

Innovación para el desarrollo equitativo.- IDEQ

Metodología

Mi profundo amor por México, mi indignación ante la lacerante desigualdad y mi convicción de la no existencia de una metodología para promover y operar proyectos productivos en comunidades de bajos ingresos que considere y atienda sus realidades económicas, sociales y culturales me hicieron trabajar durante los últimos veinte años en la construcción de la Metodología IDEQ.

Consciente de que el desarrollo es un esencia un fenómeno endógeno y de que nunca ha surgido de arriba hacia abajo ni de afuera hacia adentro, decidí construirla conjuntamente con productores, sobre todo indígenas y sobre todo mujeres, de *Becal*, Campeche; *Jojutla*, Morelos; *Santa Clara del Cobre y San Lorenzo*, Michoacán; *Tolimán*, Querétaro; *Santa María del Río*, San Luis Potosí; *Acaxochitlán*, Hidalgo; *Zinacantán*, Chiapas; *Huanusco y Tabasco*, Zacatecas; *Tehuacán y Juan N. Méndez*, Puebla, la *Ciudad de México y la Ciudad de León*, Guanajuato. Todas ellas hicieron brillantes aportaciones, mi labor fue más de recolector que de creador. IDEQ es más su propuesta que la mía.

Estoy absolutamente convencido de que los y las productoras de México no solicitan ni requieren de un apoyo asistencialista, que hasta ahora se han visto obligados a aceptar en razón de su pobreza extrema; lo que esperan es un respaldo inicial, complementario, temporal y respetuoso, para construir sus propias soluciones productivas y participar en la economía formal con sustento en su capacidad de competencia.

Mario López Espinosa

ÍNDICE

METODOLOGÍA

I - Lineamientos y Directrices	5
II - Las Instituciones de respaldo	11
III - Los productores y los artistas	
1.- Proyectos de mujeres	15
2.- Los proyectos de arte popular	16
3.- Los proyectos artísticos y culturales	17
4.- La localización de los proyectos iniciales	18
5.- La selección de los municipios y de la actividad productiva	18
IV. Los universitarios emprendedores	
1.- El sentido emprendedor	21
2.- Los Principios y procedimientos que norman el sentido de coparticipación empresarial y de solidaridad social en el Proyecto	25
3.- Los ingresos de los universitarios	27
4.- El esquema funcional de la Unidad Interdisciplinaria de Servicios Empresariales (UISE)	28
V.- La normatividad del Complejo Productivo Binacional	
1.- La participación en el Proyecto	45
2.- Los principios y la estrategia de la acción colectiva	46
3. Funcionamiento de los Talleres Productivos	50
4.- La Sociedad Cooperativa de Producción	52
5.- El Comité de Asesores Especiales del Consejo de Administración	54
6.- El fortalecimiento de la competitividad productiva y la interlocución administrativa de los productores	54
VI.- Respaldo solidario del sector empresarial	57
VII.- Esquema financiero de los proyectos	
1.- Fondo Revolvente de Capital de Trabajo	61
2.- Fondo de Competitividad y Desarrollo Social	63
3.- Un nuevo esquema de financiamiento colectivo	65
VIII - Participación de mexicanos en el exterior	71
IX.- Requerimientos de Respaldo	87

I.- LINEAMIENTOS Y DIRECTRICES

Los siguientes lineamientos y directrices son los que norman la acción de fomento y el desarrollo de los proyectos IDEQ. Su aceptación, por lo tanto, por parte de todas las instituciones de respaldo en cada proyecto es un requisito indispensable para activar una iniciativa, cuyo primer paso debe ser el convencer en paralelo a los actores principales¹ de la procedencia de cada uno de ellos y de la importancia de que asuman el compromiso de respetarlos y de hacerlos respetar.

Acción de fomento no asistencialista

Aún cuando debe aceptarse la necesidad del respaldo institucional también deberá reconocerse que la responsabilidad fundamental del proyecto habrá de recaer en los productores/artistas, en los universitarios y mexicanos en el exterior, responsables de ejecutarlo y operarlo, eliminándose actitudes paternalistas y enfoques de carácter asistencialista, en virtud de su efectos particularmente nocivos en materia de desarrollo. En realidad no se conoce en el mundo ningún programa asistencialista que haya promovido la formación de empresas en verdad sostenibles, que hayan podido sobrevivir y evolucionar de manera independiente, sin mayor protección que su propia capacidad de competencia. Es ya con amplitud reconocido que el asistencialismo en la promoción de actividades productivas tiene un efecto perverso, generando la formación de unidades productivas sin enfoque empresarial, que no sólo no se desprenden del cordón umbilical de dependencias oficiales, sino que de manera creciente exigen de mayores subsidios absolutamente desvinculados de su propio esfuerzo e iniciativa. Ningún país dispone de suficientes recursos para mantener esta relación nociva de dependencia.

