia. Inicié esta empresa porque tenemos un huerto donde se produce membrillo, actualmente, gracias a que hemos crecido, compramos fruta a otros productores. Cuando empezamos deseábamos generar alternativas de desarrollo, enfrentar retos, tomar decisiones, crear algo nuevo y realizarme como persona.”

Esta microempresa, a decir de Dora Lidia: “se rige por los valores de honestidad, respeto, solidaridad y justicia, que se reflejan cotidianamente en el trato hacia los empleados y en la generación de composta a partir de los desechos de los frutales”. En el presente sus productos se venden a nivel regional y nacional, y en un futuro Dora Li-

**Figura 2. Ubicación del municipio de Allende en el estado de Chihuahua.**



dia visualiza a la empresa exportando sus productos a Europa. Asimismo comenta, que al iniciar vendía 700 productos y ahora vende 6 000.

En lo que respecta a su vinculación con el exterior, además de pertenecer a la red, ella cuenta con asesoría de la Universidad Autónoma de Chihuahua, del gobierno del estado mediante diversas secretarías: de Comercio y Turismo, Economía y Desarrollo Rural, y en el ámbito federal es asesorada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa).

Es importante señalar que en una visita realizada a estos productores cuando participaban en una exposición, tanto doña Nachita como Dora Lidia comentaron que existe la necesidad de contar con capital de trabajo para que el negocio pudiese crecer. Ellas consideraban importante tener

acceso a un crédito que manejase intereses razonables. Ambas dijeron: “No buscamos que nos regalen nada, queremos que nos presten y pagar, sólo que a intereses razonables” (entrevista 15/XI/2009).

Este comentario permite observar la fortaleza y el empuje de estas mujeres, que han sacado adelante el negocio con apoyo de su familia.

### *Productos Lácteos Tres Marías*

Productos Lácteos Tres Marías es una sociedad de Producción Rural de Recursos Limitados, ubicada en el Municipio de Delicias, Chihuahua (figura 3).

Esta empresa tiene como valores la honestidad, la responsabilidad y la confianza. Dicha organización está integrada por ocho personas, incluidos el ingeniero y su esposa, e inició en 2002, por la necesidad de “darle valor agregado a la leche que obtenían del establo de cabras de su propiedad, primero nos capacitamos en la elaboración de quesos gourmet, y debido a que el nicho era muy pequeño empezamos con la cajeta, que es el ícono, y luego con el rompopo. Nuestros productos, porque se elaboran con leche tienen que tener un control de higiene muy estricto, si no es así, se echa a perder” (ingeniero Pando, entrevista 8/X/2009).

Asimismo, para el ingeniero los valores fundamentales en la vida de su empresa son: “honestidad, responsabilidad y confianza”; el momento más importantes en la vida de la empresa se dio cuando su producto fue aceptado en las tiendas de autoservicio.

**Figura 3. Ubicación del municipio de Delicias en el estado de Chihuahua.**



En un principio tenían cuatro clientes y ahora son 55, entre los que destacan WalMart, Soriana y Smart, así como tiendas de conveniencia. En un futuro el ingeniero Pando pretende tener un buen negocio, con suficiente capital de trabajo. El mercado que atienden es local, regional, nacional, y al realizar la entrevista se encontraban en el proceso de certificación de la FDA para exportar la cajeta de leche, de la que produce 12 750 kg anualmente. De rompopo produce 25 000 botellas.

Además de pertenecer a la Sociedad y formar parte de la Red de los cinco, Productos Lácteos Tres Marías está afiliado a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Cana Cintra) y mantiene una relación con diversas secretarías del gobierno del estado, donde le apoyan para participar en las ferias, las cuales son, de acuerdo con el ingeniero Pando, “una

ventana al comercio”. En cuanto al apoyo por parte del gobierno federal, a partir de sus vínculos con la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) y la Secretaría Reforma Agraria, dicha empresa tiene acceso a créditos para capital de trabajo y adquisición de equipo.

### *Productos Apícolas La Abejita*

La microempresa Productos Apícolas La Abejita está ubicada en Delicias, Chihuahua (figura 4), y está enfocada a los valores de calidad e higiene. Conformada por una pareja, quienes en tiempo de cosecha contratan a tres empleados eventuales. La organización desde 1991 está registrada como agricultor y pequeño contribuyente, formada, dice don José, con el objetivo de:

[...] hacer algo en la vida. Iniciamos desde cero y fuimos viendo que necesitábamos más producto y llegó el momento, gracias a Dios, que llegamos a un nivel de producción de miel que batallábamos para vender, no teníamos mercado, entonces nos pusimos a darle un valor agregado y empezamos a elaborar champú, cremas, para los labios, para manos resacas, jabones, propóleo, jarabe para la tos, etcétera, elaboramos 16 productos con base en la miel, el propóleo y la jalea. Asimismo, como parte de la actividad de la empresa elaboramos las cajas, se producen abejas reinas y se rentan abejas en Cuauhtémoc para colonizar, también controlamos las enfermedades de las abejas (entrevista, 8/X/2009).

**Figura 4. Ubicación de la microempresa PALA, en el municipio de Delicias, Chihuahua.**



Esta microempresa inició con tres clientes y actualmente cuenta con 25 distribuidores y una gama de 16 productos. En un futuro don José pretende que el negocio vaya para adelante. El mercado que ellos atienden es local, regional y nacional. Además, Productos Apícolas La Abejita cuenta con asesoría y apoyo de la Secretaría de Comercio y Turismo del Gobierno del Estado de Chihuahua, y ha contado con soporte económico por parte del gobierno federal a través de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol).

### *Carne Seca Brangus Beef*

La empresa Carne Seca Brangus Beef se encuentra constituida como persona física con actividad empresarial, está ubicada en el municipio de Chihuahua, Chihuahua (figura 5).

Dicha organización inicia sus operaciones en 2005, con capital prove-

**Figura 5. Ubicación del municipio de Chihuahua, en el estado de Chihuahua.**



niente de un crédito, en la búsqueda de generar alternativas de desarrollo, tomar decisiones, enfrentar un reto, por la emoción de crear algo nuevo y, especialmente, porque a Alejandro “le gusta ser su jefe”. En esa empresa cuentan con los permisos necesarios para operar y sólo tiene una persona laborando, además de él. Para Alejandro, “la familia es el valor que funge como motor de la organización y la tradición no hace calidad, la calidad hace tradición” (entrevista, 18/I/2010).

El mercado que atiende la empresa es local, regional y nacional, pues ya está enviando a Sonora y a Nuevo León. En un principio atendía licorerías y expendios. Esta empresa comercializa directamente, la distribución es personalizada, ya que su mercado es especial, Alejandro considera que su producto es regional gourmet, por la

calidad que se maneja, la carne no tiene grasa, poca sal y está crujiente.

Carne Seca Brangus está afiliada a la Canaco y la Canacindra, ha tenido apoyo estatal por parte de Desarrollo Rural y de la Sagarpa a escala federal.

Cabe destacar que de estas cinco microempresas sólo una tiene a sus empleados en el IMSS y en el Infonavit, en tres los apoyan para su registro en el seguro popular, y la otra sólo contrata eventuales. Asimismo, para recibir los apoyos tanto de gobierno del estado como del gobierno federal, requirieron desarrollar y documentar el proyecto de la empresa.

#### PUNTO DE ENCUENTRO E INICIO DE LA RED

Como se puede observar, las empresas descritas tienen una trayectoria particular, iniciaron en diversos momentos a causa de diferentes necesidades, y en la búsqueda de ampliar el mercado hace seis años acudieron a la convocatoria realizada a los micro productores de la región a reunirse para dar a conocer sus productos en una plaza de Ciudad Delicias, Chihuahua. Dicha reunión fue organizada por una persona que, de acuerdo con los miembros de la red, tenía intereses políticos, mientras que ellos, en palabras del ingeniero Pando (Productos Lácteos Tres Marías): “El único objetivo que teníamos era comercializar nuestro producto, ya todos lo teníamos terminado, puede ser que alguno estuviera un poco más atrasado que apenas lo tenía ahí en la cocina de su casa y, el otro, ya tenía la empresa formada hacía

cinco o seis años, pero todos teníamos el mismo problema de comercializar el producto, entonces empezamos a venderlos en esa plaza.”

En un principio sus expectativas se cumplieron; sin embargo, al darse cuenta de que las intenciones de la persona que organizó este primer evento no eran claras, optaron por platicar entre ellos. En un inicio eran 30, posteriormente el grupo se redujo a 17 y después se constituyó la asociación Productores Agropecuarios Centro y Sur del Estado de Chihuahua S. de R. L. de M. I., con el propósito de “comercializar los productos con mayor visión”, dice el ingeniero Pando. Además, plantea Dora Lidia, “para apoyarse en las negociaciones ante las instancias gubernamentales, pues si lo gestionan de manera individual difícilmente les prestan atención.” A decir de Alejandro Carrillo (Carne Seca Brangus Beef), “es un soporte, refuerzo, apoyo, un punto clave para progresar como parte de un grupo.”

De manera que la reunión de Ciudad Delicias marcó un rumbo nuevo en la trayectoria de las cinco microempresas, pues a raíz de ese punto de encuentro se generó la red. De las empresas que forman parte de la asociación formalmente constituida hay un grupo de cinco empresarios que tienen más contacto entre ellos, de acuerdo con el ingeniero Pando: “éramos 30, quedamos 13 o 17 y luego de allí de esos 13, quedamos cinco en el grupo, con la visión más o menos similar en cuanto al objetivo y a trabajar parejo.”

Esta red, como lo plantean Santos y De Gortari (2003: 108), presenta una

dinámica que ha permitido transformar, movilizar y enrolar a un grupo de personas con el objetivo de adquirir conocimiento para la solución de problemas. En este caso se relaciona con la comercialización de sus productos y tener mayor capacidad de gestión ante las instancias gubernamentales. Dicha red está constituida por las cinco microempresas familiares descritas: Productos del Desierto Juvelin ubicada en Aldama; Productos Agropecuarios Hacienda San Miguel, en Valle de Allende; Lácteos Tres Marías y Productos Apícolas la Abejita, en Delicias, y Carne Seca Brangus Beef en la ciudad de Chihuahua.

Cabe destacar que los integrantes de estas empresas producen y comercializan diferentes productos, pues no quieren competir entre sí. Los integrantes se reúnen periódicamente y se apoyan para asistir a expo ferias en el país, lo que representa mayores ventas; al respecto, comenta doña Nachita: “hay dinero fresco, entonces, si me invitan, voy.” El ingeniero Pando dice: “Somos como cuatro o cinco empresas que andamos desde Tijuana a Matamoros y participamos, mínimo, en dos eventos mensuales, mientras que con los demás a lo mejor atendemos, aproximadamente, 10 eventos anuales.”

En el comentario citado el ingeniero Pando hace hincapié en la diferencia entre todos los miembros de la sociedad y el grupo de los cinco que es el que empuja, y en ocasiones jala a los demás para que participen en este tipo de eventos.

En cuanto a la participación de estas microempresas en las exposiciones

**Tabla 1. Caracterización de las empresas analizadas.**

<i>Empresa / Factor</i>	<i>Juvelin Aldama, Chih.</i>	<i>Hacienda San Miguel Valle de Allende, Chih.</i>	<i>Productos Lácteos Tres Marías</i>	<i>Productos Apícolas La Abejita</i>	<i>Carne Seca Brangus Beef</i>
<b>Aspecto económico / político</b>	Sociedad Cooperativa de R.L. y de C.V.	Sociedad Cooperativa de R.L. y C.V.	Sociedad de Producción Rural	Apicultor y Pequeño Contribuyente	Persona Física con Actividad Empresarial
<b>Registro del personal en el IMSS, Infonavit</b>	No, cuentan con Seguro Popular	No, cuentan con Seguro Popular	Sí	No, son eventuales	No, cuentan con Seguro Popular
<b>Personas que participan en las labores de la empresa</b>	5 y 1 eventual.	6 constituidos dentro de la cooperativa, 6 empleados de planta y 3 eventuales.	5 Los esposos y 3 empleados de planta.	Los esposos y 3 eventuales en la época de cosecha.	El dueño y otra persona.
<b>Configuración del personal</b>	Todas las personas pertenecen a la familia y están registrados en el Seguro Popular por su cuenta	La dirección y manejo está a cargo de familiares y los empleados participan en la zona de producción y comercialización según la temporada.	La dirección y el manejo están a cargo de la familia. Los empleados participan en la producción.	La dirección y el manejo están a cargo de la familia. Los empleados participan en la producción.	La dirección y el manejo están a cargo del dueño. Un empleado participa en la producción.

**Tabla 1. Caracterización de las empresas analizadas (continuación).**

<i>Empresa / Factor</i>	<i>Juvelin Aldama, Chih.</i>	<i>Hacienda San Miguel Valle de Allende, Chih.</i>	<i>Productos Lácteos Tres Marías</i>	<i>Productos Apícolas La Abejita</i>	<i>Carne Seca Brangus Beef</i>
<b>Atributo productivo</b>	En 1991 se constituyeron como empresa, después de dos años de investigación para desarrollo de su primer producto, actualmente cuentan con una gama de 14 productos de origen natural para el cuidado de la belleza y salud.	Empezaron operaciones en 2004, con las recetas caseras de la familia. Los productos que producen son cajeta (ate), licor y jalea de membrillo.	Inició en 2002 con quesos gourmet y transitaron hacia la producción de cajeta de leche de cabra y rompope.	Inició en 1991, con la producción de miel, actualmente elaboran champú, cremas, jabones, propóleo, jarabe para la tos, etcétera. 16 productos.	Inició en 2005, con la producción de carne seca de res.
<b>Tecnología</b>	Conocen proceso de producción y han adecuado sus artefactos con apoyo del DIF y sus locales con un apoyo de Desarrollo Rural.	Conocen el proceso de producción y aún no se ha industrializado.	El sistema de producción es semi automatizado.	El sistema de producción es semi automatizado.	El sistema de producción es semi automatizado.



<b>Innovación</b>	Han mejorado su maquinaria y diversificado sus productos atendiendo las necesidades del mercado.	Han mejorado su maquinaria y venden a mayoreo y menudeo.	Han mejorado su maquinaria y diversificado sus productos atendiendo las necesidades del mercado.	Han mejorado su maquinaria y diversificado sus productos atendiendo las necesidades del mercado.	Han mejorado su maquinaria.
<b>Apoyos para la innovación</b>	Asesoría de la UACH, organizadores de exposiciones nacionales y de organismos como la Sagarpa, Secretaría de Economía de Gobierno del Estado y retroalimentación por medio de clientes y proveedores	Asesoría de la UACH, Rememur, organizadores de exposiciones nacionales y de organismos como Sagarpa, Secretaría de Economía de Gobierno del Estado, Asociación Mexicana de Mujeres y retroalimentación por medio de clientes y proveedores rurales (Fonaes).	Recibe apoyo de organizadores de exposiciones nacionales y de organismos como Desarrollo Rural, Sagarpa, Secretaría de Economía de Gobierno del Estado, Canaco y Sedesol. Retroalimentación por medio de clientes y proveedores.	Recibe apoyo de organizadores de Expos Nacionales y de Organismos Públicos como Desarrollo Rural, Sagarpa, Secretaría de Economía de Gobierno del Estado, Canaco, Sedesol y retroalimentación por medio de clientes y proveedores	Recibe apoyo de organizadores de Expos Nacionales y de Organismos Públicos como Desarrollo Rural, Sagarpa, Secretaría de Economía de Gobierno del Estado. y retroalimentación por medio de clientes y proveedores
<b>¿Tiene impacto del conocimiento administrativo en la productividad e innovación?</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**Tabla 1. Caracterización de las empresas analizadas (continuación).**

<i>Empresa / Factor</i>	<i>Juvelin Aldama, Chih.</i>	<i>Hacienda San Miguel Valle de Allende, Chih.</i>	<i>Productos Lácteos Tres Marías</i>	<i>Productos Apícolas La Abejita</i>	<i>Carne Seca Brangus Beef</i>
<b>¿Tiene acceso a redes de cooperación formales e informales?</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>¿Existe aprendizaje individual, colectivo y desarrollo de capacidades (técnicas, organizativas y de comercialización) a partir de la conformación de la empresa?</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de campo.

como estrategia de comercialización, tanto Dora Lidia (Productos Agropecuarios Hacienda San Miguel) como el señor Rubio (Productos Apícolas La Abejita) y doña Nachita (Productos del Desierto Juvelin) consideran que a raíz de que se formó esta asociación participan en más exposiciones y logran mayor venta y apertura al mercado. En ese sentido, la trayectoria de estas cinco microempresas se modificó al incorporarse en la red, ya que su presencia en las exposiciones y ferias nacionales se fortaleció.

De manera que se puede decir que esta red de cooperación surgió por la necesidad de apoyarse para generar una sinergia y participar en conjunto en las distintas exposiciones que hay en el país, y como una forma de comercializar sus productos e intercambiar conocimiento sobre los apoyos y asesoría institucional, y cómo aprovecharlos para bien de las empresas.

En la tabla 1 se puede apreciar que todas las empresas están integradas por la familia, aunque eventualmente emplean a otras personas; además, las que conforman este grupo están legalmente constituidas. Sólo una de ellas tiene a su personal en el IMSS y en el Infonavit, conocen el proceso de producción, unos a partir de recetas de la familia, otros han adquirido conocimiento, con capacitación, para realizarlo. Asimismo, tres de ellas tienen la producción semi automatizada y dos —Juvelin (constituida sólo por mujeres) y San Miguel— no han dado el paso hacia la industrialización. En todas ellas se pudo apreciar el impacto del conocimiento administrativo en la

productividad y en la innovación, con acceso a redes y aprendizajes individuales y colectivos a partir de la conformación de la empresa y de sus relaciones inter organizacionales.

## REDES

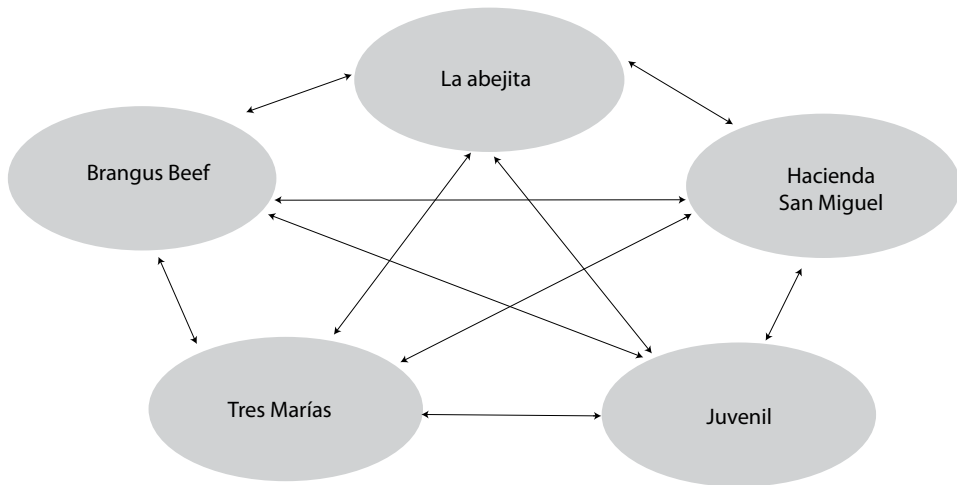
La red de las microempresas analizadas (figura 6) tiene una forma de estrella y está inserta en la red de la sociedad que tienen con otros doce microempresarios “Productores Agropecuarios de la Región Centro Sur del Estado de Chihuahua S. de R.L.M.I.”. Cada empresa representa una familia y en su seno se intercambian conocimientos técnicos y administrativos, esta relación intrínseca es un pilar para su desarrollo y permanencia. Además, cada una tiene relaciones independientes con sus proveedores y consumidores, por la diversidad de productos que ellos generan, lo que implica:

a) Las relaciones con proveedores de materia prima, con quienes se intercambian conocimientos con respecto a nuevas tecnologías e información al presentar los productos nuevos y diferentes, que se han generado a partir de la investigación.

b) Los consumidores fuerzan la innovación y el cambio al plantear sus necesidades y demandas.

c) Asesoría individual —con instituciones de educación superior— para el desarrollo de sus proyectos de empresa, con el fin de cumplir con los requerimientos de los organismos públicos que aportan recursos económicos a las microempresas.

**Figura 6. Red de las microempresas.**

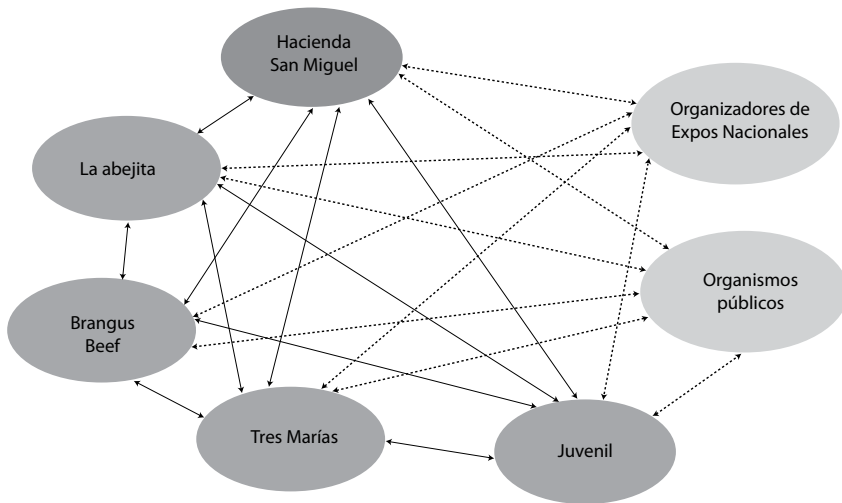


Estas relaciones intrínsecas y extrínsecas a cada unidad de la red constituyen una de las formas en que se generan intercambios de conocimiento —capital social— que se crea a través de las relaciones (Baker, *apud* Portes, 1998: 6) y del poder de acción que se tiene a partir de la red (Uzzi, *apud* Godfrey, 2008: 7), que deriva en formas nuevas de hacer las cosas. De manera que esta red implica los saberes internos de cada organización, los cuales se socializan en esta estructura de apoyo que los productores han generado y que se sustenta en la confianza entre ellos; de hecho, para ellos este grupo es una extensión de su familia —lo que se puede relacionar con la confianza densa que plantea Williams (*Apud* Kramer, 2010: 84) y considera que descansa en la familiaridad que se tiene con las personas—, aspecto que se puede apreciar al observarlos en las exposi-

ciones, la manera como se cuidan, se sustituyen cuando alguien tiene que salir de la escena y tienen la información de los productos de los cinco, así como la posibilidad de comercializarlos en ese contexto. Esto último es otro indicador de confianza, pues de acuerdo con Durston (2002: 16) la confianza se manifiesta en la entrega del control sobre determinados bienes. Asimismo está presente la cooperación, entendida por Durston (2002: 18) como la acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común, ya que ellos se hacen uno para gestionar asesoría y recursos a partir de proyectos, ante diversas instancias públicas y privadas (figura 7).

Con el fin de apoyarse para gestionar ante organismos públicos y privados, la red extiende sus relaciones hacia otros núcleos que se plantean de

**Figura 7. Red de las microempresas con organismos públicos y privados.**



manera global, dichos lazos se marcan con líneas punteadas porque son instancias a las que el grupo acude para solicitar apoyo, por lo que el color con que se representan es diferente. Todos tienen relación con dichas instituciones, pues después de la gestión colectiva le toca a cada quien hacer la parte relacionada con su empresa. En este sentido se puede observar lo que plantea Woolcock (*apud* Castle, 2002: 339), con respecto a que las redes facilitan la acción colectiva y la transferencia de conocimiento.

Los empresarios que forman la red reciben apoyos cuando *a)* realizan gestiones ante las instituciones gubernamentales y *b)* se organizan para participar en la expos locales y nacionales. Esta forma de comercialización refleja un enfoque nuevo hacia el mercado que permite incrementar las capacidades de los empresarios rurales, así

como la posibilidad de participar en un escaparate donde los microempresarios puedan comercializar sus productos y tener más contactos para la venta de aquéllos. En cuanto a las ventajas de haberse asociado y pertenecer a la red de los cinco —representados en los círculos negros con las líneas continuas, ya que así es su relación—, los integrantes de dicha estructura manifiestan haber logrado mayor venta y apertura en el mercado a raíz de dichos vínculos y de su participación en las exposiciones.

En este caso las ligas con estos actores son débiles —pues vincula a individuos o miembros de diferentes grupos (Luna, 2003: 63)—, ya que cada empresa representa a un grupo con su propia red, que está relacionado a través de una persona con los distintos organismos, pues es la dueña o el dueño quien conecta a su organización con

los organismos públicos y con los organizadores de las exposiciones (figura 7), y donde diversas instancias gubernamentales, tanto federales como estatales, contribuyen a vincular a estos empresarios con los diversos mercados, al apoyarles, en ocasiones, con los puestos en las exposiciones y brindarles asesoría.

Estos procesos generan intercambios de conocimiento, pues se analizan los productos, su imagen, etiqueta, envase, entre otros, y se proporciona asesoría a los productores para su mejora. Asimismo, en Chihuahua hay organismos privados (como la Canacinfra y la Canaco), que generan exposiciones como Expoalimentab (Exposición de alimentos, bebidas, maquinaria y abastos), donde reúnen a los productores con empresas que pueden comercializar sus productos. En este tipo de encuentros también se presentan organizaciones que se dedican a producir maquinaria y equipo industrial, con el que se puede lograr mayor calidad y mejorar la productividad.

Todo esto permite considerar que esta estrategia de unión, al conformar una red, aporta capital social a cada una de las empresas, pues según Bourdieu (*apud*, Portes, 1998: 4), el capital social se compone por la confianza —manifiesta en la red de las microempresas— y las relaciones sociales presentes en ambas redes, que permiten a los individuos acceder a los recursos y a la calidad de éstos.

Con el fin de visualizar la dinámica de la red de relaciones, los intercambios, formas de enlace, direccionalidad, frecuencia y durabilidad, a continua-

ción se presenta un cuadro que permite apreciarlas de manera global y según los indicadores que sugieren De Gortari y Vera (*apud* Arras 2010b: 80).

#### DINÁMICA DE LAS REDES

Como se puede apreciar en el análisis de la red, las relaciones bidireccionales tienen una frecuencia cotidiana con la familia, ya que todas las organizaciones objeto de estudio están integradas por los miembros de aquélla. Con los integrantes de la red tienen una interacción muy frecuente, ya que cuando participan en las ferias (dos veces por mes) están juntos y se apoyan entre sí. Son frecuentes los contactos con organizadores de las exposiciones, aunque en cada ocasión quienes encabezan este tipo de eventos son diferentes personas a lo largo del territorio nacional. El trato con las instituciones gubernamentales se realiza con regularidad, de acuerdo con el apoyo o la asesoría que requieran de éstas.

Esta red de relaciones, institucionalizada a partir de la conformación de la sociedad, presenta la aceptación, el reconocimiento y la confianza por parte de sus integrantes, en este caso el grupo y su cohesión son la fuente de su ventaja, por lo que se puede indicar —de acuerdo con Bourdieu y Coleman (*apud* Portes 1998: 7)— que los integrantes de este grupo poseen capital social. Puede decirse que al principio los microempresarios pretendían comercializar el producto, y se dieron cuenta de la importancia de unirse y encontrar los canales adecuados para lo que ellos producían.

**Tabla 2. Dinámica de las redes.**

<i>Relaciones</i>	<i>Qué se intercambia</i>	<i>Formas de enlace</i>	<i>Direccionalidad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Durabilidad</i>
Organizadores de las exposiciones	Información y negociación con respecto a los precios de los espacios para la muestra de los productos.	Contactos personales	De ambas partes y por iniciativa del empresario	Regularmente para gestionar su participación en las ferias, asisten a dos eventos por mes.	Desde el inicio de la red.
Instituciones gubernamentales	Información y apoyo para: Asistir a las expos. Recursos. Asesoría de imagen para sus productos.	Contactos personales	De ambas partes y por iniciativa del empresario	Regularmente Cuando requieren de algún tipo de apoyo.	Desde el inicio de la red.
Integrantes de la red	Información y conocimiento sobre lo que realizan y lugares donde pueden solicitar apoyo.	Contactos personales	De ambas partes	Una o dos veces por semana. Cuando participan en las ferias es cotidiana.	Desde el inicio de la red.
Familiares	Información. Trabajo. Apoyo y participación en el proceso productivo.	Reuniones familiares a partir de contactos personales.	De ambas partes	Cotidiana, todas las empresas están conformadas por la familia.	Desde antes del inicio de la red

Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo, julio 2010.

Asimismo, el conocimiento de las empresas se fue enriqueciendo al aprender a gestionar en grupo, establecer relaciones con los organizadores de las exposiciones y con la asesoría de las instituciones, así como adquirir mayor conocimiento sobre el mercado. De manera que a partir de la conformación de esta red y de sus relaciones, se gestaron saberes individuales y colectivos, junto con el desarrollo de capacidades técnicas, organizativas y de comercialización. Cabe destacar que, de acuerdo con Portes (1998: 13), las redes donde el capital social fluye se han identificado como una fortaleza para los pequeños negocios, pues facilitan la acción y cooperación para que sus integrantes se beneficien con el intercambio de conocimientos en la relación, lo que los lleva a lograr beneficios mutuos.

De este modo, los microempresarios encontraron en la unión —en la constitución de vínculos entre la organización y sus contextos, dentro de los cuales puede formar redes de relaciones— una estrategia que permite el progreso de sus empresas (Bartoli, 1992: 145). En este caso dicha táctica les ha permitido fortalecerse al gestionar recursos ante diversas instancias y, especialmente, tener acceso al mercado y encontrar canales de comercialización; uno de ellos y, muy importante, es el eslabón que se constituye por las exposiciones nacionales —donde participan dos veces por mes.

Es primordial señalar que los cinco integrantes de la red consideran elemental contar con mayor capital de trabajo para dar respuesta a las nece-

sidades del mercado, especialmente cuando se trata de incursionar a los canales de distribución de los supermercados, ya que algunos de ellos han sido aceptados por Soriana y WalMart; sin embargo, al solicitarles la entrega de grandes cantidades de producto no pueden surtirlo, ya que necesitan adquirir materia prima, envases y etiquetas, entre otros insumos, y no cuentan con recursos financieros para hacerlo; además, tienen que esperar alrededor de sesenta días para que se les pague, de manera que requieren financiamiento para dar el salto a la distribución masiva de sus productos, por eso escuchamos a los cinco microempresarios entrevistados plantear la necesidad de un préstamo con intereses razonables, para contar con capital de trabajo.

Además, todos consideran que debido a la crisis económica que se vive en el país han sufrido baja en sus ventas; asimismo, las microempresas que producen dulces como son la cajeta (ate) de membrillo, la cajeta de leche de cabra y el rompopo, plantearon la problemática del incremento de los insumos, especialmente del azúcar.

## CONCLUSIONES

La descripción de las microempresas y su red de relaciones permite observar que, gracias a la estrategia de conformar una sociedad y formar parte de una red con alta cohesión, éstas han tenido mayores oportunidades para gestionar recursos ante las instancias gubernamentales y tener acceso a un canal de comercialización como son las



ferias o exposiciones de productos a nivel nacional, y a partir de este tipo de estructura y de sus relaciones sustentadas en la confianza, en el intercambio de conocimientos y en el apoyo han generado capital social, de manera que la estructura de esta red ha sido factor clave para el desarrollo económico de las empresas que la conforman.

Además, la integración de la red de alta cohesión, en el caso de este grupo de microempresas, fue una estrategia de innovación organizativa para lograr mejores gestiones ante las instancias públicas y privadas; conseguir mejores canales de comercialización al incorporarse en una cadena de valor que articula a los actores con otros medios de mercadeo; en la participación en las exposiciones y ferias de productos —a partir de la sociedad generada se agrega valor a sus productos al crear espacios nuevos de negociación y más opciones de venta y de apoyo sustentados en el conocimiento de otras oportunidades para acceder a nuevos mercados e intercambiar información con respecto a las instituciones que les pueden apoyar para mejorar los procesos productivos, así como la imagen de sus productos. Lo anterior permite decir que las redes y la confianza, aspectos constitutivos del capital social, son recursos que permiten la permanencia y el desarrollo de las microempresas, al tiempo que aportan al holograma social el conocimiento de una forma de trabajo, a partir del cual se logra un mejor desarrollo sustentado en la unión de esfuerzos y voluntades.

También es importante señalar que a través del análisis de las relaciones

interorganizacionales se puede visualizar la construcción de las redes en las que se incorporan las empresas, y cómo a partir de estas interacciones se coordinan esfuerzos, se establecen normas y transfiere conocimiento para realizar diferentes acciones conjuntas. Debido al resultado de las gestiones y al cumplimiento de las expectativas del grupo por parte de cada uno de los actores en el tiempo, se construye la confianza, todos ellos elementos constitutivos del capital social. Así, en los resultados de este estudio de caso se demuestra empíricamente cómo a partir de las alianzas entre los diversos grupos —donde sus integrantes tienen características en común, como son: estar conformados por la familia, su enfoque en el trabajo, apertura al apoyo de organismos externos, aceptación del cambio y capacidad para enfrentar los retos que se les presentan— y su incorporación a una red, en la cual se facilita la acción colectiva, la transferencia de conocimiento y la confianza, se puede generar capital social que contribuye al buen desempeño de las empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARRAS, Ana María (2010a), *Comunicación organizacional*, 3ª ed., Chihuahua, Universidad Autónoma de Chihuahua.
- ARRAS, Ana María (2010b), “La microempresa una colectividad de capacidades en la red del conocimiento”, en Rebeca de Gortari y María Josefa Santos (eds.), *Aprendizaje e innovación en microempresas rurales*, México, IIS-UNAM, pp. 77-118.
- ARRAS, Ana María (2009), *La acción comunicativa, estrategia de poder y agente de*

- cambio en las prácticas organizacionales*, Chihuahua, Universidad Autónoma de Chihuahua.
- BARTOLI, Annie (1992), *Comunicación y organización*, Barcelona, Paidós.
- CASTLE, Emery (2002), "Social Capital: An Interdisciplinary Concept", *Rural Sociology*, vol. 67, núm. 3, pp. 331-349.
- CASAS, Rosalba (2003), "Enfoque para el análisis de redes y flujos de conocimiento", en M. Luna, *Itinerarios del conocimiento: formas dinámicas y contenido. Un enfoque de redes*, Madrid, Anthropos, pp. 19-50.
- CASAS, Rosalba, Matilde LUNA, María Josefa SANTOS (2001), "Conclusiones generales", en R. CASAS (ed.), *La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México*, Madrid, Anthropos, pp. 355-373.
- CEPAL, (2001), "Revalorar la agricultura y el desarrollo rural para la sustentabilidad", en línea [<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/9477/1508.pdf>].
- COHEN, Bruce (1984), *Introducción a la sociología*, México, McGraw Hill.
- DE GORTARI, Rebeca (2001), "Complementariedad y conocimiento compartido en el campo de los materiales en México", en R. CASAS (ed.), *La formación de redes de conocimiento, una perspectiva regional desde México*, Madrid, Anthropos, pp. 298-354.
- DURSTON, John (2002), *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural*, Santiago de Chile, CEPAL/Naciones Unidas, en línea [<http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/0/11700/P11700.xml&xsl=/dds/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>].
- FONAES (2010), <http://www.fonaes.gob.mx/index.php/fonaes/que-es-fonaes>
- FOUCAULT, Michel (1979), *Microfísica del poder*, 2ª ed., Madrid, La Piqueta.
- GODFREY, Paul (2008), "Keys to Understanding Your Social Capital: An Interview with Brian Uzzi", *ESR Review*, vol. 10, núm. 2, pp. 4-11.
- KOSLOWSKY, Meni y Shmuel STASHEVSKY (2005), "Organizational Values and Social Power", *International Journal of Manpower*, vol. 26, núm. 1, pp. 23-34.
- KRAMER, Roderick (2010), "Collective Trust within Organizations: Conceptual Foundations and Empirical Insights", *Corporate Reputation Review*, vol. 13, núm. 2, pp. 82-97.
- LUHMAN, Niklas (1996), *Confianza*, Madrid, Anthropos.
- LUNA, Matilde, (2003), "La red como mecanismo de coordinación y las redes de conocimiento", en M. LUNA (ed.), *Itinerarios del conocimiento: formas dinámicas y contenido. Un enfoque de redes*, Madrid, Anthropos, pp. 51-78.
- MARWICK, Alice (2001), "Knowledge Management Technology", *IMB Systems Journal*, vol. 40, núm. 4, pp. 814-830.
- MILLÁN, René, Sara GORDON (2004), "Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas", *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 66, núm. 4, pp. 711-747, en línea [<http://www.ejournal.unam.mx/rms/2004-4/RMS04404.pdf>].
- MOLINA, Francisco *et al.* (2008), "La estructura y naturaleza del capital social en las aglomeraciones territoriales de empresas: una aplicación al sector cerámico español", Bilbao, Fundación BBVA, en línea [[http://www.fbbva.es/TLFU/dat/capital%20social\\_sector%20ceramico%20espanol.pdf](http://www.fbbva.es/TLFU/dat/capital%20social_sector%20ceramico%20espanol.pdf)].
- NOOTEBOOM, Bart (2007), "Social Capital, Institutions and Trust", *Review of So-*

- cial Economy*, vol. 65, núm. 1, pp. 29-53.
- POLANYI, Michael (1943), *The Tacit Dimension*, Gloucester, Peter Smith.
- PORTES, Alejandro (1998), "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology", *Annual Review of Sociology*, núm. 24, pp. 1-12.
- PRATT, Henry (1984), *Diccionario de sociología*, México, FCE.
- PRUSAK, Laurence (2001), "Where Did Knowledge Management Come from?", *IMB Systems Journal*, vol. 40, núm. 4, pp. 1002-1007.
- SANTOS, María Josefa y Rebeca DE GORTARI (2003), "De contactos a redes: La construcción de redes a través de la formación de recursos", en M. LUNA (ed.), *Itinerarios del conocimiento: formas dinámicas y contenido. Un enfoque de redes*, Madrid, Anthropos, pp. 107-144.
- SIN-KWOK, Raymond, (2004), "Social Capital: A Theory of Social Structure and Action", *Contemporary Sociology*, vol. 33, núm. 1, pp. 24-33.
- SIVAN, Yesha, (2000), "Knowledge Processes: Driving Organizational Practices through Knowledge", *WebNet Journal*, pp. 12-44.
- TIRADO, Ricardo, Matilde LUNA (2001), "Las asociaciones empresariales y la construcción de redes de conocimiento", en R. CASAS (ed.), *La formación de redes de conocimiento Una perspectiva regional desde México*, Madrid, Anthropos, pp. 119-160.
- VILLAVICENCIO, Daniel, (1993), "¿Qué entendemos por aprendizaje tecnológico?", *Tecnoindustria*, núm. 11, agosto-septiembre, pp. 22-28.
- WARDE, Alan, Gindo TAMPUBOLON, Mike SAVAGE (2005), "Recreation, Informal Social Networks and Social Capital", *Journal of Leisure Research*, vol. 37, núm. 4, pp. 402-425.
- YIN, Robert (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3ª ed., Nueva York, Sage.