

SABERES Y PARIENTES EN LA FORMACIÓN
DE MICROEMPRESAS RURALES: EMPRESARIALIDAD,
REDES LOCALES Y CONTEXTOS CULTURALES*

*Rebeca de Gortari Rabiela***
María Josefa Santos Corral

RESUMEN

En este trabajo se analiza el papel que juegan los saberes y los conocimientos acumulados, en las distintas redes familiares, para la integración y la consolidación de microempresas. Éstas se constituyen en nuevas estrategias de organización, capaces de dinamizar el desarrollo rural, donde la agricultura deja de ser la única opción de generación de empleo y de ingresos. A través de dos estudios de caso mostramos la manera como las empresas familiares sobreviven, crecen e innovan, aprovechando los recursos locales, las redes familiares, los

* Una primera versión de este trabajo fue presentada en el Latin American Studies Association, xxvii International Congress, 2007, Montreal, en septiembre de 2007.

** Socióloga y doctora en Historia por la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de París. Investigadora titular del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM y miembro del SNI. Sus temas de investigación son la vinculación academia-industria, la innovación tecnológica y las redes de conocimiento, sobre los que ha publicado artículos y capítulos de libros.

sistemas de organización y el mercadeo. Lo anterior se traduce en una operación flexible que posibilita introducir cambios en los procesos y aun innovar en los productos, así como atender las demandas de los clientes para ser más rentables en su operación.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas se han convertido en una estrategia socioeconómica de adaptación local, debido a que constituyen uno de los sostenes de la economía de la comunidad en la que surgen o se establecen. Para ello se apoyan en las redes sociales y familiares, en la transmisión de conocimientos entre parientes y paisanos y en la interacción con la migración. Además, en muchos casos contribuyen a reforzar la identidad cultural, a conservar los recursos naturales y a preservar las tradiciones locales y regionales.

En el contexto de la economía rural, entendida como un sistema en el que todos sus miembros laboran en las actividades económicas comunes, con base en la reciprocidad (García Acosta, 2001; Rothstein, 2005), y no sólo como aquella relacionada con labores agropecuarias, las microempresas constituyen nuevas alternativas de organización, capaces de dinamizar el desarrollo rural, donde la agricultura deja de ser la única opción de generación de empleo y de ingresos (Parra, 2006). Además, en la medida en que estas unidades productivas no sólo se ubican en el "campo", ni están necesariamente ligadas a productos de origen agropecuario, se convierten en espacios cada vez más abiertos, heterogéneos y con una estrecha y permanente interdependencia con ámbitos urbanos y periurbanos.

En ese sentido consideramos que los procesos de aprendizaje, innovación y organización, que tienen lugar en las microempresas rurales, deben ser analizados desde varios planos: en primer término, en cuanto a actividades económicas, es decir, donde destaca su carácter empresarial, comercial y tecnológico, que las distingue de otras unidades económicas; en segundo, como un conjunto de iniciativas construidas por las comunidades locales, a partir de sus conocimientos y capacidades; en tercero, como expresión del "mundo rural", pero atendiendo a la diversidad de sus distintos sistemas socioculturales y, por

último, como alternativa de supervivencia y desarrollo de las familias, donde se establecen relaciones de reciprocidad en el largo plazo.

En nuestro trabajo abordaremos el caso de dos microempresas: una que elabora cajetas y otra que produce herramientas de forja para el campo, ubicadas en Sayula, en la región del sur de Jalisco. Retomaremos las dimensiones antes mencionadas para analizar como sigue: en la primera parte, caracterizamos la localidad donde se encuentran ubicadas, en términos de los recursos, los conocimientos y las tradiciones que facilitan la elaboración de ciertos productos, que marcan a la comunidad que los produce y las diferencia frente a otras. En la segunda y tercera parte del trabajo describimos los dos casos, como ejemplos de empresas familiares, y mostraremos de qué manera han evolucionado en busca de la rentabilidad en su operación, dotándose de una combinación de tecnologías tradicionales y modernas y de una organización que, si bien responden a una lógica externa empresarial en cuanto se insertan en ciertos nichos de mercado, internamente se basan en redes y recursos familiares que les ayudan a crecer y fortalecerse. En este sentido, se apoyan en procesos de producción y organización que movilizan recursos locales y regionales, conocimientos y prácticas diferenciadas basadas en redes sociales y de parentesco propias de la sociedad local en la que están insertas.

