

CASOS · EXITOSOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE SOCIEDADES SUSTENTABLES

UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Raúl Arias Lovillo

Rector

Porfirio Carrillo Castilla

Secretario Académico

Víctor Aguilar Pizarro

Secretario de Administración y Finanzas

Leticia Rodríguez Audirac

Secretaria de la Rectoría

Agustín del Moral Tejeda

Director General Editorial

CASOS · EXITOSOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE SOCIEDADES SUSTENTABLES

EVODIA SILVA RIVERA
MARÍA DEL CARMEN VERGARA TENORIO
ERNESTO RODRÍGUEZ-LUNA
(coordinadores)

UNIVERSIDAD VERACRUZANA
XALAPA, VER., MÉXICO
2012

han enfatizado determinados aspectos de la acción administrativa. A la par de estos hechos, cabe resaltar el surgimiento de un exacerbado sentido de *pertenencia* y de orgullo de vivir en Curitiba, una ciudad que se destacaba de las demás ciudades del país.

REPLICABILIDAD Y PERSPECTIVAS A FUTURO

La replicabilidad de la experiencia de Curitiba en otras localidades es posible pero de manera parcial, ya que muchas de las propuestas del plan, como por ejemplo el sistema vial, son específicas para las condiciones geográficas y topográficas de la ciudad. Sin embargo, algunos de los principios básicos como la prioridad del transporte público sobre el privado, la preocupación por el ambiente, la protección de los ríos y el manejo adecuado de los residuos sólidos urbanos, entre otros, son aplicables a cualquier ciudad. La calidad de la gestión urbana en Curitiba, sin duda, ya está incorporada tanto en la estructura de la administración municipal, como en la percepción de la comunidad. Difícilmente los gestores y los habitantes de la ciudad, acostumbrados a disfrutar de servicios públicos de buena calidad, aceptarían algo menos que seguir avanzando en este proceso. Los logros de la planificación de Curitiba tienen un poco más de tres décadas y notablemente la diferencian de la mayoría de las ciudades brasileñas.

En la actualidad un aspecto prioritario es explorar algunas posibilidades de desarrollo que aseguren el equilibrio ambiental e incorporen en alto grado el componente tecnológico. Por supuesto, estas nuevas prerrogativas se deben realizar sin perder de vista la gestión ciudadana del día a día y la solución de los problemas que afectan a sus habitantes en lo cotidiano. Entre los proyectos que pueden impulsar la vocación de la ciudad hacia el área del conocimiento, está la consolidación de un tecnoparque que tiene la intención de aprovechar un área que está indicada como sector especial de enseñanza. Esta iniciativa espera aprovechar los espacios disponibles para establecer centros de investigación y desarrollo, incubadoras tecnológicas y centros de apoyo y servicios. La propuesta se ha planteado como objetivo transformar a Curitiba de *capital ecológica*, como ha sido conocida por mucho tiempo, en la *capital ecotecnológica*. Se presupone consolidar un escenario de innovación técnicamente avanzado, socialmente justo y ambientalmente sustentable.

.14.

CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES SUSTENTABLES A TRAVÉS DE LA PROMOCIÓN EDUCATIVA EN UNA REGIÓN INDÍGENA DE TEHUACÁN, MÉXICO

*Raúl Hernández Garcíadiago**

INTRODUCCIÓN

El grupo cooperativo Quali es uno de los frutos de un innovador proceso de desarrollo regional sostenible que promueve la participación de grupos de familias indígenas y campesinas de los pueblos más pobres y marginados. Éste inició en 1980 en la región mixteca, impulsado por la organización civil de desarrollo llamada Alternativas y Procesos de Participación Social A. C. El punto de partida y motor del proceso ha sido la sublevación de la conciencia moral ante las condiciones infra-humanas de pobreza en las que vive la mayoría de los habitantes de esta región. De esta opción ética surgió el compromiso de trabajar para

* Alternativas y Procesos de Participación Social A. C., México.

transformar la realidad en beneficio de los grupos menos favorecidos de la sociedad. El compromiso que se ha asumido es muy complicado, ya que las circunstancias de la vida de estos pueblos son el resultado acumulado de graves carencias e injusticias padecidas a lo largo de siglos, por lo que la causalidad de su pobreza es una maraña compleja, profunda e interdependiente. La pobreza ha incrementado la intensidad del aprovechamiento de los recursos naturales, provocando su sobreexplotación para allegarse de recursos para la supervivencia de sus pobladores. El resultado ha sido un proceso de deterioro continuo de los recursos naturales que constituyen la base del soporte material de la vida de los habitantes de la región, lo cual genera una dinámica de relación destructiva entre la pobreza de la población y la degradación ecológica de su entorno. En un ámbito más amplio, el modelo económico competitivo dominante exige una creciente eficiencia para alcanzar una mayor productividad que permita posicionarse favorablemente en el mercado, que se encuentra en una dinámica de globalización. Paradójicamente, la región mixteca cuenta con una gran riqueza cultural, y es el centro del origen de la agricultura en Mesoamérica: en ella se domesticó el maíz, el frijol y el amaranto, junto con otros muchos cultivos que hoy constituyen la base de la cultura culinaria de los pueblos mesoamericanos. Desde esta perspectiva se reconoció la necesidad de generar procesos de promoción educativa social que abordaran y transformarían la complejidad de causas confluyentes que generan y agravan la pobreza, impulsando la protección, la regeneración y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. En la evolución de Quali se pueden distinguir tres grandes periodos:

1. (1980-1994): *periodo de desarrollo de las líneas estratégicas*. Éste inicia con la inserción de los primeros promotores en la zona y cubre la fase de identificación y gestación de las principales líneas estratégicas para impulsar el desarrollo regional.
2. (1995-1996): *fase de transformación estratégica*. La crisis económica nacional de diciembre de 1994, obligó a un replanteamiento de la estrategia a seguir. Esto implicó una transformación del marco organizativo y de la metodología promocional para preparar el crecimiento del grupo, migrando hacia un modelo de organización de empresas sociales especializadas, integradas en el grupo Quali.
3. (1996-2008): *fase de crecimiento para la multiplicación del impacto*. Se logró un acelerado proceso de expansión de la cobertura territorial que permitiera incorporar a un creciente número de pueblos y fami-

lias en los proyectos de Quali y Agua para siempre, hasta alcanzar una escala mesorregional, lo cual implicó un intenso trabajo de fortalecimiento de capacidades institucionales.

