

INCURSIÓN DE PRODUCTORES MEXICANOS DE NOPAL
EN LA AGROINDUSTRIA

Análisis de las variables relevantes para medir el buen desempeño
de organizaciones económicas

Verónica Bunge-Vivier

Facultad de Ciencias Políticas,
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

Dirección postal:

San Pedro de las Joyas N°1, Colonia Tepepan
Delegación Xochimilco, C.P. 16020
México, D.F.

Teléfono:

(55) 56.76.76.06

Correo electrónico:

verobunge@yahoo.com.mx

2. Antecedentes

En este trabajo se expondrá el desempeño económico y social de organizaciones de productores de nopal de la ciudad de México. Al igual que otros, estos pequeños productores han incursionado en la agroindustria con la finalidad de procesar su mercancía y darle un valor agregado.

La convocatoria hecha por RIMISP nos invita a reflexionar sobre cómo algunos territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados han logrado vincularse exitosamente a mercados dinámicos. Ahora bien, ¿a qué le llamamos exitoso? Los ejemplos que tenemos en mente ¿han sido exitosos en todos los sentidos? ¿Cuáles son las variables e indicadores que podrían dar cuenta de un buen desempeño colectivo? Esto con el apoyo de un estudio de caso, es lo que a continuación se expondrá con más detalle.

3. Caracterización de la experiencia

Para poder hablar del buen desempeño de las organizaciones es necesario situar la postura que emplearé al analizar estos colectivos.

Cuando se habla de desempeño de una organización se hace referencia a la aptitud con que cuenta dicha organización. En el caso de las organizaciones económicas una aptitud a considerar es la consecución de sus objetivos económicos. Para Max Weber (1969), defensor de la perspectiva racional en el estudio de las organizaciones, el cumplimiento de metas es un indicador fundamental de la “eficacia” de una organización. Considera que en una empresa productiva encaminada a la producción de bienes concretos, las acciones están orientadas hacia metas precisas. Sin embargo, incurriríamos en un error si pensáramos que una organización, incluso una de corte económico, tuviera únicamente propósitos de tipo financiero. Cadena-Roa y Puga (2005) señalan que la “eficacia” de una organización puede estar mediada por consideraciones que obedecen a la lógica de mantener la cohesión interna de la asociación y no directamente a la lógica del cumplimiento de objetivos. Para los mismos autores “los criterios referidos a la

satisfacción de los miembros de la organización o a su estabilidad interna pueden ser tan significativos como la existencia de reglas de contabilidad o la distribución adecuada del mando”.

De esta manera, la postura empleada en este trabajo se inclina por reconocer que tanto el cumplimiento de los objetivos de la organización, como la percepción de los agremiados sobre los logros que alcanzan, que puede tratarse de logros distintos a los objetivos planteados, son factores determinantes para medir el desempeño. Si hay un desempeño económico importante pero los agremiados no se sienten satisfechos con la organización, por ejemplo, porque existan diferencias en la distribución de las ganancias o en la toma de decisiones, los días de dicha organización estarán contados. Lo mismo sucedería si hubiera un gran optimismo entre los asociados pero no estuviera claro el beneficio económico de la organización. Una organización que cuenta con un buen desempeño económico y social podrá presumir de sustentabilidad, es decir, de permanencia en el mercado. Las variables que podrían entonces explicar el desempeño económico y social de las organizaciones son:

- Eficacia (consecución de metas)
- Eficiencia (balance costo-beneficio para la consecución de dichas metas)
- Legitimidad (aceptación de las decisiones tomadas por la directiva)

Estas tres variables pueden explicar la estabilidad de la organización la cual a su vez, puede ser medida en función de la tasa de deserción de los socios.

Para recaudar la información de este estudio se realizaron entrevistas que a lo largo de seis meses se afinaron dando lugar a un cuestionario. Éste se aplicó a todos los miembros de las organizaciones en dos momentos diferentes: un momento de auge financiero y otro de crisis económica. Los resultados se contrastaron con el número de personas que se salieron de la organización en el mismo periodo.

Los indicadores que evalúan las variables mencionadas se encuentran en el tabla 1.

Tabla 1. Variables e indicadores de desempeño hasta ahora explorados.

VARIABLES	INDICADORES
EFICACIA	Ventas
	Subsidios obtenidos
	Capital fijo
EFICIENCIA	Horas trabajadas por socio
	Recursos aportados por socio
	Ingreso percibido por socio
LEGITIMIDAD	Confianza en directiva
	Liderazgo

Las dos organizaciones seleccionadas tuvieron que cubrir los siguientes criterios: tener ambas la misma actividad, contar con la misma forma jurídica y ser del mismo pueblo. Esto nos dio la posibilidad de comparar organizaciones cuya variable económica, política y cultural podían considerarse una constante. Lo que varía entre estas organizaciones es el número de agremiados y las formas de participación que se dan en cada una de ellas. Por ser un trabajo en proceso, en este documento únicamente se discutirán las variables eficacia y legitimidad de ambas organizaciones.