SAYULA

Sayula es una comunidad muy antigua, fundada en 1546; comparte varias características con otras localidades del sur de Jalisco, por ejemplo, la venta de las haciendas y la iglesia, siempre desempeñando un papel central. La zona sur de Jalisco comprende los municipios de Amacueca, Atemajac de Brizuela, Atoyac, Zapotlán el Grande, Gómez Farías, Sayula, Tapalpa, Techaluta de Montenegro, Teocuitatlán de Corona, Tolimán, Tonila, Tuxpan, San Gabriel, Zacoalco de Torres, Zapotiltic y Zapotitlán de Vadillo.

Si bien en términos geográficos y climáticos la región presenta características muy distintas, en general, de acuerdo con autores como Arias (2003), en términos de sus orígenes, de su territorialidad

y aun de la construcción social de su espacio comparten una matriz sociocultural articulada en torno a dos principios: un arraigado sentido individualista de la propiedad, apoyada en el trabajo, y el otro centrado alrededor de la familia.

El trabajo individual se deriva de las condiciones del medio, ya que a diferencia de otras regiones del país es difícil acceder a la propiedad colectiva, a lo que se agrega que la mayoría de las tierras, si no se utiliza riego, es poco apta para la agricultura. En esta zona, alrededor del 85 por ciento de las tierras son de temporal; de ahí que el tipo de actividades predominantes sean la cría de ganado mayor –vacuno y caballar– combinado con la ordeña de leche y la elaboración de quesos y productos lácteos; la tradición de arriería, que data del siglo xix, y que desde principios del xx se transformó en la migración al extranjero de los rancheros, empujados por la falta de oportunidades, condición que perdura actualmente en la mayor parte de los municipios. Sin embargo, en Sayula parece que hay una serie de recursos locales que ha frenado un poco la migración, debido a que se han desarrollado capacidades de adaptación y de creación de microempresas fomentadas básicamente por los servicios, el comercio y las manufacturas locales, que se apoyan en la fertilidad y las características del valle que ésta ocupa.

Esta ciudad, que se localiza entre dos grandes lagunas –aunque secas la mayor parte del año–, se destaca por sus cultivos de alfalfa, maíz, sorgo, hortalizas y jitomate. Además, se ha convertido en una cabecera municipal que ocupa un lugar relevante, después de Ciudad Guzmán, para ventas en la región. Las actividades principales son la cría de ganado bovino y caprino, de carne y leche; porcino, equino, aves de carne y postura, así como colmenas. Cuenta con algunas ramas manufactureras y de la construcción. Asimismo, se da la explotación de pino y de minerales metálicos como el plomo, además de los no metálicos, como cantera, cal y barro.

Además de ser una zona de agricultores, es una comunidad que tiene todos los servicios, la infraestructura y está bien comunicada por carretera a la capital del estado. En Sayula se lleva a cabo un conjunto de actividades artesanales y semiindustriales, como la elaboración de cajetas y dulces; muebles, cuchillería, herrería y herramientas; también

destaca una maquiladora textil establecida en los años setenta, que emplea actualmente a 130 trabajadoras. Es importante mencionar que en esta zona se ubica, desde hace más de cinco décadas, un destacamento militar.

Otra característica que han resaltado varios autores al referirse a sociedades como las de estas regiones, es la importancia de la unidad doméstica. En Sayula, las estrategias de diversificación comenzaron años atrás con la migración. En el caso de las mujeres, las actividades remuneradas estaban relacionadas con aquellas que podían desarrollar en sus propias casas, como la elaboración de bordados, ponches, conservas de frutas y dulces de leche. Con ello, desde muy temprano, se estableció una división del trabajo al interior del núcleo familiar que combinó actividades como la ganadería y las ordeñas y los ingresos de los migrantes con actividades domésticas. En la actualidad, las mujeres reciben ingresos producto de su incorporación a distintas actividades, que van desde la migración hasta su participación en empresas como dueñas o como trabajadoras. Un ejemplo de ello lo podemos observar en uno de los casos analizados (el de las cajetas), pero también se puede documentar en otras microempresas de productos regionales, tales como mermeladas, rompo y dulces tradicionales, donde las mujeres ocupan los roles principales. Además hay que añadir el trabajo de manufactura rural y el trabajo a domicilio femenino como mano de obra en otras microempresas y en empresas mayores de la región, como la maquiladora textil.