A pesar de las transformaciones vividas, a lo largo de todo el proceso se ha mantenido la vigencia de un conjunto de directrices básicas: el *enfoque antropocéntrico* que ha guiado el desarrollo de una metodología educativa de promoción social; el reconocimiento de la *importancia del agua como recurso natural limitante*, lo cual ha orientado el proceso de regeneración ecológica de cuencas tributarias promovido por el programa Agua para siempre; la organización de *empresas sociales productivas* para generar empleo e ingresos para las familias, que han confluído en la creación del grupo cooperativo Quali, en torno al cultivo del amaranto y a su transformación agroindustrial para acceder a los mercados modernos. El desarrollo de metodologías especializadas de educación para empresas sociales –que abarcan tanto la formación como la capacitación– dio origen al mapa de autodiagnóstico, al libro y método didáctico denominados *La contabilidad es cosa de juego* y al programa computarizado de contabilidad Energía, para permitir la toma de decisiones económicas adecuadas; la creación y adaptación de *instrumentos de financiamiento del desarrollo* adecuados para impulsar el modelo organizativo en cada etapa; y la exploración de *modelos equitativos que generan y distribuyen el valor*, explicitando los criterios, normas y procedimientos de justicia económica. Para lograr un *proceso de desarrollo regional sostenible*, es decir, que sea ecológicamente regenerador, socialmente equitativo y económicamente viable, a lo largo de todo el proceso se atendieron de manera armónica los diversos factores de la producción y los marcos de gestión empresarial que constituyen los sistemas de la empresa social.

- Los factores de la producción involucrados son: 1. las personas, 2. la tecnología, 3. el financiamiento, 4. los recursos naturales y materiales, y 5. la sociedad en la que se ubica y con la cual intercambia.
- Los marcos de gestión empresarial son: 1. ventas y mercadotecnia, 2. administración, 3. contabilidad, 4. marco legal, 5. marco fiscal y 6. esquemas de capitalización con equidad.¹

¹ Raúl Hernández Garcíadiego y Gisela Herrerías Guerra, *Acercamientos: autodiagnóstico de empresas sociales*.

A continuación presentaremos algunas reflexiones sobre la construcción de este grupo cooperativo, con la doble finalidad de mostrar la complejidad de los elementos involucrados en un proceso como éste, y analizar los logros alcanzados para delinear la estrategia a seguir.

ORGANIZACIÓN RURAL Y DESARROLLO AGROPECUARIO

Organización y promoción de un grupo cooperativo regional

El grupo Quali ha logrado organizar 80 cooperativas, que en el año 2006 aglutinaba a 1 100 campesinos de bajos ingresos –mujeres y hombres– que viven en pueblos marginados de la región mixteca (poblana y oaxaqueña), para trabajar cooperativamente en la siembra del amaranto. La organización grupal ha sido el ámbito privilegiado de incidencia de la labor promocional, reconociendo que en las difíciles condiciones de pobreza en que se desenvuelven las familias, es indispensable la cooperación con vecinos, parientes y amigos para que los esfuerzos tengan mejores posibilidades de éxito. Con el fin de fortalecer la viabilidad económica del proyecto, a mediados de 1993 se decidió hacer más eficiente la labor de promoción, para extender los beneficios a un mayor número de familias y de pueblos, acotando y especializando la labor promocional y de asistencia técnica; también se impulsó la integración vertical de las actividades productivas en torno al cultivo del amaranto. Se articularon, asimismo, la producción agropecuaria, la transformación agroindustrial y la comercialización para buscar simultáneamente generar una red de consumidores organizados como aliados para permitir el acceso al mercado. La velocidad de esta transformación tuvo que acelerarse abruptamente debido a la crisis económica nacional desbocada en diciembre de 1994, forzando a realizar cambios drásticos para asegurar la continuidad del proyecto. Aprovechando la modificación de la ley cooperativa, comenzó un proceso gradual para transformarse en el grupo de empresas sociales cooperativas que hoy constituyen el grupo Quali.² A partir de entonces, el crecimiento del grupo ha sido notable, ya que pasó de 13 pueblos atendidos en 1994, a 80 pueblos participantes

² A partir de noviembre de 1981, se orientó el proceso a la creación de un organismo campesino multifuncional de segundo nivel, utilizando la figura de Sociedad de Solidaridad Social, conocida como Unión Xha Tlalli (Unión, Trabajo y Tierra).

en el año 2008, en los que participan los 1 100 sembradores asociados. En el grupo cooperativo Quali se han desarrollado modalidades participativas de operación, con un esquema descentralizado de unidades operativas especializadas. El Consejo de Dirección coordina la sinergia y decide la dirección al grupo. El diseño del grupo se ha realizado con detalle y profundidad, estableciendo mecanismos para evitar los riesgos del asambleísmo que suelen llevar al inmovilismo o a la manipulación, distinguiendo con nitidez el ámbito societario –gobernado por la asamblea de socios– del ámbito empresarial –a cargo del Consejo de Dirección. La organización de las cooperativas en los pueblos ha sido un proceso gradual que respeta los ritmos sociales y se ha ajustado a las necesidades operativas, con el fin de eliminar la desconfianza existente entre muchos campesinos, que tienen experiencias previas de organización con resultados negativos. El proceso de promoción educativa propicia la *formación de cooperadores* mediante la práctica misma de la cooperación, para posteriormente plasmarla en la constitución formal de cada cooperativa.

Desarrollo de unidades operativas descentralizadas

En mayo de 2001 inició sus operaciones la nueva unión de cooperativas constituida con el nombre Corporación Proteína Americana, que incorpora las actividades de los tres eslabones de la cadena: agrícola, agroindustrial y comercial, después de haber sido incubada en Alternativas desde 1993 (figura 1). Cada unidad operativa tiene reuniones mensuales de equipo, en las que revisa los avances logrados, los problemas que ha enfrentado y se deciden las soluciones, aprendiendo todos de la experiencia de los demás. Las reuniones periódicas del equipo han sido una práctica fundamental para crear una visión compartida en el trabajo interdisciplinar.

Los consejos de dirección y el manejo de la información

Desde 1981 se estableció la disciplina de preparar mensualmente informes narrativos y financieros para orientar adecuadamente la dirección de los programas, de manera que los estados financieros se han convertido en un instrumento básico para la toma de decisiones informadas. Para lograr una adecuada coordinación en los tres eslabones de la cadena Quali y las unidades del grupo Alternativas, en 1998 se establecieron consejos de dirección que sesionan mensualmente.



FUENTE: Elaboración propia.

Figura 1. Integración vertical de cadenas productivas.

- **Consejo de Dirección Financiera:** el Consejo de Dirección Financiera reúne mensualmente a los directores y contadores de cada unidad operativa y de la Dirección General para analizar los datos económicos más relevantes de cada una de ellas. Estas sesiones tienen un enfoque educativo, que ha facilitado que los participantes desarrollen habilidades de análisis de los puntos clave para convertir la información contable y financiera en un poderoso instrumento de orientación gerencial y directiva.
- **Consejo de Dirección de Quali:** el Consejo de Dirección de Quali se estableció para armonizar la operación de los tres eslabones de su cadena productiva. En sus reuniones participan los directores de todas las unidades operativas involucradas: Agropecuaria, Agroindustrial, Comercial y Centro de Tecnología, presididas por la Dirección General del grupo.

Desarrollo de tecnología agrícola para la siembra intensiva de amaranto

La unidad agropecuaria ha desarrollado tecnología propia para el cultivo intensivo del amaranto, adecuada para regiones semiáridas montañosas, combinando tecnologías de punta con tecnologías alternativas. En la producción se utilizan insumos naturales inocuos y no contaminantes. Éste ha sido un proceso continuo de investigación participativa para la innovación tecnológica, y sus resultados han permitido incrementar el nivel de *seguridad alimentaria* y de *seguridad económica* de los sembradores, que han podido disponer de alimento nutritivo para la familia durante todo el año y por medio de su integración en el grupo Quali han obtenido un precio justo y remunerador por su cosecha. El amaranto, originario de la región del valle de Tehuacán, Puebla, donde se cultivó durante la fase Coxcatlán (5200-3400 a. C.),³ se había perdido por su asociación con rituales religiosos indígenas. Los primeros experimentos para reintroducir la siembra de amaranto –en ésta que es su región de origen– se realizaron en el año de 1982, buscando alternativas agrícolas frente a la sequía, que produce pérdidas cada seis o siete años en las siembras de temporal. Este proceso de investigación tuvo dos etapas: la primera que inició en 1982 y estuvo orientada a difundir su siembra para el autoconsumo familiar. La segunda principió en 1994, cuando comenzó la producción destinada al mercado, alcanzando altos rendimientos en pequeñas superficies con cuidado intensivo.

La recuperación de este valioso cultivo implicó un complejo proceso de instrumentación colectiva, interdisciplinaria y transcultural del ciclo de *experiencia-intelección-juicio-decisión*,⁴ que se plasmó en actividades de investigación participativa, promoción educativa, capacitación y asistencia técnica. El proceso de investigación participativa para el desarrollo de tecnología agrícola abarcó buscar mejoras en diversas áreas como en el incremento de rendimientos de las cosechas, evitar las pérdidas por sequía, selección de variedades, investigación y prueba de métodos adecuados de cultivo, control natural de plagas y enfermedades, promoción entre las familias campesinas, organización social, capacitación para su aprovechamiento en el consumo familiar, diseño de maquinaria y equipo, gestión empresarial, etc. (figura 2). El método de cultivo intensivo para zonas semiáridas está diseñado para familias campesinas de escasos recursos, con agricultura de

³ Richard McNeish, *The Prehistory of the Tehuacan Valley. Chronology and Irrigation*.

⁴ Bernard Lonergan, "Insight", *Collected Works*.

subsistencia, que cuentan con poca tierra y escasa disponibilidad de agua. La producción de plántula en invernaderos ha generado empleo e ingreso para los grupos de mujeres, quienes la venden a los sembradores cuando está lista para su trasplante. Con el apoyo del programa Agua para siempre, se han realizado labores de borde y terraceo para retener tierra y humedad en las parcelas, y se ha enriquecido la fertilidad del suelo mediante la producción de diversas compostas. Gracias al efecto combinado de todas estas tecnologías, desde 1994 no se han registrado pérdidas significativas y se ha cuadruplicado el rendimiento de las parcelas de temporal, llegando a alcanzar una tonelada por hectárea de temporal.

La unidad agropecuaria de Quali ha sistematizado los conocimientos generados y la unidad de educación los ha difundido elaborando materiales didácticos y publicaciones para los sembradores y técnicos. Para promover el proyecto, Quali mantiene una exhibición permanente en el Museo del Agua, y organiza diversas actividades dirigidas tanto a la población del campo como a la de las ciudades. Esta labor de rescate de la riqueza cultural acumulada en el cultivo y consumo del amaranto mereció el preciado Premio Slow Food por la defensa de la biodiversidad, otorgado en Torino, Italia (2002).



Figura 2. El cultivo del amaranto en el valle de Tehuacán (foto: Grupo Quali, 2010).

Aseguramiento de la calidad en el abastecimiento del grano

Quali ha logrado garantizar el abastecimiento de grano de calidad controlada y certificada, armonizando los factores clave que intervienen en la producción al integrar el eslabón agroindustrial de la cadena productiva, lo cual permite asegurar un canal de comercialización del grano y el pago de un precio justo y remunerador a los sembradores. El precio de 11 pesos por kilo casi triplica el pago que reciben los campesinos de otras regiones. Adicionalmente, el grupo Quali paga un peso por cada kilo para cubrir parcialmente el pago del servicio de asistencia técnica.

- Se cuenta con una amplia base de sembradores organizados y capacitados que permiten responder con agilidad a las demandas del mercado sin riesgo de disminución de la calidad del grano.
- Se dispone de una existencia suficiente en almacén, lo cual permite garantizar el abasto a la planta agroindustrial durante todo el año sin tener que comprar a productores cuyas parcelas no han sido supervisadas.
- El beneficio económico para los sembradores se ha incrementado por el aumento de su productividad y de la incorporación de otras fuentes de ingreso asociadas a la producción agrícola, sin elevar el costo a la agroindustria.
- Los clientes quedan satisfechos porque reciben un precio justo por el valor nutrieconómico y la calidad que reciben.

Quali obtuvo el Premio Puebla a la Calidad 2003 por haber demostrado tener un sistema de gestión de calidad de acuerdo con el Modelo Nacional para la Calidad Total 2003. En el año 2005 le dieron el Premio Nacional Agroalimentario y el Premio México Calidad Suprema. Para cualquier empresa estos destacados reconocimientos serían motivo de enorme satisfacción; pero es especialmente valioso, que haya sido un grupo de empresas sociales el que ganara estos premios de calidad que tienen normas tan exigentes de calificación en todas las áreas empresariales, ya que demuestra que es posible abrir nuevos caminos de superación para las familias campesinas e indígenas de las regiones más pobres y marginadas. Simultáneo a la certificación de la calidad, en 2003, se inició el proceso para obtener el certificado de producción orgánica a partir de la cosecha del ciclo primavera-verano 2004, el cual fue expedido en el año 2006 por la agencia certificadora externa.

Tabla 1. Ingresos, costos y ganancias por unidad de rendimiento de maíz y amaranto

Maíz				Amaranto			
	Rendimiento por k	Precio unitario	Precio total		Rendimiento por k	Precio unitario	Precio total
Grano	650	2	1 300	Grano	1 400	11	15 400
Forraje	2 000	1	5 300	Forraje	3 800	0.55	2 100
Ingresos			3 300				17 500
Costos			5 300				14 500
Resultado			-2 000				3 500

FUENTE: Dirección agropecuaria Quali.

Beneficios económicos para los sembradores

El modelo de producción de Quali aporta importantes beneficios económicos a las familias asociadas de tres maneras: 1. fuentes de empleo agrícola remunerador durante el ciclo, 2. utilidades a su término, y 3. empleos en los otros eslabones de la cadena agroindustrial. La contribución económica que genera la tecnología del cultivo intensivo del amaranto es muy superior a la que aportan otros cultivos, comparando la relación costo-beneficio por unidad de superficie. En la tabla 1 se presentan los resultados comparativos con base en datos de 2003.

La siembra de maíz de temporal en ladera produce una pérdida neta de \$2 000.00 por hectárea, ya que requiere una inversión de \$5 300.00. La venta de 650 kilos de grano y 2 000 kilos de forraje genera un ingreso de solo \$1 300.00. En cambio, la siembra intensiva de amaranto en terrazas proporciona una utilidad neta de \$3 500.00, ya que con una inversión de \$14 000.00 se producen 1 400 kilos de grano y 3 800 kilos de hoja y forraje, que generan un ingreso de \$17 500.00 a la familia. Además, un tercio de estos costos se invierten en el rubro de mano de obra, lo cual significa que adicionalmente a la utilidad señalada, la familia recibe \$5 000.00 por su trabajo invertido en cada hectárea de siembra, lo que es un beneficio económico total para la familia de \$8 500.00 por hectárea. Además de la ganancia económica, se ha elevado la seguridad alimentaria de las familias de los sembradores mediante la promoción del consumo del amaranto y la capacitación culinaria. A la fecha, más de 1 500 familias campesinas han aprendido a sembrar y a consumir el amaranto, lo cual tiene un impacto de gran trascendencia en la alimentación de los niños.

TRANSFORMACIÓN AGROINDUSTRIAL

Creación del valor agregado y empleo regional adecuado

Apenas se obtuvieron las primeras cosechas de amaranto se decidió emprender la creación de un eslabón agroindustrial para procesarlas y ofrecerlas como producto final a los consumidores, en lugar de colocarlas en el mercado como materia prima de baja densidad económica (figura 3). Adicionalmente a los ingresos que perciben las 1 100 familias de sembradores, en el año 2006 la cadena agroindustrial y comercial del grupo cooperativo Quali generó 52 empleos formales permanentes,

que brindan ingreso estable a lo largo de todo el año,⁵ con todas las prestaciones laborales de ley. Estas oportunidades de empleo se han utilizado para promover la equidad laboral, privilegiando a mujeres, ancianos y discapacitados, que enfrentan mayores dificultades para obtener empleo en el mercado abierto. Este valor fue reconocido con el Premio al Mérito por la Equidad Laboral en la categoría de Gran Servicio, otorgado por la Secretaría de Economía y el Instituto Poblano de la Mujer (2002). Desde 1984, el Centro de Tecnología ha sido un lugar de gran valor para ensayar, validar y mejorar propuestas tecnológicas antes de llevarlas a los pueblos, disminuyendo los riesgos que el cambio tecnológico podría tener en la muy precaria economía de las familias campesinas. Allí se desarrolló la maquinaria para apoyar la producción agrícola y la transformación agroindustrial, lo cual ha favorecido el desarrollo de Quali al contar con tecnología propia y con un grupo de técnicos que comprenden a fondo su funcionamiento, saben mantenerla en operación, repararla y optimizarla en un proceso de mejora continua. El diseño de la planta piloto armonizó: 1. el volumen total de producción pretendido, 2. el número de líneas de productos, 3. los procesos básicos a desarrollar en cada línea productiva, 4. las máquinas a utilizar en cada uno de los procesos, y 5. la prioridad asignada a cada una para lograr un mayor impacto en la línea de producción.



Figura 3. Cultivo de amaranto del grupo cooperativo Quali (foto: Grupo Quali, 2010).

Desarrollo de nuevos alimentos

Quali confiere alta prioridad al desarrollo de nuevos productos para mejorar la alimentación de los niños, por lo que privilegia las líneas de golosinas, botanas, galletas, malteadas y bebidas refrescantes, que

⁵ En el año 2003 eran 38 empleos en la cadena agroindustrial y comercial.

resultan muy atractivas para ellos, las cuales se complementan con otras líneas para enriquecer la cocina cotidiana y para ofrecer opciones nutritivas a quienes requieren alimentos especiales. El amaranto en México es conocido solamente como el popular dulce llamado “alegría”, con la gran desventaja de que ésta se considera un producto de venta callejera, de bajo precio y de higiene poco confiable por las condiciones en que se elabora, lo cual dificulta su aceptación.

La alianza con los consumidores: el eslabón comercial de Quali

Quali logró completar su cadena productiva al crear una unidad comercializadora como su tercer eslabón. El desafío que enfrenta es de gran envergadura, ya que se integra a un mercado controlado por las grandes corporaciones de alimentos, que dominan los medios de comunicación e inundan el mercado con productos chatarra de bajo valor nutricional, por lo que ha sido necesario desarrollar diversas estrategias comerciales complementarias. El engrane articulador de la estrategia comercial lo constituye la red de Casas Quali, que son espacios regionales de venta y de promoción del proyecto de desarrollo regional que los sustenta. La estrategia comercial de Quali integra como líneas complementarias: 1. Puntos propios de promoción y venta; 2. Distribución local atendida en ruta; 3. Red de aliados en distintos puntos geográficos del país; 4. Ventas por internet, con una página posicionada en los primeros sitios de los principales buscadores; 5. Ventas institucionales y empresariales; 6. Promoción de la exportación.

Las ventas a dependencias gubernamentales han sido objeto de atención especial en la estrategia comercial. Esta línea ha requerido de una importante inversión en tiempo y ha enfrentado un alto nivel de incertidumbre por la permanente fluctuación en la disponibilidad del presupuesto para gasto social, así como por la inadecuada normatividad vigente y la voluble disposición de los funcionarios que toman las decisiones. Salvo excepciones, los compradores gubernamentales no valoran ni la calidad del producto ni las condiciones en que éste se produce, sino que toman al precio como único criterio influyente en su decisión de compra. Con ello, indebidamente se privilegia a proveedores que explotan a los campesinos pagándoles un bajo precio por sus cosechas, y a los que abusan de sus trabajadores negándoles empleo formal con seguridad social o a los que producen en condiciones precarias sin invertir en equipos ni procesos que garanticen la higiene de los alimentos. Es necesario influir para reorientar el gasto

social gubernamental para que sirva como herramienta de impulso al desarrollo regional.

La política de precio justo y su impacto en los costos de producción

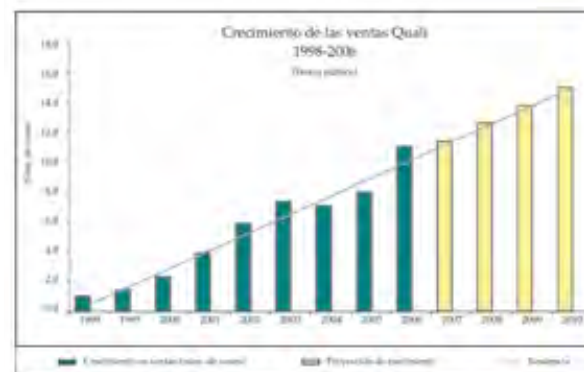
Quali está comprometido con una política de pago de *precio justo al productor*, que emana de su misión como empresa social que impulsa el desarrollo regional. Esta política la ubica inicialmente en desventaja en el mercado frente a otros competidores que pagan a los campesinos precios por debajo de sus costos reales de producción, los cuales se ven obligados a aceptar por no tener otras alternativas de comercialización. Para revertir esta desventaja, Quali analiza con detenimiento la estructura de su integración de costos, para optimizar sus procesos y lograr competitividad en sus productos finales. Los análisis de impacto en los precios han demostrado que sí es posible mantener una política de pago de precio justo a los campesinos sin perder competitividad final, en la medida en que se continúen desarrollando alimentos con alto valor agregado.

Adquisición del grano de amaranto

El esfuerzo comercial de Quali es la vía para garantizar la compra de producto a los campesinos organizados en el grupo cooperativo, pagándoles un precio justo y remunerativo por su trabajo. En los once ciclos del periodo comprendido entre 1995 y 2005 se compraron cerca de 275 toneladas a los sembradores de amaranto. Al valor actual de \$12.00 por kilo, esto significó un ingreso para las familias de sembradores de 3.3 millones de pesos, equivalente a poco más de 300 mil dólares, lo cual es un flujo importante de recursos hacia el sector campesino a través del grupo Quali.

El desafío del mercado: crecimiento en ventas

Quali ha logrado sostener una tendencia ascendente a lo largo de los años. La gráfica que se presenta a continuación muestra el número de veces que las ventas han crecido tomando como base el año 1998 (Ventas 1998 = 1X). El mantenimiento de esta tendencia permitirá al grupo brindar estabilidad a todo este proceso de desarrollo regional (figura 4).



FUENTE: Elaboración propia.

Figura 4. Ventas totales de Quali 1998-2006.

Financiamiento del desarrollo

La fase de crecimiento se impulsó con dos vectores principales: 1. la creación de la cadena agroindustrial del grupo cooperativo y 2. el establecimiento de un fondo con instrumentos especializados para el financiamiento del desarrollo.

Rediseño de los instrumentos de financiamiento

La crisis económica de 1995 provocó que aumentaran las tasas de interés de los préstamos bancarios, cerrando las llaves del financiamiento a las actividades productivas. Por una parte, los bancos se mostraron reacios a seguir prestando ante los grandes riesgos de falta de recuperación, mientras que por el otro lado, las empresas no podían aceptar financiamiento con tan elevadas tasas de interés, las cuales hacían inviábiles a la mayoría de las actividades productivas. Para poder financiar el desarrollo del grupo cooperativo y evitar el riesgo de no pagar, Alternativas diseñó nuevas modalidades e instrumentos de financiamiento del desarrollo, las cuales se aplicaron con mucho éxito y nació el grupo cooperativo Quali. La Fundación Ford aportó a Alternativas importantes recursos que permitieron impulsar tres líneas de acción:

1. La realización de un estudio para planear el modelo y la estrategia a seguir para el crecimiento.

2. Fondos no reembolsables para financiar el costo de la asistencia técnica.
3. El establecimiento de fondos revolventes de bajo riesgo como donativos recobrables para financiar las inversiones productivas requeridas.

Este fondo de financiamiento rural permitió la aplicación de instrumentos innovadores de financiamiento del desarrollo como el fomento de unidades operativas especializadas como centros de costo; la incubación de empresas sociales; la coinversión en las empresas sociales como capital de riesgo; el estímulo a la inversión propia; la capitalización de la unión de cooperativas; el financiamiento en especie; la indexación del valor del producto a la inflación; la conversión del financiamiento a su equivalente en grano; las tasas reales de interés justas; el sostenimiento de la capacidad de pago; la recuperación automática en especie; la inversión en recursos naturales; y por último, la inversión en capacidad intelectual. La creación y el desarrollo de un proyecto complejo como el grupo Quali requiere de una visión a largo plazo, que vaya acompañada del financiamiento necesario para impulsar cada uno de los eslabones de la cadena: el eslabón agrícola, el eslabón agroindustrial y el eslabón comercial. Durante este largo proceso se tienen que definir metas a corto plazo, para poder alcanzar metas de mediano y largo plazo. Es igualmente importante equilibrar la capacidad de cada uno de los eslabones para lograr rangos productivos mutuamente armónicos, ya que de otro modo, un incremento importante en la capacidad de uno de ellos, se convierte en un problema de sobreoferta para el siguiente eslabón en la cadena productiva.

Multiplicación de flujos económicos hacia la región

Las inversiones realizadas en esta cadena agroindustrial tienen un efecto multiplicador creciente, que otras modalidades de apoyo al desarrollo no generan. La tabla 2 muestra cuántos pesos se han generado como flujo hacia la región, por cada peso invertido durante el periodo.

Oportunidades adecuadas de empleo y desarrollo personal

Progresivamente se han creado condiciones laborales más favorables, que permiten impulsar la generación de empleo para personas que por alguna característica tienen dificultad para obtenerlo en otras empresas:

Tabla 2. Factor multiplicador y generación de ganancias por peso invertido de 2003 a 2006

Año	Factor multiplicador anual	Ingresos y resultados de operación netos											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
2003	3.4	1.6	0.9	49.2	1.6	1.2	1.0	328.5	3.2	12.2	383.8	4.9	
2004	11.5	4.4	347.0	2.6	2.9	3.9	300.8	6.5	366.6	27.6	74.5		
2005	17.0	2.2	11.1	3.0	4.1	1.9	15.2	4.2	488.2	208.2	303.5		
2006	33.8	77.6	20.8	14.9	23.2	15.5	44.3						
8.3 Factor multiplicador acumulado													

FUENTE: Consejo de Dirección Financiera. Grupo Cooperativo Quali-Corporación Proteína Americana. Informes financieros mensuales 2003-2006.
NOTA: El factor multiplicador es el número de veces que se multiplica el financiamiento otorgado en relación con los ingresos generados.

1. Para fortalecer las condiciones reales de equidad de género, se estableció una guardería por cooperación, que permite a las madres y los padres trabajar en el campo o en los centros regionales con la tranquilidad de tener a sus hijos bien atendidos; 2. Se han establecido cocinas y comedores por cooperación en los centros de trabajo, para que los colaboradores cuenten con alimentación adecuada, ya sea servida en el comedor o como itacate para las salidas al campo; 3. Diseño de puestos de trabajo para personas que enfrentan alguna disfuncionalidad orgánica, equipándolos para facilitarles sus tareas; 4. Oportunidad de empleo a jubilados y ancianos; 5. Empleo de tiempo parcial a jóvenes para que puedan continuar sus estudios; 6. Otorgar preferentemente empleo a miembros de las familias campesinas. Al brindar estas oportunidades de mejora a la calidad de vida de los menos favorecidos de la sociedad, el grupo asume un desafío adicional a su rentabilidad, lo cual exige optimizar su desempeño para poder mantener estas oportunidades abiertas. Igualmente se ha impulsado la capacitación permanente de los colaboradores: desde cursos de primaria y secundaria para adultos, brindando facilidades en horario y calendario, hasta apoyos para el estudio de carreras profesionales de licenciatura y de maestría, y una constante participación en cursos cortos, seminarios, conferencias, etc., que lleven a una superación personal y a una mejora en el trabajo. Mensualmente se elabora un informe sobre el personal que permite dar seguimiento a todos estos avances. Con la obtención del Premio de Equidad Laboral y el Premio Puebla a la Calidad, el grupo cooperativo Quali y Alternativas están demostrando que sí se puede construir un modelo de empresa abierta a todos –como debería ser en toda la sociedad– y también comprueba que los valores morales pueden y deben guiar el desarrollo económico, con una visión social, cultural y ambiental.

Capitalización de activos familiares

Mediante la combinación de los diversos instrumentos de financiamiento del desarrollo, se han generado activos productivos que permiten capitalizar a los campesinos marginados de la región en diversas formas.

1. En el ámbito familiar, se ha enfocado a la mejora de las parcelas agrícolas y a la reintroducción del amaranto como un cultivo altamente nutritivo y rentable.

a) La mejora en las parcelas agrícolas se ha logrado por medio de tres tipos de acciones: la nivelación de las parcelas agrícolas, el incremento de su fertilidad y la retención de humedad. Al conjuntar estos tres factores se ha incrementado la producción por unidad de superficie, lo que se traduce en un ingreso mayor por la actividad agrícola y la disminución del riesgo de pérdidas por sequía, lo que incrementa el ingreso total y promedio de la década. El valor de un terreno agrícola nivelado, regenerado y fértil se multiplica, con lo cual crece el patrimonio familiar campesino.

b) La recuperación del cultivo del amaranto ha propiciado numerosas oportunidades de mejora para las familias: se ha hecho uso de tecnología agrícola especial para el entorno natural y el estrato socioeconómico y cultural de los campesinos; se ha mejorado la nutrición de la familia, que representa su activo más valioso; y la integración de la cadena agroindustrial ha garantizado el pago de un precio mucho mejor por las cosechas que el que se obtiene con cultivos tradicionales. En cada eslabón se han generado empleos especializados; se ha incorporado valor agregado a los productos agrícolas a través de su procesamiento industrial, y se han generado empleos a través de la comercialización.

2. En el ámbito del pueblo, la regeneración ecológica a través de represas, terrazas y otras tecnologías complementarias ha permitido recargar los mantos acuíferos, contribuyendo a la seguridad hídrica y a la seguridad alimentaria, así como a incrementar las oportunidades de empleo productivo en todas las áreas, ya que la disponibilidad de agua permite el surgimiento de gran variedad de posibilidades de empleo.

3. En el ámbito regional, se ha formado un grupo cooperativo fincado en valores humanistas que permite impulsar la generación de empresas cooperativas interrelacionadas, disminuir la migración, cohesionar a los participantes, generar una nueva identidad con un dinamismo que antes no existía, atraer crecientes flujos de recursos financieros hacia la región, distribuir los recursos entre las empresas relacionadas multiplicando su efecto económico, distribuir los beneficios económicos entre los socios participantes, y por último, favorecer la circulación de estos recursos entre la sociedad circundante, lo cual es la base para un desarrollo regional real (ver tabla anterior sobre el efecto multiplicador). Así mismo, la cuenca regenerada y los acuífe-

ros recargados tienen un valor económico enorme como base para la sostenibilidad del desarrollo regional. Esto es necesario cuantificarlo con precisión y difundirlo entre tomadores de decisiones, ya que permitirá propiciar inversiones en estos conceptos y facilitar la atracción de recursos para esta línea de acción.

El baremo: aritmética de la justicia retributiva

Los temas más complejos de las empresas sociales –y también de la filosofía– son el de la justicia económica en general y el de la justicia retributiva en particular. Las remuneraciones justas a todo el personal y el pago adecuado a los productos de los sembradores son tareas complementarias, que requieren no solamente de un sólido marco filosófico, sino también de un complejo sistema administrativo que haga operativas las directrices éticas asumidas. No existen muchas guías prácticas para orientarse en este ámbito de la “aritmética de la justicia”. Para ello, en 1998, se diseñó y estableció un *baremo* como procedimiento para la determinación de rangos indicativos de remuneración. El baremo tiene el objetivo de identificar y valorar la aportación laboral de cada colaborador para que su retribución responda a criterios de justicia distributiva. El baremo califica diez aspectos para obtener un índice laboral: conocimientos, antigüedad, versatilidad, autonomía, innovación, responsabilidad operativa, responsabilidad directiva, relaciones externas, esfuerzo mental y disponibilidad. Se desarrollaron indicadores para cada una de estas áreas, que permitieran calificar el desempeño y ubicarlo en seis niveles progresivos. A lo largo de toda la historia del grupo, el abanico salarial ha tenido un rango más reducido que el mercado laboral externo, lo cual implica por un lado un beneficio mayor para los trabajadores con menor ingreso, pero una restricción mayor para los profesionistas con mayores ingresos, lo cual exige una mayor conciencia social de su parte.

RECONOCIMIENTOS

Esta labor de promoción del desarrollo regional ha sido reconocida por diversos jurados especializados en distintas áreas:

- Premio Nacional Agroalimentario 2008. Otorgado por el gobierno federal a través de la Sagarpa, México, 2008.

- Premio Latinoamericano y del Caribe del Agua. Otorgado por el Centro del Agua del Trópico Húmedo para América Latina y del Caribe, Panamá, octubre de 2005.
- Selección como Caso exitoso. Se presentó en tres mesas especializadas en el Foro Mundial del Agua convocado por el Consejo Mundial del Agua, México, 2006.
- Premio al Mérito Ecológico. Otorgado por la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales “por su ardua labor en promover el desarrollo regional sustentable en comunidades rurales de Puebla y Oaxaca, con base en la protección de los recursos naturales y el fomento de cadenas productivas y de comercialización, lo que se ha traducido en la generación de empleos y una mejor calidad de vida para las localidades de su influencia”, junio de 2005.
- Premio Nacional Agroalimentario. Otorgado por el Consejo Nacional Agropecuario por el modelo de organización del grupo cooperativo Quali que opera una cadena agroindustrial para promover el desarrollo sostenible de regiones marginadas. El modelo abarca desde la producción del amaranto con técnicas saludables –libre de insumos agro tóxicos– realizada por familias de pueblos campesinos e indígenas, su procesamiento agroindustrial cumpliendo con las más estrictas normas de manejo higiénico de alimentos, logrando sabores deliciosos, hasta la distribución y entrega de los nutritivos alimentos Quali a sus clientes para mejorar la alimentación y el placer de sus consumidores; junio de 2005.
- Premio México Calidad Suprema. Otorgado por la Asociación México Calidad Suprema por el “Nivel de compromiso en la madurez en calidad total de los procesos y sistemas de trabajo de Quali, certificado durante el proceso de evaluación en el que se aplicaron los criterios del Modelo Agroalimentario de Calidad”; junio de 2005.
- Premio por el Rescate de historia oral y escrita. Otorgado por el Instituto Nacional de Antropología e Historia y el Ayuntamiento de Tehuacán, por el trabajo Recuperación de la tradición hidroagroecológica de la región de Tehuacán (2004).
- Premio Puebla a la Calidad. Otorgado por el gobierno del estado de Puebla a través del Instituto Puebla a la Calidad (2003).
- Premio Slow Food por la defensa de la biodiversidad. Otorgado por Slow Food, Italia (2002).
- Premio al Mérito por la Equidad Laboral, en la categoría de Gran Servicio. Otorgado por la Secretaría de Economía y el Instituto

Poblano de la Mujer por el desarrollo de una cultura institucional de equidad laboral que concede justas oportunidades a personas de ambos sexos, de diversas culturas, con capacidades diferenciadas y discapacidades específicas (2002).

- Premio por el Impulso a Pequeños Productores. Otorgado por el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) del estado de Puebla (2002).
- Mención honorífica en el Premio Nacional al Mérito Ecológico. Otorgado por la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales por la promoción de alternativas de producción sustentable en las comunidades marginadas de la región mixteca (2002).
- Certificado del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUD) y de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (Semarnap). Por la labor de promoción de tecnología nacional en la lucha contra la desertificación y mitigación de los efectos de la sequía (1998).
- Mención honrosa. Otorgada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Comité Nacional Pro Defensa de la Fauna y Flora (CODEFF) de Chile, por la tecnología de Siembra Intensiva de Amaranto para Zonas Áridas y Semiáridas (1996).
- Premio Nacional de Solidaridad (1992).

CONCLUSIONES

El grupo de empresas sociales Quali ha tenido logros de gran trascendencia:

- El desarrollo y la validación de una tecnología agropecuaria adecuada e innovadora, la cual se ha difundido a través de la capacitación de un elevado número de familias en pueblos de una región marginada con amplia cobertura geográfica.
- El desarrollo de un modelo agroindustrial innovador con tecnología apropiada y líneas de alimentos nutritivos novedosos, atractivos y competitivos.
- El desarrollo de una estrategia de comercialización directa que ha mantenido tendencias positivas y crecientes.

- El diseño y puesta en marcha de un innovador modelo de organización integrada del grupo de empresas sociales cooperativas.
- La creación de empleos y valor agregado.
- El diseño de un sistema de financiamiento del desarrollo que permitió superar la grave crisis económica nacional de 1994, a partir de mecanismos de coinversión en el grupo cooperativo.
- La capitalización de activos familiares como base para su desarrollo.
- La rápida expansión de un proceso social que ha traído nuevas perspectivas para esta región marginada.

Bibliografía

- CASILLAS, J. (1990). "Importancia de la semilla de alegría", *El amaranto (Amaranthus spp.), su cultivo y su aprovechamiento*. El Colegio de Posgraduados-Chapingo, México, pp. 289-306.
- GÓMEZ, R. M. (1987). "La región de Tehuacán, su paisaje natural y sus microrregiones" en A. Hernández y R. Hernández-Garcíadiego (comps.), *El agua como recurso escaso*. Central de Servicios para el Desarrollo de Tehuacán, A. C., México.
- HERNÁNDEZ-GARCÍADIEGO, R. (s. f.). "Un modo educativo de hacer las cosas", *Revista Educación de Adultos y Desarrollo*. Asociación Alemana de Educación de Adultos, 161 p.
- _____. (1987). "Origen prehistórico de la agricultura de riego en México" en A. Hernández y R. Hernández Garcíadiego (comps.), *El agua como recurso escaso: la respuesta de Tehuacán*. Central de Servicios para el Desarrollo de Tehuacán, A. C., México.
- _____. (2001). "Agua para Siempre y Quali. Un cuarto de siglo de desarrollo regional", *Alternativas y procesos de participación social*. Consejo de Educación de Adultos de América Latina, México.
- HERNÁNDEZ-GARCÍADIEGO, R. y G. Herrerías-Guerra. (2002). Proyecto Alternativas: Construyendo Modelos de Desarrollo. Documento interno de Alternativas y Procesos de Participación Social, A. C., México, 257 p.
- HERNÁNDEZ G., Pablo. (1996). *Cartografía básica de la región Mixteca*. Alternativas y Procesos de Participación Social, A. C., México.
- HERRERÍAS, G. et al. (1996). *Rescatando un tesoro. Promoción del cultivo del amaranto*. Alternativas y Procesos de Participación Social, A. C., México, 40 p.
- LONERGAN, Bernard. (1992). "Insight", *Collected Works*. Vol. 3, Lonergan Research Institute of Regis College, Toronto, Canadá,