

## **2. Propuestas de acción**

### **2.1. Los protagonistas: Las comunidades de origen**

#### **y los mexicanos en el exterior<sup>38</sup>**

Cualquier planteamiento que pretenda contribuir a una estrategia de fomento del desarrollo económico y social debe, en primer término, ahondar sobre la definición, motivación y caracterización de los actores principales del proceso, los sujetos de la acción emprendedora y del esfuerzo productivo y los que son objeto, en primera y última instancia, de la acción de fomento. En este estudio, los mexicanos en el exterior y los integrantes de sus comunidades de origen.

Quiénes son y cómo son estos actores principales, cuáles son sus objetivos, motivaciones, aspiraciones y capacidades en materia de ejercicio laboral y productivo. Hacia dónde dirigen sus principales esfuerzos cuando participan en la vida económica. Estos son interrogantes cuyo análisis nos parece de relevancia estratégica, sobre todo si se pretende instrumentar acciones de promoción y soporte trascendentes y de alcance masivo.

La experiencia en materia de desarrollo económico, pero sobre todo en lo que concierne a las actividades productivo-empresariales, ha puesto de relieve la conveniencia de establecer una clara diferenciación entre quienes podrían ser calificados de empleados-trabajadores y quienes pueden ser considerados como emprendedores. Esta separación no tiene, por supuesto, la menor intención de indicar o sugerir supuestas superioridades o señalar ventajas de unos sobre otros, sino simplemente de subrayar las diferencias relevantes y sus eventuales implicaciones en la actividad económica, con la finalidad específica de orientar con mayor eficacia la acción de fomento.

En la categorización de “empleado-trabajador”, se incluye por supuesto a los ejecutivos y funcionarios, pues no se hace consideración alguna sobre el nivel jerárquico de responsabilidades o ingresos dentro de una organización. Se considera a todas aquellas personas que para alcanzar

---

<sup>38</sup> Se incluye tanto a los migrantes mexicanos, es decir los nacidos en México, independientemente de su estatus migratorio, y los estadounidenses de origen mexicano que deciden participar en las iniciativas.

su máximo rendimiento, el más elevado grado de productividad, requieren disponer de un marco de estabilidad y certidumbre, de un entorno “favorable”, que se caracteriza, en lo general, por un puesto de trabajo con seguridad de mantenerse más allá del corto plazo, un salario/sueldo fijo y razonable, previamente determinado, complementado con prestaciones laborales que garanticen un grado razonable de estabilidad familiar, en una perspectiva de mediano y, aún mejor, de largo plazo.

El empleado/trabajador busca permanecer y acumular antigüedad, opera con un muy aceptable nivel de disciplina y generalmente alcanza el más alto rendimiento cuando además dispone de un espacio idóneo y de herramientas adecuados para desempeñar su trabajo, en horarios definidos y constantes, cuando la descripción de sus funciones y la delimitación de sus responsabilidades son claras y cuando siente el apoyo de un jefe o de una estructura directiva que se hace cargo de las decisiones más trascendentales, de las que depende la evolución y la supervivencia de la organización.

El emprendedor en cambio, es aquel hombre o mujer que sólo se siente estimulado cuando está en posibilidad de participar en acciones que trascienden, que cuestionan la realidad, cualquiera que esta sea, que impulsa iniciativas que la transforman. El emprendedor únicamente aporta lo mejor de sí mismo y alcanza la mayor eficiencia y productividad cuando quiere demostrar algo, y cuando puede usar su creatividad, imaginación e ingenio para lograrlo. Los emprendedores requieren afrontar un desafío casi de manera permanente; son individualistas por naturaleza y no les resulta sencillo obedecer instrucciones, se muestran por lo general indisciplinados y prefieren casi siempre la autonomía de acción e incluso la independencia. Los emprendedores esperan, en todo caso, una claridad en los objetivos, pero rechazan las indicaciones demasiado precisas para alcanzarlos, aceptan lineamientos y directrices, pero desconfían de los reglamentos y de las normas, prefieren casi siempre intentar una nueva manera de hacerlo mejor.

El emprendedor está incluso dispuesto a poner en riesgo su propio ingreso y estabilidad personal y aun la seguridad familiar, a cambio de protagonizar un proceso de cambio o alcanzar una meta ambiciosa, que bien pudiera ser la de llegar a percibir ingresos superiores a los que le garantizaría un empleo remunerado y un proceso escalafonario. El emprendedor está, por lo general, dispuesto a “apostar” la certidumbre y la estabilidad por un reto en el que pueda hacer intervenir su talento, su creatividad y su iniciativa. El trabajo es para el emprendedor, lo que el juego es para los niños.

Dentro de los emprendedores subsiste una diferenciación adicional de la mayor trascendencia para la promoción y operación de proyectos productivos, la que se da entre los emprendedores-productores y los emprendedores-empresarios. Esta separación se establece con relación al grado de significación e identificación vocacional que otorgan y encuentran ambos en cada una de las cuatro funciones básicas de la actividad productiva-empresarial (adquisición, producción, promoción comercial y administración).

En este análisis, se considera emprendedor-empresario al emprendedor que conforme avanza en el ejercicio de su actividad descubre y/o confirma que prefiere llevar a cabo tres de las cuatro funciones básicas: “la adquisición”, “la promoción comercial” y “la administración”. El emprendedor-empresario se realiza profesionalmente cuando lleva a cabo la función de comprar, cuando busca nuevas ofertas y nuevas fuentes de proveeduría; le satisface averiguar sobre las máquinas y herramientas disponibles y los procesos en práctica. Le preocupa qué hace la competencia; le entusiasma negociar y obtener mejores términos y condiciones en sus

adquisiciones; le motiva e ilusiona concertar acuerdos de suministro de mediano y largo plazos con sus proveedores.

La promoción de sus productos o servicios es otra de las predilecciones del emprendedor-empresario. Le incentiva publicitar y difundir lo que hace; entrar en contacto directo con los principales compradores, descubrir y acceder a nuevos mercados; le complace incorporar nuevos y mejores clientes y también negociar términos y condiciones más favorables con los distribuidores y consumidores. Al emprendedor-empresario, le gusta igualmente administrar su negocio, poner orden, planear, sistematizar los procedimientos, cuidar los recursos financieros, incentivar y capacitar al personal, hacer eficientes los procesos; le agrada planear las acciones, registrar los hechos y acumular los precedentes.

La función que no es precisamente la predilecta del emprendedor-empresario es la de “producir”. Por supuesto que la realiza directamente si no tiene otra alternativa, pero tiende, en la primera oportunidad, a contratar a uno o varios trabajadores en quien delegarla y, en la medida en que el negocio evoluciona y se incrementan las operaciones, transfiere plenamente esta responsabilidad a un supervisor o gerente de producción.

El “emprendedor-productor” por el contrario, es un emprendedor que prefiere, y que sólo así se realiza vocacionalmente, ejecutar en forma directa la función de “producción”, en la que tiende a concentrar su creatividad y el mayor entusiasmo. En realidad, la única función que le agrada al emprendedor-productor es la de producir. Suele lamentar no tener otra opción que distraer tiempo y esfuerzo a su actividad creadora de producción para realizar, no con especial gusto y eficiencia por cierto, las otras tres funciones complementarias de: adquisición, promoción comercial y administración.

Un caso particularmente ilustrativo del “emprendedor-productor” es el del artesano, que prefiere plasmar su talento y creatividad en la obra de arte, que desearía destinar la totalidad de su tiempo y su esfuerzo a su expresión creadora. En realidad, el artesano es un artista, y como todos los artistas en todos los países y en todos los tiempos, se muestra particularmente ineficiente para comprar las materias primas de sus obras de arte, y aún más para venderlas y controlar la gestión administrativa y financiera de su propia actividad artística. Los artistas que no han muerto en la miseria y han logrado reflejar su capacidad creativa en un éxito económico, han sido generalmente aquellos que dispusieron de un colaborador confiable a quien encomendar las tareas de orden empresarial: *comprar, promover y administrar*. Aun en los casos de excepción, resulta un error empresarial el que alguien desvíe su esfuerzo imaginativo, su creatividad artística y su vocación productiva para realizar tareas operativas en las que es particularmente ineficaz.

Uno de los grandes absurdos en el fomento al desarrollo artesanal se manifiesta cuando se organizan cursos para artesanos, con la pretensión de capacitarlos en ciertos temas empresariales (mercadotecnia, planeación o contabilidad). Y no es que se trate de población pobre de países en desarrollo, ni que este respaldo resulte difícil de proporcionar, es que simplemente resulta inútil, tan absurdamente inútil, como pretender otorgárselo a un escultor alemán, a un pintor inglés o a un escritor francés.

Con frecuencia, los emprendedores-productores se han visto en la necesidad de realizar también las tareas empresariales, aún de manera ineficaz, porque cuando han solicitado a otro que compre por ellos han sido engañados; cuando han encomendado a otro que venda por ellos, han sido

explotados y cuando han delegado la administración de sus recursos y de su actividad, han sido casi invariablemente estafados. Es frecuente incluso que el microemprendedor no haya definido todavía su preferencia entre “productor” y “empresario” y que requiera avanzar en la instrumentación de un verdadero plan de negocio, con un efectivo respaldo integral, para que su inclinación surja claramente como resultado de un proceso de selección natural.

Para el caso de las mujeres sobresale una vertiente de orden social de incuestionable valor: en México, como en la gran mayoría de los países, es también un hecho que cuando los ingresos acceden a la familia por conducto de la mujer, el porcentaje que se destina a satisfacer las necesidades esenciales en materia de alimentación, salud, vivienda, vestido y educación, es considerablemente superior a cuando los recursos acceden a través de los varones. Esta es una verdad incuestionable, que se manifiesta todavía con mayor significación en los estratos de la población con menores ingresos.

Junto a esta vertiente de especial relevancia social, subsiste una segunda de carácter empresarial y es la que resalta que la mujer, en virtud de su formación y de la asignación tradicional de roles familiares, ha desarrollado un talento especial y habilidades particulares que la proyectan como una emprendedora eficaz, y sobre todo como una empresaria prudente, eficiente y crecientemente competitiva.

En muy diversos países se han venido señalando y reconociendo una serie de ventajas particulares que confirman a la mujer como empresaria eficiente. Al impulsarse proyectos productivos en que participan no sólo las comunidades de origen sino también los mexicanos y mexicanas en el exterior, resulta estratégico identificar tales ventajas, con el fin de promover y respaldar su capitalización y desarrollo; de la misma manera que sería importante detectar y contribuir a eliminar las desventajas que puedan surgir también de su propia condición de género.

Esta diferenciación entre empleados-trabajadores y emprendedores y entre emprendedores-empresarios y emprendedores-productores, tiene el propósito de matizar el carácter estratégico de respetar e impulsar las especialidades, así como de promover y facilitar su complementariedad práctica, además de direccionar con mayor sentido la eventual acción de fomento. Resultaría de la mayor significación y trascendencia abrir una opción operativa eficaz y controlada que permita a los empleados-trabajadores y a los emprendedores-productores apoyarse racionalmente en los emprendedores-empresarios, para poder concentrarse en su verdadera especialidad y vocación: la producción.

En el marco de estas diferenciaciones, convendría reflexionar en un hecho que nos parece indiscutible y es que en México tal parece que la gran mayoría de las muy pequeñas unidades productivas es propiedad y está administrada por emprendedores-productores; es decir, por quienes no son y probablemente nunca serán hombres y mujeres de empresa, aunque continuarán siendo emprendedores, "artistas" de la producción.

Esta actitud ante el trabajo no es muestra de debilidad alguna, es tan sólo una diferencia caracterológica, pero, sin lugar a dudas, una diferencia determinante, en la que una percepción indiferente puede constituirse en la causa principal del fracaso rotundo de una iniciativa emprendedora y de una estrategia de fomento. No tomar en cuenta que los objetivos y motivaciones de empleados-trabajadores, de emprendedores-empresarios y de emprendedores-productores son especiales y significativamente diferentes, puede hacer fracasar cualquier

programa de fomento destinado a impulsar la canalización de aportaciones de migrantes en el exterior hacia proyectos de inversión productiva en sus comunidades de origen. Aquí la explicación de haber ahondado en este tema.

Si en México, donde se localizan las comunidades de origen de los trabajadores migrantes, efectivamente prevalecen de manera preponderante los empleados-trabajadores y los emprendedores-productores y en los Estados Unidos, donde se radican y conviven los propios migrantes y los estadounidenses de origen mexicano (la contraparte en este vínculo sociocultural), prevalecen los emprendedores-empresarios, si esto es efectivamente cierto, podrá ser requisito indispensable de cualquier iniciativa que los involucre el tener siempre presente las respectivas diferencias.

En qué categoría podrían ser clasificados los migrantes mexicanos en el exterior, los estadounidenses de ascendencia mexicana y los mexicanos que permanecen en las comunidades de origen. No es pregunta de respuesta simple y no parece haber encuestas o estudios muy profundos al respecto. Podría aventurarse una respuesta con el único sustento de la experiencia personal y de la simple deducción: en las comunidades de origen la mayoría de los pobladores, como el resto de los mexicanos, seguramente califican como empleados-trabajadores y en una proporción minoritaria como emprendedores-productores. Es muy probable que la mayor parte de los emprendedores-empresarios de las comunidades hayan emigrado al exterior. De ahí la proliferación creciente y el dinamismo de los clubes y asociaciones de origen mexicano en Estados Unidos.

Rodolfo Tuirán, Director General del CONAPO, señala que se detectaron evidencias de que la estancia de los migrantes en Estados Unidos contribuyó para que éstos adquirieran experiencia, capacitación, disposición y responsabilidad en el trabajo, que no siempre fueron utilizadas para desarrollar una actividad productiva o establecer un negocio en México porque en aquel país la gran mayoría de los migrantes desempeñan labores poco especializadas, lo que cambia conforme aumenta el tiempo de residencia.

En el contexto de esta realidad, la división del trabajo y la complementariedad operativa surgen como factores estratégicos para impulsar el desarrollo de proyectos productivos.

## **2.2. El impulso a proyectos productivos como estrategia de desarrollo económico, social y cultural de las comunidades de origen**

Para formular recomendaciones sobre el tipo de proyectos productivos que puede resultar más aconsejable impulsar en las comunidades de origen, sería prudente reflexionar sobre las implicaciones que la actividad productiva puede tener en el desarrollo local, el cual debiera constituir, en última instancia, el objetivo central de una estrategia de fomento al desarrollo.

En los países más avanzados y también en los emergentes más dinámicos, las regiones, estados, comunidades autónomas o entidades locales (equivalentes a los estados de la Federación para el caso de México) que han obtenido las mayores ventajas de su relación económica con el exterior, han sido aquellos cuyos gobiernos locales los han concebido como si éstos fueran un país en lo individual. Los administradores de estas localidades exitosas han diseñado e instrumentado su propia estrategia internacional, considerando en su propio registro estatal de balanza comercial y sobre todo de balanza de pagos, su relación particular con los países del exterior, adicionando, en

algunos casos, la registrada con las demás entidades federativas de su propio país, ya que en términos de repercusión económica el impacto es básicamente similar.

Es cierto que cuando en el ámbito estatal, municipal o comunitario, el saldo en el flujo de recursos derivados de las operaciones económicas con el exterior es negativo en un plazo determinado, se reduce inexorablemente el circulante monetario de la propia localidad y resulta en la práctica imposible frenar el deterioro económico; como también es un hecho que de mantenerse este desequilibrio por un período prolongado, tampoco puede evitarse que los índices de pobreza y de marginación local se incrementen.

En un análisis particular sustentado en este principio de relación local, podría afirmarse que, en efecto, si después de un plazo razonable, los ingresos provenientes del exterior de la comunidad de origen, generados directamente por la nueva actividad productiva (inversión directa, remesas, aportaciones, créditos, ventas, etc.), no resultan superiores al monto de recursos que dicha unidad productiva hace egresar de la comunidad por su operación (recuperación de aportaciones, retiro de utilidades, amortizaciones e intereses de préstamos externos, adquisiciones de equipos, tecnología e insumos, pago de regalías, etc.), no fácilmente podría justificarse la acción de fomento y por supuesto tampoco los recursos aportados por los mexicanos en el exterior.

Los integrantes de los grupos comunitarios y sus aliados en el exterior son los que deben determinar la conveniencia de que los bienes producidos por la comunidad puedan sustituir bienes que provienen de fuera de la localidad o bien que puedan comercializarse en mercados que se localicen al exterior de la comunidad e incluso del propio municipio; es decir, la elaboración de productos o la prestación de servicios que en un plazo razonable puedan arrojar un ingreso neto positivo de recursos financieros y, como ya se destacó, un incremento neto del circulante monetario de la comunidad.

Como nos mencionó en entrevista Daniel Huerta Henríquez, Secretario Técnico de la Secretaría de Planeación y Desarrollo del Gobierno de Zacatecas, “el verdadero problema es cómo van a lograr una efectiva comercialización de todo lo que puedan producir, ahí es donde está el verdadero dilema. Pueden producir lo que se les ocurra mañana mismo, pero ¿quién se los va a comprar? ¿En qué condiciones de mercado van a tener que vender? Es ahí donde surgen los atorones.”

Para elegir los bienes a producir por supuesto que sería aconsejable evaluar las posibilidades de utilizar como insumos recursos naturales disponibles en la propia comunidad, e incluso en el respectivo municipio, así como la conveniencia de agregar valor a las actividades agropecuarias y/o forestales que constituyen la vocación productiva de la localidad. El encadenamiento productivo puede incidir desde luego más rápido y más ampliamente en el desarrollo local; sin embargo, debe tenerse cuidado de no asignar a la nueva producción de las comunidades de origen responsabilidades exageradas, injustas y, a todas luces, injustificadas, sobre todo si se acepta que el emprendedor que requieren y demandan en todas las latitudes, es aquel capaz de concebir al mundo como su mercado y como su fuente de proveeduría de insumos.

La activación de un nuevo proyecto no debiera surgir como resultado de una decisión independiente, sino que debe formar parte integral de la estrategia de toda la comunidad en materia de combate a la pobreza de generación de empleo, de articulación productiva, de competitividad estructural y, por lo tanto, de desarrollo local. Convendría analizar cuidadosamente si en la producción primaria pueden alcanzarse los niveles necesarios de



competitividad, pues una falta de competencia estructural en los insumos puede contaminar de principio toda actividad secundaria y anular las perspectivas de rentabilidad y permanencia de un nuevo proyecto de inversión.