En este espacio podemos ubicar a las microempresas. En ellas analizamos la manera como los distintos procesos de aprendizaje e innovación, resultado de la conjugación de las dimensiones antes mencionadas, se incorporan a lo largo de la trayectoria de la empresa en sus prácticas organizativas, productivas y comerciales. Arias (2004) reporta que, en el caso de Jalisco, las microempresas han tendido a organizarse con base en principios como el trabajo personal e independiente de sus propietarios; la colaboración conyugal, filial y familiar, así como la tendencia a la reproducción de los negocios y al fortalecimiento de una única empresa como principio generador de capital; es decir, una cultura empresarial, en la manera de concebir y hacer negocios, y de un principio de parentesco moral en la manera

de organizarlos (Stewart, 2003). En ese sentido destacan, particularmente, dos tipos de actividades; la comercial y la manufacturera de pequeña escala. En ambas se combina lo individual y lo familiar; la iniciativa individual asociada a la responsabilidad y solidaridad familiares, del trabajo personal arduo, pero independiente. Y, como veremos en nuestros dos casos, con las modificaciones en el modelo de desarrollo en el país y la crisis que siguió en los años noventa, las empresas comienzan a cambiar con la llegada de las nuevas generaciones, que comparten nuevos valores como la calidad, la confianza y la visión de largo plazo; éstos se agregan a los lazos de parentesco, los que a su vez implican recursos y obligaciones.

En suma, en nuestros casos mostraremos la manera como estas empresas familiares sobreviven, crecen e innovan aprovechando los recursos locales, las redes familiares e incluyendo nuevos sistemas de organización y mercadeo.

CAJETAS LUGO

La empresa fue fundada en 1972 por José de Jesús Lugo Cueto, quien proviene de una familia de cajeteros de la localidad. Para iniciarla, don Jesús obtuvo de su unidad familiar los dos recursos más importantes: los financieros, que venían del salario de maestra de su esposa, y los conocimientos, la receta original transmitida por generaciones. El empresario, por su parte, decidió ingresar en un mercado distinto del de las tradicionales cajetas de Sayula, que se vendían en cajitas de madera y tenían un margen de caducidad muy pequeño, para lo que envasó la cajeta en botes de vidrio y le agregó harina de trigo a la fórmula, para aumentar el volumen y la duración del producto. Veinte años después, en 1992, además de producir la cajeta comercial -Sayula-, decidió retomar la cajeta artesanal envasada en cajas de madera -Lugo-, en gran parte porque el mercado empezó a demandarla, pues había gente que quería tener el producto en esa presentación. Actualmente es una empresa que produce las dos marcas y emplea a 44 personas.

Su trayectoria y crecimiento, en sus treinta y cinco años de existencia, se encuentran vinculados a los cambios en la localidad y a

los de la unidad doméstica, que han sido fuente de aprendizaje para fortalecer las capacidades y los conocimientos locales de un producto tradicional, cuyo eje central fue la manera de prepararlo (Van der Meulen citado en Gerritsen *et al.*, 2004) y de comercializarlo. En ese sentido, los cambios que se han hecho a la empresa han tenido que ver con su propio crecimiento y las presiones del entorno (fiscales, del mercado), así como las innovaciones en el proceso de producción y con los conocimientos de la nueva generación que se incorporó a su administración. Por ejemplo, para mejorar el proceso de revoltura de la leche, el dueño, aconsejado por un amigo, buscó asesoría en Talpa (una comunidad cercana donde elaboran arte de membrillo), donde el proceso de producción está mecanizado a partir de unas palas automáticas que revuelven el dulce. Viendo la utilidad de ello, el empresario mandó a hacer unas palas semejantes que desde entonces forman parte de la planta de cajetas Sayula.