4. Situación inicial

Las organizaciones motivo de este estudio se ubican en el pueblo de Santa Ana en Milpa Alta, una de las 16 delegaciones que conforman al Distrito Federal, capital de México.

Desde antes de la llegada de los españoles Milpa Alta ha sido un lugar codiciado por sus recursos forestales (Losada, 2003 y Torres-Lima, 1991) y los milpaltenses, conformados en 12 pueblos, han resistido desde entonces a todas las invasiones fortaleciendo con ello su identidad territorial y su capacidad de acción colectiva.

En particular, el pueblo de Santa Ana cuenta con 9130 habitantes, 10% de la población total de Milpa Alta. Es la comunidad más alejada de la gran urbe y ello repercute en su baja tasa de inmigración (8.4%). El 22% de la población económicamente activa (PEA) está dedicada exclusivamente al sector primario y el índice de marginación de la población es considerado “alto” (INEGI, 2002). Estos datos aunados a los anteriores nos hacen pensar que el capital social

comunitario de Santa Ana es elevado. Las experiencias de éxito colectivo han brindado confianza en la eficacia colectiva y los han conectado con grupos e instituciones externas a su localidad; por su parte la baja tasa de inmigración ha mantenido un alto sentido de pertenencia a la comunidad. Su elevada marginalidad podría ser explicada por el hecho de que durante mucho tiempo, hasta el año de 1998, pertenecieron políticamente a la oposición lo cual los privó de apoyos para su urbanización.

Las organizaciones analizadas se constituyeron entre el año 2000 y 2002. Surgieron del interés compartido entre el gobierno local y algunos productores de nopal por volver más rentable el cultivo de esta cactácea. Por un lado, el gobierno tiene interés en conservar las actividades agrícolas porque ello limita el crecimiento urbano sobre los bosques de la zona; estos bosques representan un importante sitio de recarga de acuíferos para el Valle de México. Por otro lado, algunos productores de nopal están interesados en industrializar su mercancía en época de sobreproducción para obtener un valor agregado que les permita contrarrestar los bajos precios de esa época.

Como antecedente de la conformación de las organizaciones estudiadas es necesario reconocer un movimiento de productores de nopal que luchó por la construcción de un Centro de Acopio en su delegación. Dicho centro se asemeja a un mercado y en él los productores pueden comercializar su mercancía en mejores condiciones de lo que la calle ofrece. Este movimiento estuvo constituido por más de 3000 nopalersos de Milpa Alta y durante 3 años, representantes de los distintos pueblos negociaron con las autoridades hasta lograr el financiamiento y construcción del Centro de Acopio.

Los logros de este movimiento generaron confianza en el alcance de una acción colectiva y brindaron relaciones importantes con las autoridades. Las dos organizaciones estudiadas fueron creadas por personas que participaron activamente en este movimiento.

5. Proceso y situación final

Por razones de confidencialidad acordada con los mismos productores de nopal, designaré a las organizaciones como “organización A” y “organización B”. La organización A cuenta con 20 socios mientras que la B tiene 7.

Ninguno de estos colectivos distribuye aún ganancias entre los socios. Lo que se obtiene de las ventas se utiliza para pagar deudas y capitalizar a la organización. Entonces, ¿en qué aspectos estas organizaciones han sido exitosas y por qué?

Mientras la organización A es más exitosa en el plano económico, la organización B se ha desempeñado mejor en el ámbito social (tabla 2). En relación a la eficacia (volumen de venta, subsidios obtenidos y capital fijo), la superioridad de la organización A respecto a la B parece explicarse por tres aspectos: la composición de agremiados y el capital humano y social de los líderes. La composición de los socios en la organización A es muy heterogénea en el sentido socioeconómico (nivel educativo, ambiciones, tiempo disponible e ingreso familiar). Esta heterogeneidad ha permitido una división del trabajo que resulta congruente con las capacidades e intereses de cada asociado. De esta manera encontramos que las mujeres mayores de 40 años, con menos responsabilidades domésticas por tener hijos grandes y libres del compromiso económico de su familia, se encargan del proceso de industrialización, y pasan entre 8 y 10 horas en la empresa. Los hombres, quienes cuentan con un trabajo en el sector secundario o terciario además de ocuparse de su parcela, atienden la parte administrativa e invierten menos horas de trabajo en la organización. Por su parte en la organización B, la composición socioeconómica de agremiados es muy homogénea. Esta homogeneidad que puede ser benéfica en ciertos aspectos, resulta un obstáculo en otros: sólo dos personas tienen tiempo para dedicarse a la laboriosa tarea de producción, los demás son jefes de familia y deben proveer el sustento de su hogar (recordar que los socios aun no reciben ganancias económicas). De esta manera, con dos personas en la parte productiva se consiguen volúmenes muy bajos por lo que carecen de competitividad frente a otras organizaciones.