Las inversiones empresariales de los migrantes, aunque crecientes, todavía no han logrado la regularidad ni el volumen suficiente para estimular la base económica tradicional de vastas zonas de carácter eminentemente rural, donde el ambiente de negocios es ya de suyo muy limitado y las condiciones de inversión difíciles. Aunque el interés de los migrantes está centrado en sus lugares de origen, éstos no siempre les ofrecen perspectivas claras para invertir sus ahorros. Debe agregarse la carencia de información de los migrantes sobre las condiciones económicas locales y los altos costos de transacción que les significa operar desde Estados Unidos. Estos problemas de fondo aún no han podido ser resueltos por las estructuras y programas vigentes.

Por supuesto al hablar de proyectos productivos no nos referimos a ciertos proyectos de infraestructura que sin duda impulsan la producción e inciden en la capacidad productiva de una comunidad, como pudieran ser la construcción de presas o de carreteras y caminos, o bien los proyectos educativos y de capacitación para el trabajo. En los proyectos productivos a que hacemos alusión, la inversión se da como resultado del establecimiento de una unidad productiva de cuya operación habrán de obtenerse productos o servicios y podrán, y deberán, generarse ingresos y ganancias. La unidad productiva es aquella que puede estar integrada por uno o varios participantes y en la que se realizan las tareas de adquisición, producción, promocional comercial y administración, funciones básicas de la actividad empresarial.

Cuál es el tipo de proyectos que debe impulsarse y cuáles los productos que se recomienda elaborar, no son preguntas sencillas de responder. Sería conveniente, en primer término, enfatizar que los proyectos productivos no existen en abstracto; lo que significa que difícilmente un grupo de consultores externos, por capaces y experimentados que sean, podrían formular de manera independiente proyectos de inversión, con el indispensable sustento, para posteriormente ofrecerlos a supuestos potenciales inversionistas.

Ante la realidad social de las poblaciones mexicanas de bajos ingresos, la pretensión de que especialistas ajenos a la comunidad definan sus proyectos de inversión, puede ser una osadía no sólo pretenciosa, sino que puede llegar a convertirse en un esfuerzo inútil. Se puede identificar, es cierto, una oportunidad y hasta una necesidad de inversión; se puede también describir un perfil con base en experiencias más o menos similares, pero jamás se podrá formular seriamente un proyecto de inversión sin haber definido antes al sujeto de la acción, al inversionista, al emprendedor de la iniciativa, y a su respectivo y particular entorno. De hecho, las modalidades, el alcance y las características fundamentales de los proyectos de inversión, dependen precisamente, de los intereses, objetivos, aptitudes, deseos, experiencias y posibilidades particulares de quien o quienes pondrán en riesgo su patrimonio, su prestigio, esfuerzo, talento, imaginación y capacidad técnica, para ejecutarlos y operarlos.

Los proyectos de inversión dependen también en su formulación de las relaciones que prevalecen entre los protagonistas principales que administrarán su instrumentación y operación de la iniciativa emprendedora. Si ignorar este principio es riesgoso en las zonas urbanas de gran experiencia industrial, mucho menos debiera olvidarse en las comunidades rurales de escasos recursos en México, en que el patrimonio que aportan los participantes locales no lo constituyen casi nunca propiedades inmobiliarias o bienes muebles o valores tradicionales; sino que habitualmente se pone en riesgo un capital social significativamente más importante, como el

prestigio personal y la aceptación comunitaria o incluso los sueños y aspiraciones personales, familiares, y en algunos casos comunitarios.

Es conveniente reconocer que la disponibilidad de recursos financieros a través del apoyo o la participación de los mexicanos en el exterior, si bien es de significativa consideración, no es suficiente para que un proyecto de inversión productiva en comunidades de origen tenga éxito. Es más, es muy probable que en una comunidad expulsora de migrantes, las condiciones del entorno estructural sean desfavorables para la activación de inversiones y para la propia operación productiva. Es posible que ésta sea precisamente una de las principales causas de la migración.

Si se pregunta a las personas que permanecieron en la comunidad cuáles son las actividades productivo-empresariales que desearían operar, y se les demanda una respuesta inmediata, no es improbable que propongan las que, aun con deficiencias de respaldo, han funcionado siempre en la localidad y que evidentemente no les han permitido superar sus condiciones de pobreza, es decir aquellas que no han impulsado el desarrollo comunitario, familiar o personal.

¿Bastaría que los mexicanos en el exterior aceptaran constituirse en el mercado único, para sugerir la elaboración de ciertos productos? En nuestra opinión, de ninguna manera. No debe perderse de vista que la mayoría de los migrantes no figura entre los estratos de mayores ingresos en sus lugares de residencia y que las remesas y las aportaciones solidarias constituyen casi siempre un sacrificio, pues no se trata de recursos excedentes. Los mexicanos en el exterior dejan de satisfacer requerimientos importantes de orden familiar para ayudar a sus comunidades de origen. Subsidiar a través de un simple consumo de respaldo las nuevas actividades productivas, no parece ser una solución equitativa, permanente y tampoco inteligente.

La adquisición con sentido solidario puede ser un factor determinante de impulso en las etapas iniciales de un negocio productivo, pero la única posibilidad de darle permanencia y perspectiva de crecimiento radica en la posibilidad de que el ejercicio de la acción de compra de los bienes elaborados en las comunidades de origen se convierta para los mexicanos en el exterior en una decisión racional del gasto familiar, en otras palabras, cuando el producto exportado se constituya en un satisfactor idóneo y atractivo y en la mejor oferta disponible para los compradores solidarios.

La elección de proyectos tiene por otra parte, ciertos condicionantes de principio en las comunidades de origen, ya que es muy probable que los eventuales participantes sean adultos mayores (que en consecuencia afronten ciertas dificultades para el trabajo intensivo y la producción en serie), o bien jóvenes (generalmente inexpertos y con necesidad de continuar estudiando) y sobre todo mujeres (que si bien tienen ventajas competitivas importantes, afrontan oportunidades y condiciones inequitativas y dificultades estructurales que limitan su participación y que se derivan de su propia condición de género). Las mujeres, por ejemplo, tienen disponibilidades de tiempo laboral irregulares y discontinuas, ya que por lo general deben combinar su actividad de trabajo con sus tareas domésticas y en especial con la atención de los hijos. No tomar en consideración limitaciones o condicionantes como éstas, puede ser la fórmula más eficaz para hacer fracasar los proyectos de inversión.

Encontrar soluciones al financiamiento de los proyectos de inversión, ya sea a través de aportaciones de riesgo, donaciones o crédito, de ninguna manera resulta suficiente para concretarlos con eficiencia y desde luego tampoco para garantizar una contribución efectiva al



desarrollo local. Aún más, en el caso de las más pequeñas unidades productivas, el financiamiento aislado puede resultar en ocasiones no sólo insuficiente sino hasta contraproducente. Otorgar por ejemplo créditos a quien produce o va a producir lo que no debiera o que vende o venderá donde tampoco debiera o que supone que gana cuando en realidad pierde, puede ser otra manera eficaz de aniquilar su actividad productiva y sus propósitos de obtener mayor bienestar familiar con su esfuerzo emprendedor. Se requiere de otras acciones de apoyo para que los grupos comunitarios obtengan beneficios perdurables y autosustentables como resultado de su actividad productiva-empresarial.

Es conveniente reconocer que las experiencias nacional e internacional han demostrado también que cuando el respaldo se limita al microcrédito, y tan sólo se hace líquida la capacidad de gasto individual o de un grupo comunitario, se corre el serio riesgo de que recursos, que antes se destinaban a la adquisición de bienes y servicios generados por la propia comunidad, se desvíen al recibirse el crédito hacia la adquisición de bienes producidos fuera de la comunidad, reduciendo con ello también el circulante monetario y acentuando consecuente e inevitablemente los índices de pobreza.

Es por ello, que la eficacia de la acción de fomento no debiera medirse a través de simples indicadores cuantitativos sobre los créditos otorgados o bien recuperados, o mediante el número de asistentes a talleres de capacitación o sesiones de asesoría técnica, alternativas que difícilmente permiten apreciar la eficacia y eficiencia de un programa de fomento; sobre todo en el caso de responsabilidades compartidas a través de compromisos solidarios, donde los que sí cumplen afectan sus propios proyectos para cubrir y compensar, además de ocultar, a los que no cumplen o no tienen éxito en la instrumentación de sus iniciativas.

Debiera buscarse evaluar con toda transparencia no sólo la sustentabilidad financiera del respaldo, sino también y de manera especial, la repercusión que tiene la acción de fomento en los nuevos ingresos que podrán obtener los protagonistas, objetos del respaldo, por su esfuerzo productivo.

La alternativa de producción que se presenta con especial frecuencia y cierto simplismo es la de la industria maquiladora, que no obstante los resultados de los últimos 20 años, cada seis se vuelve a presentar como una panacea para dinamizar la actividad económica nacional. La alternativa de empresas maquiladoras, sin embargo, no parece ser la opción más aconsejable para impulsar el desarrollo económico y social de las comunidades de origen, en virtud de los inconvenientes particulares que se comentan a continuación.

Las maquiladoras, por razones de competencia, sustentan por lo general su operación y permanencia en el pago de salarios relativamente bajos y de prestaciones laborales mínimas. Es cierto que el importe de un salario mínimo puede ser atractivo en comunidades muy pobres y marginadas, pero también lo es que la perspectiva de avanzar en un mejoramiento continuo sería muy limitada o casi inexistente. Los mexicanos en el exterior podrían afrontar, por otra parte, un conflicto de intereses serio ante dos alternativas excluyentes: el pago de mejores salarios y prestaciones, por una parte, y la competitividad de la oferta de bienes de producción masiva que se dirigen a mercados particularmente sensibles a los niveles de precio, por la otra.

Además, la instalación y operación de las maquiladoras requieren de cierto respaldo básico de infraestructura, del que por lo general no disponen las comunidades de origen, y su incorporación

a los costos del proyecto, además de seguramente hacer incosteable la iniciativa e irrecuperable la inversión, puede resultar contraproducente y poco justificada si gravita sobre la inversión pública.

La operación de las maquiladoras se basa, por lo general, en economía de escala, producción en serie y una elevada productividad, modalidades que exigen a su vez de una rigidez en los horarios (la que difícilmente pueden cumplir los integrantes de la comunidad de origen, ya que por lo general los hombres que permanecen en la comunidad continúan vinculados a las tareas del campo y las mujeres deben hacerse cargo de las labores del hogar y el cuidado de los niños), y de una disciplina operacional basada en un esquema riguroso de incentivos y sobre todo de sanciones (las que, de acuerdo con lo que no han expresado los propios mexicanos en el exterior, no es sencillo que puedan aplicar a sus familiares y amigos). Las maquiladoras tienden a contratar, para alcanzar los índices de productividad requeridos, a jóvenes mujeres solteras, muchas de las cuales en las comunidades de origen, se han venido incorporando al flujo migratorio, o para quienes la aceptación del trabajo conllevaría implícitamente la cancelación de las expectativas de continuar con sus estudios. El matrimonio y la maternidad, por su parte, tienden a incidir sensiblemente en la rotación del personal y consecuentemente en la disminución de los índices de productividad.

Según los especialistas Jesús Arroyo Alejandro y Salvador Berumen Sandoval, la inversión extranjera directa – incluidas las maquiladoras – también representa costos sociales y privados, como el suministro y uso de infraestructura, el otorgamiento de estímulos fiscales, costos de contaminación, mano de obra barata y remesas de utilidades al país de origen de la inversión, aunque se reconocen sus efectos multiplicadores en el ingreso y el empleo.

El establecimiento de empresas industriales medianas e incluso de ciertas pequeñas, parece igualmente poco aconsejable, pues no sólo plantea el requerimiento de infraestructura adecuada, sino porque actualmente, en un contexto de globalización económica, su competitividad se sustenta de manera creciente en la disponibilidad de capital intensivo, tecnología de vanguardia, experiencia y productividad laboral y de una capacidad de gestión administrativa cada vez más sofisticada, factores todos ellos que no son precisamente los abundantes ni los fáciles de generar en las comunidades de origen.

En realidad, si no proliferaron las empresas pequeñas y medianas en las comunidades de origen o en sus inmediaciones, ha sido seguramente porque las características del entorno no eran las más favorables y es muy probable que continúen no siéndolo. Por lo general las vías de comunicación, por ejemplo, no son las que hacen posible un flujo rentable de transportación de insumos en un sentido y de productos terminados en el contrario. La disponibilidad de servicios industriales básicos tampoco suele ser una de las ventajas comparativas de las comunidades de origen. Debe recordarse que, en buena medida, la falta de oportunidades de trabajo productivo y bien remunerado fue lo que motivó a los jóvenes trabajadores y emprendedores a emigrar hacia el exterior.

¿Cuáles son las causas de estos desequilibrios regionales? Seguramente mucho tendrá que ver con las políticas públicas, pero en última instancia identificar responsabilidades, si bien es importante, no permitirá que esta situación desfavorable cambie en el muy corto plazo.

La alternativa de empresas grandes quedaría aún más descartada, si se considera que además de afrontar dificultades similares a las medianas, pero en dimensiones de mayor envergadura y gravedad, constituyen, como en prácticamente todos los países del mundo, el vehículo menos eficaz y económico para generar de manera racional empleo productivo, tanto al relacionar el

empleo permanente generado con el capital invertido, como al vincularlo con el costo de la infraestructura de apoyo o el correspondiente esfuerzo de fomento.

Todo apunta a que los proyectos productivos que sería aconsejable impulsar en las comunidades de origen, son los que habrán de dar como resultado el establecimiento de muy pequeñas unidades productivas. Conviene, sin embargo, que todos los que en este tipo de iniciativas participen estén seriamente convencidos que es precisamente el estrato más conveniente, desde todos los puntos de vista. En el sentido de tal dirección, apuntan las reflexiones que a continuación se resaltan y que van dirigidas no sólo a las comunidades de origen y a los mexicanos en el exterior, que tienen interés en impulsar los proyectos productivos, sino también, y de manera especial, a las autoridades responsables de las políticas públicas de fomento, en sus diversas instancias de gobierno.

Son muchos los argumentos que se han esgrimido durante los últimos 50 años, en diversos foros y países, para sustentar una política agresiva de fomento a las micro y pequeñas empresas. Sin embargo, tales razonamientos parecen haber sido claramente insuficientes o poco efectivos en el caso de México, donde el Gobierno Federal y casi la totalidad de los gobiernos estatales han dirigido habitualmente sus principales esfuerzos promocionales y subsidios hacia la atracción de las grandes inversiones y la instalación de empresas maquiladoras, dejando al fomento de las micro y pequeñas empresas como alternativa diferible de último recurso o como argumento retórico del discurso político.

A lo más, en el ámbito estatal se han constituido fondos revolventes de apoyo crediticio para los grupos marginados y las más pequeñas unidades productivas de la entidad, pero casi siempre con un enfoque asistencialista y un criterio de índole social, y en ocasiones incluso de carácter político, más que como una estrategia de impulso al desarrollo emprendedor, la modernización productiva o la competitividad regional.

Es patente, sin embargo, que la acción de fomento de los gobiernos estatales en México ha ya comenzado a modificar la jerarquía de las prioridades y tiende a dirigirse cada vez más hacia el impulso de las micro y pequeñas empresas, en virtud muy probablemente de algunos de los argumentos que se comentan a continuación.

En primer término, es prudente reconocer que las muy pequeñas unidades productivas se han venido confirmando como la verdadera base sólida de las estructuras productivas en la mayoría de los países y regiones. En términos de generación neta de puestos de trabajo, es decir el número de los nuevos empleos, menos aquellos que han desaparecido en el mismo período, puede confirmarse que actualmente tanto en los países en desarrollo como en los más avanzados, casi las únicas empresas que registran una aportación positiva en materia de empleo, son aquellas con menos de 30 trabajadores.

Según Thil Phillips, del U.S. Small Business Administration,<sup>39</sup> las pequeñas empresas, que representan el 99.6% de las empresas en Estados Unidos, emplean a seis de cada diez personas y aportan 40% de los empleos altamente calificados creados en el último decenio. Existen cerca de

---

<sup>39</sup> “Las pequeñas empresas de Estados Unidos”. G. Thil Phillips. Administrador Regional de la United States Small Business Administration. “Propuestas de Acción para Impulsar el Desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, cap. VIII. NAFIN.

20 millones de pequeñas empresas: 15 millones sólo tienen propietarios y ningún empleado; 2.9 millones tienen de 1 a 4 empleados; 1.8 millones, de 5 a 9, y 63,000 de 100 a 500 empleados.

Margaret Berguer, del Banco Interamericano de Desarrollo afirma que cerca del 80% de las empresas en Latinoamérica y el Caribe tienen 10 empleados o menos (que es la definición de microempresa del BID). Si bien existen pocos datos confiables y las condiciones varían mucho de acuerdo a los países, los estudios muestran que las microempresas emplean un porcentaje significativo de la fuerza laboral: de un tercio en la Argentina a casi el 80% en el Perú, y que a mediados de los noventa la microempresa representaba aproximadamente la mitad del empleo de la región. En total, existen más de 50 millones de microempresas, que generan empleo para más de 120 millones de personas. Su porcentaje en el producto nacional varía de menos del 10% hasta casi el 50%, dependiendo del país.<sup>40</sup>

De acuerdo con Maitren Casanova.- Presidente del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, en España únicamente el 1% de las empresas tiene más de 50 trabajadores. El 95% de las unidades productivas son microempresas, que generan el 70% del empleo nacional, el 64% de las ventas totales y efectúan el 44% del comercio exterior.<sup>41</sup>

El Compendio de Estadísticas Nacionales sobre Mujeres Propietarias de Empresa en los Estados Unidos, en su publicación de 1994, destacaba que en 1992 las empresas de mujeres crearon 300,000 nuevos puestos de empleo, en tanto que las 500 corporaciones que registra la revista *Fortune*, habían despedido, en ese mismo año, la misma cantidad de trabajadores.<sup>42</sup>

La U.S. Small Business Administration destaca que ya el Censo de 1989-91 señalaba que las empresas de entre 1 y 4 trabajadores habían creado el 95% de todos los empleos netos generados en el país, en tanto que el 5% había sido responsabilidad de las empresas con más de 500 trabajadores y que todas las demás registraron pérdida neta de puestos de trabajo.<sup>43</sup>

En Francia, refiere la Declaración y Plan de Acción de la Cumbre de Microcrédito, 92% de las 2.3 millones de empresas en operación tienen menos de 10 trabajadores y 50% de ellas disponen de un solo operador.

Un experto italiano, Andrea Saba, señala que “El 75% de la producción industrial italiana está a cargo de unidades de pequeño o pequeñísimo tamaño. La flexibilidad, o sea, el nivel de adaptación del sistema de las microempresas a las variaciones del mercado, es una de las condiciones de éxito”.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Margaret Berger, Jefa de la Unidad de Microempresa del Banco Interamericano de Desarrollo, y Bernardo Guillamón, especialista en microempresa del Departamento Operacional Regional III del BID del Uruguay “Desarrollo de la Microempresa en Latinoamérica: “Enfoque del Banco Interamericano de Desarrollo”. Desarrollo de la Pequeña Empresa”, Volumen 7, Número 3, septiembre de 1996.

<sup>41</sup> Maitren Casanova. Presidente del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad “La Microempresa En España”. Entrevista personal, julio de 2001.

<sup>42</sup> NFWBO'S Compendium of National Statistics on Women, Owned Businesses in the U.S., published and widely publicized by the Foundation, the National Women's Business Council, the Interagency Committee and OWBO.

<sup>43</sup> SMES: Employment, Innovation and Growth. The Washington Workshop. 1996. OCDE.

<sup>44</sup> Andrea Saba, Ex Director General del Instituto para el Desarrollo del Mezzogiorno” de Italia “El Sistema de las Pequeñas Empresas en Italia: Características y Políticas de Apoyo. Propuestas de Acción para Impulsar el Desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, capítulo viii. NAFIN.

En la mayoría, si no es que en la totalidad, de los estados de la República Mexicana, el recurso abundante es la mano de obra, en tanto que la escasez del capital es manifiesta y, como ya se destacó, es un hecho absolutamente comprobado que el monto de inversión necesario para crear un empleo productivo se va reduciendo de manera considerable en la medida en que se trata de una empresa de menores dimensiones. En términos generales, puede afirmarse que con el importe de inversión con que se crea un empleo en las empresas grandes (con más de 500 trabajadores), se pueden generar al menos 20 empleos en la microempresa (con menos de 15 trabajadores).

Parece evidente, por otra parte, que la posibilidad de atender la demanda de empleo en el ámbito estatal a través de las grandes empresas, continuará disminuyendo cada vez con mayor significación y celeridad, en virtud, sobre todo, de las innovaciones tecnológicas que tradicionalmente surgen y seguramente seguirán surgiendo, en los países industrializados y tienden a reducir drásticamente los requerimientos de mano de obra.

Ante esta realidad y perspectiva inevitables, el impulso a las muy pequeñas unidades productivas se consolida en todos los países, independientemente de su grado de desarrollo, como la mejor, sino es que la única, estrategia de generación de empleo permanente. El desarrollo y la operación de las muy pequeñas unidades productivas requiere además de un sustento de infraestructura considerablemente modesto en términos relativos, situación que adquiere también una relevancia de orden estratégico ante la perspectiva más que probable de restricciones de orden presupuestal que confrontan y continuarán afrontando los gobiernos estatales en México, y por supuesto también el Gobierno Federal, al menos durante la presente década.

El desequilibrio y la concentración del ingreso en México continúan acentuándose de manera peligrosa, lo que convierte al fomento de las muy pequeñas unidades productivas en una acción instrumental cada vez más relevante de una política federal, estatal y municipal de combate a la pobreza y marginación y de redistribución de oportunidades.

En México, y muy probablemente en toda América Latina, se tiene aún la impresión general de que la evolución natural y, por lo tanto, el supuesto objetivo de las microempresas es el de convertirse en pequeñas, de igual manera que el de las pequeñas es, a su vez, el de transformarse en medianas y la aspiración de las medianas es la de incorporarse al “selecto y exclusivo” club de las empresas grandes.

En realidad, la tendencia en las economías más avanzadas es precisamente la opuesta: las grandes empresas se están convirtiendo en medianas, las medianas en pequeñas y las pequeñas en micros, presionadas por muy diversos factores, pero sobre todo por la evolución cada vez más acelerada del cambio en los modelos de producción que exige de las empresas flexibilidad y dinamismo para incorporar oportunamente al proceso vertiginoso de innovación tecnológica. Es innegable que lo verdaderamente importante para un país es que sus empresas sean unidades eficientes y competitivas. El cambio de dimensiones puede ser un medio o una consecuencia, de ninguna manera una condición o un objetivo en sí mismo.

Es muy probable que en un país como México, las posibilidades de un gobierno estatal para influir en el incremento de la actividad exportadora local sean considerablemente superiores en el caso de las muy pequeñas unidades productivas a las que se registran en los casos de las medianas y grandes empresas, sobre todo si se toman en consideración los correspondientes factores en que tales estratos sustentan su respectiva capacidad de competencia internacional.

Para participar con éxito en el comercio mundial, las grandes empresas requieren de inversiones cuantiosas, tecnología de vanguardia, administración científica y de una capacidad técnica y financiera suficientemente sólida como para establecerse en los mercados de exportación y construir una amplia red de distribución internacional.

Las muy pequeñas unidades productivas sustentan en cambio su capacidad de participar activamente en el comercio internacional, en el desarrollo de diversas ventajas competitivas que se les reconoce ya ampliamente, como son las siguientes:

- Pueden incorporar con mayor velocidad y menor costo las mejoras técnicas e innovaciones tecnológicas.
- Pueden adoptar la especialización flexible con mayor oportunidad y menor inversión.
- Pueden sustentar el vínculo operativo de compromiso y confianza en una relación personal.
- Pueden incorporar elementos y significados culturales en su trabajo productivo.
- Pueden absorber costos financieros relativamente superiores a los que pueden digerir las medianas y grandes empresas, en virtud de que existe una relación inversamente proporcional entre las dimensiones de los negocios y la tasa interna de retorno financiero.
- Pueden atender con mayor efectividad nichos de mercado exclusivos y especializados con reducidos importes de demanda diferenciada.

Por supuesto se requiere profundizar sobre el sustento, los alcances, las experiencias y las implicaciones de estas ventajas competitivas, en particular en el ámbito de cada una de las comunidades de origen, pero es conveniente destacar que se trata de ventajas potenciales, que únicamente si se capitalizan y desarrollan adecuada y oportunamente, se convierten en verdaderos factores de competencia.

A partir de estas ventajas, se podrían encontrar las actividades particulares hacia donde orientar los proyectos productivos, tanto de las comunidades de origen, como de las comunidades integradas binacionales, como se definen más adelante. Por supuesto se requiere en cada caso de un análisis de reflexión profundo, sin embargo, a guisa de ejemplo, podríamos adelantar algunas consideraciones sobre la última ventaja competitiva señalada y que se refiere a la capacidad especial de las muy pequeñas unidades productivas para atender con mayor efectividad y oportunidad los requerimientos de nichos de mercado exclusivos y especializados con reducidos importes de demanda diferenciada.

Es un hecho que en prácticamente todos los países de economía de mercado, se presenta una tendencia hacia la diferenciación de los patrones de consumo. Los compradores de todos los estratos prefieren, cada vez más, adquirir bienes y servicios diferenciados, que no son de consumo masivo y que no surgen como resultado de la economía de escala ni de la producción en serie.

Es indudable que las muy pequeñas unidades productivas son las mejor preparadas para especializarse en la elaboración de bienes exclusivos para atender estos nichos de mercado, con



satisfactores especializados de alta calidad en el diseño, los insumos y los procesos. Las microempresas pueden satisfacer los caprichos de un consumidor exigente que sabe pagar por sus exigencias. También es cierto que los nichos de mercado de elevado nivel de expresión cultural y de altos ingresos, son los mejor preparados para apreciar las cualidades del trabajo individual y diferenciado, al igual que lo son en el arte popular cuando es el caso; pero no es menos cierto que se trata de consumidores exigentes que demandan acabados impecables e insumos de alta calidad, así como diseños innovadores y exclusivos.

Desde luego, este tipo de consumidores está, por lo general, dispuesto a pagar por tales satisfactores precios elevados, es decir, los precios que representan su verdadero valor; pero no acuden en su búsqueda a los mercados populares o las tiendas de autoservicio, sino a establecimientos exclusivos, por cierto también dispersos en zonas urbanas y de reducido volumen de operación. Estos consumidores, que aprecian la solución creativa y el esfuerzo individual y que integran un mercado nacional y de exportación especialmente atractivo, demandan no sólo calidad y muy buen terminado en los productos, esperan y exigen también el cumplimiento estricto de compromisos de entrega y de servicio. En todos los países avanzados son precisamente las más pequeñas unidades productivas las que atienden los requerimientos de estos nichos de mercado.

Es saludable reconocer que, en función de estas ventajas competitivas, las pequeñas unidades productivas en México, casi se caracterizan lamentablemente por producir lo que no debieran y, casi siempre también, por vender sus productos y comprar sus insumos donde tampoco debieran. Las muy pequeñas unidades productivas que se promuevan en las comunidades de origen no debieran adolecer de tales deficiencias.

Es cierto también que en México, los emprendedores que administran las muy pequeñas unidades productivas del país, tienden a imitar a los empresarios de otros estratos y optan por producir los mismos bienes que elaboran las máquinas y/o que surgen como resultado de la producción en serie y de la economía de gran escala, cancelando de manera automática sus ventajas competitivas y, en consecuencia, sus expectativas de desarrollo. No hay subsidio ni respaldo capaz de salvar a una muy pequeña unidad productiva que incursiona en el ámbito de especialidad de las grandes empresas. Lo que debe hacer la muy pequeña unidad productiva es precisamente lo que no pueden o no deben hacer las empresas medianas y grandes, en función precisamente de las muy particulares ventajas competitivas a que se ha hecho referencia.

En México aún se tiene la impresión general de que la demanda de los estratos de la población de menores ingresos debe ser satisfecha por las muy pequeñas unidades productivas; que la correspondiente a los estratos de niveles medio y medio bajo debe ser atendida por las pequeñas empresas; que la mediana debe ocuparse de los requerimientos de la población de ingresos medios altos y que corresponde a la gran empresa, la satisfacción de la demanda del estrato de más altos ingresos.

Esta apreciación contrasta significativamente con lo que sucede en todos los países industrializados, donde esta relación se da precisamente a la inversa, ya que son las más grandes empresas las que con sus combinaciones de economía de escala y de producción en serie, proveen los satisfactores de bajo costo que demanda la población mayoritaria de bajos ingresos; en que las medianas empresas atienden a los estratos de ingresos medios bajos, las pequeñas a los de

ingresos altos y son precisamente las muy pequeñas unidades productivas las que producen para la población de más altos ingresos.

Se reconoce ya en casi todos los países, que es en el desarrollo de las muy pequeñas unidades productivas donde puede lograrse la contribución más efectiva al combate de la pobreza y a la redistribución de oportunidades; es conveniente, sin embargo, conjugar el sentido social y el enfoque económico-empresarial, demostrando que de ninguna manera tienen por qué ser necesariamente contradictorios y excluyentes. En las comunidades de origen, como en todos los ámbitos desatendidos, la mayor repercusión social de un nuevo empleo se da cuando adquiere su carácter de permanente.

Lamentablemente, en México no existe en las políticas públicas una estrategia que impulse a las micro y pequeñas empresas, no como un mal necesario al que lamentablemente hay que atender, sino como unidades productivas capaces de participar como protagonistas activos y principales de un proceso de transformación estructural y modernización de la planta productiva nacional. El sistema de respaldo empresarial en materia de financiamiento, información, capacitación, asesoría técnica y soporte tecnológico no incluye aún a la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas entre sus prioridades de fomento.

En estas consideraciones puede sustentarse la recomendación de que los proyectos productivos que debieran promoverse tanto en las comunidades de origen, como en las comunidades binacionales integradas, son aquellos que puedan concretarse en pequeñas unidades productivas orientadas a satisfacer con particular eficiencia los requerimientos de mercados sofisticados y exigentes, en México y en el exterior, aquellos que saben valorar el trabajo individual y el esfuerzo creativo.

Sin duda carece de sustento técnico la afirmación, lamentablemente frecuente, de que las muy pequeñas unidades productivas no pueden alcanzar niveles de competitividad internacional y que, por lo tanto, no debieran incorporar la exportación entre sus objetivos comerciales. La experiencia internacional demuestra todo lo contrario. Cuando las muy pequeñas unidades empresariales producen eficientemente lo que sus ventajas competitivas aconsejan y cuando se dirigen a los nichos de mercado idóneos, tienen mayor capacidad de internacionalización que muchas de las empresas pequeñas y medianas, e incluso superior a muchas de las grandes.

En nuestra opinión, los proyectos productivos que habrían de impulsarse en las comunidades de origen, debieran orientarse, desde su origen, hacia la exportación, en virtud de las siguientes tres ventajas particulares:

- México es el único país en desarrollo que dispone de una frontera con uno de los grandes mercados del mundo industrializado, en este caso el más grande.
- En Estados Unidos, las comunidades de origen disponen de un impresionante mercado, que sobrepasa los 500.000 millones de dólares, integrado por los migrantes mexicanos y los ciudadanos norteamericanos de origen mexicano. Más de 23 millones de consumidores de origen mexicano con un poder adquisitivo prácticamente similar o tal vez superior al de los 100 millones de mexicanos que habitan en México. Tan sólo la capacidad de compra de los que están vinculados al estado en que se localiza la comunidad de origen, podría justificar la activación de un número muy significativo de proyectos productivos.

- Los mexicanos en el exterior pueden constituirse, además en un aliado estratégico para acceder a los mercados generales de sus lugares de residencia. Es decir, no sólo para comercializar los productos entre mexicanos y latinos, sino entre todo tipo de consumidores. Las comunidades de origen en México disponen de un poderoso “Caballo de Troya” para acceder al mercado-país más exigente y atractivo del mundo.

Los mexicanos en el exterior, y en particular los integrantes de su familia, podrán respaldar a sus comunidades de origen formando parte en sus localidades de comités de voluntarios, cuya constitución bien podría ser promovida por los clubes y asociaciones respectivos.

Estos comités podrían realizar, entre otras, las siguientes tareas promocionales:

- Proponer diseños, muestras y formular recomendaciones para producir bienes cada vez más atractivos para los nichos de mercado objetivo en sus lugares de residencia.
- Participar en eventos promocionales, respaldando su correspondiente organización, la elaboración y difusión de material promocional y la distribución de información sobre los proyectos y la oferta de las comunidades de origen.
- Realizar encuestas en lugares de exposición y centros comerciales a potenciales consumidores de los productos de las comunidades de origen, con el fin de obtener recomendaciones que permitan adecuar la oferta productiva e incrementar la capacidad de competencia.
- Colaborar con las comunidades de origen en la venta directa de los productos en lugares de exposición y centros comerciales, promoviendo los principios de “Trato Justo”, “Solidaridad de Género”, “Producción Ecológicamente Limpia” y de “Integración Familiar y Arraigo Comunitario”, en los términos en que se describe más adelante el funcionamiento de los observatorios de arte popular.
- Promover la venta de los productos de las comunidades de origen, entre familiares y amistades en los lugares de residencia.

Como una de las principales recomendaciones del presente estudio, podríamos sugerir que las primeras iniciativas de inversión productiva que se impulsen tanto en las comunidades de origen, como en las comunidades integradas binacionales a que se hace referencia más adelante, sean proyectos de arte popular, en virtud de las siguientes cuatro consideraciones:

- En todos los estados de la República Mexicana el arte popular es parte del patrimonio histórico y en buen número de las poblaciones en México, y por supuesto también en las comunidades de origen, se dispone de una capacidad especial para elaborar algún tipo de artesanía. En los casos de verdadera excepción en que no se dispone de esta tradición productiva, se cuenta sin duda con la habilidad para aprenderla y desarrollarla. Si se dispone de una riqueza especial en la historia, cultura, costumbres y tradiciones, si se cuenta con talento y creatividad, si se tiene destreza en el uso productivo de las manos, si se dispone de un proyecto que permite asegurar una relación equitativa entre el ingreso y el esfuerzo, se requiere tan sólo de una adecuada asesoría y de un soporte efectivo para que todo un pueblo se convierta en una comunidad de artesanos.

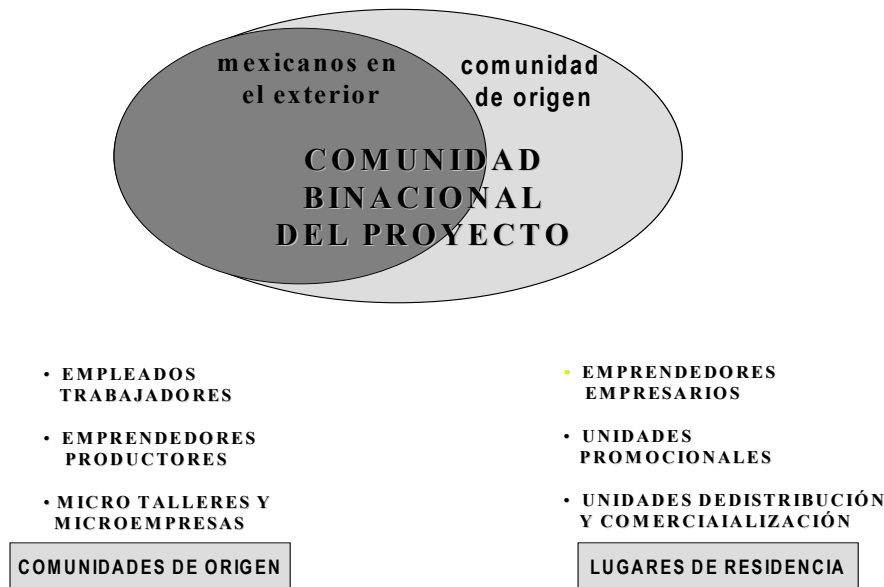
- La experiencia ha demostrado que en materia de riqueza histórica, de leyendas y tradiciones, de valores culturales y expresión artística, de magia y significados, de sensibilidad e imaginación creativa, de compromiso y habilidad manual, las comunidades mexicanas disponen de una incuestionable capacidad de competencia internacional, y en virtud de los muy diversos elementos que integran el capital social comunitario, debieran de tener un carácter prioritario los proyectos productivos de arte popular.
- Los mexicanos en el exterior, tanto los migrantes como los estadounidenses, canadienses y europeos de origen mexicano, han luchado con manifiesto ahínco por preservar los valores culturales de México y fortalecer las raíces con sus lugares de origen y seguramente estarán más que dispuestos a participar en proyectos productivos que no sólo rescaten y conserven las expresiones más profundas de la cultura popular, sino que les brinden también a ellos y a los integrantes de sus familias, la oportunidad de participar directa y comprometidamente en su difusión internacional.
- Norteamérica y Europa ofrecen mercados extraordinariamente atractivos, por lo que al arte popular se refiere. Los nichos de consumidores de elevado nivel de cultura y de ingresos que valoran el arte popular y sus significados, son numerosos y variados en más de 20 países. El presente decenio ofrece a las comunidades indígenas mexicanas (muchas de las cuales son también comunidades de origen de mexicanos en el exterior) una excelente oportunidad de comercializar sus obras de arte popular en Estados Unidos, Canadá y, de manera particular, en los países de la Europa ampliada, bajo los principios y mecanismos de comercio justo (“fair trade”).

### **2.3. La organización de los mexicanos en el exterior: Las redes socioculturales y los proyectos binacionales**

En el caso de México, el fenómeno de la migración ya no puede ni podrá explicarse jamás sin hablar de las redes socioculturales que se han venido formando entre los mexicanos en el exterior y sus comunidades de origen. Su relevancia es extraordinaria y creciente. En realidad se abren expectativas nunca imaginadas y ambos integrantes comunitarios tienen que explicarse también como actores dinámicos y de vanguardia de un inevitable proceso de integración económica, social, cultural e incluso política entre sí, en el marco de una nueva realidad de globalización y de creciente interdependencia, aun cuando todavía con significativas asimetrías, entre México y los Estados Unidos.

“En varias regiones del país, su larga tradición y experiencia migratoria ha dado lugar a un complejo tejido de redes sociales, expresado en la asociación formal e informal de migrantes (clubes, comunidades filiales, etc.). Lo trascendente de este proceso es que ha demostrado la posibilidad de superar el horizonte individual y familiar para avanzar hacia lo que podría concebirse como el ‘migrante colectivo’.... El gran desafío que hoy se presenta a la política pública, como lo expresa la posición de la CEPAL para Centroamérica, es el de promover y

fomentar esquemas similares de asociación, capaces de cristalizar en proyectos de inversión productiva.”<sup>45</sup>



Se recomienda, por lo tanto, impulsar proyectos en una vía de doble sentido, en la que los protagonistas y los beneficiarios fundamentales no sean únicamente los participantes de la comunidad de origen, sino proyectos productivos que abran en paralelo nuevas oportunidades de incrementar el bienestar y mejorar las perspectivas de desarrollo a los mexicanos en el exterior, quienes participarían en las iniciativas con similares derechos y obligaciones. Sería más que una mera colaboración, se trataría de una alianza estratégica para instrumentar proyectos binacionales, proyectos diseñados y operados en el contexto de la red sociocultural que han construido, en la que ambos integrantes aportan patrimonio y esfuerzo productivo-empresarial y en el que ambos buscan beneficiarse directamente con los resultados operativos del proyecto. No se trata de la iniciativa de unos que llevan a cabo con el sustento de otros, se trata de un esfuerzo emprendedor de ambos.

En este caso, los participantes de la comunidad de origen aportarían básicamente el esfuerzo productivo y los integrantes de las comunidades filiales en el exterior el esfuerzo de comercialización para acceder a los nichos de mercado objetivo en sus lugares de residencia, pero es claro que ambos participan en el negocio empresarial. Se trata de un proyecto conjunto que elimina el efecto nocivo del asistencialismo, en el que se comparten responsabilidades y esfuerzos y se divide el trabajo en función de las ubicaciones, las especialidades y las respectivas capacidades competitivas.

Es claro, sin embargo, que los proyectos conjuntos de comunidades integradas binacionales podrán activarse aun sin el apoyo de los instrumentos de fomento oficiales. Lo mejor que puede suceder a los mexicanos del exterior es que sus familiares y amigos de sus comunidades de

<sup>45</sup> Rodolfo García Zamora. “Migración Internacional y Desarrollo Local: Una propuesta para los estados de larga tradición migratoria.”. Taller Internacional: “Migración, Desarrollo Regional y Potencial Productivo de las Remesas” Guadalajara, Jal., 14 y 15 de febrero de 2002.

origen, puedan formarse, a partir de una iniciativa conjunta, una capacidad propia de subsistencia y desarrollo, fincada en su exclusivo esfuerzo, en tanto que lo mejor que puede suceder a las comunidades de origen, es que los parientes y amigos que emigraron y que participan en la misma iniciativa, puedan mejorar su situación económica en sus lugares de residencia. Estos deben de ser objetivos compartidos por los integrantes de las redes socioculturales binacionales.

”Los migrantes piden un trato más serio y responsable de todas las autoridades mexicanas. Que no se les vea como simples benefactores de sus comunidades, sino como un sujeto social binacional con derechos plenos, que quiere participar, junto con otros sectores sociales en la transformación y promoción del desarrollo en sus comunidades de origen... Que el gobierno diseñe programas específicos para promover la inversión productiva de los migrantes en los Estados Unidos, como un elemento que fortalezca sus relaciones comunitarias y contribuya al desarrollo regional y al empleo.”<sup>46</sup>

## **2.4. El esquema funcional**

Para llevar a cabo las acciones que se recomiendan en este estudio, es evidente que los esquemas tradicionales son inapropiados, como también es manifiesto que no existen ni sirven fórmulas simples, y mucho menos simplistas, para resolver problemas complicados, y asumir desafíos verdaderamente trascendentes. Tampoco se pueden importar paradigmas del exterior que difícilmente pueden funcionar en una realidad tan compleja y contradictoria como la mexicana. Se recomienda trabajar con los especialistas, pero sobre todo con los mexicanos del exterior y sus comunidades de origen, en el diseño de un esquema propio, un esquema que comprenda y atienda las particularidades singulares de la realidad nacional.

Para invitar a la discusión y el análisis, a continuación se presenta una primer propuesta de un esquema funcional integral para vincular la acción de los mexicanos del exterior con el desarrollo económico, social y cultural de sus comunidades de origen.

### **a) La organización productiva**

Sin duda, la principal limitación y desventaja de la pequeña unidad productiva en México y, en especial, de la microempresa, no se deriva de su condición de pequeña, sino de que actúa sola en un contexto de actividad económica de cada vez más profunda y compleja interdependencia. Es una perspectiva manifiesta que, para muchas pequeñas unidades productivas mexicanas, la única posibilidad de desarrollarse, y para otras incluso de que sus negocios sobrevivan, dependerá de su capacidad y de su decisión oportuna de conjugar esfuerzos con otras unidades productivas en actividades e inversiones diversas de beneficio común, con la finalidad concreta de incrementar colectivamente su capacidad de competencia.

No obstante esta insoslayable realidad, el administrador y/o propietario de la pequeña unidad productiva en México mantiene una preferencia natural hacia la acción individual, aun cuando esta tendencia limite su propio desarrollo. La acción individual de las muy pequeñas unidades productivas, en el contexto de la magnitud reducida de su propia actividad, no sólo le impone diversas limitaciones, sino que le impide acceder sola a los métodos y procedimientos modernos

---

<sup>46</sup> Rodolfo García Zamora. “Migración Internacional y Desarrollo Local: Una propuesta para los estados de larga tradición migratoria.”. Taller Internacional: “Migración, Desarrollo Regional y Potencial Productivo de las Remesas”. Guadalajara, Jal., 14 y 15 de febrero de 2002.



de producción, administración y comercialización y, en consecuencia, alcanzar los niveles de eficiencia que exige un mercado verdaderamente competitivo.

El emprendedor mexicano es reiteradamente escéptico de las ventajas de la acción colectiva, suele inclinarse a desconfiar de los demás por principio, y a quienes participan en su misma actividad tiende a verlos no sólo como competidores, sino a veces como adversarios, de quienes prefiere, por cierto, subestimar logros y cualidades. Inculcar el sentido de colaboración y respeto empresariales, implica una modificación cultural tan importante como difícil y requiere de una inteligente y activa labor de motivación gradual, de concertación y de fomento.

En las comunidades de origen, es más probable que esta barrera pueda superarse en las primeras fases del proceso, lo que podría convertirse en una ventaja competitiva importante. Esta afirmación se sustenta en que resulta más que evidente que los mexicanos en el exterior tienen una extraordinaria capacidad de influencia en la opinión y decisiones de sus comunidades de origen. Es cierto que el grado de credibilidad y confianza es considerablemente superior al de cualquier dependencia o agencia gubernamental, ya sea de nivel federal, estatal o municipal. Los mexicanos en el exterior han confirmado de manera evidente las ventajas de la organización y de la acción conjunta; más de 1.000 clubes y asociaciones en dinámica y creciente operación lo atestiguan. Si ellos recomiendan a sus comunidades de origen la acción conjunta, es posible que se tenga salvada una de las más importantes debilidades de las muy pequeñas unidades productivas.

La acción conjunta, sin embargo, no debiera necesariamente concebirse como la formación de una organización con sustento cooperativo o con sentido de fusión, sino como un instrumento activo de colaboración emprendedora; como una alianza estratégica que, respetando el principio de la individualidad, propicie y facilite el esfuerzo conjunto para acrecentar la capacidad de negociación y de concreción colectiva; pero una alianza en la que los resultados y el ingreso para cada participante, dependan directamente de la calidad y de la magnitud de su propio esfuerzo individual.

Los integrantes de las comunidades de origen, y también de las comunidades integradas binacionales, debieran poder participar en iniciativas de acción conjunta cuando lo estimen conveniente desde un punto de vista estrictamente emprendedor. No se recomienda que prevalezcan compromisos contractuales de participación. La experiencia demuestra que la acción conjunta se da efectivamente cuando persiste la libertad de no participar en ella. No es aconsejable aplicar, por lo tanto, incentivos ni obligaciones distorsionantes. El esfuerzo colectivo debe surgir siempre de la convicción de que, en virtud de las ventajas concretas y con relación a cada iniciativa en lo particular, es mejor hacerlo de manera conjunta que en forma individual.

En el esquema de acción conjunta que se recomienda adoptar, no es absolutamente necesario que los participantes se pongan de acuerdo previamente entre sí para participar en una iniciativa de esfuerzo y beneficio colectivo. Los integrantes de una comunidad de origen pueden decidir participar en un proyecto productivo de manera absolutamente individual, como una alternativa familiar o incluso formando parte de una entidad formal, como pudiera ser una sociedad mercantil (sociedad anónima, sociedad civil, etc.), o una organización de producción colectiva (sociedad de solidaridad social, cooperativa de producción, etc.). Lo verdaderamente importante es que ya sea como empresa, como taller, o en lo personal, los integrantes de la comunidad de un proyecto participen en las iniciativas de acción conjunta.

La propuesta de un proyecto de inversión productiva y la iniciativa de participación conjunta debieran someterse en todos los casos a la consideración de los potenciales participantes, de la misma manera que un proyecto productivo únicamente debiera activarse si los protagonistas y responsables únicos deciden formar una comunidad del proyecto para ejecutarlo y aceptan hacerlo apegándose a una metodología y procedimientos normativos acordados por todos.

Una vez que se define el ámbito particular del proyecto, ya sea por razones de localización y/o actividad específica, todos los que cumplan con tales requisitos, sin excepción, debieran poder participar en la comunidad del proyecto, simplemente con firmar una comunicación en que se precise su compromiso de participar, de conformidad con las disposiciones normativas acordadas por todos los integrantes. Es altamente aconsejable, que en ningún caso pueda negarse la participación en el proyecto a un miembro de la comunidad por alguna otra razón que no sea la de no practicar la actividad productiva que se ha elegido.

### **b) La empresa de servicios (EDS)**

Para instrumentar un proyecto comunitario de inversión productiva se recomienda promover, en cada caso, la formación de una empresa de servicios que, con un enfoque de negocio, mantenga como único objeto y objetivo, el desarrollo integral de los participantes y el desarrollo exitoso de los proyectos productivos.

La empresa de servicios podría constituirse formalmente como empresa mercantil, preferentemente como sociedad anónima. Para eliminar estructuralmente los inconvenientes y riesgos del asistencialismo y del conductismo, resulta importante que los integrantes de la comunidad del proyecto sean los únicos propietarios del capital social respectivo. Aún más, es recomendable que en los propios estatutos se establezca como requisito *sine qua non* la propiedad comunitaria de la totalidad de las acciones y, en consecuencia, la prohibición expresa de que participen otro tipo de socios capitalistas. Es fundamental que la empresa se mantenga siempre como patrimonio exclusivo de quienes trabajan y construyen el proyecto con su esfuerzo emprendedor y su trabajo cotidiano.

La viabilidad del esquema propuesto depende de manera sensible de que no participe ningún representante de autoridades, ya sea del orden federal, estatal o municipal, en los órganos de decisión de las empresas de servicio o de los fondos de competitividad y desarrollo. La experiencia nos permite asegurar que si se actúa en el sentido opuesto, será imposible evitar el fracaso de la iniciativa.

Los miembros del consejo de administración correspondiente con capacidad de decisión, es decir, con voz y voto, deberán provenir invariablemente de la propia comunidad que participa en el proyecto de inversión productiva. Sería igualmente aconsejable invitar a dos o tres personas prestigiadas de la región en los ámbitos empresarial y académico, a participar como consejeros especiales, con voz pero sin voto, quienes podrán asumir el compromiso de aportar sus conocimientos y su consejo para el mejor cumplimiento de los objetivos del proyecto.

## **EMPRESA DE SERVICIOS**

### **ENFOQUE DE NEGOCIO Y DESARROLLO**

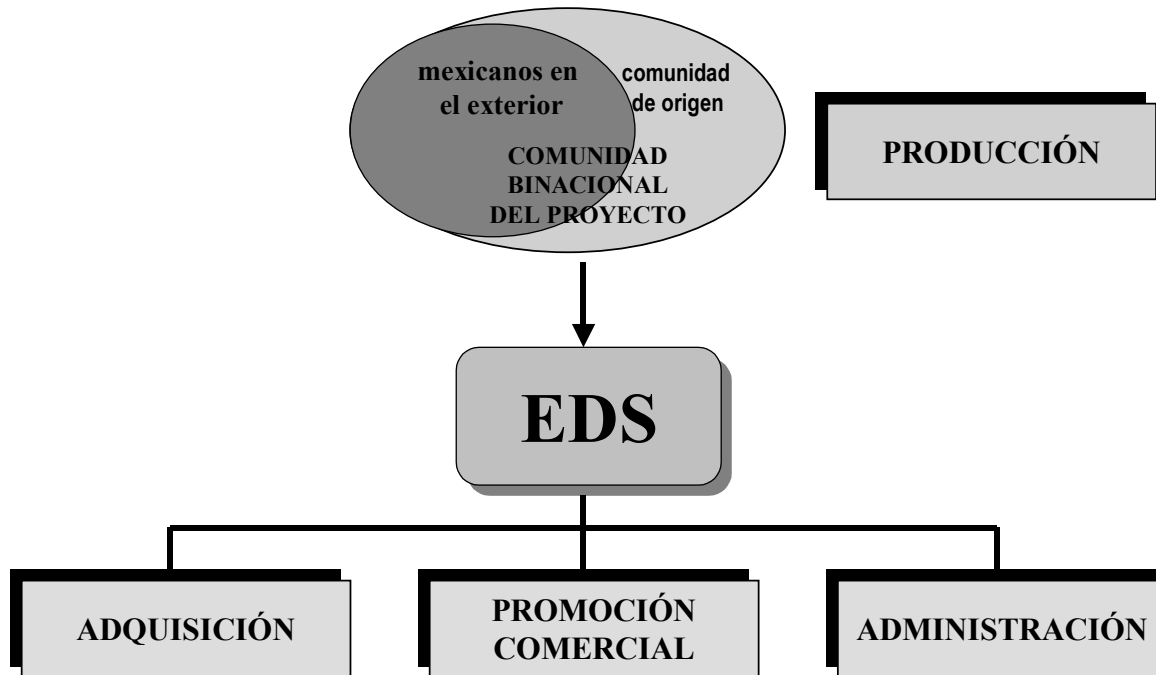
### **SOCIEDAD ANÓNIMA DE EXCLUSIVA PROPIEDAD DE LOS INTEGRANTES ACTIVOS DE LA COMUNIDAD BINACIONAL DEL PROYECTO**

### **OBJETO ÚNICO EL DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL DE LA COMUNIDAD BINACIONAL DEL PROYECTO**

De ninguna manera los consejeros especiales debieran provenir del sector público, ni pretender asumir las decisiones o la dirección de la empresa de servicios, pero sí podrían, en cambio, colaborar para fortalecer precisamente la capacidad de administración de los consejeros principales, representantes de la comunidad del proyecto, buscando compensar su eventual falta de experiencia en el funcionamiento de órganos colegiados de dirección empresarial.

El personal de la empresa de servicios debería responder precisamente al perfil de emprendedor-empresario, ya que ésta básicamente recibiría la encomienda de realizar para la comunidad del proyecto las funciones de adquisición, administración y promoción comercial de los productos elaborados por la propia comunidad, cuyos integrantes podrían de esta manera concentrar todo su esfuerzo y su tiempo laboral en el ejercicio de su especialidad y preferencia: la producción.

Debe enfatizarse que la encomienda de tareas de interés común a la empresa de servicios no debiera significar para los integrantes de la comunidad del proyecto, participar en una asociación o una fusión con otros productores. Todos ellos podrían, y deberían, conservar en todo momento el carácter individual e independiente de su operación productiva. Se trataría sí de una iniciativa de implicación y responsabilidad conjunta, pero no de una distribución cooperativa del esfuerzo colectivo; los resultados y el nivel de ingresos correspondiente variarían en cada caso y, como ya se señaló, dependerían básicamente de la calidad e intensidad del respectivo esfuerzo individual.

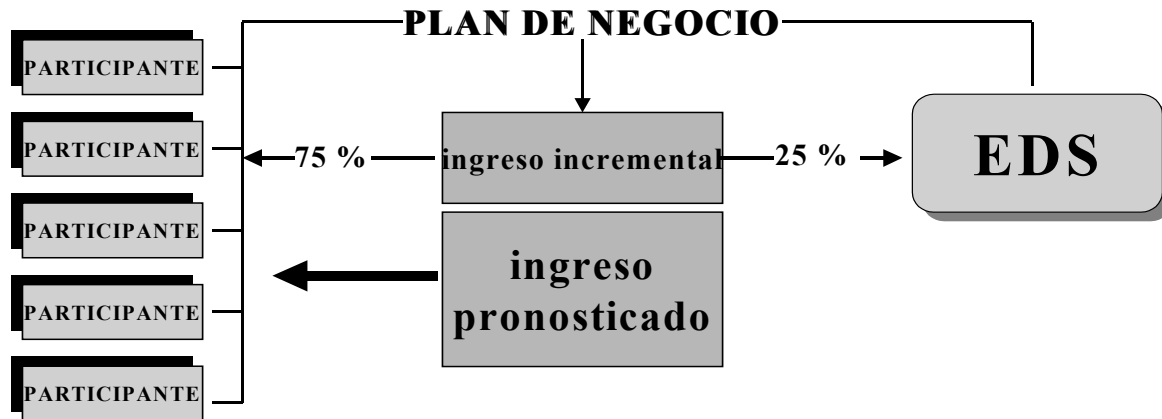


Los integrantes de la comunidad binacional del proyecto no tendrían que ponerse previamente de acuerdo entre sí para instrumentar una iniciativa de acción conjunta y beneficio colectivo, tendrían únicamente que encomendar individualmente a su empresa de servicios aquellas tareas que sólo de manera colectiva pueden reportar beneficios concretos a la actividad productiva.

De esta manera, se concertaría un acuerdo de complementación y de división racional del trabajo, en función de las respectivas especialidades. La empresa de servicios promovería la venta de los productos y levantaría los pedidos, con base en los cuales ella misma gestionaría respaldo crediticio, negociaría y adquiriría las materias primas e insumos necesarios y los administraría para proveerlos con oportunidad, conjuntamente con el anticipo correspondiente, a los integrantes de la comunidad del proyecto, con quienes habría concertado compromisos de producción y entrega, de acuerdo con la capacidad productiva que cada uno estuviera dispuesto a comprometer en el proyecto.

La empresa de servicios se haría cargo también de la cobranza y realizaría la entrega del saldo de los ingresos pactados conforme fuera recibiendo los bienes de los participantes en el proyecto para su correspondiente empaque, entrega y facturación. Para impulsar un proceso gradual de culturización empresarial, la empresa de servicios participaría conjuntamente con cada uno de los emprendedores, talleres familiares o microempresas participantes, en el diseño e instrumentación de sus respectivos planes de negocio.

# PLANES DE NEGOCIO



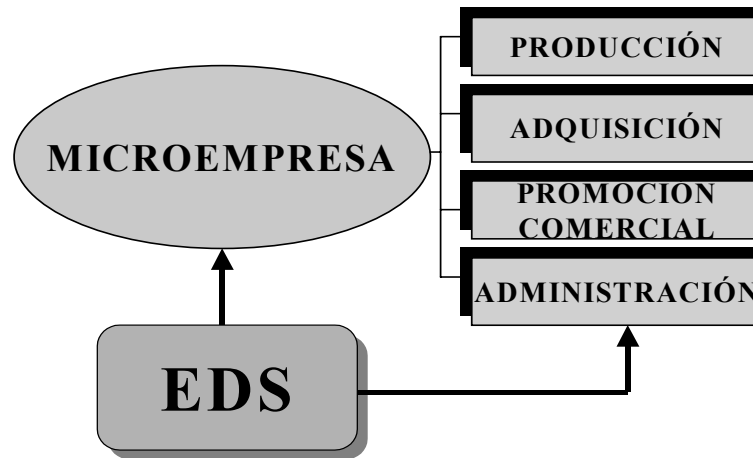
Por supuesto, los planes de negocio no debieran responder a técnicas y criterios convencionales, habitualmente importados y diseñados para empresas de otras dimensiones. Debiera tratarse de planes de acción acordes con la realidad de las muy pequeñas unidades productivas. Planes que se sustenten en una metodología sencilla para que, mediante un trabajo de análisis conjunto, la empresa de servicios y cada integrante de la comunidad del proyecto, identifiquen aquellas acciones que, con el menor cambio, costo, tiempo y esfuerzo, les permitan obtener una meta específica de ingresos adicionales y de utilidades incrementales.

En el esquema se plantea como requisito de funcionamiento *sine qua non*, que el ingreso de las empresas de servicios esté directamente vinculado a las ganancias incrementales de los participantes, de tal manera que si la instrumentación de los planes de negocio no permite a los integrantes de la comunidad del proyecto lograr una retribución mayor por su esfuerzo productivo, la empresa de servicios no percibe ingreso alguno por su esfuerzo y participación.

Cuando algunos de los participantes en un proyecto comunitario consideren o descubran que reúnen el perfil de emprendedores empresarios y decidan llevar a cabo directamente todas las funciones de la actividad productivo-empresarial, la empresa de servicios actuaría como un asesor técnico que colaboraría tanto en las tareas de administración empresarial, como en el diseño e instrumentación de los planes de negocio respectivos, así como en la obtención de los apoyos correspondientes en materia de información, capacitación, asesoría técnica, financiamiento, promoción comercial y soporte tecnológico.

Bien pudiera ser que en una primera fase, el emprendedor participara como productor y encomendara a su empresa de servicios el desempeño de las tareas de adquisición, promoción comercial y administración, las que se irían transfiriendo gradualmente hacia el emprendedor, siempre con la asesoría y el apoyo de la empresa de servicios, que coadyuvaría además con estos participantes en la constitución, estructuración y operación de una entidad empresarial de índole formal. Este proceso permitiría reducir sensiblemente los riesgos de fracaso de la iniciativa empresarial y el acceso efectivo a la formalidad a través de la creación y funcionamiento de una micro o pequeña empresa sustentada en bases sólidas y seguras.

## SERVICIOS EMPRESARIALES



Es sin duda cierto que los productores de bajos ingresos no disponen, en principio, de recursos para cubrir el costo del soporte técnico y administrativo, pero también lo es que sí podrían hacerlo con una parte de los nuevos ingresos adicionales que obtuvieran como resultado del diseño adecuado y de la instrumentación eficaz de sus planes de negocio. La empresa de servicios no proporcionaría, en un inicio, los servicios de respaldo empresarial, pero sí asumiría la responsabilidad de asegurarse que los integrantes de la comunidad del proyecto, que requirieran de tales apoyos para instrumentar sus planes de negocio, los reciban en términos y condiciones accesibles, adecuados, oportunos y competitivos.

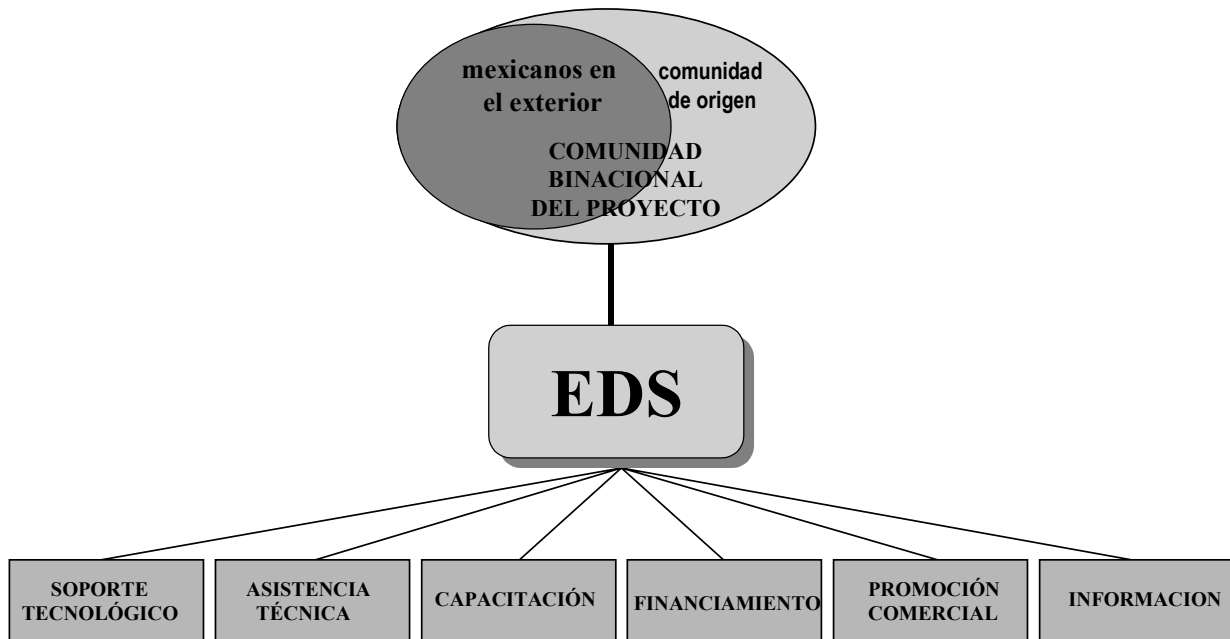
Es evidente que al consolidarse los requerimientos de respaldo en materia de información, capacitación, asesoría técnica, soporte tecnológico y promoción comercial, se incrementaría sensiblemente la capacidad de negociación para obtener precisamente el apoyo requerido en términos y condiciones más convenientes para los participantes. De la misma manera, al consolidarse los requerimientos de adquisición, tanto de insumos como de maquinaria, equipo, instalaciones y herramientas, la empresa de servicios podría disponer no sólo de una mejor



habilidad técnica, sino además de una mayor capacidad de negociación, para obtener ventajas particulares en beneficio de los integrantes de la comunidad del proyecto, las que difícilmente podrían lograr esto de manera individual. Esta ventaja competitiva podría acrecentarse aún más cuando diversas empresas de servicio decidieran negociar, de manera conjunta, los términos y condiciones de la relación comercial con las empresas proveedoras de bienes, insumos y servicios, incluyendo a los financieros.

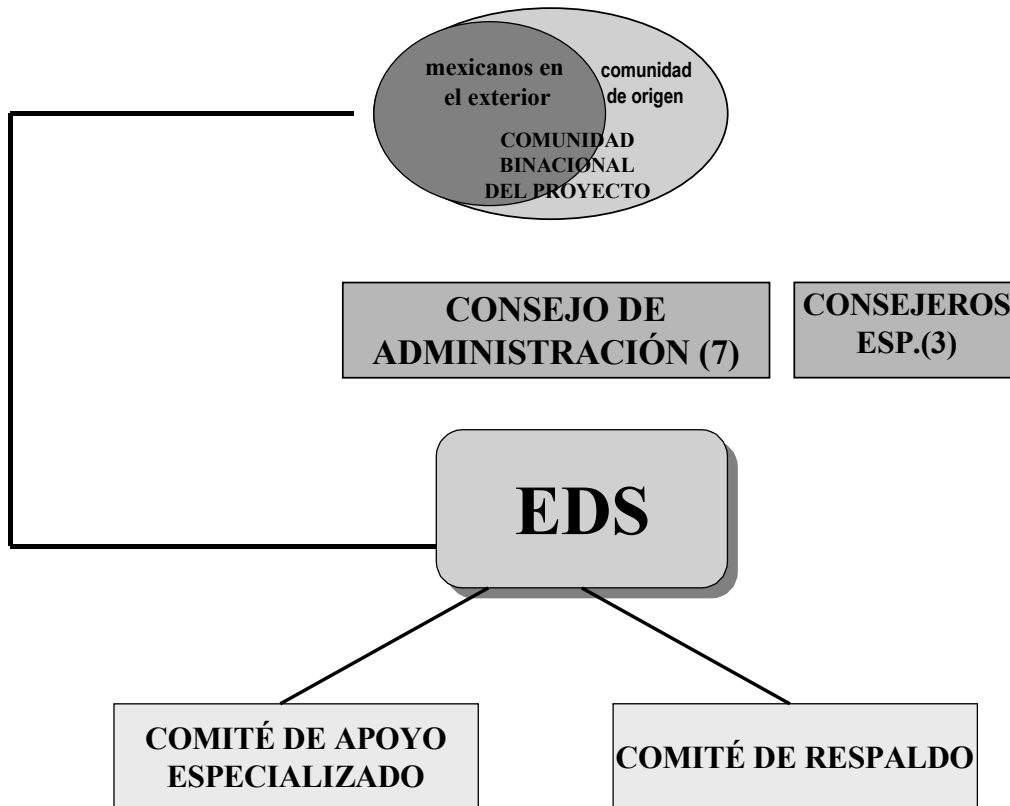
La empresa de servicios actuaría, en esencia; como un instrumento de interlocución y enlace, que

## INTERLOCUCIÓN Y ENLACE



buscaría que los servicios de apoyo respondieran efectivamente a los requerimientos particulares de los integrantes de la comunidad del proyecto, haciendo posible al consolidar la demanda, que además éstos sean rentables y atractivos para las instituciones formales de soporte empresarial que los proporcionan. Podría desempeñar también un papel estratégico, y tal vez determinante, en el fortalecimiento de los niveles de confianza y autoestima entre los que han permanecido en las comunidades de origen, y de manera muy especial en el proceso de potenciación de autonomía de las mujeres, muchas de las cuales continúan considerando que la actividad productiva y sobre todo empresarial, es una tarea básicamente de los varones, desconociendo que en el ámbito mundial las mujeres, en las poblaciones de bajos ingresos, han venido confirmando crecientemente que en su proceso formativo han desarrollado ventajas competitivas que resultan fundamentales para una buena administración de empresas y de proyectos productivos.

El personal técnico de las empresas de servicios debe cumplir su función de subordinación y reconocer que corresponde a las comunidades de proyecto el asumir, en asambleas de



participantes y sesiones de consejo de administración, la responsabilidad de las decisiones fundamentales en el diseño y desarrollo de los proyectos productivos.

Es igualmente recomendable que para impulsar cada proyecto funcione un comité de respaldo en el que participen los principales agentes públicos privados y sociales de la localidad (gobiernos estatales y municipales; principales empresarios industriales, comerciantes y prestadores de servicios de la región; universidades e instituciones regionales de educación media y superior; institutos de capacitación para el trabajo; centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, asociaciones empresariales y profesionales y agrupaciones gremiales y, en general, todas aquellas entidades y organizaciones interesadas en el fomento de la microempresa, el desarrollo local, el combate a la pobreza, el desarrollo igualitario y, sobre todo, el vínculo entre mexicanos del exterior y sus comunidades de origen). Sería también conveniente invitar a participar en estos comités de respaldo a las delegaciones regionales de dependencias y agencias del Gobierno Federal, así como cámaras y asociaciones empresariales y universidades de cobertura nacional.

Entre las muy diversas acciones de apoyo, estos comités podrían proporcionar o gestionar el apoyo a las comunidades de proyecto y a sus empresas de servicios, en la instrumentación de acciones de fomento y en la solución de problemas específicos; promover la concertación de

acuerdos concretos de colaboración con las instituciones de negocio que conforman la infraestructura de soporte empresarial; aportar recursos a las comunidades de proyecto en forma temporal (aportación solidaria) o definitiva (donación), para contribuir a la activación de sus fondos de competitividad y desarrollo, cuyo funcionamiento se explica más adelante.

Otras de las tareas importantes y sensiblemente útiles que podrían desempeñar los comités de respaldo serían las de canalizar demanda para estimular el correspondiente suministro por parte de los participantes en el proyecto; facilitar temporalmente personal técnico para fines de asesoría técnica y capacitación; realizar estudios e investigaciones de interés y utilidad para la comunidad del proyecto y reconocer el apoyo de los estudiantes a los proyectos como ejercicio de servicio social y de prácticas profesionales; proporcionar instalaciones, mobiliario y/o equipo, en calidad de préstamo o donación, para facilitar el inicio de operaciones de las empresas de servicio.

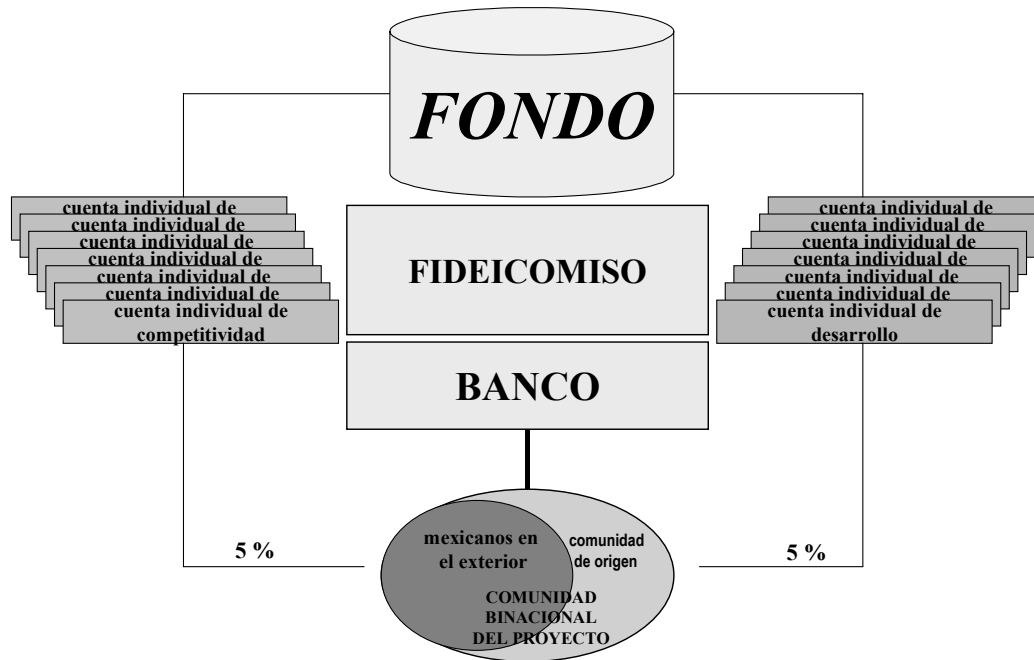
Un apoyo especial que podrían gestionar los comités de respaldo ante las autoridades competentes, sería el de un tratamiento a las aportaciones de mexicanos al exterior que se destinen a financiar proyectos productivos, que sea equitativo con los esquemas de incentivos que se otorgan a otras actividades generadoras de divisas.

Los agentes que integren estos comités de respaldo podrían apoyar de manera muy especial el fortalecimiento de la capacidad técnica del personal de las empresas de servicio en materia de diseño, ingeniería de procesos, adquisiciones, finanzas, promoción comercial, control de gestión y, en particular, de formulación y evaluación de proyectos, ya que una de las más importantes responsabilidades sería la de colaborar en la identificación y formulación de los proyectos productivos que mejor pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos de las comunidades de origen y de sus aliados mexicanos en el exterior.

### **c) Los fondos de competitividad y desarrollo**

Las acciones para incrementar la capacidad de competencia de las comunidades de proyecto son tan importantes y estratégicas como aquellas otras destinadas a mejorar las condiciones de bienestar social de los integrantes de una comunidad del proyecto, por lo que se recomienda que en cada uno de los casos se promueva la constitución de un fondo comunitario de competitividad y desarrollo, que se sugiere operar de la siguiente manera:

La comunidad del proyecto, actuando en calidad de fideicomitente (propietario) y fideicomisario (beneficiario) único, constituiría un fideicomiso en un banco comercial o de desarrollo, que tendría como finalidades únicas las de impulsar y respaldar, en el corto plazo, el desarrollo competitivo de las unidades productivas que participaran en el proyecto, y de mejorar, por otra parte, los niveles de bienestar de los participantes en el mediano y largo plazos, facilitando, en paralelo, la constitución de la empresa de servicios y el acceso al respaldo financiero.



La comunidad del proyecto, en calidad de fideicomitente y fideicomisario único del fondo, instruiría a la institución fiduciaria para disponer de recursos de este componente, en participación equitativa y obligatoria, con el fin de constituir formalmente la empresa de servicios, con la correspondiente aportación de una cantidad acordada al capital accionario respectivo. Así la propiedad de la empresa de servicios recaería en los integrantes de la comunidad del proyecto en virtud de ser fideicomitentes y fideicomisarios únicos del fondo, de tal forma que se eliminarían las eventuales dificultades y los riesgos de una suscripción individual de acciones por parte de los participantes, quienes conservarían la copropiedad accionaria en tanto continuaran formando parte de la comunidad del proyecto.

Para formar e incrementar el fondo de competitividad y desarrollo, los participantes asumirían el compromiso de depositar un porcentaje determinado, que bien podría ser el 10%, de sus nuevos ingresos, acción que le encomendarían llevar a cabo a la empresa de servicios efectuando los retiros correspondientes de la cobranza que llevara a cabo en representación de los productores. De tales depósitos, la mitad (es decir el 5% de los ingresos) se registraría en una cuenta especial en el componente de “competitividad” del fondo, a nombre de cada uno de los participantes, el 50% restante se registraría, en paralelo, en una segunda cuenta también individualizada en el componente de “desarrollo”.

Los recursos depositados en el componente de competitividad podrían ser utilizados única y exclusivamente para sufragar gastos e inversiones que directamente contribuyan a incrementar la capacidad de competencia individual y colectiva de los integrantes de la comunidad del proyecto, tales como los relacionados con asistencia técnica y capacitación, imagen corporativa, fortalecimiento de la empresa de servicios, viajes de investigación, acciones y materiales de promoción comercial, laboratorios de diseño, adquisición de prototipos, innovaciones tecnológicas y mejoras técnicas, participación en ferias y viajes de negocio, infraestructura de

almacenaje colectivo, maquinaria y herramientas de uso común, estudios e investigaciones de mercado, instalación y operación de tiendas propias y observatorios de exposición, y capital de trabajo colectivo inicial.

Por supuesto, cuando las inversiones y gastos no beneficiaran a la totalidad de los integrantes de la comunidad del proyecto se afectaría, únicamente y de manera equitativa, las subcuentas de los participantes que resultaran efectivamente beneficiarios reales o potenciales de la iniciativa.

Los recursos depositados en el componente de desarrollo, por su parte, podrían ser utilizados por los integrantes de la comunidad del proyecto, después de un cierto período acordado, única y exclusivamente para efectuar, por conducto de la empresa de servicios, ciertos gastos e inversiones, también definidos con anticipación, que contribuyan al bienestar social individual, familiar o comunitario, como podrían ser los relacionados con la educación, la salud, la vivienda, la jubilación, la cultura y las obras públicas de interés colectivo.

Para garantizar una óptima transparencia y racionalización en el manejo de los recursos del fondo, se recomienda gestionar que su correspondiente administración sea encomendada a una organización o institución de demostrado prestigio y capacidad, como las universidades locales o a las Oficinas de Representación en México de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que disponen de una amplia experiencia en esta materia y de una infraestructura técnica y administrativa especializada.

Los fondos podrían operar como el mecanismo idóneo para que las comunidades del proyecto puedan recibir aportaciones con efectos similares al capital de riesgo, sin que se modifique la propiedad accionaria de la sociedad ni que ello implique que participen agentes externos en el consejo de administración de la empresa de servicios, con lo que la comunidad del proyecto continuaría manteniendo de manera exclusiva la responsabilidad fundamental de dirigir la instrumentación y administrar la operación de sus proyectos.

Agentes locales, nacionales o del exterior, interesados en impulsar el desarrollo de las comunidades de origen, podrían efectivamente colocar recursos en posición de riesgo y soporte en forma temporal, es decir con derecho a recuperarlos, conforme la comunidad del proyecto vaya obteniendo sus nuevos ingresos. En tales casos, se podría realizar una aportación solidaria a la comunidad del proyecto, que tendría el destino único y específico de ser depositada en el fondo de competitividad y desarrollo. La recuperación se aseguraría mediante una instrucción irrevocable que daría el consejo de administración de la empresa de servicios al propio director para que, de la retención que se le encomiende realizar (10% del nuevo ingreso) deposite únicamente la mitad al fondo de competitividad y desarrollo y destine la otra mitad a reintegrar, en paralelo, al agente aportante, la contribución temporal que efectuó con el fin de impulsar la iniciativa.

El importe que se devolvería al agente aportante podría ser similar a la contribución original o bien podría verse incrementado por una cantidad adicional acordada que refleje su participación en las ganancias generadas en el proyecto. Lo más sencillo sería por supuesto señalar previamente un parámetro específico para definir la eventual ganancia, como podría ser el rendimiento que durante el año anterior hubiera obtenido la inversión de los recursos del fondo o bien un determinado porcentaje que tome en cuenta el factor de riesgo y que también debería acordarse oportunamente y reflejarse en la citada instrucción irrevocable.

A través de este esquema, se podrían obtener los efectos positivos del capital de riesgo, evitando que algunas de sus implicaciones convencionales adquieran efectos negativos.

Los fondos de competitividad y desarrollo pueden ser también el instrumento más eficaz para que los mexicanos en el exterior canalicen su apoyo hacia fines productivos y de contribución al desarrollo, en sus comunidades de origen. En primer término, los mexicanos en el exterior podrían designar específicamente a los beneficiarios de su aportación. Ellos mismos determinarían si su respaldo debe impulsar y respaldar proyectos productivos en su estado natal, o bien en su municipio o incluso sólo en su comunidad de origen. Todavía más, podrían etiquetar su apoyo a nivel particular de sus propios familiares o amistades.

Los mexicanos en el exterior podrían contribuir con recursos al fortalecimiento de las empresas de servicio que operaran en sus comunidades de origen, con el fin de que puedan proporcionar un soporte cada vez más eficaz a las comunidades binacionales de proyecto en que participaran sus beneficiarios. En esta modalidad, los mexicanos en el exterior, ya sea en forma directa o por conducto de sus clubes o asociaciones en sus lugares de residencia, efectuarían una “aportación solidaria” por conducto del banco comercial que actuaría como institución fiduciaria y administradora del fondo comunitario, quien canalizaría los recursos a la conformación o al incremento del capital social de la empresa de servicios. Este apoyo puede resultar de consideración estratégica, pues podría permitir que la empresa de servicios operara, desde un principio, con el equipo técnico de apoyo necesario, que iría gradualmente cubriendo sus sueldos y honorarios, no con el capital social de la empresa, sino con recursos provenientes de los propios ingresos generados por ellos en la operación con la comunidad del proyecto.

El respaldo de mexicanos en el exterior también podría proporcionarse como una donación a sus beneficiarios, la cual estaría etiquetada expresamente para ser depositado en el fondo de competitividad y desarrollo. Es más, ellos mismos podrían efectuar el depósito directo en las cuentas de sus beneficiarios en el fondo comunitario. En este caso, el aportante podría determinar en qué proporción habrían de distribuirse los recursos entre el componente de competitividad y el componente de desarrollo. El mexicano en el exterior podría incluso decidir las cantidades y los rubros específicos en que deberían gastarse los recursos, es decir, en cuáles de los destinos particulares del componente de competitividad, por un parte, y en cuáles de los destinos particulares del componente de desarrollo, por la otra.

Lo más significativo sería que el mexicano en el exterior, generalmente con mayor espíritu emprendedor y experiencia, se involucraría directamente en decisiones importantes para el futuro del proyecto y para el bienestar de la comunidad y/o de sus familiares y amigos.

Los recursos aportados podrían no otorgarse en calidad de donación, sino con un carácter promocional, en cuyo caso, los beneficiarios asumirían el compromiso de devolverlos, conforme vaya evolucionando el proyecto y vayan obteniendo ingresos incrementales, para destinarse a respaldar la incorporación de nuevos participantes de la comunidad en el proyecto o a financiar ciertas obras de interés colectivo. El mecanismo sería igualmente sencillo, pues bastaría un acuerdo irrevocable del consejo de administración de la empresa de servicios y una instrucción a su director para que en lugar de depositar en las cuentas de los beneficiarios el 10% de los nuevos ingresos, deposite únicamente el 5%, y el otro 5% lo destine al propósito adicional acordado.

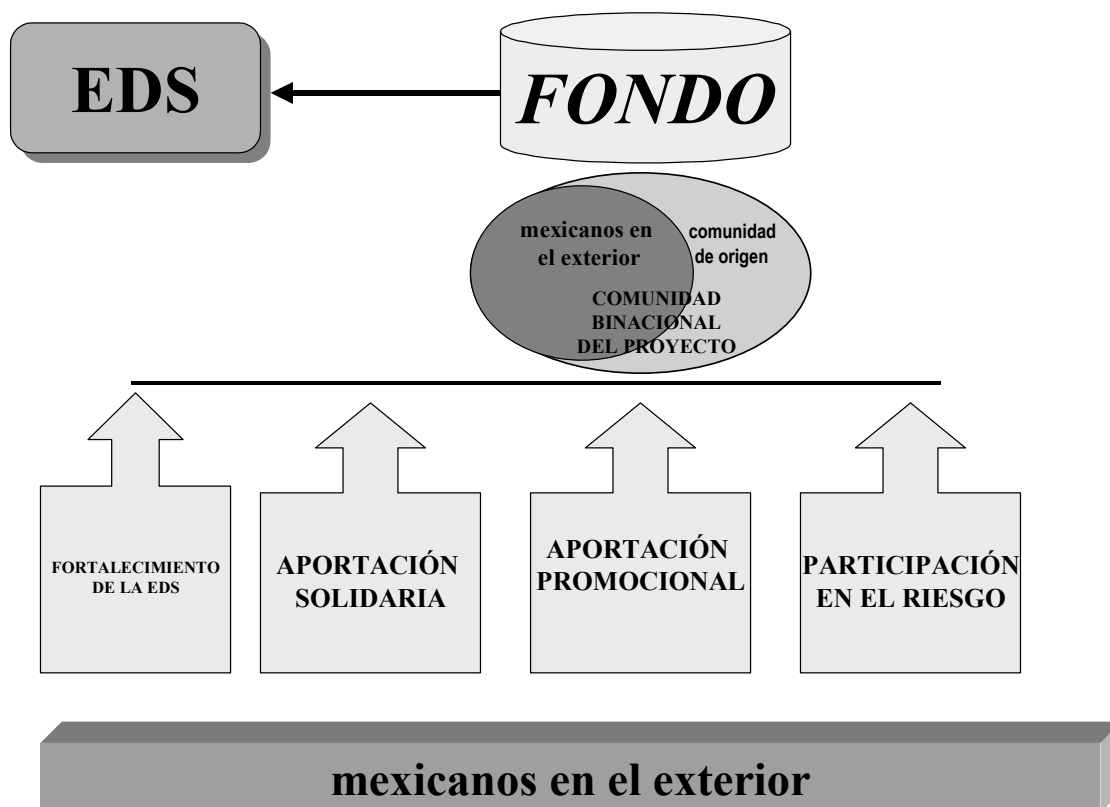
De esta manera, la aportación de los mexicanos en el exterior respaldaría a los beneficiarios de su elección y posteriormente adquiriría un carácter promocional y un efecto multiplicador en apoyo



de otros integrantes de la misma comunidad o municipio que irían adquiriendo, en forma consecutiva similares compromisos de devolución con fines promocionales.

Como ya se mencionó, las aportaciones podrían efectuarse también con un carácter temporal y con derecho a recuperación, en la medida y con el ritmo en que se tenga éxito en el proyecto. En esencia, se estaría participando en el riesgo de la iniciativa, como si fuera capital de riesgo. Lo único que habría que definir previamente es si la devolución se haría por la cantidad nominal aportada, o si bien ésta debería incrementarse con una ganancia determinada.

También en el esquema funcional que se propone, los mexicanos en el exterior no tendrían que transferir necesariamente los recursos a sus comunidades de origen para respaldar los proyectos productivos. Directamente, ellos podrán constituir y administrar, muy probablemente por conducto de sus clubes o asociaciones, fondos especiales de apoyo a los proyectos de sus comunidades de origen, cuyos recursos se podrían utilizar para cubrir diversas acciones de fomento y promoción, como serían las siguientes:



- Investigaciones de mercado con el fin de detectar las adecuaciones que deberían hacerse a los productos elaborados por las comunidades de proyecto para comercializarse mejor en los mercados de sus propios lugares de residencia, o bien para la identificación de nuevos productos demandados por nichos particulares de mercado, que podrían ser elaborados y abastecidos por las propias comunidades de origen.
- Edición y distribución de material promocional para respaldar la comercialización de los productos elaborados por las comunidades de proyecto, en los mercados locales, bajo los principios de “Comercio Justo”, “Producción Verde”, “Solidaridad de Género” e “Integración y Arraigo Comunitario”.
- Contratación de asesores que se trasladarían temporalmente a las comunidades de origen para proporcionar su asistencia técnica y contribuir al incremento de la capacidad competitiva de los proyectos productivos. De manera especial, se podría considerar la contratación de diseñadores industriales, ingenieros de proceso y especialistas en mercadotecnia y publicidad, de preferencia también de origen mexicano.
- Adquisición de muestras, diseños, prototipos, herramientas e innovaciones tecnológicas, que permitieran aumentar la capacidad de competencia de las comunidades de proyecto en los mercados locales de residencia.
- Participación y/u organización de ferias y exposiciones en los lugares de residencia, para exhibir y comercializar los productos elaborados en sus comunidades de origen.
- Cobertura de honorarios a un equipo de ventas que promueva y levante pedidos en sus lugares de residencia para las comunidades de proyecto. En este caso sería importante que el equipo se integrara con hijos de los propios migrantes.



- Creación y operación de observatorios comerciales y de tiendas especializadas, en su caso de galerías de arte popular, en sus lugares de residencia, para comercializar los productos de sus comunidades de origen. También en esta opción, sería aconsejable que las unidades de comercialización directa fueran administradas por esposas e hijos de los propios mexicanos en el exterior.

#### **d) El financiamiento de los proyectos productivos**

El esquema funcional que se propone pretende superar las dificultades estructurales que impiden el acceso al financiamiento formal a las muy pequeñas unidades productivas, en virtud de las siguientes consideraciones:

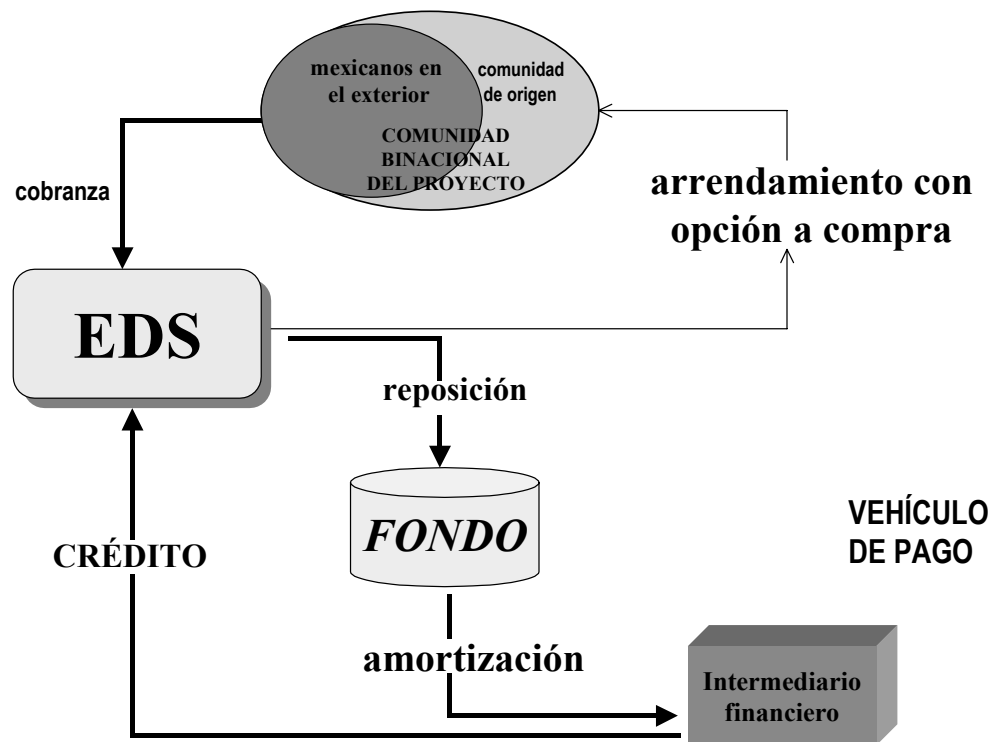
Una de las funciones más importantes de las empresas de servicios sería precisamente la de consolidar los requerimientos crediticios de todos los integrantes de la comunidad del proyecto (microproductores individuales, talleres familiares y microempresas). Los créditos se otorgarían, en consecuencia, a la propia empresa de servicios, lo que habría de convertirla, en función de criterios bancarios, cuando menos en una empresa mediana.

El intermediario financiero no tendría que documentar 200 microcréditos, sino un solo crédito a la empresa de servicios para contribuir a resolver el problema de financiamiento de capital de trabajo o de activos fijos de 200 participantes. Lo importante deberá ser que las más pequeñas unidades productivas resuelvan sus necesidades de financiamiento, no que reciban un crédito individual y directo.

La propiedad de los bienes adquiridos, sobre todo de los activos, sería de carácter comunitario, en un principio. La empresa de servicios podría concertar con cada participante interesado en asumir la propiedad de los bienes un convenio de arrendamiento, que reflejaría en las rentas el importe de las amortizaciones del crédito.

El consejo de administración de la empresa de servicios adoptaría, por su parte, un acuerdo irrevocable en el sentido de que los bienes fueran vendidos al participante que liquidara la última renta prevista, en un precio simbólico. Si en el trayecto, el primer arrendatario no pudiera continuar, la empresa de servicios concertaría con otro participante la sustitución en los derechos y obligaciones contraídos y la utilización de los activos, capitalizando en favor del sustituto, las rentas cubiertas por el primer arrendatario.

La empresa de servicios utilizaría al fondo de competitividad y desarrollo como vehículo de pago en el cumplimiento de sus obligaciones de crédito. También en este caso, el consejo de administración, actuando como comité técnico del fondo comunitario, otorgaría una instrucción irrevocable a la institución fiduciaria para que, conforme al calendario de amortizaciones correspondiente, dispusiera de los recursos del fondo y realizara las transferencias necesarias para cumplir oportunamente con las obligaciones financieras derivadas del crédito recibido. De esta manera, los fondos de competitividad y desarrollo serían la fuente directa de pago de los créditos otorgados a las empresas de servicio, las que efectuarían los depósitos correspondientes, no para cubrir los créditos, sino para reponer y acrecentar los recursos del fondo comunitario.



El compromiso de cumplimiento oportuno de obligaciones de pago se asumiría, por lo tanto, no con la institución intermediaria, sino con los participantes, ya que en todos los casos, la empresa de servicios sería la encargada de efectuar la cobranza de las operaciones de venta y efectuaría directamente las reposiciones, para compensar los pagos de los créditos.

Son seis las razones por las que los bancos comerciales y las organizaciones de microfinanzas podrían encontrar especialmente atractivo participar en este esquema:

- Al consolidar la empresa de servicios el requerimiento crediticio de la comunidad del proyecto, el banco no tendría que atomizar su apoyo en microcréditos. Se atendería a un cliente de dimensiones medianas, en lugar de cientos excesivamente pequeños. El costo operativo resultaría similar al de atender a una empresa mediana.
- Al utilizarse al fondo comunitario como vehículo de pago, se dispondría de una garantía líquida automática que resultaría con seguridad siempre superior al 50% de los recursos en riesgo, lo que eliminaría prácticamente la necesidad de respaldar la operación con garantías reales.
- Al tratarse de proyectos binacionales orientados hacia la exportación a los mercados de residencia de los mexicanos en el exterior, se dispondría de una capacidad de pago en divisa, con lo que los intermediarios financieros bancarios podrían documentar sus créditos en dólares, lo que implicaría por supuesto una drástica reducción de las tasas de interés.
- Se diversificaría el riesgo de manera notable, ya que la única posibilidad de que resultara similar al que presenta una empresa mediana, sería que todos los participantes fracasaran y suspendieran operaciones de manera simultánea.
- Se dispondría de un grupo de expertos que se comprometería en el desarrollo de los proyectos y que sólo obtendría ingresos si los créditos permitieran obtener ganancias adicionales.
- La producción sólo se activaría para responder a pedidos formales y la empresa de servicios, que realizaría directamente la cobranza, se responsabilizaría, de hecho, del servicio y amortización de los créditos, a través de los depósitos de reposición. Si no lo hiciera, se disminuiría el fondo comunitario y el director de la empresa de servicios podría ser sustituido por el consejo de administración.

La consolidación de los requerimientos de crédito en la empresa de servicios trae consigo la consolidación de las capacidades de ahorro, que ya en lo global y tomando en cuenta que se ejecutarán proyectos para incrementar los ingresos de las comunidades de origen, ofrecería a las instituciones financieras oportunidades muy interesantes de negocio, aun cuando tendría que competir contra las nuevas oportunidades de financiamiento en dólares que se podrán abrir para las comunidades de origen, por conducto o con el apoyo de los mexicanos en el exterior.

### **e) Ventajas del esquema propuesto para los mexicanos en el exterior**

De conversaciones sostenidas con los propios mexicanos en el exterior, podemos señalar las siguientes ventajas particulares que, en principio, ellos perciben en el esquema propuesto, para la eventual canalización de sus recursos y esfuerzo solidario en beneficio del desarrollo económico, social y cultural de sus comunidades de origen:

**Mayores posibilidades de éxito.** Se incrementarían las posibilidades de que los proyectos productivos tengan el éxito que se espere, ya que tanto las empresas de servicio, como los comités de respaldo, fortalecerían la sustentación técnica para asegurar que las actividades productivas fueran las idóneas, en función de las ventajas y desventajas competitivas de las muy pequeñas unidades productivas. Además, la viabilidad de los negocios habría de aumentar al contar los integrantes de cada comunidad del proyecto, con la participación comprometida del personal especializado de las empresas de servicio, tanto en la identificación de actividades productivas y la formulación del proyecto de inversión, cuanto en el diseño e instrumentación de los planes de negocio subsecuentes.

**Seguridad en el destino de los recursos.** El esquema aumentaría sensiblemente la certeza de que los recursos de las remesas se destinarían única y exclusivamente a los propósitos previstos por la comunidad del proyecto y por los mexicanos en el exterior. Aún más, los recursos transferidos no podrían desviarse a ningún otro propósito, ya que las aportaciones de la comunidad y de los mexicanos en el exterior, las administraría una institución bancaria fiduciaria. De lograrse que la administración de los fondos comunitarios recayera en la OIT o el PNUD, la confianza y seguridad se incrementarían todavía más.

**Eficiencia en los proyectos sociales.** Los recursos destinados a cubrir gastos e inversiones de beneficio social serían ejercidos, en su oportunidad, directamente por las empresas de servicios, con lo que se incrementarían los niveles de eficiencia, transparencia y productividad de las erogaciones, sobre todo al consolidarse los requerimientos de bienes, insumos y servicios, actuar como unión de compra e incrementar, en consecuencia, la capacidad de negociación colectiva.

**Participación comprometida de migrantes.** En los proyectos de comunidades de origen, los mexicanos en el exterior no sólo aportarían recursos sino que participarían directamente en la toma de ciertas decisiones fundamentales de selección, como serían los casos de los beneficiarios, la actividad productiva, las acciones que incrementan la competitividad colectiva y los gastos e inversiones que contribuyen al bienestar familiar y el desarrollo social de las comunidades.

**Posibilidad de construir una alternativa propia.** En los proyectos integrados binacionales los mexicanos en el exterior, desde sus lugares de residencia, podrían diseñar y activar su participación en el proyecto de inversión, como uno más de los participantes, encomendando ciertas funciones y responsabilidades individuales a su empresa de servicios. El esquema proporcionaría al mexicano en el exterior la oportunidad de utilizar su talento, experiencia, imaginación y capacidad de trabajo, para construir una mejor perspectiva de bienestar y desarrollo, en una sola iniciativa de beneficio simultáneo para sus familias y para sí mismo, en sus lugares de residencia, y para sus familiares, amigos y paisanos, en su comunidad de origen.

**Respaldo íntegro a los beneficiarios.** La propiedad exclusiva de la empresa de servicios por parte de los participantes eliminaría el riesgo de que intermediarios y eventuales socios meramente capitalistas, resultaran los más beneficiados de los resultados obtenidos. Se tendría la certeza de que en cada proyecto productivo, deduciéndose los costos y gastos respectivos, la totalidad de las ganancias corresponda exclusivamente a los participantes.

**Mayor viabilidad de negocio.** Es muy probable que la mayoría de integrantes de las comunidades de origen que participaran en los proyectos, respondan al perfil de empleados-



trabajadores y de emprendedores productores. El esquema propuesto haría posible que estos participantes puedan concentrarse, sin temores ni desconfianzas, en su especialidad productiva y encomendar a especialistas las funciones que no son de su agrado y capacidad, pero que resulta absolutamente indispensable que se ejecuten con eficiencia. La tranquilidad aumentaría ante el hecho de que el personal de la empresa de servicios sólo podría obtener una parte minoritaria de los ingresos adicionales que recibieran los propios participantes.

**Despolitización de proyectos.** El esquema se ha diseñado para que las decisiones se mantengan alejadas de consideraciones de índole política o partidista.

**Posibilidades de recuperación.** El esquema abriría la posibilidad para el mexicano en el exterior que sólo desea respaldar a sus comunidades de origen, de recuperar los recursos de sus aportaciones cuando los proyectos alcancen el éxito financiero y conforme sus beneficiarios construyan, gracias al apoyo inicial, una fuente propia de solución económica perdurable.

**Contribución al desarrollo local.** La importancia que otorga el esquema al desarrollo local, aseguraría al mexicano en el exterior que su aportación y soporte no sólo afectarían positivamente a sus beneficiarios directos, sino que repercutirían en el desarrollo integral comunitario.

**Participación familiar de migrantes.** El esquema abriría la oportunidad a los familiares de los mexicanos en el exterior, de colaborar, desde su nuevo lugar de residencia, en una labor activa, concreta y valiosa para el desarrollo de sus beneficiarios y comunidades de origen.

**Eliminación del carácter asistencialista de las remesas.** Los principios del esquema propuesto permitirían incorporar a las aportaciones un enfoque promocional y activo. Los mexicanos en el exterior no se harían más responsables de resolver los problemas de sus beneficiarios, pero sí les apoyarían para que fueran ellos mismos quienes los resolvieran; con un respaldo integral y dinámico, es cierto, pero que nunca los sustituiría como responsables directos y únicos de transformar su propia realidad.

## 2.5. Recomendaciones para una estrategia de fomento

Resulta evidente que no bastan las políticas públicas vigentes y que se requiere de una estrategia específicamente orientada a impulsar la canalización de remesas hacia proyectos productivos y hacia el desarrollo económico, social y cultural de las comunidades de origen.

“Los migrantes, los académicos y los gobernantes, nos hemos equivocado en los últimos años. Por lo menos en México, se creía que era muy fácil brincar de los proyectos sociales con remesas colectivas a los proyectos empresariales, y creo que hemos empezado a aprender que se trata de dos políticas cualitativamente distintas...algo fundamental que fue reiterado especialmente por las organizaciones de migrantes y las organizaciones comunitarias: que no se nos olvide a los gobernantes y a los académicos que en toda estrategia alternativa, las comunidades deben ser el eje central de los proyectos de desarrollo.”<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Rodolfo García. Taller Internacional: “Migración, Desarrollo Regional y Potencial Productivo de las Remesas”. Guadalajara, Jal., 14 y 15 de febrero de 2002.

Para el diseño de una estrategia local, regional o nacional de fomento, se considera que los siguientes elementos pueden resultar determinantes:

### **a) Acción de fomento concertada**

Una estrategia de fomento para promover proyectos de inversión que impulsen el desarrollo de las comunidades de origen, con el apoyo y, en su caso, no sólo con la colaboración, sino con la intervención comprometida de mexicanos en el exterior, con base en el esquema funcional que se propone, podría sustentarse e instrumentarse mejor en un esfuerzo de coordinación interinstitucional en el ámbito de los sectores público, privado y social, en particular, en las instancias gubernamentales federal, estatal y/o municipal y en las universidades e instituciones de investigación del país. Por supuesto, la participación comprometida de los clubes y asociaciones en el exterior tendría una repercusión determinante.

El diseño e instrumentación de una iniciativa de esta naturaleza, podría ser encabezada por muy diversas dependencias en virtud de que los eventuales resultados pueden contribuir a variados objetivos de desarrollo (competitividad empresarial, combate de la pobreza, desarrollo del arte popular, generación de empleo permanente, desarrollo de los pueblos indígenas, equidad de género, producción ecológicamente sustentable, internacionalización empresarial, mejoramiento de las condiciones de bienestar de los mexicanos en el exterior y fomento al desarrollo económico, social y cultural de sus comunidades de origen).

También es cierto que los propios clubes y asociaciones de mexicanos en el exterior podrían impulsar en forma directa la acción de fomento, con base en el esquema funcional que se propone, probablemente con el respaldo complementario de organismos multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, de agencias de Naciones Unidas, de fundaciones nacionales e internacionales y de agencias bilaterales de cooperación para el desarrollo de diversos países avanzados.

Desde luego la participación activa de las universidades y los centros de investigación reviste la mayor significación. Se requiere de un rigor técnico sólido para que las acciones de la estrategia de fomento tengan un sustento y dirección adecuados. Y también se requiere de las instituciones académicas para evaluar con una actitud crítica y un alcance de largo plazo, los avances y resultados. Su participación puede ser fundamental para evitar los riesgos, siempre presentes, de que la acción de fomento se politice e impida el reconocimiento de desaciertos y la instrumentación de medidas correctivas.

Independientemente de quien encabezara la iniciativa, la coordinación institucional sería no sólo útil, sino indispensable.

### **b) Impulso a la iniciativa emprendedora**

Se recomienda que los proyectos productivos sean concebidos siempre como una propuesta de las propias comunidades de origen y, de preferencia también, de los mexicanos del exterior. Es importante tener siempre presente que el desarrollo nunca ha provenido de fuera hacia adentro. La única posibilidad de que los proyectos avancen y tengan éxito, depende de que los propios participantes los consideren como sus propias iniciativas. La experiencia demuestra que cuando

los proyectos son decididos y diseñados por autoridades o “expertos” ajenos a su realidad cotidiana, se genera un cierto tipo de “anticuerpos” sociales extraordinariamente dinámicos que no descansan hasta hacerlos fracasar.

Es indispensable que la acción de fomento se oriente a promover y respaldar las iniciativas de las comunidades, a proporcionar en todo caso, asesoría técnica, pero nunca debería pretenderse decidir por ellos. Deberá eliminarse todo criterio de carácter asistencialista o conductista. Por supuesto que se requiere de orientación y soporte, pero sólo para que los integrantes de la comunidad del proyecto puedan organizar su propio esfuerzo para diseñar e impulsar por ellos mismos una iniciativa en que deberían participar, no como objetos, sino como sujetos de la acción emprendedora.

Los responsables de la acción de fomento podrían, y en algunos casos deberían, acompañar, pero en ningún momento sustituir la iniciativa individual y comunitaria. Es importante mantener el firme propósito de no desplazar la acción emprendedora de quienes son directamente responsables de transformar su propia realidad. No resulta conveniente acudir a las comunidades para resolver sus problemas; esta tarea debiera considerarse responsabilidad exclusiva de los integrantes de la propia comunidad. En síntesis, la acción de fomento debiera concentrarse en promover y respaldar aquellas acciones y decisiones que asuman y lleven a cabo directamente los propios integrantes de una comunidad para ejecutar sus proyectos, superar sus dificultades y lograr sus propósitos.

Sería ampliamente recomendable que la acción de fomento y las medidas de respaldo integral a las comunidades de origen y a los connacionales en el exterior para decidir e instrumentar sus proyectos productivos se insertaran en el marco de la decisión política de restituir a la sociedad civil la responsabilidad fundamental de transformar su realidad y de ocuparse en la construcción de su nueva perspectiva de desarrollo.

### **c) Sustentabilidad financiera**

Se recomienda incorporar la sustentabilidad financiera como un paradigma fundamental de la estrategia de fomento. No debiera aceptarse que por tratarse de comunidades marginadas y participantes pobres, la acción de fomento deberá necesaria y eternamente subsidiarse. Ése es precisamente el reto: lograr que todos los instrumentos de respaldo puedan operar respondiendo a criterios elementales de rentabilidad. Sólo así se alcanzará la indispensable continuidad de la acción de fomento.

La prevalencia de este principio no significa, por supuesto, que se desconozca la eficacia que puede tener el primer impulso de las iniciativas. El subsidio tiene plena justificación cuando se le utiliza con un sentido promocional y catalizador, para que las cosas funcionen después precisamente sin subsidio y sin tratamientos preferenciales. Lo que debiera desecharse es el argumento común de que las comunidades de origen son tan pobres que carecen siempre de recursos para pagar por el apoyo que reciban para dejar de ser pobres.

Si la acción de fomento se concibe seriamente como un verdadero instrumento catalizador y no como un mecanismo de asistencia social, debiera aceptarse que si un soporte de información, capacitación, asesoría técnica, promoción comercial o soporte tecnológico, al igual que el crédito, no contribuye a que quien lo recibe obtenga ganancias adicionales por su esfuerzo productivo, entonces no sirve. Es cierto que tales apoyos pueden ser de utilidad práctica para que las instituciones y organizaciones que los proporcionan se justifiquen ante los respectivos gobiernos,

la sociedad o ante las instituciones donantes que los apoyan, pero en términos de contribución al desarrollo, no sirven absolutamente para nada.

En virtud de este razonamiento, si el respaldo es precisamente el que requiere el grupo comunitario para obtener ingresos incrementales, resulta procedente y justificable que los integrantes del grupo destinen una parte de tales ganancias adicionales a pagar por el apoyo que recibieron. El reto está en lograr el equilibrio entre costos y resultados; de ello depende la verdadera sustentabilidad financiera de una acción de fomento, ya sea pública o privada. La carencia del afán de lucro en el objeto del Gobierno y de ciertas organizaciones de motivación “filantrópica”, así como la incuestionable trascendencia del combate de la pobreza, no justifican de ninguna manera la ineficiencia y la incapacidad de alcanzar los niveles necesarios de rentabilidad para garantizar la autosustentabilidad ante el eventual, y siempre aconsejable, retiro gradual de apoyos concesionales.

Si se elimina el asistencialismo, deben aceptarse como válidos todos los requisitos de la práctica empresarial. Uno de los más importantes desafíos de la acción de fomento en este campo es que subsista el enfoque de negocio en los proyectos productivos, y también en las acciones de respaldo.

La sustentabilidad de las instituciones de soporte carece de sentido, en términos de contribución al desarrollo, cuando las unidades productivas promovidas y apoyadas no alcanzan, a su vez, la suya propia. Particularmente grave resulta cuando la sustentabilidad de las unidades productivas se logra a costa de la sustentabilidad de las organizaciones de respaldo, pero lo contrario, que no es poco frecuente, resulta imperdonable. Cuando una institución de microcrédito, por ejemplo, alcanza niveles aceptables de rentabilidad financiera a través de la captura y “confiscación práctica” de los excedentes generados por sus “beneficiarios”, debe transparentarse la implicación y no ocultarse que el logro institucional se obtiene a cambio de cancelar las opciones de formación bruta de capital y las posibilidades de evolución y desarrollo de las comunidades pobres.

Por supuesto, sería aconsejable que las instituciones públicas de cualquier instancia de gobierno, abandonaran la pretensión de sustituir a las instituciones de fomento empresarial de los sectores privado y social; debieran en cambio apoyar a las comunidades de origen para que sus integrantes que decidan participar en un proyecto productivo, se transformen en sujetos de respaldo elegibles para dichas instituciones, con las que convendría promover, en paralelo, la incorporación de nuevos criterios, prácticas y metodologías que hagan posible y conveniente atender, con un enfoque de negocio, los requerimientos de los grupos comunitarios menos favorecidos.

Si efectivamente es un hecho que las pequeñas unidades productivas no pueden sobrevivir y desarrollarse permaneciendo en la dependencia y la informalidad, las organizaciones que las apoyan debieran predicar con el ejemplo.

#### **d) Combate efectivo contra la pobreza**

Para evaluar el éxito de un proyecto productivo, se recomienda medir los cambios específicos que se vayan presentando en la satisfacción comunitaria de las cinco necesidades esenciales: alimentación, vivienda, vestido, salud y educación. Por eso también, conviene diseñar e

instrumentar acciones concretas e incorporar instrumentos especializados para impulsar y facilitar el logro de tales cambios.

### e) La perspectiva de género

Se recomienda que la estrategia de fomento adicione un paradigma fundamental: el de la promoción del desarrollo igualitario, que implica contribuir a eliminar los obstáculos y limitaciones estructurales que impiden la igualdad de oportunidades para todos los integrantes de una comunidad en el desarrollo económico y social, manteniendo como único principio el del respeto a los derechos humanos.

Si bien el alcance de esta recomendación considera a los adultos mayores, a los jóvenes y a las personas con capacidades diferentes, es indudable que las implicaciones de género adquieren una relevancia estratégica, ya que buena parte de los proyectos productivos que se impulsen en las comunidades de origen tendrán que ser necesariamente administrados por mujeres.

Reconocemos por supuesto que una solución definitiva radica más en la descategorización de los géneros y en el predominio de criterios de equidad e igualdad de oportunidades, que eliminen la distinción entre hombres y mujeres en el ejercicio de la actividad productiva-empresarial, pero también podemos afirmar que al menos en México y América Latina, este cambio estructural surgirá muy probablemente como resultado de un proceso prolongado de transformación y evolución cultural. Se requiere, mientras tanto, de acciones de corto plazo que corrijan o compensen las distorsiones y los tratamientos discriminatorios que aún prevalecen.

La acción de fomento debiera exigir que en cada iniciativa se precisen las limitaciones, obstáculos y dificultades estructurales que, en la comunidad de origen, afrontan las mujeres para participar en la actividad productiva y empresarial, así como las medidas concretas que se adoptarán para lograr su respectiva superación.

Las ventajas potenciales que se atribuyen con mayor frecuencia a la mujer que participa en la actividad económica, y que son objeto fundamental de impulso por parte del Programa Global, son las siguientes:

***Formalidad en el cumplimiento de compromisos.*** La experiencia mundial resalta que la mujer empresaria o productora asume con la mayor responsabilidad sus compromisos contractuales y sus obligaciones de pago. Estudios e indicadores de diversos organismos internacionales, fundaciones y agencias bilaterales de cooperación para el desarrollo, coinciden en señalar que los niveles de cartera vencida para el caso de las mujeres acreditadas, son invariables y significativamente inferiores al nivel promedio. Este diferencial se acrecienta todavía más en las épocas de dificultades o crisis económicas generalizadas.

La mujer, como empresaria o productora, no sólo se ha caracterizado como formal en el cumplimiento de sus obligaciones de pago sino que, además, esta seriedad en el respeto de compromisos se ha venido manifestando también en la relación comercial interempresarial, cuando su unidad productiva actúa como proveedora o cliente de otras empresas más grandes. Esta actitud responsable tiende a convertirse en una ventaja competitiva determinante en la actualidad, cuando las empresas de todos los tamaños, para mantener o alcanzar la competitividad necesaria, se ven cada vez más precisadas a incursionar en prácticas de subcontratación de

insumos o de fases del proceso productivo, con el fin de consolidar la especialización y de reducir drásticamente los niveles de inventarios.

La certidumbre en el cumplimiento de compromisos de suministro que proporcionan las microempresas administradas por mujeres, puede y debe ser un factor estratégico en este contexto de creciente interdependencia productiva.

***Decisiones con perspectiva de largo plazo.*** La mujer tiende a incorporar, con facilidad y realismo, al mediano y largo plazos entre las consideraciones de sus principales decisiones. En la administración de una empresa y en el ejercicio de una actividad productiva, esta previsión tiene la mayor relevancia y, de hecho, puede convertirse en una ventaja competitiva determinante en ciertas ramas de producción y servicios.

***Cumplimiento de obligaciones laborales.*** En diversos países, es más elevado que la media el porcentaje de mujeres empresarias que otorgan a sus trabajadores y trabajadoras las prestaciones de ley, en materia de salario mínimo, seguridad social, vivienda, vacaciones, facilidades de maternidad, etc. En México, con independencia de su relevancia de orden social y de derechos humanos, esta práctica puede convertirse en un factor de competencia empresarial, ya que propicia no sólo mayores niveles de productividad, sino además una reducción en los índices de rotación de personal, lo que a su vez evita que las inversiones y gastos de capacitación se pierdan en el corto plazo, sino que se traduzcan en grados mayores de compromiso y en niveles superiores de productividad en el mediano y largo plazos.

***Prudencia en la asunción de riesgos.*** La mujer, en todos los países, y por supuesto en México no es la excepción, se ha caracterizado por otorgarle un importante valor al patrimonio familiar y, en el caso de la microempresa, la unidad productiva suele formar parte del patrimonio familiar. Parece evidente que la mujer empresaria o productora está siempre dispuesta a realizar un esfuerzo adicional y a mantener una estricta disciplina para lograr construir y proteger su patrimonio. Ante una alternativa de financiamiento, es verdad que la mujer actúa por lo general con una particular y en ocasiones hasta exagerada prudencia.

En México, las mujeres empresarias y productoras son, en efecto, cautelosas en extremo para asumir riesgos, al grado tal que en algunos casos, esta actitud frena su propia evolución. Esta es una conclusión que comparten la mayoría de las instituciones financieras y organismos no gubernamentales que atienden a la mujer empresaria. Es, por otra parte, igualmente cierto que el riesgo de excesiva cautela tiende a eliminarse en la medida en que la mujer avanza en un proceso de capacitación empresarial, aun cuando la prudencia se mantiene siempre, como una ventaja competitiva.

***Experiencia y capacidad en la administración de recursos.*** La tradicional encomienda que se ha hecho a la mujer de administrar el hogar, y en particular la educación y el gasto familiar, le ha otorgado una formación sólida para administrar recursos, tanto humanos, como financieros y materiales, con particular eficacia y con una apreciable dosis de austeridad. Cuando esta capacidad y experiencia se manifiesta en la actividad empresarial, se traduce en una administración cuidadosa y eficaz de personal, inventarios y recursos financieros, una gestión en la que los gastos superfluos e innecesarios tienden a disminuir e incluso llegan a no presentarse, con lo que se amplían de manera considerable las perspectivas de permanencia y evolución de la empresa.



**Capacidad de concretar iniciativas de colaboración.** La experiencia tiende a confirmar que las mujeres empresarias y productoras manifiestan una actitud favorable y una buena disposición para organizarse con otras mujeres empresarias, incluso con aquellas que compiten, para participar en iniciativas conjuntas de interés común. Las mujeres aceptan con mayor facilidad que sobre el interés individual prevalezca el beneficio colectivo.

Esta ventaja puede convertirse en decisiva ante una perspectiva ya manifiesta en que el principal problema de las empresas más pequeñas no se deriva de su condición de pequeñas, sino de que actúan solas; cuando parece inminente que las únicas unidades productivas que habrán de sobrevivir y desarrollarse, serán precisamente las que participen en iniciativas de acción conjunta y de esfuerzo colectivo.

#### **f) La perspectiva de protección del medio ambiente**

Sería aconsejable que la acción de fomento incorporara, por otra parte, una perspectiva ambiental, confirmando que al eliminarse el carácter asistencialista en el tratamiento de las más pequeñas unidades productivas, no hay razón alguna por la cual deba liberárseles de su responsabilidad para con la naturaleza y el entorno de las futuras generaciones. Debiera buscarse, sin embargo, que el enfoque de protección ecológica no surgiera ni se acatara por reglamento, sino que fueran los integrantes del grupo comunitario quienes aceptaran la conveniencia de proteger el medio ambiente y decidieran producir en una relación ecológicamente sustentable y armónica.

También debiera promoverse la reflexión crítica sobre las ventajas de orden comercial que se desprenden de una producción que respeta el medio ambiente, y que se convierten en múltiples ocasiones, sobre todo en los mercados más atractivos de exportación, en un argumento estratégico de persuasión que activa la decisión de compra de los consumidores. El cumplimiento de esta responsabilidad social para acceder a diversos mercados, se presenta cada vez más como un requisito ineludible.

La relevancia de una perspectiva ambiental aumenta al considerar que las muy pequeñas unidades productivas pueden contribuir más rápidamente y con menores inversiones a la protección y al mejoramiento del medio ambiente. Las acciones para reducir el efecto contaminante de la producción, al igual que las que propician la conservación, ahorro y uso eficiente del agua y la energía, plantean, por lo general, a las grandes y medianas empresas, la necesidad de incorporar complejos cambios tecnológicos en los procesos productivos o de efectuar inversiones en activos fijos de considerable cuantía y, con frecuencia, de procedencia extranjera. En el caso de las muy pequeñas unidades productivas, en cambio, tales acciones resultan no sólo más económicas, sino también, de efectos más inmediatos. Inclusive, en frecuentes ocasiones se requiere tan sólo de una adecuada asesoría técnica en materia de procesos y materiales para lograr resultados satisfactorios.

Es por lo tanto recomendable establecer, como condicionante de la acción de fomento y sobre todo del soporte, que en cada proyecto de inversión productiva en las comunidades de origen, se identifiquen con claridad los efectos negativos que puede tener la iniciativa en el medio ambiente y se exija la adopción de medidas conducentes para evitarlo.

### **g) El impulso al desarrollo emprendedor autosustentable**

En la acción de fomento debiera impulsarse y respaldarse la formación de nuevas unidades productivas pequeñas, pero no sólo para que sobrevivan, sino para que evolucionen como participantes dinámicos en el proceso de modernización de la economía en su conjunto. Sería conveniente incorporar como uno de los principales lineamientos que las unidades productivas que se promuevan en las comunidades de origen, o bien en las comunidades integradas de alcance binacional, no operen en la informalidad, sino que desde un inicio participen activamente en la economía formal, con sustento en su propia capacidad de competencia.

La operación informal constituye una de las limitaciones fundamentales para que las muy pequeñas unidades productivas puedan acceder a las fuentes convencionales de soporte empresarial en materia de información, financiamiento, capacitación, asesoría técnica, vinculación comercial y soporte tecnológico, y se deriva, en diversos casos, de temores infundados o del desconocimiento de los trámites, procedimientos y, sobre todo, de las ventajas específicas que pueden desprenderse de la formalización. Pero esta decisión surge, casi siempre, como producto de una decisión emprendedora y, casi nunca, de una disposición o requerimiento oficial. El grupo comunitario que impulse un proyecto de inversión productiva tendrá que identificar y aceptar las ventajas implícitas para actuar en tal dirección.

Se recomienda adoptar un enfoque de desarrollo empresarial, partiendo de la convicción de que la mayoría de las muy pequeñas unidades productivas puede alcanzar los niveles de competencia que exige una economía globalizada, y de la certeza de que los niveles de eficiencia no son condición intrínseca del volumen de operaciones o de las dimensiones de los establecimientos productivos.

Es pertinente reconocer que al adoptar un país la decisión política de incorporarse al proceso de globalización de la economía mundial y lograr su integración plena a una economía internacional en profunda y acelerada transformación, se aceptó implícitamente cumplir con los requisitos de eficiencia y competitividad que exige tal propósito.

Ante esta nueva realidad, las empresas de todos los estratos y sectores tienen que actuar de manera decidida, para afrontar este nuevo desafío con la oportunidad y el alcance requeridos. Esta trascendente decisión que implica la conversión inevitable del mercado interior en un mercado internacional, plantea la necesidad urgente e impostergable de reconvertir y modernizar el aparato productivo nacional en su conjunto, para que las empresas de todos los estratos alcancen los niveles de eficiencia y competitividad que les permitan, no sólo sobrevivir ante una nueva realidad de competencia, sino aprovechar las indudables e innumerables oportunidades que surgen en una nueva perspectiva de desarrollo.

### **h) La articulación productiva**

Es prudente reconocer también que las muy pequeñas unidades productivas, al menos en México y en América Latina, encuentran una de sus principales dificultades para evolucionar, en las deficiencias estructurales de su vinculación comercial con compradores y proveedores, las que se derivan no sólo de una reducida capacidad de negociación individual, sino en ocasiones de la carencia de técnicas elementales de comercialización y de políticas y procedimientos adecuados de adquisición.

Una de las más importantes tareas de la acción de fomento, por lo tanto, podría ser la de impulsar la formación de un instrumento de consolidación por una parte y de promoción y enlace, por otra, para que las nuevas unidades productivas de las comunidades de origen, logren una vinculación formal con nichos de mercado idóneos, estables y permanentes, así como una eficaz y perdurable articulación con las fuentes eficientes de proveeduría de insumos, materias primas y servicios, todo ello con el propósito final de consolidar, en paralelo, su efectiva incorporación al encadenamiento productivo de la economía formal.

Los reducidos volúmenes de operación individual de las muy pequeñas unidades productivas y, como consecuencia, los montos poco considerables de venta de sus productos y de adquisición de materias primas e insumos y, sobre todo, su preferencia hacia la acción individual e independiente, explican su limitada capacidad de negociación. En ocasiones las muy pequeñas unidades productivas de las comunidades de origen se encuentran en clara desventaja para negociar términos y condiciones favorables en medio de una industria mediana o grande que les suministra los bienes de capital e insumos y que les impone sus términos y condiciones, y de empresas grandes y medianas que les adquieren sus productos y que también les determinan las condicionantes. En una situación de esta naturaleza, ante presiones inflacionarias o decisiones unilaterales de sus proveedores, las pequeñas unidades productivas de las comunidades de origen se verían financieramente estranguladas al no poder transferir hacia los precios los incrementos en los costos respectivos, con la necesaria oportunidad y sin reducir los volúmenes de comercialización.

La formación de empresas de servicio que consolidan capacidades de compra y de venta, pretende contrarrestar este serio inconveniente; sin embargo, la acción de fomento debiera promover y respaldar la concertación de compromisos formales de relación productiva entre las diversas empresas de servicios de las comunidades de origen, entre sí, y entre éstas y las pequeñas, medianas y grandes empresas, a través de mecanismos de subcontratación y la concertación de acuerdos para el desarrollo de clientes y proveedores.

El esfuerzo promocional para impulsar el desarrollo de clientes y proveedores, no debiera limitarse de ninguna manera al mero establecimiento de contactos y al intercambio de información y requerimientos. Se debería tratar de persuadir a los grandes compradores y proveedores para que acepten construir una relación, no de dependencia sino de interdependencia con sus clientes y proveedores en las comunidades de origen, a través de las empresas de servicios. Lo verdaderamente trascendente sería convencerlos de que reconozcan la considerable relevancia cualitativa de la integración vertical y que traduzcan ese reconocimiento en compromisos concretos de impulso y soporte a sus clientes y proveedores, como una inversión productiva que forma parte integral de una estrategia de desarrollo corporativo de mediano y largo plazo, tal como sucede en los países más avanzados.

### **i) La cooperación para el desarrollo Estados Unidos-México**

Resulta de la mayor significación que por primera vez el Gobierno de los Estados Unidos haya aceptado incluir en la agenda bilateral el propósito de avanzar hacia un régimen de flujos migratorios legales, seguros y ordenados. En los comunicados conjuntos difundidos por ambos Gobiernos para informar sobre el curso de las negociaciones, se ha reconocido que este objetivo común sólo puede ser alcanzado mediante un ejercicio binacional de responsabilidad compartida,

lo que implica asumir diversos compromisos y obligaciones mutuas. En particular se señala como una de las líneas de acción: el impulsar programas de desarrollo regional en las zonas de más alta intensidad migratoria en México y articular estos esfuerzos con la instrumentación de un eventual programa de trabajadores temporales entre ambos países.

Esta nueva realidad en la relación bilateral ofrece oportunidades sin precedente de cooperación para el desarrollo. Ahora bien si reconocemos que el flujo de migrantes hacia los Estados Unidos tiene un considerable número de repercusiones benéficas, también debiéramos aceptar que si este flujo es desmedido e incontrolable puede conllevar efectos negativos para la economía norteamericana. Si esto es cierto tendríamos igualmente que aceptar que la apertura de nuevas posibilidades de desarrollo para las comunidades tradicionalmente exportadoras de migrantes se convierte en un objetivo de interés mutuo, cuando menos para ambos Gobiernos.

En tal virtud, parece incuestionable que para el Gobierno de los Estados Unidos, y para la sociedad norteamericana en lo particular resulta mucho más conveniente que la demanda de un determinado producto en su mercado sea abastecida por oferta generada en una de las comunidades mexicanas expulsoras de migrantes, en contraste a que sea atendida por oferta de importación procedente de cualquier otro país. Resulta cierto que aun reconociéndose esta prioridad, resulta en la práctica imposible que la oferta de exportación de tales comunidades pueda recibir un tratamiento de política comercial preferencial de carácter arancelario. Lo anterior no significa, sin embargo, que el Gobierno de los Estados Unidos, y en especial los gobiernos de ciertos estados norteamericanos receptores de migrantes, no puedan ofrecer apoyos concretos de cooperación para el desarrollo que incidan en el mismo sentido, es decir que faciliten la comercialización de los productos elaborados en comunidades de origen en los mercados locales de los Estados Unidos. Si las autoridades federales y estatales de los Estados Unidos reconocen esta ventaja particular, se abren oportunidades insospechadas de colaboración para impulsar de manera conjunta el desarrollo económico de las comunidades de origen de los migrantes mexicanos.

### **I) Una experiencia piloto**

Por último, sería aconsejable, diseñar e instrumentar un esfuerzo piloto en el que se pongan en operación tres proyectos específicos que consideren, por supuesto, la concreción de tres empresas de servicios y la formación de tres fondos de competitividad y desarrollo en comunidades con elevada tradición migratoria y con vocación productiva de arte popular. Los proyectos productivos deberían ser para comunidades socioculturales binacionales y estar orientados a la exportación al mercado de los lugares de residencia de los mexicanos en el exterior participantes en la iniciativa.

La duración de la fase piloto bien podría ser de un año, manteniéndose como objetivos el que una vez transcurrido este período las comunidades binacionales, los proyectos y las empresas de servicio puedan continuar operando sobre bases de independencia y autosustentabilidad, y disponer, en paralelo y como resultado de la experiencia, de una metodología integral del esquema funcional que permita la replicabilidad de este tipo de proyectos a través de un programa nacional de alcance masivo.

El investigador zacatecano Rodolfo García al señalar lineamientos generales para el diseño de políticas públicas encaminadas a potenciar un uso más integral de las remesas en beneficio del

crecimiento económico local y regional, destaca la conveniencia de “Fomentar el desarrollo de proyectos piloto en zonas de alta migración, que reúnan al menos las siguientes características: a) ser de naturaleza asociativa; b) contar con la participación activa de la comunidad migrante de los Estados Unidos; c) reproducibles y autosustentables; d) contemplen todas las fases del proceso productivo, desde el ahorro y capacitación, hasta comercialización, y e) se inscriban en una perspectiva de desarrollo regional integral”.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Rodolfo García Zamora. “Migración Internacional y Desarrollo Local: Una propuesta para los estados de larga tradición migratoria.”. Taller Internacional: “Migración, Desarrollo Regional y Potencial Productivo de Las Remesas”. Guadalajara, Jal., 14 y 15 de febrero de 2002.