A lo largo de la trayectoria de la empresa también se han hecho múltiples esfuerzos por mejorar los moldes de madera en los que se empaqua la cajeta artesanal. La producción de moldes comenzó con los cortes a machete, después se introdujo una máquina con moldes para las tapas y finalmente las sierras cinta que son las que se utilizan actualmente. Por otra parte, en el proceso de llenado de las cajas de cajeta, para solucionar el problema del espacio que anteriormente se hacía en mesas, se recurrió a carros como los de las panaderías. En los tres casos, las palas, los moldes y los carros, la disponibilidad de infraestructura en la región permitió la instalación de los equipos necesarios a precios razonables, el acceso a servicios de reparación, mantenimiento e incluso fue fuente de inspiración para adaptar procesos de otros productos a la elaboración de cajeta.

En cuanto al producto, se han hecho algunas mejoras para alargar la vida de anaquel o para automatizar el proceso, pero como señalaron los mismos dueños siempre se ha intentado con la cajeta comercial, pues en el caso de la artesanal no se debe alterar el sabor original. En este sentido, podemos ver que a lo largo de su trayectoria una microempresa, como la de cajetas, ha logrado combinar sistemas y herramientas tradicionales con técnicas y equipos adaptados de otros esquemas productivos, de manera que ha podido incrementar

la escala de su producción, a veces simplemente mediante la réplica del proceso (como en el caso de la cajeta tradicional donde se amplió el número de cocimientos¹), y otras mecanizándolo. Tanto para el caso de las palas mecánicas, como el de los moldes, la disponibilidad de infraestructura en la región permitió la instalación de los equipos necesarios y a precios razonables, e incluso el acceso a servicios de reparación, mantenimiento y diseño. También se aprovecharon las materias primas de la región —la leche se obtiene de proveedores en Sayula y Ciudad Guzmán—, y el azúcar y otras materias primas de la ciudad de Guadalajara.

Los cambios de organización de la empresa están ligados a los conocimientos y a las demandas comerciales nacionales; para resolver estas últimas aporta la segunda generación de la familia. Si bien los hijos de don Jesús trabajaron informalmente en la empresa desde que “tuvieron edad para ayudar en algo”, el empresario administró el negocio prácticamente hasta el cambio de la miscelánea fiscal, a mediados de los años ochenta. A partir de éste una de sus hijas empezó a auxiliarlo formalmente, después de haber realizado estudios profesionales en contaduría y administración. Hasta entonces, el señor Lugo “tenía que hacer solo el trabajo y había muchos problemas; encontraron muchas ‘fugas’ que no podía controlar, con el azúcar, con la cajeta, con el dinero, con todo. Cuando cambió la miscelánea fiscal, todo mundo tenía que dar de alta sus notas de cuentas”.

Con la llegada del nuevo miembro de la familia a la empresa, se armaron los primeros sistemas formales de control y contabilidad, y comenzó el cambio y el crecimiento de la empresa. Años después se incorporó el hermano menor, formado en la ingeniería industrial, quien rediseñó el proceso de producción: primero con las cajetas “comerciales” y ahora está trabajando en la mejora de las artesanales. Los dos hijos empezaron también a hacer estudios de mercado. Para ello monitorearon el mercado local, que era el más importante, e identificaron mercados potenciales a partir de una encuesta realizada con ayuda de una universidad de la localidad. Los resultados arrojaron

¹ Los cocimientos son los cazos de cobre donde se realiza el proceso; un operador puede estar al pendiente hasta de seis cazos al mismo tiempo.

que la cajeta se consumía en ciertos hogares de Sayula y en algunos casos entre los visitantes, que como parte del paseo por la comunidad la compraban para llevarla a casa. A la empresa le interesaba expandir su mercado y siguió una estrategia que aprovechaba sus contactos y redes locales. Comenzaron a regalar cajetas de cajetas en los barrios e iglesias, y participaron en distintas celebraciones locales, para que los más jóvenes, los nuevos habitantes y los visitantes conocieran su producto. En 2000 abarcaban menos del cinco por ciento del mercado en Sayula, mientras que actualmente tienen cerca del 50 por ciento. De esta cifra, el 50 por ciento se comercializa en la autopista y el resto en tiendas del negocio. Además, el producto se envía a otras comunidades de la región que absorben otra parte de la producción y a ciudades como Guadalajara, Colima, Tijuana, Zacatecas. La estrategia de comercialización interna se complementó con la asistencia a exposiciones, ferias y eventos, en los que promueven las cajetas fuera de la localidad y del estado. El incremento del mercado se ha reflejado también en la producción pues de acuerdo con algunos datos, para 2000 fabricaban mil paquetes de cajeta diarios, que aumentaron a 2500 en el año 2005.

Además de la participación de los hijos del propietario, Cajetas Lugo también se ha beneficiado de la participación y del compromiso que tienen otros miembros de la familia. A manera de ejemplo podemos citar que, en época de crisis, el sueldo de la madre ha financiado los gastos y el crecimiento de la empresa, pues hasta la fecha no han requerido préstamos bancarios o crediticios. Asimismo, los integrantes han hecho uso de sus capacidades, habilidades y han capitalizado las redes de todos y cada uno de sus miembros. Así, por una parte, un eje fundamental de sus relaciones es con otros microempresarios y artesanos de la localidad, con quienes tienen lazos familiares y sociales que mantienen desde la infancia y que refuerzan en las ferias, exposiciones y en los distintos cursos en las cámaras y universidades a los que acuden. Por otra, sostienen contactos en la propia localidad con la presidencia municipal y otras instituciones mediante la participación en eventos de diversos tipos. A nivel municipal, con la Universidad de Guadalajara de Ciudad Guzmán para distintos apoyos, como el estudio de mercado del producto y, a nivel de la entidad y nacional, a

través de su participación en Confieppo y otras ferias artesanales, que les han ayudado a conseguir clientes y a establecer contacto con otras instancias por medio de cursos en otras entidades. Recientemente, han aumentado su presencia al abrir un expendio en Sayula donde tienen una relación directa con los clientes.

Es una empresa que se ha forjado en las tradiciones locales y familiares, es decir, donde los trabajadores se capacitan sobre la marcha junto con el propio dueño; varios de ellos están desde la fundación de la empresa. Una parte del trabajo, el "pegado" de las cajas de madera, es realizada a destajo por mujeres como trabajo a domicilio; quienes son parientes.

Además la cercanía física, social y económica con el negocio permitió que los miembros de la familia asumieran valores como la reciprocidad de largo alcance, la obligación filial y el trabajo duro (Stewart, 2003) como insumos para el crecimiento de la empresa. En el caso de las nuevas generaciones, como relatan los hijos del fundador, esto ocurrió de la siguiente manera:

Desde que éramos chicos el negocio estaba comunicado con la casa y para nosotros eso fue lo determinante [...] porque vemos que en otros negocios familiares no hay esa misma cohesión, ni entre la familia. Nosotros nos ponemos de acuerdo en función del negocio. Para esto, al inicio, cuando yo me integré, sí fue un poco difícil porque no teníamos separadas las funciones, pero llegó el momento en que tuvimos que hacer ajustes, dividir las funciones para que cada quien tenga funciones que son muy específicas (Trabajo de campo, Santos y De Gortari, 2007).

Los valores referidos, donde se comparten los de la empresa y los de la familia, (el ejemplo de los padres), se reflejan también en la trayectoria de la cajetera, como relata la hija al citar los hechos y las razones significativas en la consolidación del negocio:

en primera, el amor al trabajo y la dedicación; son muy disciplinados, mis padres [...] El hecho de que también hayamos estudiado algo relacionado con el negocio y que sigamos capacitándonos [...]

nos llegan muchas invitaciones de la Cámara de Comercio, cursos, actualizaciones [...] seguimos acudiendo. También tenemos el sentido de dar para recibir y damos mucho; por ejemplo, vienen y les regalamos aunque sea muchas [cajetas], las regalamos pero estamos seguros que luego se regresa. Un ejemplo es la participación en el Museo Tronco Mágico de Guadaluajara, donde regalamos cajetas; se calculó una afluencia de alrededor de 50 mil personas: son 50 mil personas que van a ver el logotipo y para nosotros es bonito que de un lugar, de un pueblo de donde es un oficio de muchos años lo reconozcan de esa manera.

Se trata, en suma, de una microempresa que destaca por varios elementos. En primer término, no hay separación entre el trabajo y el capital, como en otras empresas, sino que la familia y el dueño realizan alguna de las etapas de la cadena productiva, auxiliados por trabajadores asalariados. Desde el punto de vista técnico, combina sistemas y herramientas tradicionales con técnicas y equipos modernos. En relación con su inserción en el mercado, la existencia de nichos le permite producir y colocar un producto de calidad en cantidades relativamente reducidas, con tecnologías intermedias y con mano de obra no especializada, y por consiguiente con escaso capital. Lo que resalta, además, es el resultado de un proceso de fortalecimiento de las capacidades locales para aprovechar un saber hacer que está asentado en un conjunto de hábitos, prácticas y redes, donde la propia comunidad y los conocimientos de la familia son fuentes de aprendizaje y de innovación.

HERRERÍA INDUSTRIAL PÉREZ

Industrial Pérez es propiedad del señor Héctor Pérez Mariscal y se fundó con esa denominación en 1985. La empresa se encuentra ubicada en una gran nave donde se fabrican herramientas de hierro forjado para el campo: cazangas, machetes, azadones, barretones, coas, hachas, lanzas, pichacuas, herramientas forestales y herraduras. Con el señor Héctor y sus hijos son ya cuatro generaciones que se han dedicado a la fabricación de este tipo de herramientas. La empresa

está ubicada en un antiguo taller del padre del actual dueño, que junto con otros talleres de herrería y de fabricación de cuchillería han hecho famosa la producción de estos productos en la localidad. El oficio de herrero en esta familia comenzó en los años cincuenta, con los conocimientos que adquirió el padre del señor Pérez a partir de su trabajo como obrero de una empresa sueca, que fabricaba maquinaria, herramientas agrícolas y artefactos para abastecer la construcción y el mantenimiento de ferrocarriles. La empresa estaba localizada en la ciudad de México y posteriormente se mudó a Guadalajara, ciudad en la que finalmente él se independizó y logró abrir su propio taller. En esa empresa el padre del señor Héctor "conoció la maquinaria y los procesos necesarios para la mecanización que son utilizados para la fabricación de las herramientas desde entonces en la actual empresa". De Guadalajara, el padre y su numerosa familia (13 hijos en total) regresaron a Sayula (donde vivía el abuelo del señor Héctor, también herrero aunque no eran originarios del pueblo), a principios de los años setenta. Allí montaron un pequeño taller de herrería en el que hacían cuchillos para cocina, cinceles para reparar las piedras de los molinos de nixtamal, buscando siempre elaborar productos que respondieran a las necesidades del mercado local, pero también tratando de hacer productos de moda para el mercado nacional, ya que como observa el señor Pérez.

Uno se adapta a todo buscando la manera de sobrevivir, pues ya ve que aquí en el pueblo el que busca encuentra, ya sea bueno o malo, pero encuentra, y ésa es la parte que aportaba mi papá que empezó a hacer unos carros, como los carros de tubo que se hacen (Trabajo de campo, Santos y De Gortari, 2007).

El taller del padre comenzó sólo con la familia (el señor Pérez y sus siete hijos); fabricaban las herramientas a mano y hacían de 12 a 15 piezas por día. Poco a poco crecieron y llegaron a tener hasta 45 personas trabajando, pidieron un crédito y compraron maquinaria. Este primer taller, con el padre al frente, sobrevivió hasta 1990, cuando tuvieron problemas a raíz del rescate bancario, porque no pudieron afrontar el pago del crédito que habían pedido para mejorar la infra-

estructura y comprar maquinaria, a lo que se agregó el accidente de uno de sus hijos y los gastos que supuso su tratamiento.

El señor Héctor, como el resto de sus hermanos, aprendió el oficio de herrero de su padre y montó un taller en un terreno aldeaño al de su padre. Cinco años después, al quebrar el negocio paterno, se cambió a la nave de éste y se quedó con algunas de las máquinas que logró rescatar de las deudas. Al principio trabajó con otros herreros y, poco a poco, a pesar de las quejas de su esposa, comenzó a enseñar el oficio a sus hijos. Actualmente sólo trabajan él y sus tres hijos, y entre seis y siete empleados, uno de ellos se encarga de atender a los clientes y llevar los pedidos. Siguen realizando el trabajo en la misma nave y con las mismas máquinas del antiguo taller; la mayoría data de fines de los años setenta y han tenido adaptaciones para mecanizar los procesos. Ellos reparan su propia maquinaria: "de ahí que si se descompone una máquina y no hallamos refacciones o si se desgastan, las renovamos, o las mandamos fundir, o sea, es necesario hacer una 'mexicanada' para seguir trabajando".

Antes de tener las máquinas en el taller de su padre, los procesos se hacían manualmente y la producción era de 12 o 13 machetes diarios, y en actualidad hacen 150, ya con el trabajo mecanizado. En el caso de las herraduras se está adaptando otra máquina para mejorar el proceso. También, debido al precio del gas adaptaron un sistema para inyectarle aire, que rinde más. Como materias primas se usa hierro y material de desecho que provienen de las cajas de los tráileres. La idea es que la materia prima no suba y por ende tampoco los productos, sino que sea reciclable. En cuanto a la innovación, han hecho nuevos diseños de herramientas para cortar el agave como la coa-jimadora, el barretón grande y la coa para desahijar el agave, que han tenido aceptación entre los productores de la región.

Organizan la producción en programas semanales, en los que cada uno de los trabajadores tiene asignada una tarea y el señor Héctor se encarga de revisar y supervisar los errores a diario. También lleva la administración y las ventas, entrega mercancía personalmente los sábados a Guadalajara y cada tres meses en Zamora. A veces se turna con sus hijos para "que se vayan empapando con esto de las ventas". Cuenta con algunos pedidos fijos.

En cuanto a la administración de la empresa, antes la contabilidad estaba a cargo del dueño; actualmente, y sobre todo debido a problemas financieros y de comercialización que enfrentaron en los años noventa, la empresa tiene todo previsto con la asesoría de un despacho de contadores, de manera que "no lo agarren en curva con los préstamos". Incluso han tomado cursos en la Universidad del Milenio, localizada en la zona, que les han ayudado para reorganizar la empresa, separar las cuentas de la familia, hacer que todos reciban un sueldo e incluso para modernizarla. Recientemente abrieron un sitio web con el objetivo de buscar un nuevo tipo de clientes.

La familia Pérez, el padre del señor Héctor y sus tíos tuvieron un papel importante en la herrería en Sayula; por ello, casi todos los dueños de los talleres de la comunidad e incluso del municipio son parientes, hermanos o primos. Como señala el propio dueño, es un taller semejante al de sus otros hermanos, pero aunque venden cosas similares y sus clientes son los mismos, él trata de hacer distintos sus productos y procesos para tener alguna diferencia. La especificidad de su taller comienza con la organización. Ellos tienen un *stock* de piezas para vender directamente en el taller, no sólo las que él fabrica sino instrumentos y aperos que podrían ser complementarios.

Para que sea confiable, para darle un poco de auge y el cliente venga a buscar y se lleve casi todo lo que fabricamos: herraduras, cazangas, azadones, y en algunos casos los clientes me piden cosas que yo no hago y yo, como voy a Guadalupe, se los pido a otros herreros y se las traigo y tratamos de darles todo el servicio.

La segunda especificidad es el tipo de producto que, a diferencia de uno industrial, éste es forjado artesanalmente, lo cual aumenta el costo de producción.

La ventaja que tenemos es que la mayoría casi no se mete a forjar herramienta para el campo, porque todo lo hacen industrializado con cortes y todo eso. Desgraciadamente para ellos nos pega porque es de lámina y lo de nosotros es forjado, y esto del acero es como la plastilina mientras más le das forma es más grueso y además tiene

que ver que la parte tiemble, que es la parte importante en contra de ellos y a favor de nosotros.

En tercer lugar, "la mano de obra que ocupamos necesita de un largo entrenamiento y constituye un círculo pequeño que nada más ha sido entrenado aquí, en el estado de Jalisco, y en menor medida en los alrededores." Otra diferencia es la relación con los clientes, "escuchamos a los clientes, que nos digan qué hacemos mal, por ejemplo, si se les doblan las herramientas y entonces tratamos de repararlas, de dejarlas lo mejor posible".