En cuanto al capital humano, si bien los líderes de ambas organizaciones tienen un nivel de escolaridad similar, el de la organización A tiene experiencia administrativa y política de la cual carece el segundo dirigente. En relación al capital social, el número de contactos tanto con dependencias gubernamentales como con clientes es mucho mayor en el líder de la organización A. El gobierno local se ha esforzado en organizar ferias productivas que puedan incrementar el capital social de las organizaciones en el sentido de conseguirles nuevos contactos y clientes. Ambas organizaciones han participado en las mismas ferias pero los clientes prefieren a la primera por asegurar ésta un mayor aprovisionamiento de mercancía. Al ser más socios, su capacidad de producción es mayor. Esto mismo influye en la sinergia que existe entre las organizaciones y los socios comerciales. En el caso de los clientes de la organización A, éstos comercializan grandes volúmenes y dependen casi exclusivamente de lo que les suministra esta organización. El interés por la relación comercial es alto por parte de los dos actores, por tanto la sinergia es alta. En cambio los clientes de la organización B comercializan poco nopal procesado y se abastecen de varias organizaciones; su interés específico por esta organización es bajo.

Por otro lado, la organización B se ha desempeñado mejor que la A en su aspecto social. La legitimidad con que cuenta la directiva de esta organización es mayor y se mantiene alta en los dos momentos en que se aplicó el cuestionario. Este éxito se explica por las mismas causas que obstaculizan su eficacia: la homogeneidad socioeconómica y el bajo número de socios. Estos aspectos permiten que haya intereses similares que facilitan la toma de decisiones y las relaciones de confianza. Si bien su baja eficacia podría repercutir en su ánimo colectivo, los logros obtenidos hasta ahora han sido aplaudidos por las autoridades lo que ha mantenido a los socios motivados. Han sido reconocidos públicamente a través de la premiación de la calidad de su producto y de su etiqueta.

Tabla 2. Indicadores de eficacia, legitimidad y estabilidad de las organizaciones en dos momentos diferentes.

	INDICADORES	ORGANIZACIÓN A		ORGANIZACIÓN B	
		TIEMPO 1* ²	TIEMPO 2* ³	TIEMPO 1* ²	TIEMPO 2* ³
E F I C A C I A	Promedio cotizado al mes * ¹	\$60,000	\$280,000	\$936	\$3,600
	Subsidios	\$1'282,141	\$1'282,141	\$146,000	\$146,000
	Capital fijo	\$5'000,000	\$5'000,000	\$1'500,000	\$1'500,000
L E G I T I M I D A D	Confianza en directiva	76% tiene mucha o total confianza	57% tiene mucha o total confianza	100% tiene mucha o total confianza	100% tiene mucha o total confianza
	Liderazgo (grado de intermediación) * ⁴	58.28	24.079	28.3	50
E S T A B I L I D A D	% de socios que desean salirse de la organización	30%	28%	0%	0%
	% de socios que se salieron en un periodo de 6 meses	—	15%	—	0%

*¹Peso mexicano: 1 USD = \$10.3 en octubre 2005

*²Tiempo 1: corresponde al momento en que el costo de producción es alto (noviembre 2004).

*³Tiempo 2: corresponde al momento en que el costo de producción es bajo (mayo 2005).

*⁴Liderazgo: medido por el grado de intermediación que tiene un nodo en una red (programa UCINET 6).

Al relacionar la eficacia y la legitimidad con la deserción en dos momentos diferentes es posible observar que un descenso en la legitimidad repercute en la estabilidad de la organización. Encontramos que el número de personas que se salieron o se quieren salir de la organización es mayor en el grupo donde sus agremiados han perdido confianza en la directiva o el dirigente ha disminuido su liderazgo.

6. Lecciones aprendidas

En este trabajo ha sido posible valorar la importancia que tiene la medición del aspecto social en el buen desempeño de una organización. En particular,

cuando la legitimidad decrece, la organización empieza a perder socios y esto tiene un costo en donde se pierde tanto el dinero, tiempo y esfuerzo invertido como la confianza hacia las instituciones y hacia la participación en colectividades. Sin embargo con esto no quiero subestimar el peso que tiene la eficacia económica en el desempeño de una organización. En ambos colectivos, en la organización A y B, la estabilidad se encuentra amenazada porque los socios, después de cinco y tres años respectivamente, aun no perciben utilidades.

7. Bibliografía

1. Cadena-Roa, J. y Puga, C. (2005). "Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones", *Revista Mexicana de Ciencias Políticas*, UNAM, México. Núm. 193, enero-marzo de 2005.
2. INEGI. Censo de Población y Vivienda, 2000.*
3. INEGI. Censo Económico, 1999.*
4. Losada, T. (2003). "Morada de los dioses: sistema de cargos, rituales, cosmovisión y pueblos en Milpa Alta". Tesis para obtener el grado de doctora en Ciencias Políticas, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, D.F. *
5. Torres Lima, P. (1991) "El campesinado en la estructura urbana, el caso de Milpa Alta". Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México, D.F.*
6. Ucinet 6, programa de cómputo. Disponible en la página de análisis de redes: www.insna.org
7. Weber, Max (1922/1969), *Economía y Sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica.