

Conocimiento y redes, activos significativos para el desarrollo de las microempresas rurales

Ana María de Guadalupe Arras Vota¹, Julio César López Díaz, Luz Ernestina Fierro Murga

Abstract

The need of employment in the rural area has lead to the creation of enterprises where raw material is transformed. These are called non agricultural endeavors and contribute to economic development, taking the opportunity of the natural resources they own, and preserving cultural roots.

These endeavors need to be inserted in chains that add value to products through processes, commercialization, links, knowledge and resources from production to consumer. These links are transformed into nets of relationships through which knowledge is created and transferred.

Through the study of two cases, this paper compares the creation of knowledge nets and its importance. And when the enterprise is open and reaches out to include new actors in its net and develops close ties, they attain administrative knowledge, better negotiation conditions and greater sale points for its products, therefore better development is accomplished. And if interactions are founded in trust, social capital is gained.

Key words: microenterprise, knowledge net, value chains

Resumen

La necesidad de empleo en el sector rural ha llevado a la creación de empresas en donde la materia prima se transforma. Éstas son emprendimientos no agrícolas y contribuyen al desarrollo económico, utilizando la oportunidad de los recursos naturales que poseen y preservando las raíces culturales.

Dichas empresas necesitan insertarse en cadenas que dan valor agregado a los productos a través de procesos, comercialización, enlaces, conocimiento y recursos desde la producción hasta el consumidor. Estas ligas se transforman en redes de relaciones a través de las cuales el conocimiento se crea y transfiere.

Mediante el estudio de dos casos, este trabajo compara la creación de redes de conocimiento y su importancia. Además, cuando la empresa es abierta y busca nuevos actores para incluirlos en su red, y desarrolla lazos cercanos, logra conocimiento administrativo, por lo tanto, mejores: condiciones para negociar y puntos de venta, lo cual

¹ Correo: aarras@uach.mx

lleva a mayor desarrollo. Además, si las interacciones se fundamentan en la confianza, se obtiene capital social.

Palabras clave: microempresa, conocimiento, red, cadenas de valor

Introducción

Una opción para el desarrollo económico y la generación de empleo, y, por ende, para la creación de mejores condiciones de vida para las familias, la constituyen las microempresas, especialmente aquellas que se insertan en el sector rural o las que dan valor agregado a los productos que se generan en él. En México la creación de empresas es una de las opciones para abatir el desempleo en las ciudades y en las zonas rurales (García, Garza, Sáenz, y Sepúlveda, 2003). De hecho 45.6% de los trabajadores labora en una microempresa y 23.8% en una pequeña (INEGI, 2011), esto significa que prácticamente 70% de los trabajos en nuestro país son generados por la micro y pequeña empresa, las cuales crean ingresos equivalentes a 26.6% del Producto Interno Bruto (PIB) (INEGI, 2011).

De hecho, como alternativa para el sector agrario Klein (*apud* CEPAL, 2001) plantea la necesidad de generar empleo rural no agrícola² y la inserción de los productores en cadenas productivas. En este sentido se puede decir que en el campo las personas optan por la creación de una empresa, con el propósito de hacer frente a las condiciones adversas y a la necesidad de recursos económicos. Dicho emprendimiento se fundamenta en el capital con que cuentan, el cual es el conocimiento de un proceso productivo que les permite generar una alternativa laboral y de ingreso para su familia y para la comunidad. En este sentido, plantean Corona Treviño y Jasso Villazul (2005) que el conocimiento, en cualquier campo, permite a quien lo posee tener la capacidad de actuar intelectual o físicamente.

En las comunidades agrarias se encuentran familias que poseen huertas o campos de cultivo, dedicadas a la producción de frutales u hortalizas que es la materia prima que transforman en producto -en familia- y comercializan con un valor agregado. Vale destacar que el conocimiento del proceso productivo se ha ido transfiriendo de generación en generación y las innovaciones en el campo las han realizado a partir del conocimiento socializado con otros productores o con la participación de especialistas de instituciones educativas y gubernamentales.

Tal es el caso de una familia, objeto de estudio, que decidió transformar el membrillo en dulce, licor y jalea, para lo cual usaron las recetas de familia. En la región de Allende³ es

² 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).

³ Allende, es el nombre de la cabecera municipal del mismo nombre, originalmente denominado “Valle de San Bartolomé”; es uno de los 67 municipios que conforman el Estado de Chihuahua. La cabecera se fundó, en 1563, por la orden de San Francisco de Asís, y fue el primer pueblo de misiones que dicha orden fundó en el Estado.

tradición reunirse y convivir en familia en torno a la producción de la “cajeta de membrillo”, conocida como ate en el sur de México y como carne de membrillo en España.

Al visitar las comunidades de Valle de Allende y Pueblito de Allende en el sur del Estado de Chihuahua se apreció, especialmente en Valle, la laboriosidad de las personas, así como la forma en que algunos empresarios se insertan en redes más extensas, a diferencia de otros, lo que motivó la realización de este estudio, el cual tiene como propósito describir el proceso de construcción de dos microempresas y analizar comparativamente la forma en que el conocimiento y las redes sociales a las que pertenecen se han constituido en un activo para su desarrollo.