Finalmente, si bien las herramientas no son utilizadas por las grandes empresas como las de alfalfa o jitomate existentes en la localidad, quienes las compran son los agricultores de los municipios aledaños, pues es reconocido que en Sayula se dedican a esta actividad. Además de las personas que compran directamente en el taller, también le venden a tiendas o herrerías del estado e incluso de los estados vecinos, donde ofrecen este tipo de instrumentos.

Éste es el caso de una empresa donde no sólo la administración sino también la producción están en manos de la familia, que ha transmitido el oficio por generaciones. También trata de innovar en sus productos y continuamente busca cambiar las materias primas para bajar sus costos. Se debe destacar que es una de las pocas de la región que en algún momento trabajó con financiamiento bancario; sin embargo, con los problemas que esto le acarreo quedó *vacunada* contra él. Por otro lado, sus productos están ligados a las actividades productivas de la región, como la arriería y la agricultura, con pocas posibilidades de comercializarse fuera de ésta y que requieren para elaborarlos, mano de obra muy especializada, que también se "educa" en el municipio de Sayula. Es ahí donde descansa el valor de estos talleres, de los productos que elaboran y la posibilidad para que perduren, tanto por el conocimiento aplicado como por los recursos materiales empleados, donde igual que en caso de las cajetas, el conocimiento es nuevamente aprendido dentro del ámbito familiar. Las transformaciones que ha sufrido la microempresa obedecen a cambios del entorno que han llevado a mejorar la calidad, a acercarse a los clientes y a prestar atención a los cambios del mercado.

CONCLUSIÓN

En este trabajo hemos mostrado la manera como dos microempresas se fundan y se consolidan, mediante el aprovechamiento de los recursos y los conocimientos familiares de la región donde se ubican y a la que están orientados sus productos. En las dos empresas los conocimientos sobre la producción y la administración han sido heredados de padres a hijos, tanto en términos del saber hacer como del negocio.

En gran medida, las ventajas de las microempresas, que al mismo tiempo pueden llegar a ser desventajas, están en sus capacidades para convertir los factores del entorno en oportunidades. La flexibilidad les permite introducir cambios en los procesos, innovar en los productos y atender las demandas de los clientes. Estas empresas trabajan en pequeña escala y con tecnologías intermedias, que no implican grandes inversiones ni instalaciones complejas de difícil adecuación en caso de cambios necesarios.

Otro elemento para considerar es el apoyo en las prácticas locales, ya que para cumplir con las exigencias de volumen y calidad del mercado, la presencia familiar y comunitaria, resultado de la contigüidad geográfica y la red de vínculos familiares y de vecindad, permanece vigente frente a las áreas urbanas.

Un elemento más lo constituye el mercado, ya que existe una gran variedad de nichos y segmentos a los que se puede acceder: desde los mercados de abastos, pasando por las tiendas y almacenes de las ciudades, pero también los mercados locales pueden ser suficientes para garantizar el desarrollo, con tal que sean crecientes o al menos estables. Incluso algunas de estas empresas están incursionando en el mercado mexicano-estadunidense, que constituye un segmento importante a alcanzar para ciertas microempresas.

Para algunas de las microempresas el objetivo es llegar al consumidor final para evitar intermediarios; para otras es más importante identificar el nicho o segmento y establecer las estrategias y los canales apropiados.

Con relación a los volúmenes de producción, existen muchos productos que se pueden elaborar en pequeñas cantidades apoyados

en tecnologías sencillas, tanto en los procesos productivos como en la maquinaria y equipo empleados, pero con características modernas de eficiencia y calidad.

Pero finalmente, como señala Chiriboga (2003), es necesario reconocer al propio proceso de desarrollo rural como fuente y modo de aprendizaje, en cuyo interior se fortalecen las capacidades locales para aprovechar su diversidad territorial. De tal manera que observar las posibilidades de desarrollo rural territorializado implica reconocer la diversidad de situaciones que se dan en las zonas rurales y tomar en consideración sus características geográficas, ecológicas, culturales e institucionales.



Empresa y familia en México

Una visión desde la antropología

Marisol Pérez Lizaur (comp.)

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA