

empresarios rurales en México. En este sentido, el microempresario rural es aquel que produce bienes o servicios para el mercado local, regional o nacional, con un número de empleados menor a diez, y con un volumen de ventas menor a 10 millones de pesos al año. Este tipo de empresas son muy comunes en el sector rural, especialmente en las zonas de alta marginalidad, donde los recursos son escasos y la mano de obra es abundante. Estas empresas suelen ser familiares o comunitarias, y su objetivo principal es generar ingresos para el sustento de la familia o de la comunidad.

En el trabajo "La microempresa rural en el desarrollo de la agricultura en México", se expone el caso de las microempresas rurales en Sonora, México. Se describe cómo estas empresas han contribuido al desarrollo agrícola en la zona, especialmente en la producción de frutas y hortalizas. Se menciona que estas empresas suelen ser familiares o comunitarias, y su objetivo principal es generar ingresos para el sustento de la familia o de la comunidad. Se también se menciona que estas empresas suelen ser familiares o comunitarias, y su objetivo principal es generar ingresos para el sustento de la familia o de la comunidad.

El trabajo "Viveros de Alvarado: un modelo de desarrollo rural en México" describe el caso de un vivero comunitario en Alvarado, México. Se menciona que este vivero fue creado por un grupo de campesinos para producir y distribuir plantas de frutales en la zona. Se describe cómo este vivero ha contribuido al desarrollo agrícola en la zona, especialmente en la producción de frutas y hortalizas. Se menciona que este vivero es un modelo de desarrollo rural que puede ser replicado en otras zonas rurales.

En el capítulo "Microempresas rurales en México", se describe el caso de las microempresas rurales en México. Se menciona que estas empresas son muy comunes en el sector rural, especialmente en las zonas de alta marginalidad, donde los recursos son escasos y la mano de obra es abundante. Estas empresas suelen ser familiares o comunitarias, y su objetivo principal es generar ingresos para el sustento de la familia o de la comunidad. Se también se menciona que estas empresas suelen ser familiares o comunitarias, y su objetivo principal es generar ingresos para el sustento de la familia o de la comunidad.

Por último, el trabajo "La microempresa rural en el desarrollo de la agricultura en México" describe el caso de las microempresas rurales en México. Se menciona que estas empresas son muy comunes en el sector rural, especialmente en las zonas de alta marginalidad, donde los recursos son escasos y la mano de obra es abundante. Estas empresas suelen ser familiares o comunitarias, y su objetivo principal es generar ingresos para el sustento de la familia o de la comunidad.

El microempresario rural es aquel que produce bienes o servicios para el mercado local, regional o nacional, con un número de empleados menor a diez, y con un volumen de ventas menor a 10 millones de pesos al año. Este tipo de empresas son muy comunes en el sector rural, especialmente en las zonas de alta marginalidad, donde los recursos son escasos y la mano de obra es abundante. Estas empresas suelen ser familiares o comunitarias, y su objetivo principal es generar ingresos para el sustento de la familia o de la comunidad.

TEJIENDO APOYOS: CAPITAL Y CONOCIMIENTOS PARA LAS MICROEMPRESAS RURALES

MARÍA JOSEFA SANTOS*

REBECA DE GORTARI*

INTRODUCCIÓN

Hacia la década de 1990 aparecieron nuevas iniciativas de producción que prometían aumentar el empleo y elevar los ingresos mejorando el nivel y calidad de vida de los habitantes del campo. Una de ellas es la microempresa rural, que a partir de tecnologías y de los conocimientos al alcance de la población rural, agrega valor a la producción tradicional y busca nuevos bienes y servicios para el mercado. Para ello, los gobiernos federales, estatales y municipales, universidades, organizaciones no gubernamentales, grupos sociales e instituciones financieras han apoyado la creación de estos establecimientos ya sea con financiamiento, conocimientos, asesorías legales e incluso a veces ofreciendo estrategias de comercialización.

El Banco Interamericano de Desarrollo (1997) ubica a este segmento empresarial como verdaderas opciones de desarrollo basadas en el mercado para miles de familias que se encuentran en la línea de pobreza. Estas empresas pueden mitigar los efectos de los ciclos económicos, favorecer una mejor distribución del ingreso y generar mejores condiciones de crecimiento y de desarrollo. Una de sus ventajas es que a partir de ellas se puede generar trabajo con pequeños requerimientos de capital. En este sentido, su existencia representa la presencia de nuevas formas de trabajo y estructuras ocupacionales que cada día van cobrando mayor fuerza (Fujal, 2003).

Rivero, Ávila y Quintanilla (2000) aseveran que para la creación de este tipo de empresas no se requiere de grandes inversiones de capital. Estas unidades productivas son también flexibles, lo que hace que se adapten con mayor facilidad a distintos cambios y que puedan orientarse hacia el mercado con mayor rapidez y efectividad. Según estos autores, el tamaño de las microempresas es la variable que incide en factores que

* Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.

van desde la productividad y eficiencia, hasta su capacidad de cambio y absorción tecnológica.

Además, a través de diversos apoyos y de las propias capacidades de los empresarios que las manejan, algunos de estos negocios consiguen vincularse a cadenas productivas regionales y locales y transformarse en verdaderas oportunidades de desarrollo para la región.

En este trabajo nos proponemos mostrar las distintas formas y mecanismos que permiten que las empresas que analizaremos a lo largo del libro, obtengan recursos financieros, de conocimiento y hasta sociales que les han permitido desarrollarse y sobrevivir con ciertas ventajas en la región donde se encuentran ubicadas. Nos interesa también señalar las estrategias de colaboración a través de redes que permiten el aprendizaje que ha contribuido a desarrollar habilidades productivas a nivel individual y colectivo.

ESTRATEGIAS Y MECANISMOS DE COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Al considerar a la economía rural como parte de un proceso más amplio al cual se articulan diversas actividades, se pueden identificar nuevas alternativas para los productores donde la agricultura ya no es la única opción. Así se pueden encontrar otras actividades que generan empleo e ingresos en el sistema agropecuario-agroindustrial capaces de dinamizar el desarrollo rural. Es ahí donde se ubica a la microempresa, es decir, como 1) una unidad permanente de producción de bienes o servicios que busca la rentabilidad en su operación, en el sentido mínimo de obtener un resultado económico por encima de los costos de insumos, trabajo y maquinaria, y como 2) una unidad dotada de un mínimo de tecnología moderna y organización empresarial, que trabaja para el mercado con base en la competitividad que aquellas le garantizan (Parra, 2006).

Además, la diferencia con la unidad tradicional de la economía campesina radica fundamentalmente en las dimensiones subsectorial, comercial y tecnológica, en la medida en que la microempresa produce para el mercado moderno con sistemas modernos de producción, o adiciona a la producción actividades de postcosecha en las áreas de transformación y comercialización, o realiza actividades fuera de la agricultura de provisión de bienes o prestación de servicios en el ámbito rural.

La diferencia con la empresa comercial moderna está dada por aquellos rasgos que son esenciales a la microempresa en general: la ausencia de división orgánica del trabajo y la existencia de una escasa división técnica del trabajo, junto con una escala reducida de actividad.

La primera significa que en la microempresa no hay separación de trabajo y capital, sino que el empresario dueño de la empresa es a la vez trabajador directo en al menos alguna de las etapas de la cadena productiva: él mismo realiza con su familia las actividades materiales de producción agropecuaria, de transformación y de comercialización, cuando mucho ayudado por algunos trabajadores asalariados.

La segunda consiste en que las distintas actividades del proceso productivo no son ejecutadas por diferentes personas en forma especializada, sino que el empresario de la microempresa y sus pocos trabajadores asalariados realizan cada uno, si no todas, si varias de las actividades de los procesos de cultivo, transformación y comercialización.

Desde el punto de vista puramente técnico referido a los sistemas e instrumentos de producción, la microempresa rural se encuentra en un punto intermedio entre la unidad campesina tradicional y la empresa comercial moderna, en el sentido de que combina sistemas y herramientas tradicionales con técnicas y equipos modernos. En estas unidades productivas, el conocimiento es útil en tanto es aplicable (Gibbons *et al.*, 1994) para ensamblar sistemas tecnológicos que, muchas veces, no son los "tradicionales" para los procesos productivos o productos a los que se dedican.

Tomando en consideración las características anteriores, Parra (2006) define a la microempresa como:

aquella unidad permanente de producción de bienes y servicios en el sector rural, capaz de generar valor agregado, en la que el empresario y su familia participan directamente en el proceso de producción, donde existe una escasa división técnica del trabajo y se labora en pequeña escala para el mercado introduciendo sistemas y equipos modernos de producción de tecnología intermedia.

Agregando que existen varios tipos de microempresas:

- *Producción agropecuaria tecnificada para el mercado moderno.* Son explotaciones agropecuarias o grupos de explotaciones agropecuarias, que se articulan a través de relaciones contractuales de coordinación horizontal o vertical con agentes comerciales cumpliendo con las condiciones de calidad, homogeneidad, cantidad y oportunidad de entrega del mercado. Se ubican aquí los proyectos tecnificados de producción de hortalizas, frutas y semejantes con destino a mercados modernos específicos.

- *Comercialización.* Son unidades empresariales surgidas de la integración de unidades agropecuarias, con el fin de adquirir insumos o de comercializar sus productos llegando al mercado con la oportunidad, las cantidades y los requisitos de calidad y homogeneidad exigidos por éste, condiciones que les permiten agregar valor y retener parte del valor agregado a la producción primaria. Se ubican aquí los proyectos asociativos de comercialización, que agregan ofertas importantes y que añaden a la producción primaria el valor de las actividades de postcosecha, como selección, empaque y transporte, con miras a mercados modernos.

- *Agroindustria.* Son unidades empresariales surgidas por lo general de la integración de productores agropecuarios, con el fin de efectuar procesos agroindustriales de transformación o procesamiento de la producción primaria, con el objetivo de llevarla al mercado moderno con un nuevo valor agregado y reteniendo parte de éste. Pertenecen a este tipo los proyectos agroindustriales adelantados por organizaciones campesinas, sean cooperativas o asociaciones de productores, o simplemente uniones temporales.

- *Bienes o servicios no agropecuarios.* Son unidades empresariales conformadas por integrantes de la comunidad rural que no realizan actividades agropecuarias o no dedican a ellas todo su tiempo. Se dedican a actividades de producción de bienes y servicios diferentes a la actividad agropecuaria. Aquí se ubican microempresas similares, por su actividad y organización, a las microempresas urbanas que se dedican al comercio, la manufactura (madera, cuero, metal) y los servicios. Algunos de estos son específicos del área rural, como son los servicios que giran en torno al turismo, sean de tipo convencional o en las nuevas formas de turismo agrológico y ecológico.

En estos negocios, el entorno institucional y cultural desempeña un papel múltiple y complejo, ya que puede proporcionar un marco cognitivo a través del cual la información que obtienen las empresas se puede transformar en conocimiento significativo (Hodgson, 1988), del que se apropian para desarrollar diferentes procesos que van desde la concepción del producto hasta su comercialización. El trabajo de Torres y Rodríguez sobre empresas rurales encontró por ejemplo que:

la adopción de ciertas tecnologías tradicionales, combinándolas con otras recientes o de tipo convencional, ha hecho posible que las microempresas

se adaptan a los cambios impuestos por la urbanización y la aparición de nuevos mercados locales. De forma paralela, el acceso a la capacitación para emprender o perfeccionar el negocio proveniente de los gobiernos locales o gestionado por la misma familia en otros espacios institucionales ha sido clave en el conocimiento y la apropiación de los nuevos procesos técnicos (Torres y Rodríguez, 2007).

Además de lo anterior, encontramos que las empresas que presentamos a lo largo del libro están ligadas a tradiciones artesanales, el conocimiento adquirido proviene del entorno (tradición local y/o familiar) y es el punto de partida para su constitución.

En muchas microempresas, la innovación y los procesos de transferencia de conocimientos se ligan a lo que Wickham (2001) describe como la oportunidad de hacer algo distinto y de mejor manera, lo que puede significar explorar nuevos mercados, nuevas técnicas de producción, nuevas prácticas de operación o, simplemente, nuevas prácticas de mercado. Muestra de ello es lo que sucede con algunas de las empresas que se analizan en los diferentes capítulos de este libro donde, por ejemplo, mientras que una empresa como La abeja dulce está buscando ampliar sus mercados con el exterior a través de la certificación, empresas como las de las flores localizadas en Puebla incursionan en nuevas prácticas de mercado apoyándose en instituciones gubernamentales.

La capacidad de innovar en las microempresas depende también de su posibilidad de desarrollar y utilizar las habilidades aprendidas a lo largo de su historia, para apropiarse del contexto económico, político y cultural en el que están insertas. Lo que ha implicado procesos de aprendizaje para la adquisición de los conocimientos y el establecimiento de redes que se estructuran alrededor de competencias cognoscitivas y relaciones basadas en la confianza y la influencia, así como en las relaciones de poder (Casalet, 1997).

Según refiere Figueiredo (2002), los procesos de adquisición de conocimientos pueden ser por la vía interna y/o externa. Los primeros se refieren a los conocimientos que los individuos adquieren al llevar a cabo sus funciones en la empresa, que en el caso de las microempresas pueden ser muy frágiles porque, al ser de carácter familiar, éstos muchas veces no se socializan y están incorporados sólo en el empresario y, en algunos pocos casos, en otros miembros de la familia. Los segundos consisten en adquirir conocimientos tanto tácitos como codificados a partir de fuentes externas a la empresa, a través de distintos mecanismos como: buscar asistencia técnica, entrenamiento fuera de la empresa, codificando

sistemáticamente conocimiento externo, vinculándose con expertos en temáticas que les son de utilidad, así como a partir de las relaciones que en un momento dado se tienen con clientes, proveedores, empresarios, instituciones de educación superior (IES), organismos públicos, amigos y familiares. Es ahí donde radica gran parte de la fortaleza que tienen las empresas que abordamos, ya que en su gran mayoría han logrado establecer contactos que se han transformado en redes de colaboración para el intercambio de conocimientos que les han permitido a algunas de ellas crecer, innovar en producto y proceso y mejorar su posición en el mercado.

Como se podrá observar, en varias de las empresas que se analizan a lo largo de los capítulos de este libro, se establecieron contactos con instituciones de educación superior que les brindaron asesoría administrativa, a veces para mejorar el proceso de administración y/o contabilidad, y en otras ocasiones para elaborar los proyectos que llevan a la mejora de procesos o productos. Mientras que otras, a través de la colaboración con organismos gubernamentales tanto federales como locales, han logrado mejoras en el producto, la imagen y los procesos productivos como el caso del sotol en Chihuahua y del rompope en Jalisco.

Muchas de las relaciones y contactos a los que nos referimos anteriormente se transforman en redes. Por red entendemos las relaciones sostenidas entre grupos, instituciones y/o personas con el propósito de ayudarse, realizar negocios o llevar a cabo cualquier actividad relacionada con sus intereses (Basaldúa, 2005). Estas redes pueden tener un carácter más formal cuando intervienen contratos o convenios que *legalizan* la participación interinstitucional. En ellas, nos dice Birley (*apud* Levanti, 2001: 1046), participan: los bancos, las agencias locales o nacionales, las cámaras y otras representaciones oficiales y las instituciones educativas, entre otras. Como veremos más adelante, es a partir de las redes formales que las microempresas pueden obtener financiamiento, capacitación y conocimientos.

Las redes se refieren a todas las relaciones del empresario, mediadas por la confianza y la colaboración. Éstas muchas veces comienzan con la familia, los amigos, los contactos de negocios, a las que se agregan relaciones institucionales como las que se establecen con agencias gubernamentales, laboratorios y otras empresas. Las redes, de acuerdo con autores como Carole Levanti (2001), juegan un papel fundamental en los procesos de creación de una empresa y son la primera fuente de ayuda del empresario. Las redes son construidas a lo largo de la vida de la empresa y se relacionan con la adquisición de conocimientos para la asistencia técnica, financiera y comercial de ésta. Es a través de las redes como se lleva

a cabo la incorporación de conocimientos que permiten la operación y desarrollo de las empresas que, como ha señalado Wickham (2001), está basada en tres áreas: primero, en el conocimiento del mercado, es decir en los clientes y competidores; segundo, en el conocimiento tecnológico relacionado con el desarrollo efectivo de la producción y del producto/servicio, y tercero, en la capacidad de comprensión de la empresa; de lo que hace, incluido el conocimiento de la información, el costo, la flexibilidad y las ventajas de competir de manera eficaz. Como veremos más adelante, algunas de las empresas analizadas como nuestros casos de Chihuahua, se han desarrollado a partir del conocimiento del mercado, es decir, de la demanda de sus clientes y de quienes son sus competidores. En cuanto a las innovaciones en el proceso productivo y en el producto, éstas se han desarrollado en varias de las empresas de Jalisco, cuya fortaleza descansa en la calidad de sus productos. La mejora en éstos permite que las empresas jaliscienses no sólo conserven sus mercados regionales y estatales, sino también que incursionen en mercados diversos y de mayor magnitud, como por ejemplo en mercados de exportación. Finalmente, en relación con la capacidad que pueden adquirir las empresas en cuanto a las ventajas de competir con otras empresas semejantes, contando con la información, costos y flexibilidad necesaria, las empresas de flores de Atlixco muestran cómo han podido seguir la lógica de los mercados estacionales como es el ejemplo de la flor de nochebuena.

Además de los conocimientos gerenciales y técnicos, las redes que estos empresarios logran establecer les posibilitan para acceder a fuentes de financiamiento, una de las cuales es el microcrédito que muchas veces marca la diferencia en el despegue y desarrollo de la empresa. Según Khandker (2001), el microcrédito consiste en conceder pequeñas cantidades de dinero pagaderas en periodos y vencimientos cortos de tiempo con una tasa de interés más baja que las del mercado, a personas cuyos ingresos son limitados e inestables con el mínimo de requisitos y garantía, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los habitantes de zonas vulnerables.

Dentro de la gama del microcrédito pueden considerarse desde aquellos que buscan prioritariamente un objetivo social y/o de fomento económico, lo que muchas veces los aleja de la sustentabilidad: programas gubernamentales o de organizaciones no gubernamentales que ofrecen créditos a fondo perdido y que no se piensan recuperar, hasta aquellos que dan prioridad a su autosustentabilidad, sin que necesariamente lo logren y están por lo tanto volcados a servicios financieros rentables y suelen apoyar a empresas ya existentes y con posibilidades de sobrevivir (Carpintero, 1998).

Un último factor que consideramos al analizar las micro y pequeñas empresas es su vínculo con la región en la que están situadas. Las redes regionales de los empresarios les permiten vincularse a las tradiciones de la región, donde se aprovechan de manera novedosa las materias primas del lugar donde se encuentran; pensemos por ejemplo en la empresa de las mermeladas que usa las guayabas de la localidad, hasta las tradiciones y conocimientos locales y familiares. Un buen ejemplo de esto son los viveros y empresas de alimentos que comienzan produciendo a partir de un conocimiento o una receta familiar. También se establecen ligas con los proveedores locales mediadas por la confianza construida a lo largo del tiempo.

Finalmente, un aspecto que resalta en el conjunto de nuestras empresas es su carácter familiar, que media el tipo de redes que establecen, los conocimientos que les son transferidos y el tipo de proceso productivo y de organización del trabajo. Lo anterior las lleva a compartir las siguientes características:

- Son empresas que tienen muchos problemas para pasar de un nivel en el que la familia es el núcleo de la producción y administración, a uno donde se formaliza la administración y se contratan trabajadores que no pertenecen al núcleo familiar. La familia trabaja en la administración y a veces incluso en la producción.
- Las empresas más formalizadas basan su estrategia de crecimiento en el aumento de líneas de producción, contratando más trabajadores. Aunque hacen algunas mejoras ingeniosas a sus procesos productivos adaptando herramientas o máquinas diseñadas para otros.
- La mano de obra es poco especializada, suelen ser mujeres jóvenes. Los procesos son sencillos y hay mucha rotación de personal.
- Oscilan en la relación tradición-innovación de tal suerte que, aunque pueden innovar en los productos, se procura siempre conservar el sabor de la tradición.
- Recurren a financiamientos familiares para iniciar y desarrollar la empresa: la cónyuge, el tío y a veces hasta algún pariente migrante. Una vez que se logra arrancarla, se comienza a pensar en financiamientos sociales de redes familiares, organizaciones no gubernamentales (ONG), programas gubernamentales, etcétera. En algunos casos trabajan con la banca y por lo general reportan malas experiencias.
- Están insertas en redes de proveedores y clientes locales.

ESTRUCTURA DE LAS REDES. DE CÓMO SE CONSTRUYEN LAS REDES DE COLABORACIÓN ENTRE NUESTRAS MICROEMPRESAS

Una de las habilidades fundamentales para la supervivencia y crecimiento de las empresas es la capacidad del empresario para insertarse en redes donde pueda encontrar los insumos que necesita para desarrollar su negocio. Capital, trabajo, mercado y también conocimientos son los elementos clave para el fortalecimiento de las empresas, y pareciera ser que la manera en que se establece la relación con cada uno de éstos coloca a las empresas en puntos distintos de la escala fortaleza *versus* vulnerabilidad. Así, las empresas que describimos a lo largo de este libro son negocios que sobreviven y crecen dependiendo de la capacidad del empresario, empresaria o asociaciones de productores para vincularse con instituciones y actores que les permitan hacerse de los insumos anteriormente citados.

Las más de 25 empresas a las que hacemos referencia a lo largo de este libro surgen muy ligadas al contexto regional en donde se ubican, bien sea porque aprovechan los conocimientos y tradiciones del lugar, o bien porque obtienen financiamientos sociales (de programas gubernamentales o de ONG) para explotar los recursos del sitio, cultivo de flores o las riquezas naturales para empresas turísticas. Otra característica común a casi todas ellas es que están o han estado muy vinculadas a programas de desarrollo de instituciones gubernamentales (de los distintos niveles de gobierno, federal, estatal o municipal), ONG, programas de cámaras industriales del sector, que las apoyan con distintos recursos que van desde financieros y asesoría, pasando por cursos de capacitación, hasta soporte para que acudan a ferias y exposiciones.

Para mostrar la manera en que nuestras microempresas se relacionan con el entorno que las rodea, a continuación describimos: primero, sus características generales donde incluimos factores como la época en que se fundaron, el sector en el que se ubican, los productos y el tipo de empresa. Posteriormente analizamos el tipo de redes y los vínculos que logran establecer para conseguir apoyo para financiamiento, tener acceso a conocimientos e insertarse en circuitos comerciales.

EL PERFIL DE NUESTRAS EMPRESAS

La mayoría de las empresas a las que hacemos referencia se establecieron entre fines de la década de 1990 y los primeros años del nuevo siglo, aunque algunas, las más tradicionales, tienen antecedentes en los años

1980 y hasta 1970. Su fundación se encuentra vinculada a nichos de oportunidad, relacionados con productos tradicionales o demandas de la región donde están situadas, como por ejemplo los viveros e invernaderos en Puebla y Xochimilco, la empresa de miel en Ciudad Guzmán o las mermeladas de Jiquilpan. En otros casos, el surgimiento de las empresas se debe a la oportunidad detectada por los empresarios ante una crisis de empleo, o simplemente para invertir dinero y aprovechar las capacidades de la familia que monta el negocio. Son pues unidades de producción y subsistencia que permiten crear nuevas estructuras de trabajo para el propietario y para su familia (Tunal, 2003).

Las empresas están vinculadas al sector agrícola y de alimentos. Invernaderos de flores o verduras, dulces, licores, molinos, abarrotés y hasta piñatas son algunos de sus productos. Algunas de ellas iniciaron con éstos, otras han aumentado la variedad de sus mercancías y algunas más han transformado el tipo de producto con el que se iniciaron añadiéndole valor como el caso del licor de manzana o de La abeja dulce.

La principal fuente de mano de obra es local y la administración de casi todos estos negocios recae en la familia. Sin embargo, hay algunas excepciones en las que se trabaja como asociación o cooperativa. En algunas se contratan asalariados que trabajan en los procesos productivos y en casi todas se busca quien auxilie con la contabilidad. Además, se tiene el apoyo de las cámaras y asociaciones para estas labores, para cursos de capacitación e incluso para la promoción comercial. El número de trabajadores de estas empresas va de 1 a 10 en las más grandes. Por último, sus productos satisfacen mayoritariamente las necesidades, locales y regionales, aunque hay algunas que han logrado insertarse en mercados nacionales e incluso algunas incursionan en el mercado de Estados Unidos.

La estructura de estas empresas es familiar y, en algunos casos, se constituyen como cooperativas cuyos integrantes suelen ser vecinos de la misma comunidad que incluso están emparentados.

LA ESTRUCTURA DE LAS REDES

Estas microempresas están insertas en redes que les proveen del capital económico y los conocimientos que necesitan para desarrollarse. El primer grupo de apoyo suele estar integrado por las familias de los empresarios, con quienes se tienden las ligas más fuertes. Lo que se intercambia en esta primera estrella es el dinero necesario para montar la empresa, incluso en el caso de las asociaciones y cooperativas el capital semilla proviene de la

familia nuclear, de la familia extensa, que otorga préstamos con intereses muy bajos o de los ahorros de los propios socios. A veces, algunos empresarios son capaces de establecer relaciones con actores institucionales que también les proveen de capital. Así, se incluye en la red a instituciones que ofrecen fondos a nivel federal y local, en algunos casos se logra obtener créditos incluso a fondo perdido para las empresas. Un tercer tipo de vínculos es el que se establece con los actores de la localidad al estar ubicada en zonas o situaciones consideradas como *especiales* —pueblos originarios, como sería el caso de Xochimilco, o programas dirigidos a las mujeres—; aquí lo que se transfiere son los fondos y conocimientos del conjunto de programas que apoyan a las microempresas rurales.

En cuanto a los conocimientos, las trayectorias que han seguido las empresas analizadas en nuestro libro también nos permiten seguir otro tipo de vínculos. Por una parte, está el conjunto de empresas que tienen contactos y relaciones con ellas a través de las cuales han obtenido capacitación para los procesos administrativos y la mejora de procesos y productos. Por otra, están las mismas instancias gubernamentales y estatales que a la par del financiamiento ofrecen cursos de capacitación a nivel local para los productores. En tercer lugar, se encuentran aquellas empresas en las que la adquisición y transferencia de conocimientos obtenidas a través de las relaciones con los proveedores, clientes e incluso con familiares permitieron a los dueños consolidar sus conocimientos. Estos apoyan aspectos tecnológicos, como en el caso de las flores, y aun aspectos administrativos y empresariales. En los tres casos, como lo señala Hodgson (1988), lo importante de estos conocimientos es que se puedan transformar en significativos para la operación de la empresa.

Dentro de los resultados obtenidos, se encontró que las relaciones establecidas con la banca y con algunas instituciones gubernamentales de muy poco han servido a la empresa para la adquisición y transferencia de conocimientos, mientras que las relaciones con proveedores, ies, familiares, pero sobre todo con amigos, permitieron al directivo y/o dueño de la empresa consolidar sus conocimientos. El problema para la adquisición de los conocimientos parece ser la capacidad de transformarlos en cuestiones que sean significativas para la operación del negocio, ubicar el conocimiento útil en términos de Gibbons *et al.* (1994). Un segundo problema se refiere a la difusión de conocimientos dentro de la empresa, pues en muchos casos se queda en el empresario y no se socializa al resto de los miembros de la organización.

La mayoría de las empresas analizadas llevan a cabo todo el proceso productivo, desde la transformación de la materia prima hasta la venta de

sus productos. En este sentido son dos los problemas principales para la operación de estos negocios: la administración y la comercialización. Para resolver el primero, los empresarios suelen echar mano de dos cosas: sus conocimientos profesionales, bien sea porque tienen formación en administración o porque a través del tiempo van adquiriendo en la práctica los conocimientos necesarios. En varios casos, la participación de la nueva generación de empresarios ha tenido efectos importantes. Lo más difícil dentro de esta tarea es llevar la contabilidad, y para resolverlo contratan profesionales en el área y/o acuden a cursos que ofrecen las instituciones de educación superior, localizadas en la región y las cámaras del sector. El asunto de la comercialización es más complejo y sólo se resuelve cuando los empresarios logran insertarse en distintas redes locales o nacionales de comercialización. En este sentido, podemos decir que dichas empresas tienen dos mecanismos para comercializar sus productos. El primero está ligado a los mercados regionales y locales, de manera que a través de los vínculos con éstos aprenden a vender sus productos. El segundo es cuando logran vincularse con programas gubernamentales que posibilitan el contacto entre proveedores y clientes, a través de ferias o exposiciones, y en algunas ocasiones incluso compran los productos de estas microempresas para abastecer sus necesidades.

A continuación presentamos un cuadro en donde se resume la estructura de nuestras empresas y las principales redes con las que cuentan para resolver sus problemas.

LAS REDES Y SU FUNCIÓN: ACTORES, RELACIONES E INTERCAMBIOS

La integración de redes de cooperación es provechosa para las microempresas debido a que facilita la adquisición de capacidades para el negocio, las cuales redundan en su competitividad. Los beneficios principales se relacionan con el incremento de sus ventas y utilidades, el acceso a nuevos mercados, la diversificación de sus proveedores y el incremento de conocimientos sobre el mercado. Los empresarios, en tanto actores de estas redes, adquieren conocimientos que también contribuyen a mejorar la operación de sus negocios, en asuntos como: rediseño de los procesos de producción, adopción y reorganización de sistemas de calidad en productos y procesos, acceso a mejores precios de los insumos y participación en los mercados.

Las primeras relaciones en las que se involucran nuestras empresas se establecen con actores cercanos. Esta cercanía se construye a partir

ESTRUCTURA Y VÍNCULOS DE LAS MICROEMPRESAS

Año de fundación	Nombre de la empresa	Vínculos	Producto	Tipo de empresa
		UACH (desarrollo del proyecto)		
		Semarnat, Sagarpa (mejora del producto, imagen y procesos productivos)		
		Intermediario (conocimiento del mercado)		
1999	Alegrías de Tulyehualco	Familia (capital y conocimientos)	Obleas, palanquetas y semillas	Familiar
1980	MielViky	Procampo (crédito)	Miel perlitras, gomitas y chochitos, jarabe de propóleo, shampoo y jabones	Familiar
2000	Grupo ecoturístico Los Manglares de Son-tecomapan	Fomento económico de Xochimilco (ferias)		
		Red de Horticultores (cursos)		
		Clientes (nuevos mercados)		
2000		Programa de Desarrollo Regional Sustentable	Servicios y artesanías	Cooperativa
		Proders (financiamiento /fondo perdido)		
		Secretaría de Turismo		
		Bioplaneta (capacitación)		
		Reserva de la Biosfera y ONC (control financiero, co-mercialización, publicidad)		
		UAM (tripático)		
		UV (software)		
	Molinos tradicionales	Empleados (mantenimiento)	Masa de nixtamal	Familiar
		Asociación de molineros (defensa del territorio)		
		Familia (conocimientos, capital y negocio)		
	Molinos en transición	Universidades públicas (prueba de tecnologías no contaminantes y ahorradoras de energía: control de aguas residuales)	Masa de nixtamal	Familiar
		Nejayote (eficientar los procesos de cocción y molido)		
		Familia (conocimientos y capital)		
	Molinos empresarios	Consultores y universidades públicas (prueba de tec-nologías no contaminantes y ahorradoras de energía: control de aguas residuales)	Masa de nixtamal	Familia más regulada que las anteriores
		Nejayote (eficientar los procesos de cocción y molido)		
		Familia (conocimientos y capital)		
2002	Don Aaron	Familia (conocimiento, huerto familiar y capital)	Licor de manzana	Familia
		INIFAP FIRA Fundación Produce (tecnología)		receta y materia prima

Nombre de la empresa	Año de fundación	Vínculos	Producto	Tipo de empresa
Alegrías de Tulyehualco	1999	UACH (desarrollo del proyecto) Semarnat, Sagarpa (mejora del producto, imagen y procesos productivos) Intermediario (conocimiento del mercado)	Obleas, palanquetas y semillas	Familiar
MielViky	1980	Procampo (crédito) Fomento económico de Xochimilco (ferias) Red de floricultores (cursos) Clientes (nuevos mercados)	Miel perlitras, gomitas y chochitos, jarabe de propóleo, shampoo y jabones	Familiar
Grupo ecoturístico Los Manglares de Sonotomapan	2000	Programa de Desarrollo Regional Sustentable Proders (financiamiento /fondo perdido) Secretaría de Turismo Bioplaneta (capacitación)	Servicios y artesanías	Cooperativa

Donación	Beneficiario	Descripción	Valor	Fecha	Observaciones
Molinos tradicionales	Asociación de molineros (defensa del territorio)	Empleados (mantenimiento)	100.000	2015	
Molinos en transición	Universidades públicas (prueba de tecnologías no contaminantes y ahorradoras de energía: control de aguas residuales)	Nejayote (eficientar los procesos de cocción y molido)	150.000	2016	
Molinos empresarios	Consultores y universidades públicas (prueba de tecnologías no contaminantes y ahorradoras de energía: control de aguas residuales)	Nejayote (eficientar los procesos de cocción y molido)	200.000	2017	
Donación	Familia (conocimientos y capital)	2002			
Familia (conocimiento, huerto familiar y capital)	Licor de manzana	Familia	100.000	2018	
INIFAP FIRA Fundación Produce (tecnología)	receta y materia prima				

ESTRUCTURA Y VÍNCULOS DE LAS MICROEMPRESAS (continúa)		Año de fundación		Vínculos		Tipo de empresa	
Nombre de la empresa	Licor Doña Lore	1980	Familia (conocimiento, huerto familiar y capital)	Licor de manzana	(jugos)	Familia	receta y materia prima
Productores de Atzimba	2005	Socios en Chicago (capital)	Gobiernos estatales y municipales (recursos financieros)	orgánico	Hortalizas: jitomate	Socios	migrantes
VIPODA	Sagarpa y Bancomext (ferias internacionales)	Red de	Rosa y nochebuena	microem-presas	Red de		
	Universidad de Holanda (desarrollo tecnológico)						
	Sedisol (apoyo financiero)	Distintos tipos de plan-	tas y flores	microem-presas	Red de		
Megaviveros	PAN y Produce (apoyos financieros)						
Bonsai	Asociación (cursos)	Plantas lilis, gerberas	Empresarial	Socios			
	Sagarpa (apoyo financiero)	Plantas	Empresarial	Socios			
Los tulipanes	Remesas y conocimientos	Plantas	Empresarial	Socios			

de dos factores: la confianza y la ubicación geográfica y, en algunos casos, la combinación de ambos. Los primeros actores de estas redes son pues parientes, amigos y paisanos que apoyan con financiamiento y a veces con conocimientos sobre cómo se puede “echar a andar” el negocio. En muchas de las empresas reseñadas en el libro, encontramos que el capital semilla proviene en su mayoría de las redes de parientes, así como muchas de las ideas y conocimientos sobre varios de los negocios son compartidos entre amigos, parientes y aun conocidos de los dueños. Como ejemplo podemos citar el tipo de producto y/o procesos de las empresas. Cuando los empresarios deciden además involucrarse con las instituciones, la ubicación geográfica es clave para generar la confianza que permite después la transferencia de capacidades, financiamiento y conocimientos. Generalmente, acuden a las instituciones por contactos establecidos con anterioridad, estudios realizados en IES, por ejemplo, o por recomendación de algún conocido y/o pariente en instituciones financieras y cámaras.

Otro factor muy importante en la formación y mantenimiento de las redes es el tipo de recursos que se intercambia. Financiamiento, asistencia técnica, recursos de comercialización son algunos de los elementos que fluyen entre los diferentes actores. Las redes contribuyen también a socializar los conocimientos incorporados dentro de los propios empresarios y de los actores de las distintas instituciones que participan de ellas. Así, el conocimiento de los individuos se transforma en el conocimiento útil para todos los actores que integran la red, y se expresa en cuestiones palpables como por ejemplo el rediseño de procesos productivos, productos o servicios mejorados, conocimientos sobre las distintas ferias, mejoras de envases y etiquetas, etcétera, que muchas veces implica, como lo señalan Torres y Rodríguez (2007), la adopción de ciertas tecnologías tradicionales combinándolas con otras recientes, e incluso la adopción de procesos usados por empresas de distintos giros. Uno de los aspectos que resalta es la socialización de conocimientos entre actores con marcos institucionales distintos a los de los empresarios, como son por ejemplo los de las instituciones financieras, las que aun cuando no han financiado a muchas de las empresas, sí en cambio les han brindado un conjunto de asesorías, cursos y apoyos a estas unidades productivas.

Para su fundación, la primera situación que las empresas tienen que resolver es el financiamiento. En este sentido nuestras empresas pueden agruparse de acuerdo con dos criterios: aquellas que recurren a financiamientos familiares y las que desde sus inicios contaron con créditos de una institución. Las instituciones a las que acuden para estos financiamientos

son: secretarías de Estado, como la Secretaría de la Reforma Agraria, para el caso de las empresas agrícolas, o la de Turismo para los hoteles; programas de apoyo gubernamental como el Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas de Solidaridad (Fonaes); ONG que apoyan el desarrollo de las mujeres o de pequeñas sociedades productivas y, por último, instituciones financieras que otorgan microcréditos. Es interesante señalar, además, que ninguna de las empresas a las que se refiere este libro ha obtenido financiamientos de los bancos, a pesar de que algunas sí los han solicitado. Tampoco las más consolidadas han recibido créditos subsidiados. Si colocáramos a nuestras empresas en un continuum vulnerabilidad-desarrollo, tendríamos que las empresas con mayores posibilidades de supervivencia son las que han salido adelante con dinero de los empresarios y de su familia, y que su capital de trabajo lo han obtenido de sus propios clientes. Por el contrario, aquellas empresas ligadas a subsidios pocas veces logran insertarse en redes comerciales estables pues, como lo señala Carpintero (1998), el común denominador de las instituciones financieras y programas de desarrollo gubernamentales es que buscan prioritariamente un objetivo social y/o de fomento económico, lo que muchas veces aleja a las empresas beneficiadas con estos créditos de la sustentabilidad.

En cuanto a la transferencia de conocimientos en muchas de nuestras empresas, podemos apreciar que éstos se obtienen de distintas fuentes externas que van desde las instituciones de educación superior e instituciones gubernamentales estatales y federales, hasta las que se derivan de su relación con proveedores, intermediarios, consumidores y con la familia nuclear y extensa. Aunque, como lo señalamos arriba, por supuesto que hay intercambio de conocimientos para mejorar procesos y productos de las empresas: los conocimientos más solicitados suelen ser los que se refieren a la reorganización de las estrategias de administración (especialmente la contabilidad y el manejo de recursos humanos), mercadotecnia y comercialización. Como ejemplo de lo primero, tenemos que las empresas de Chihuahua se acercan a la Universidad Autónoma de Chihuahua, y los dueños de invernaderos de Puebla a las asociaciones empresariales para buscar asesoría contable. Cabe señalar que en México tanto las universidades públicas como las asociaciones empresariales gremiales suelen tener un área que apoya a micro y pequeños empresarios para llevar la contabilidad y la administración de sus negocios. A lo largo del trabajo de campo, los empresarios reportaron también haber asistido a cursos de actualización contable y administrativa en estas instituciones. Por último, tenemos que señalar que la experiencia en administración de algún miembro de la familia nuclear o extensa, en algunos casos de algún

migrante que regresa con estos conocimientos, es vital para la fundación y el crecimiento de estas empresas, y en muchos casos significa la diferencia entre crecimiento o cierre.

Un elemento fundamental para las empresas es la mercadotecnia y ligado a ésta las distintas estrategias de comercialización. En este sentido, dos son los aspectos principales reportados por la mayoría de nuestras empresas: la asesoría para mejorar empaques, etiquetas y la presentación del producto, y el apoyo para asistir a ferias y exposiciones de sus productos. En muchas asociaciones empresariales como cámaras de comercio o de industrias específicas, se tiene un área de diseño que ayuda a los empresarios a rediseñar la imagen de las empresas y de sus productos, en la mayoría de los casos se hace énfasis en el diseño de etiquetas y envases. En este caso están casi todas nuestras empresas de productos ligadas a tradiciones artesanales (cajetas, licores, mermeladas, pasteles y mieles), en las que etiquetas y envases tienen que ser cuidadosamente diseñados para recordar la manufactura artesanal del producto que se está vendiendo. Esto tiene mucho sentido sobre todo si pensamos que los costos de producción no les permiten competir con los productos que se elaboran de manera industrial.

La asistencia a ferias es vital para nuestras empresas. Casi todas reportan hacerlo en los espacios y con el financiamiento que otorgan tanto las instituciones y programas gubernamentales como las propias cámaras. A lo largo de los distintos trabajos que componen este libro se muestra cómo muchas de las ferias son importantes para la vinculación de las empresas con clientes que llegan a buscar nuevos productos, para vender en regiones lejanas, incluso a veces para satisfacer las demandas del mercado de los migrantes del otro lado de la frontera. Ferias y exposiciones reúnen a productores con compradores nacionales e internacionales, con el fin de lograr acuerdos comerciales que promuevan el desarrollo económico de las empresas y con ello el de los estados. Éstos son también espacios que permiten que nuestros microempresarios conozcan las demandas de los clientes y, a su vez, les muestren una manera distinta de hacer las cosas. El asistir a una feria propicia el intercambio de conocimiento, ya que los posibles clientes analizan los productos, su imagen, etiqueta, envase, y se proporciona asesoría a los productores para su mejora. Además, en algunas ocasiones, a este tipo de encuentros acuden empresas que se dedican a producir maquinaria y equipo industrial con el que es factible mejorar la productividad. También se intercambian conocimientos entre los propios empresarios que acuden a las ferias. A veces estos conocimientos redundan en la posibilidad de insertarse en redes comerciales, o bien en

“tomar ideas” para incorporar una nueva forma de hacer las cosas en el proceso productivo. Por ejemplo, las máquinas que revuelven la fruta para producir ates, pueden servir para revolver leche y azúcar en una empresa de cajetas.

Por último, las empresas obtienen de estas redes interinstitucionales asesorías directas en sus procesos productivos y en el desarrollo de nuevos productos. En el caso de las instituciones gubernamentales, éstas van acompañadas de financiamiento para comprar el equipo que requieren estos procesos y productos. Para el caso de los molinos de nixtamal, las asesorías se extienden a resolver problemas ambientales, y para los productos del campo, éstas se relacionan con la posible incursión en mercados orgánicos y con la normatividad para participar en distintos mercados, entre otros temas.

CONCLUSIONES

Las empresas presentadas a lo largo del capítulo son negocios que han logrado atenuar los efectos de la crisis económica y han conseguido sobrevivir. Han generado trabajo con pequeños requerimientos de capital y son una respuesta a nuevas formas de organización y estructuras ocupacionales que, cada vez más, aparecen en el medio rural y urbano. Son unidades productivas cuya flexibilidad les ha permitido adaptarse a los cambios y orientarse a los distintos mercados, regionales y nacionales, e incluso algunas al mercado con Estados Unidos. Ello sobre todo modificando sus patrones de productividad y eficiencia para responder a las demandas de calidad, provisión de cantidad y continuidad, como también de adaptaciones organizativas, administrativas y tecnológicas cuando ha sido necesario.

Una característica de todas ellas es que en su mayoría son familiares, por lo que existe poca especialización del proceso productivo. Es el empresario de la microempresa y unos cuantos empleados asalariados quienes realizan la mayor parte de las tareas, como serían las labores de cultivo, transformación y comercialización, dependiendo del tipo de empresa de que se trate. Lo cual no obsta para que alcancen algunas de ellas un alto grado de diferenciación en los mercados. Además, desde la perspectiva técnica, es de señalarse la combinación de sistemas y herramientas tradicionales con técnicas y equipos modernos, a partir de los cuales alcanzan, en algunos casos, importantes grados de innovación en los ámbitos geo-

gráficos donde se localizan, que pueden ser desde el nivel organizativo hasta el tecnológico, pasando por el administrativo.

Otra particularidad es la diversidad de técnicas, sistemas productivos y mercados que combinan para desarrollarse. Así, podemos encontrar aquellas microempresas que producen combinando técnicas tradicionales y modernas; hortalizas, frutas y flores con destino a mercados muy exigentes en los que se tienen que cumplir normas de calidad, homogeneidad, calidad y oportunidad de entrega. Asimismo, unidades que comercializan cierto tipo de productos tradicionales que en ocasiones les agregan valor, que cumplen con los requisitos de calidad y homogeneidad, empaque y transporte que les permite llegar al mercado interno e incluso incursionar en el mercado internacional. Tenemos también aquellos proyectos agroindustriales surgidos de la integración de productores agropecuarios, para llevar a cabo procesos agroindustriales de transformación o procesamiento de la producción primaria para llevarla también al mercado, los que en general están a cargo de cooperativas o asociaciones de productores. Finalmente encontramos microempresas dedicadas a la manufactura y los servicios conformadas por integrantes de la comunidad, entre los que destacan aquellas que giran en torno a los servicios turísticos, por ejemplo.

Como hemos visto, las empresas no se encuentran aisladas pues obtienen recursos financieros, conocimientos, tecnología, acceso a las materias primas a través de redes. Es a partir de éstas que las empresas han logrado desarrollarse y sobrevivir con ciertas ventajas en la región donde se encuentran ubicadas. Varios son los puntos de contacto y los vínculos a través de los cuales las empresas tejen estas redes. Por un lado, están aquellos que han establecido con las instituciones de educación superior de las que se obtiene capacitación para sus procesos administrativos y de organización y la mejora en sus procesos y productos. Por otro, los que se tienen con organismos federales y estatales que junto al financiamiento imparten cursos en diferentes rubros que ayudan a mejorar la eficiencia de las empresas. También están los proveedores, clientes y familiares de los cuales los microempresarios obtienen un conjunto de conocimientos que han resultado ser clave para algunas empresas.

Sin embargo, como se verá en los siguientes capítulos, las primeras relaciones en las que se involucran estas empresas se establecen con actores cercanos; éstas se construyen a partir de la confianza y la ubicación geográfica y en algunos casos de ambas, pero además, donde el entorno institucional y cultural en el que están insertas desempeña un papel muy importante, ya que los conocimientos y la información que pueden es-

tablecer con sus diferentes contactos y relaciones se transforma en conocimiento significativo, tal como se demuestra en los resultados que han tenido la mayoría de ellas y que han redundado en su competitividad. Así, veremos a lo largo del libro que entre estos beneficios está el incremento en las ventas y utilidades, el acceso a nuevos mercados, la diversificación de sus proveedores y el incremento de conocimientos sobre los mercados, por mencionar algunos. Pero también, el mejoramiento en la producción, la adopción y reorganización de los sistemas de calidad en productos y procesos, por ejemplo.

Un último elemento que nos interesa resaltar es la comercialización. Éste es uno de los puntos débiles de muchas de las microempresas, que en los casos analizados han resuelto a través de su inserción en redes institucionales, en las que participan las distintas cámaras y/u organismos estatales, que les han proporcionado el apoyo para solucionar problemas de marketing y de contactos con nuevos clientes y mercados, a través de la participación en distintos tipos de ferias organizadas para poner en contacto a los productores.

Finalmente, podríamos concluir que las redes constituyen una de las herramientas más importantes de las microempresas en la medida en que les sirven para la transferencia de tecnología, el acceso a materias primas, el traspaso de información, la realización de acciones productivas conjuntas y la comercialización.

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: LOS MOLINOS DE MAÍZ EN IZTAPALAPA Y SUS REDES DE CONOCIMIENTOS

GERARDO RAMÍREZ* • JUAN JOSÉ AMBRIZ*

YOLANDA HERNÁNDEZ* • ANA PAULA DE TERESA OCHOA*

INTRODUCCIÓN

En un contexto social amplio, los molinos de nixtamal, al ser parte del universo de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), constituyen por sí mismos un grupo social articulado tanto a la dinámica de la economía nacional como al modelo de alimentación en nuestro país. La relevancia de los molinos de nixtamal no sólo reside en esa inserción, sino también en la generación de empleos y en una aportación sustancial a la economía nacional.

En este capítulo se expone cómo dicha industria se enfrenta a grandes retos que tienen que ver con su reconversión integral: tecnológica, organizativa y económica, para ser eficiente, costeable y libre de contaminantes; en otros términos, se define como empresa sustentable. Se argumenta que dicho estado de sustentabilidad se facilita con la integración en redes de conocimiento, ausentes o poco consolidadas en los grupos y asociaciones con los que se trabajó.

Larissa Adler (1981) puso de manifiesto el significado que tienen las redes sociales como estrategia de sobrevivencia en los barrios marginados de México y su investigación permitió extender sus conclusiones hacia el resto de América Latina, en donde la marginalidad de la pobreza es el eje de la discusión, al tratarse de un problema estructural. En la clase media chilena, al decir de la autora, las redes también juegan un papel importante para mantener su estatus. En un plano diferente, esto es, en el espacio de la micro, pequeña y mediana industria de los molinos de nixtamal y tortillerías, el uso de las redes es también importante para el desarrollo de dicha actividad manufacturera. Interesa destacar dos de los múltiples componentes de las redes de conocimiento: se trata del conocimiento en sí y de la confianza.

* Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.