El trabajo está integrado, además de la introducción, por el marco teórico, el cual se presenta como marco interpretativo común que permite plantear la discusión de los resultados y está integrado por los conceptos de microempresa, conocimiento y redes de conocimiento por medio de las cuales los pequeños emprendimientos se apoyan para adquirir y transferir saberes, además de gestionar en conjunto apoyos de instituciones gubernamentales. Enseguida se incorpora el objetivo y la metodología; luego, los resultados y la discusión, en donde se presenta el análisis comparativo de dos casos de microempresarios que tienen diferente manera de abordar la gestión de la microempresa, para cerrar con las conclusiones en las que se destaca que el conocimiento es un activo que permite iniciar una microempresa, y que en la medida en que se construyan y participen en redes las microempresas pueden sobrevivir, ya que se plantea que en México dos de cada tres microempresas que se constituyen cada año, desaparecen (Baez Reyes, Cordero Lara, Herenández Flores, Sánchez Sánchez, y Carrillo Rendón, 2009), es decir sólo 33.33% logra permanecer.

Marco Teórico

Con el fin de tener un marco interpretativo de significados, se torna necesario definir el concepto de empresa la cual, al gestarse, tiene como propósito alcanzar ciertos objetivos, esto significa que se busca lograr resultados al realizar acciones productivas, que pueden ser vistas como procesos de conocimiento cuya infraestructura se sustenta en la cultura, la tecnología y las funciones del negocio (Sivan, 2000).

La empresa, afirma Prusak (2001, 1003), es una colectividad de capacidades coordinadas que están de alguna manera integradas por su historia y limitadas por la efectividad de sus habilidades sociales y cognitivas. La unidad de análisis de dichas destrezas es el conocimiento, que involucra al saber explícito y tácito, que para Polanyi (1943), son inseparables.

El conocimiento explícito es el conocimiento que está expresado de manera formal y sistemática, es objetivo, racional y está codificado. Por el contrario, el conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal -valores y creencias- dentro de un determinado contexto, se refiere al conocimiento que únicamente la persona conoce y que es difícil de explicar a otra persona (Polanyi, 1943). Al respecto, expresa

Marwick (2001), que una proporción del conocimiento tácito de la persona puede ser capturado de manera clara, al conceptuarlo, exteriorizarlo y articularlo en procesos de colaboración; mientras que el conocimiento explícito se vuelve tácito al internalizarlo y tener la posibilidad de actuar informados con los saberes que requiere la producción y creación de bienes, dicho proceso involucra el aprendizaje tecnológico, el cual se concibe, como la acumulación de experiencias de apropiación, diseño y mejora de la tecnología en las empresas (Villavicencio, D. Arvanitis, R. 2006), lo que implica el conocimiento individual y el colectivo no centralizado y el centralizado los cuales, de acuerdo con Girod (*apud* Bolívar, 2000), al interactuar generan diversas dimensiones de saberes que involucran saber cómo y qué hacer, de manera individual y colegiada, lo que al documentarse da pie a una cultura legitimada y formalizada y, al hacerlo, traducen del conocimiento tácito al explícito.

Otro aspecto a considerar, al referirnos a la microempresa, 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 conectada⁴ y forma redes⁵ con proveedores, consumidores, actores políticos y sociales que dan sentido a su existencia, permitiéndole optimizar recursos, aprovechar espacios y experiencias de los otros integrantes de la red.

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.

Redes de conocimiento

Las redes son un conjunto de individuos o sujetos interconectados entre sí mediante patrones de comunicación (Arras-Vota, 2010a), de relaciones de intercambio 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, 2001).

Las redes, en cuanto a la estructura de su organización, tienen una membrecía 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 que los colectivos son las relaciones personales y la confianza construida fuera de la arena económica (Hollingsworth, J. Boyer, R. 1997).

⁴ Se puede decir que las organizaciones son sistemas políticos y culturales complejos, cuyas dimensiones interpretativas varían de acuerdo con los intereses, conflictos y juegos de poder implícitos en las interacciones intra organizacionales e inter contextuales (Arras-Vota, 2009).

⁵ 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 Rabiela, 2001)

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*, Arras-Vota, 2010b), así como conocimiento.

La perspectiva de redes está en total sintonía con el enfoque sistémico 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 educación⁶ 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**, el cual es definido por Bourdieu (*apud* Portes, 1998) como “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.” Este capital, expresa el autor, se compone por la confianza y las relaciones sociales que permiten a los individuos acceder a los recursos y a la calidad de éstos.

En este sentido, se puede decir que las redes contribuyen a la creación del capital social al estar sustentadas en vínculos a través de los cuales se intercambian, desarrollan, producen y distribuyen bienes y servicios, donde sus relaciones se pueden describir al realizar el análisis de la dinámica de la red, el cual se genera al considerar los siguientes atributos: a) qué se intercambia, b) formas de intercambio, c) frecuencia de la interacción y d) durabilidad e intensidad de la relación, que plantean (De Gortari, R. Vera, G. 2007).

Además, es importante señalar que las microempresas, al conformar redes, éstas pueden constituirse en cadenas de valor a través de las cuales se puede transferir conocimiento y lograr un enriquecimiento mutuo (Arras-Vota, 2010b). La cadena de valor es el conjunto de actores (Acosta, 2006) y actividades (Porter, 1985), que genera valor agregado al producto, a través de procesos, vínculos, información, conocimiento, recursos, logística y comercialización (Acosta, 2006), desde la etapa de producción hasta el consumo e incluye cualquier actividad que va hacia atrás o hacia delante de la etapa de procesamiento (Ickis, Leguizamón, & Metzger, 2009).

Objetivos

Analizar el proceso de construcción de las microempresas y comparar la forma en que el conocimiento y las redes sociales a que pertenecen se han constituido en un activo para su desarrollo.

⁶ 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 Corral, 2001).

Metodología

Para abordar el estudio se consideró pertinente utilizar el estudio de caso el cual, de acuerdo con Yin (2003), 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 descriptiva y modo bibliográfico y de campo. Los métodos utilizados fueron: Analítico-Sintético y teórico deductivo, con apoyo del hermenéutico.

Para obtener la información se utilizó la técnica de la entrevista abierta a profundidad, realizada a las personas que iniciaron las empresas objeto de estudio, así como las bibliográficas.

Resultados y discusión

En el marco del proyecto Procesos humanos y productivos en las organizaciones, caso el membrillo en Allende, Chihuahua, se han realizado diversas visitas de campo con productores del frutal y con quienes lo procesan y dan valor agregado. Son dos las microempresas que se han elegido para realizar la comparación, ya que ambas generan productos derivados del membrillo, una a mayor escala que la otra y, además, están vinculadas entre sí, pues la que cuenta con una huerta donde se cultiva el frutal, la empresa del Sr. Poblano, es proveedora de la materia prima para el otro emprendimiento, el de Dorita.

Dos escenarios distintos, aunque en el mismo municipio, son los que dan marco a ambas microempresas, una es Productos Agropecuarios Hacienda San Miguel ubicada en el Valle de Allende⁷. La otra, Huerta Poblano, en el Pueblito de Allende⁸.

El municipio de Allende ubicado al sur del Estado de Chihuahua, colinda con siete municipios: al norte con **San Francisco de Conchos**, al noreste con **Camargo**, al noroeste con **Valle de Zaragoza**, al oeste **Hidalgo del Parral**, al suroeste con **Matamoros**, al sur con **Coronado**, al este con **Jiménez** y con el municipio de **López** (INEGI, 2010).



Figura 1. Municipio de Allende, Chihuahua, México.

⁷ Patrimonio de la humanidad, lugar mágico, en el que el visitante al poner un pie en sus calles, se transporta en el tiempo

⁸ donde el tiempo parece haberse detenido, entre calles de cemento y de tierra, ancianos, de espalda curva, que utilizan la coa para sembrar, mujeres de edad que sonrían al saludar de lejos, levantando la mano, a los fuereños.

Gestación, conformación y desarrollo de las microempresas objeto de estudio: Huerta Poblano y Productos Agropecuarios Hacienda San Miguel

En este apartado se presenta la forma en que iniciaron las empresas, su trayectoria y el modo en que cada una de ellas se encuentra inserta en una red de relaciones

Huerta Poblano

La Huerta Poblano es una microempresa, ubicada en Pueblito de Allende⁹, Chihuahua, en la que laboran de manera permanente sólo los miembros de la familia: 2 de los hijos y la esposa de uno de ellos, quienes, junto con el papá constituyen el emprendimiento; sin embargo, para la época de cosecha se contrata o se subcontrata personal cuando el fruto se vende en el árbol. De acuerdo con los datos familiares, la población de árboles cuenta con 80 años de vida. Este huerto ha sido propiedad de la familia por generaciones, por lo que se han transferido el conocimiento del manejo del huerto entre ellos. La primera visita que se realizó fue a partir de que Dorita, de Productos Agropecuarios Hacienda San Miguel, nos orientó para llegar con quien es su principal proveedor de membrillo, que precisamente es la Familia Poblano, dueña de la Huerta Poblano.

El señor Poblano refiere que: “...el cultivo del frutal se riega con agua rodada, entre los árboles pastorea su rebaño, con el fin de contar con un fertilizante natural” y, agrega, “el principal problema que tenemos con el membrillo es el gusano”. Dice vender el fruto (a un precio que fluctuó desde 1.50 hasta 2.50 en 2011) a compradores que llegan a Pueblito¹⁰. Además, comenta que ellos “además de vender el fruto elaboran cajeta (denominación para el ate en Chihuahua), la cual que comercializan en Parral y en Jiménez.

Durante una entrevista al hijo que se encarga de procesar el membrillo y de comercializarlo, se le preguntó cómo logran recuperar los costos en tanto su precio de venta por kilo es menor al de la competencia, él dice:

“los membrillos, allí están, la leña, también, nosotros hacemos la cajeta, sólo compramos el azúcar y el empaque, así que sí nos sale.”

Luego de plantear que el membrillo tiene un costo, al igual que la leña y la mano de obra, encoge los hombros. Entonces le cuestionamos sobre quién la lleva a Jiménez y a Parral, el hijo expresa:

⁹La localidad de **Pueblito de Allende** está situado en el Municipio de Allende (en el Estado de Chihuahua). Tiene 1460 habitantes.

¹⁰ De acuerdo con los resultados de una encuesta aplicada en 2011, a los productores de membrillo en Pueblito, ellos lo venden a quienes lo distribuyen en diferentes partes del país, como Morelia, Coahuila, Jalisco, Aguascalientes, Zacatecas. Regionalmente, a decir de ellos, se comercializa, también a través de intermediarios, en Parral, Valle de Allende y Chihuahua.

“nosotros la llevamos y la dejamos en las tienditas, luego regresamos por el dinero de la venta.”

Y ¿la gasolina? Queda la pregunta en el aire, encoge de nuevo los hombros, de manera que tampoco consideran los costos de traslado del producto a los centros donde se comercializa.

Hermoso sin duda fue observar la escena en la que, bajo un árbol, un hombre y una mujer menean, con una pala de madera larga, la cajeta que hierve en un caso de cobre; sin embargo, el proceso no se encuentra estructurado formalmente, ni se realiza en un lugar definido y sin prácticas de producción que involucren procesos de inocuidad. Se puede afirmar que están en una etapa en la que dan valor agregado a los productos como una forma de apoyo a la economía familiar sin tener la visión de crecer y competir en el mercado, pese a que la ventaja competitiva es que cuentan con la materia prima al costo y el dulce que elaboran sale al mercado antes que el de los demás industrializadores, pues, al ser dueños de la huerta, en agosto ellos son los primeros en realizar y comercializar el ate.

En el emprendimiento Poblano se considera, a partir de la observación y de las conversaciones sostenidas con el señor, que el tipo de trabajo que realizan tanto en la huerta como en la transformación del frutal se basa en el conocimiento empírico y tácito que les ha sido heredado por parte de sus antepasados.

A continuación se presenta la red de relaciones conformada por la Huerta Poblano, la cual se observa con apertura relativa, lo que les permite permanecer, mas no crecer, ya que sus contactos se dan, específicamente con personas, grupos o instituciones que llegan al pueblo, pero ellos no salen a buscar mercado.

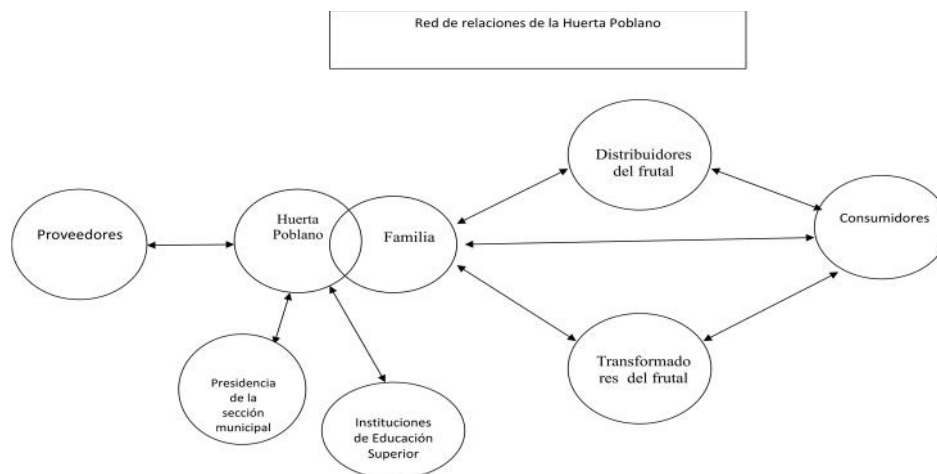


Figura 2. Red de la Huerta Poblano

En la red anterior, se advierte que la microempresa tiene los elementos básicos que le permiten permanecer, ya que cuenta con:

- a) Proveedores de insumos para el campo y para el proceso de transformación.

- b) Consumidores los cuales, en el caso del frutal, se relacionan directamente con quienes lo distribuyen y son pocos los que acuden a comprarles a la huerta con el fin de transformar el membrillo.

Por otra parte, en Pueblito los productores se relacionan directamente con la Presidencia de la Sección Municipal, instancia que, en ocasiones, les brinda capacitación, tal fue el caso de la conferencia de entomología, la cual continuó con trabajo en el campo en donde se ilustraron las prácticas orgánicas para el manejo de plagas y lombricompost. Es importante señalar que este tipo de acciones se dieron a partir de un proyecto que se llevaba a cabo en la Universidad Autónoma de Chihuahua, por lo que los investigadores acudieron al lugar y siempre contaron con la disponibilidad y la apertura del Sr. Poblano, quien recibió al grupo muy bien y abrió la huerta para que se realizaran diversas acciones como censo de árboles, adquisición de muestras para análisis de suelo y foliar, entre otros.

En el caso de esta Huerta, el componente más fuerte de la relación lo constituye la familia; el negocio y la familia tienen una relación simbiótica, que es la fortaleza de la microempresa donde todos laboran, que representa su sustento y donde adquieren el conocimiento que el padre les transfiere en el campo, al realizar las tareas. De manera que los saberes tácitos se comparten entre los familiares, mas no están codificados. No se cuenta con un proyecto de empresa pero han aceptado apoyo sobre conocimiento técnico, sin embargo, éste no se dio para documentar y mejorar sus procesos y puntos de venta. Además, reciben el apoyo de quienes acuden a la entidad por diversos motivos.

Hacienda San Miguel

Productos Agropecuarios Hacienda San Miguel, es una microempresa familiar que cuenta con una pequeña parcela con algunos árboles de membrillo y de nogal, de donde obtienen materia prima para transformarla, y adquieren la que les falta con diversos productores, entre ellos el Sr. Poblano. En el taller de transformación laboran seis empleados de planta y tres eventuales, dicho agronegocio se constituyó hace siete años como Sociedad Cooperativa de Recursos Limitados de C.V. Produce, de manera artesanal, ate, crema y jalea de membrillo los cuales elaboran, dice Dorita:

“con recetas de familia y porque ella deseaba realizarse como persona, generar sus propias alternativas de desarrollo, enfrentar retos, tomar sus propias decisiones y, por la emoción de crear algo nuevo.”

En el presente, sus productos se venden a nivel local, regional y nacional, y en un futuro Dora Lidia visualiza a la empresa exportando sus productos a Europa. Así mismo, comenta que al iniciar se vendían 700 productos y, ahora, 6000.

Dicha organización ha crecido gracias a las relaciones que se han generado a partir de la familia y con la asociación de productores. Expresa Dorita:

“Nos unimos para gestionar recursos, no es lo mismo que una persona solicite apoyo a que lo hagamos en grupo, juntos podemos lograr más. Y para participar en las expos nacionales, también lo hacemos en grupo.”

Estos comentarios permiten advertir la presencia de una red generada por la empresa “Hacienda San Miguel” en la cual se vinculan las relaciones entre los actores que participan en su desarrollo, quienes han ayudado a moldear el avance estructural y sus relaciones comprenden los canales a través de los cuales se transmite el conocimiento, en principio, sobre cómo realizar el producto lo que implica los saberes internos de la organización en donde el principal es el conocimiento individual y colectivo no centralizado y el centralizado, que incorporan el cómo y qué hacer de manera individual, colegiada y documentada, ya que cuentan con el plan del negocio, descripción del proceso, documentación de los costos y de las finanzas, lo que ha generado, de acuerdo con Polanyi (1943), conocimiento explícito que se ha formalizado en documentos, mientras que algunos aspectos del proceso que únicamente saben los miembros de la familia, remite a la presencia del conocimiento tácito.

Además, se advierte la presencia de sus pares, punto de apoyo para la gestión de recursos, ante organizaciones públicas y privadas, así como la interacción con proveedores y consumidores en las expos nacionales.

Enseguida se presenta la red de la microempresa “Hacienda San Miguel” con el fin de analizarla.

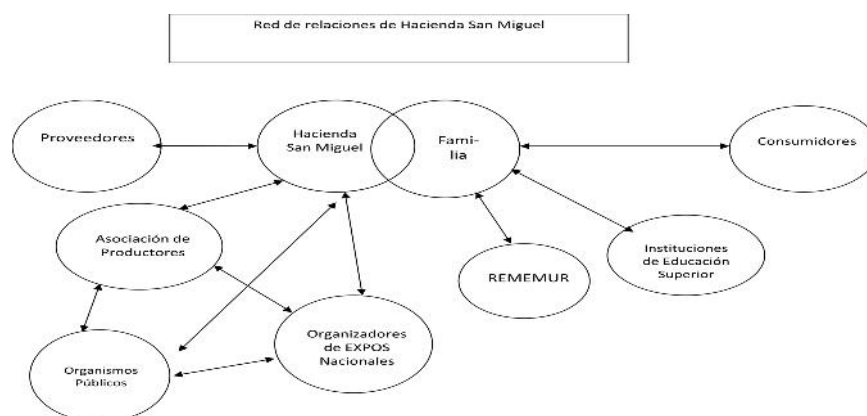


Figura 3. Red de la empresa Hacienda San Miguel

En la red se aprecia la presencia de una red personal entrelazante¹¹ integrada por la asociación de productores, organizadores de las Expos nacionales, organismos públicos y la empresa “Hacienda de San Miguel” así como la familia, con quien, al igual que el Sr. Poblano se aprecia una relación simbiótica.

Esta microempresa cuenta con una serie de relaciones a través de las cuales ha obtenido asesoría y financiamiento para mejorar sus procesos productivos, lo que la ha hecho más

¹¹ Red personal entrelazante. Esta red se origina cuando los individuos que la forman tienen patrones de relación en común y forman un grupo que se cierra, aun cuando esté integrado a la red del sistema total por medio de un puente o un intermediario (Arras, 2010a). En este caso Hacienda San Miguel es el puente: la función del puente es la unión de dos o más grupos. Este también contribuye a lograr la cohesión de los subgrupos pero, a diferencia del intermediario, el puente sí pertenece a uno de ellos. De hecho es un miembro de una camarilla de comunicación que la enlaza con un miembro de otra camarilla (Arras, 2010a).

competitiva. Los vínculos señalados, por medio de los cuales se intercambia conocimiento y experiencia, le han permitido generar capital social que, de acuerdo con Bourdieu (*apud* Portes 1998), se constituye por el agregado de recursos reales y potenciales que están vinculados con la posesión de una red permanente de relaciones de confianza que se aceptan y reconocen por los miembros que conforman el conglomerado y que permiten el acceso a recursos de calidad.

La red de Hacienda San Miguel implica los saberes internos de la organización, en ellos se encuentra el conocimiento individual, el colectivo no centralizado y el centralizado los cuales, de acuerdo con Girod (*apud* Bolívar 2000), al interactuar generan diversas dimensiones de saberes que implican saber cómo y qué hacer de manera individual, colegiada y documentada que da pie a una cultura legitimada y formalizada en documentos; lo cual se puede considerar como una forma de traducción del conocimiento tácito -de cada individuo que utiliza para realizar su trabajo- a los saberes colectivos -construidos a partir del trabajo en colaboración- que cobra significado al saber qué hacer de manera colegiada, todo lo que se formaliza o explicita al plasmarse en documentos.

A continuación se abordan los lazos informales con grupos o núcleos externos a la empresa -con quienes se intercambian conocimientos técnicos y administrativos-. Además, se puede decir que estas relaciones, para la microempresa analizada, se constituyen en un pilar para su desarrollo y permanencia.

Se aprecian las relaciones con proveedores de materia prima y consumidores, estos últimos al plantear sus necesidades y demandas fuerzan la innovación y el cambio, y los proveedores son actores que presentan los productos nuevos y diferentes que, a partir de la investigación, se han generado. Es así que se provocan intercambios de conocimiento -capital social-¹² que derivan en formas nuevas de hacer las cosas en la organización.

La red de la empresa Hacienda de San Miguel está constituida también por otros grupos:

- a) La Asociación de Productores, con quienes se intercambia conocimiento para realizar de manera conjunta la gestión de recursos y la participación en las expos nacionales. Este es un lazo fuerte, ya que se han constituido como familia que se extiende y, cuando participan en diferentes actos, se observa el nivel de confianza que, un grupo de cinco microempresarios que tienen una red de relaciones muy sólida, depositan entre ellos.
- b) Organismos organizadores de las expos nacionales.
- c) Organismos públicos. De la Secretaría de Desarrollo, Comercio y Turismo del Estado de Chihuahua han obtenido asesoría para modificar etiqueta y empaque de los productos. De REMEMUR (Red Mexicana de Mujeres, S.C.) se recibe capacitación.

¹² Baker (*apud* Portes, 1998, p.6) dice que el capital social se crea a través de intercambios en las relaciones entre actores.

- d) Instituciones de Educación Superior. Para la constitución de la empresa y la codificación de su plan.

Es así que Hacienda San Miguel inició con cierto tipo de conocimiento del proceso productivo que se fue enriqueciendo para generar mayor profundidad en las formas de hacer las cosas, de acuerdo con las necesidades del mercado, las propuestas de los proveedores y la normativa establecida por los organismos que validan y certifican los procesos y productos que la empresa genera y que le instan a explicitar el conocimiento a través de su formalización; de manera que, a partir de la conformación de esta micro empresa y de su red de relaciones, se gestaron saberes individuales, colectivos y centralizados, junto con el desarrollo de capacidades técnicas, organizativas y de comercialización.

Cabe destacar que, de acuerdo con Portes (1998), las redes en 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.

Comparación entre la Haciendas de San Miguel y Poblano

En la siguiente tabla se presentan los aspectos relacionados con las redes de ambas microempresas con el fin de realizar un análisis comparativo, en cuanto al tipo de contacto, frecuencia, durabilidad, qué se intercambia y quién inicia la interacción.

Relación	Tipo de contacto	Frecuencia del contacto	Durabilidad	Quién inicia el contacto	Qué intercambia	Hacienda de San Miguel	Hacienda Poblano
Familia	Bidireccional Contactos personales	Diariamente	Desde antes de iniciar la empresa	Los miembros de la familia	Información Conocimiento sobre la producción Apoyo	X	X
Familia	Bidireccional Contactos personales	Diariamente	Desde antes de iniciar la empresa	Los miembros de la familia	Conocimiento administrativo	X	
Proveedores	Bidireccional Contactos personales	Regularmente y por iniciativa del empresario	Desde antes del inicio de la empresa.	Empresario	Acceso a recursos, en este caso materia prima Información	X	X
Consumidores	Bidireccional Contactos personales	Con Regularidad	Desde el inicio de la empresa.	De ambas partes	Productos Canonjías Información	X	X
Consumidores	Bidireccional Contactos personales	Con Regularidad	Desde el inicio de la empresa.	De ambas partes	Plantean sus necesidades y demandas que fuerzan la innovación y el cambio	X	
Asociación de Productores	Bidireccional Contactos personales	Con regularidad	Después de haber iniciado la empresa	De ambas partes	Información Negociación conjunta Apoyo en expos	X	

Organizadores de Expos Nacionales	Bidireccional Contactos personales	Cuando se desea participar en las Expos	Después de haber iniciado la empresa	La asociación	Información Apoyo	X	
Organismos Públicos	Bidireccional Contactos personales	Para participar en las expos, para solicitar apoyo financiero o asesorías	Después de haber iniciado la empresa	La asociación y la empresaria	Información conocimientos apoyos financieros Asesoría en mercadotecnia	X	
IES	Bidireccional Contactos personales	Acepta asesoría y capacitación	Después de haber iniciado la empresa	Las IES	Capacitación conocimientos asesoría		X
IES	Bidireccional Contactos personales	Solicita asesoría y capacitación	Después de haber iniciado la empresa	La empresaria	Capacitación conocimientos asesoría	X	
REMEMUR	Bidireccional Contactos personales	Al solicitar apoyo	Después de haber iniciado la empresa	La asociación y la empresaria	Información conocimiento apoyos financieros	X	
Presidencia Seccional	Bidireccional Contactos personales	Cuando citan a los productores	Antes de haber iniciado la empresa	La presidencia	Información asesoría		X
Distribuidores del Frutal	Bidireccional Contactos personales	Cuando es la época de cosecha	Después de haber iniciado la empresa	Los distribuidores	Información recursos		X
Transformadores del frutal	Bidireccional Contactos personales	Cuando es la época de cosecha	Después de haber iniciado la empresa	Los transformadores	Información recursos		X

Cuadro 1. Comparación de la dinámica de la red entre Huerta San Miguel y Huerta Poblano de acuerdo con los atributos que plantean De Gortari y Vera (2007) (Creación propia con base en los datos del trabajo de campo)

En esta tabla se presentan las similitudes y diferencias de ambas microempresas, destaca el hecho de que ambas son familiares y que tienen contactos con proveedores y distribuidores, y con Instituciones de Educación Superior; sin embargo, la familia de la Huerta San Miguel tiene conocimientos administrativos y han adquirido más a partir de las asesoría externas, mientras que la Huerta Poblano no y, además, no se abre a recibir sugerencias al respecto.

Otra diferencia es que entre los contactos que tienen, los actores de la Hacienda San Miguel los inician con los grupos externos, mientras que la Hacienda Poblano espera a que otros tomen la iniciativa. Además, esta última tiene relación con actores que no aparece en la red de la Hacienda San Miguel, éstos son distribuidores del frutal, así como quienes lo transforman, uno de ellos la propia Hacienda San Miguel.

Por su parte, la Hacienda San Miguel, cuenta con una red personal entrelazante que involucra a la Asociación de Productores, Organismos Públicos y Organizadores de Expos que proporcionan información, apoyos de diversa índole, conocimiento y asesoría especializada, aspecto que no se aprecia en la Huerta Poblano, pues esta microempresa no tiene la visión que les lleve a crecer y a encontrar mejores mercados, al tiempo que incrementar su cadena de valor.

Una de las estrategias que comparten ambas microempresas, es el núcleo de apoyo que se tiene de los familiares, su conocimiento y el que han adquirido de sus antepasados en torno

al proceso productivo; otro es el acceso a otro tipo de conocimiento y apoyos por parte de las instancias gubernamentales e instituciones de educación superior, entre otras.

Sin embargo, destaca que la Hacienda San Miguel, al salir y extender sus horizontes más allá del terruño, en busca de mercados y vínculos, que en su mayor parte ella inicia, ha logrado incorporar a su desarrollo mayor conocimiento administrativo, de gestión y negociación, así como su inserción en el mercado nacional, a través de las ferias; a partir de estos nuevos saberes y prácticas, ha generado mayor progreso, a diferencia de la Hacienda Poblano que espera a que lleguen los consumidores, ya sea del frutal o de sus derivados, o que se extiende sólo hacia los mercados más cercanos.

Cabe señalar que Hacienda San Miguel también ha logrado mayor soporte basada en subsidios institucionales y de gestionar, en conjunto, con otros microempresarios, apoyo en relación a la imagen de la empresa y etiquetas, así como recursos para asistir a las ferias locales y nacionales en donde comercializan sus productos.

Conclusiones

El conocimiento es un activo que permite a las personas iniciar una microempresa y dar respuesta a sus necesidades de contar con trabajo y con ingreso; no obstante, si estos saberes se transfieren de manera tácita, entre generaciones, se tiene la posibilidad de que en un momento determinado puedan perderse, de ahí la importancia de codificarlos, con el fin de hacerlos asequibles a otros miembros de la familia e integrantes de la empresa. Además, las microempresas necesitan contar con su proyecto formalizado con el fin de lograr aprendizaje tecnológico, a través de la experiencia, apropiación, diseño y mejora de la tecnología (Villavicencio & Arvanitis, 2006), que implica saber cómo y qué hacer de manera individual y colegiada, y legitimarlo a través de la codificación (Girod *apud* Bolívar, 2000).

Así mismo, es importante que las microempresas estén abiertas y salgan a buscar actores (Acosta, 2006) y actividades (Porter, 1985) que den valor agregado a sus productos, a través de procesos, vínculos, información, conocimiento, recursos, logística y comercialización (Acosta, 2006), con el fin de apoyar sus emprendimientos y mejorar las condiciones de negociación esto es, que amplíen su cadena de valor.

Igualmente, en la medida en que estos emprendimientos participen en una red de alta cohesión, con relaciones que se sustenten en la confianza, se agrega un valor denominado capital social. Mientras más extensa sea la red, mayor probabilidad de desarrollo del negocio, en ese sentido se puede decir que el conocimiento y las redes se conforman en una díada que genera mayor probabilidad de lograr el avance y permanencia de una microempresa.

Bibliografía

Acosta, L. A. (2006). *Agrocadenas de Valor y Alianzas Productivas: Herramientas de apoyo a la agricultura familiar en el contexto de la globalización*. (O. R. Caribe, Ed.) Santiago, Chile.

América, M. P. (s.f.). *Pueblos América.com*. Recuperado el 30 de Abril de 2013, de <http://mexico.pueblosamerica.com/i/pueblito-de-allende/>

Arras-Vota, A. M. (2010b). La microempresa, una colectividad de capacidades en las redes del conocimiento. En R. De Gortari Rabiela, & M. J. Santos Corral, *Apendizaje e Innovación en microempresas rurales*. México: UNAM.

Arras-Vota A. M. (2010a). *Comunicación organizacional* (3a ed.). Chihuahua, México: Colegión Textos Universitarios, UACH.

Arras-Vota, A. M. (2009). *La acción comunicativa estrategia de poder y agente de cambio en las prácticas universitarias*. Chihuahua: Colección Textos Universitarios UACH.

Baez Reyes, A., Cordero Lara, M. A., Herenández Flores, G., Sánchez Sánchez, U. C., Carrillo Rendón, Á. (2009). Impacto generado en las microempresas beneficiadas por el apoyo formación empresarial del FONAES en el Estado de Tlaxcala. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 59 - 76.

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.

Casas, R. (2001). Introducción General. En R. Casas, *La formación de redes de conocimiento* (págs. 13 - 34). Madrid, España: Anthropos.

Casas, R., Luna, M., Santos Corral, M. J. (2001). Conclusiones Generales. En R. Casas, *La formación de redes de conocimiento* (págs. 355 - 373). Madrid, España: Anthropos.

CEPAL. (2001). *Revalorar la agricultura y el desarrollo Rural para la sustentabilidad*. Obtenido de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/9477/I508.pdf>

Corona Treviño, L., Jasso Villazul, J. (2005). Enfoques y características de la sociedad del conocimiento. Evolución y Perspectivas Para México. En G. Sánchez Daza, *Innovación en la sociedad del conocimiento* (págs. 9 - 40). Puebla: BUAP.

De Gortari Rabiela, R. (2001). Complementariedad y conocimiento compartido en el campo de los materiales en México. En R. Casas, *La formación de redes de conocimiento* (págs. 298 - 353). Madrid, España: Anthropos.

De Gortari, R., Vera, G. (2007). *La dinámica de las redes sociales*. México: s.

García, E., Garza, R., Sáenz, L., y SePúlveda, L. (2003). *Formación de emrendedores*. México: Comañía Editorial Continental.

(1997). Coordination of economic actors and social systems of production. En J. R. Hollingsworth, y R. Boyer, *Contemporary capitalism* (págs. 1 - 48). Cambridge: Cambridge University press.

Ickis, J. C., Leguizamón, F. A., y Metzger, M. (2009). La agroindustria: Campo fértil para los negocios inclusivos. *Revista Latinoamericana de Administración* , 107 - 124.

INEGI. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*. Obtenido de http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/chih/territorio/div_municipal.aspx?tema

INEGI. (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Censos económicos 2009*. Aguascalientes, Aguascalientes, México: INEGI.

Marwick, A. (2001). Knowledge Management Technology. *IMB Systems Journal* , 40 (4), 814-830.

Polanyi, M. (1943). *The tacit dimension*. Glouster Mass: Peter Smith.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology* , 24, 1 - 24.

Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IMB Systems Journal* . , 40 (4), 1002-1007.

Sivan, Y. (2000). Knowledge Processes: Driving organizational practices through knowledge. *WebNet Journal*.

Villavicencio, D., Arvanitis, R. (2006). TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y APRENDIZAJE TECNOLÓGICO: Reflexiones basadas en trabajos empíricos. *El Trimestre Económico* , 1 - 18.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3 ed.). United States of America: Sage Publications.