Instrumento activo de combate a la pobreza y de generación de trabajo decente

El proyecto tiene entre sus propósitos principales el de contribuir de manera efectiva a que los participantes puedan construirse una alternativa de trabajo decente² y elevar el grado de satisfacción familiar de las necesidades esenciales en materia de alimentación, salud, vestido, vivienda y educación, con especial énfasis en los niveles de nutrición y seguridad alimentaria. Se reconoce que si los productores

¹ Productores o artistas, universitarios y mexicanos en el exterior

² *El Trabajo Decente es un concepto desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo para establecer las características que debe reunir una relación laboral acorde con los estándares internacionales, de manera que el trabajo se realice en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana.*

participantes no logran superar con su esfuerzo sus condiciones de vida familiar el Proyecto habrá fracasado.

Autonomía e independencia

Los productores/artistas, los universitarios y más tarde los mexicanos en el exterior que participen, deben asumir la responsabilidad y propiedad exclusiva del proyecto, el cual, en ningún momento será considerado por alguna de las Instituciones de Respaldo como un proyecto propio, por importante y significativo que sea su apoyo. Cualquier sugerencia operativa deberá ser siempre sometida a la consideración y aprobación de productores y universitarios, sin cuya aceptación no podrá instrumentarse. De aquí la importancia de que todos los participantes conozcan a fondo y compartan los aspectos fundamentales de la Metodología.

Despolitización

El funcionamiento del Proyecto IDEQ no responderá en momento alguno a consideraciones de orden político o religioso. De manera particular deberá evitarse cualquier acción o planteamiento que implique el manejo político-electoral de la iniciativa. Las instituciones de respaldo, así como los productores y universitarios, deberán asumir la responsabilidad de asegurar el cumplimiento estricto de esta directriz.

Principios de eficiencia, viabilidad y rentabilidad financiera

Si bien la iniciativa tiene una profunda motivación de carácter social, el Complejo Productivo Binacional que promueve la Metodología IDEQ deberá operar en un plazo razonable con una aceptable sustentación técnica, viabilidad económica y rentabilidad financiera, buscando confirmar un hecho en lo internacional reconocido: de que el fomento del desarrollo independiente y auto-sostenible actúa invariablemente como la mejor estrategia de combate a la pobreza extrema.

Sentido catalizador

Se mantiene como propósito fundamental que el Complejo Productivo Binacional participe en la economía formal apegándose a las reglas del mercado, evitándose una relación de dependencia con instancias de adquisición gubernamental o filantrópica. En el caso de obtenerse un respaldo preferencial de sistemas comerciales y cadenas de autoservicio, este deberá estar orientado a facilitar el proceso de competitividad de la oferta productiva y a poner a los productores en comunicación directa con el mercado consumidor, pero de ninguna manera y en momento alguno se constituirá en el mercado cautivo y seguro de sus productos. El

éxito de la vinculación con el mercado consumidor dependerá exclusivamente de la capacidad de competencia del Complejo Productivo Binacional.

Desarrollo auto-sustentable

Tanto en la acción de fomento, como en la ejecución y operación del Complejo Productivo deberá incorporarse, como requisito sine-qua-non, un componente de sustentabilidad ambiental y protección ecológica, que permita asegurar que en los procesos productivos y en la incorporación de insumos no se afectarán negativamente la biodiversidad y el medio ambiente.

Promoción de ventajas competitivas de las pequeñas unidades productivas

No se impulsará la operación de una gran cooperativa de producción que actúe como una empresa grande, se optará por promover y consolidar la operación de pequeños talleres productivos buscando capitalizar las ventajas competitivas que se reconocen mundialmente a las muy pequeñas unidades productivas y que se derivan justo de su condición de pequeñas.

Prevalencia de igualdad de género

En la acción de fomento de los proyectos, se adoptarán transversalmente como paradigmas fundamentales: los de promoción del desarrollo igualitario, que implica contribuir a eliminar los obstáculos y limitaciones estructurales que impiden o condicionan la participación activa de mujeres y hombres en la actividad productiva, buscando, en paralelo, promover la capitalización de las ventajas competitivas que en muy diversos países confirman a la mujer como una administradora empresarial eficiente y comprometida con el desarrollo social. No se excluye a los hombres como participantes, sin embargo se reconoce que la participación de la mujer en los órganos de decisión será fundamental, así que durante los primeros tres años de operación de cada Proyecto las mujeres desempeñarán de manera exclusiva los cargos de Representantes y de Integrantes de los órganos de dirección.

No inclusión del trabajo infantil

En los proyectos IDEQ no se permitirá el trabajo infantil, conforme a los Convenios 138 y 182 de la OIT e incluso se promoverá su prevención en las familias de los productores participantes; reconociéndose al estudio, al juego y al desarrollo integral como derechos fundamentales de los niños, las niñas y los adolescentes. Se reconoce, sin embargo, la importancia y la procedencia de su involucramiento en actividades que se desarrollan con fines de aprendizaje y transmisión de valores

culturales, las cuales, sin embargo, serán acordes con su edad y no habrán de interferir con sus estudios ni con su tiempo libre o buen descanso y siempre y cuando se realicen en el entorno familiar, bajo adecuada vigilancia y sin estar expuestos a situaciones de peligro.

Equilibrio entre la iniciativa individual y la acción conjunta

Si bien deberá impulsarse el esfuerzo común y la acción colectiva, no deberá desalentarse, sino por el contrario fomentarse, la iniciativa emprendedora individual, reconociendo que es sin duda indispensable no desplazar el compromiso directo de quienes son protagonistas y responsables de transformar su propia realidad. El ingreso para cada productor participante deberá depender en forma directa de la calidad de su trabajo y de la intensidad de su esfuerzo laboral. Este principio deberá prevalecer asimismo entre los estudiantes y egresados universitarios que participen en los proyectos.

Principios de comercio justo (Fair Trade).-

Se atenderán los principios fundamentales del movimiento internacional de “Comercio Justo” (Fair Trade), en particular el que plantea la necesidad de acercar los productores a los centros de comercialización y al mercado, eliminándose toda intermediación que pueda ser evitada, y el que exhorta a los consumidores a asumir una actitud corresponsable y solidaria en materia de desarrollo económico y social igualitario. En el proyecto, sin embargo, no habrá de pretenderse que se adquieran los productos a los productores en razón de que son pobres o porque forman parte de comunidades marginadas, sino porque sus productos son competitivos y de óptima calidad.

Promoción de la integración familiar y el arraigo comunitario

En los proyectos IDEQ se mantendrá como una de las directrices fundamentales la de contribuir a generar nuevas oportunidades de empleo productivo razonablemente redituable como opción para frenar o regular el flujo migratorio que propicia la desintegración familiar y el desarraigo comunitario, reconociéndose que en el fenómeno migratorio las comunidades de México están perdiendo hombres y mujeres que se encuentran entre los mejores trabajadores, los más emprendedores y los más responsables.

Vinculación solidaria y respetuosa entre los participantes

Si bien en la iniciativa deberá prevalecer un enfoque de negocio productivo y sostenible, en su instrumentación deberá estimularse el sentido solidario y la actitud de colaboración respetuosa, recíproca y equitativa entre los universitarios y los productores/artistas que participen en los proyectos. Deberá evitarse cualquier iniciativa que promueva una relación de dependencia.

Beneficio recíproco

Se promoverá una relación de alianza y beneficio recíproco con los jóvenes de origen mexicano, establecidos en el exterior para que participen activamente y con un enfoque combinado de colaboración y negocio compartido en los proyectos. En la eventual aportación de respaldo financiero por parte de los mexicanos en el exterior, prevalecerá el principio de recuperación con rendimiento atractivo sobre el de simple donación.

II.- LAS INSTITUCIONES DE RESPALDO

La Metodología IDEQ considera particularmente recomendable el que diversas instituciones públicas y privadas que fomentan el desarrollo concierten un acuerdo de colaboración y acción conjunta para promover y respaldar de manera coordinada la formación y operación de los Complejos Productivos Binacionales.

Es conveniente reconocer de principio, sin embargo, que las instituciones de respaldo habrán de promover y respaldar temporalmente la iniciativa, pero que la responsabilidad fundamental de construir y operar con auto-sostenibilidad el Complejo Productivo Binacional recaerá de manera exclusiva en los tres actores principales: La comunidad productiva, las estudiantes y egresados universitarios y los jóvenes de origen mexicano establecidos en el exterior.

Con el propósito expreso de evitar cualquier posibilidad de politización o de desviación del proyecto hacia otros propósitos ajenos a sus objetivos, es particularmente recomendable acordar desde un principio entre las instituciones de respaldo el reconocimiento de que no sólo la responsabilidad de impulsarlo, sino también la propiedad del proyecto y, por supuesto, la operación del Complejo Productivo Binacional será de manera exclusiva de los productores, de su Sociedad Cooperativa, de los estudiantes y egresados universitarios que integren la Unidad Interdisciplinaria de Servicios Empresariales y de los jóvenes de origen mexicano establecidos en el exterior que participen en la iniciativa.

“El desarrollo “desde abajo” se concibe en función de la “satisfacción de las necesidades básicas” de la población local, se realiza “a pequeña escala” y está basado en la valorización de los recursos inmóviles (el patrimonio natural, las tradiciones, la cultura y los saberes locales). Se afirma que el desarrollo “desde abajo” es endógeno, en el sentido de que las prioridades que constituyen la agenda del desarrollo se determinan localmente. Por esta razón, la participación de la sociedad local en los procesos de decisión asume un papel fundamental. Bajo esta perspectiva, el desarrollo “desde abajo” también es una filosofía de la acción práctica.

Se llega a afirmar que el desarrollo endógeno, “mejor conocido bajo el nombre de desarrollo local”, es el único enfoque que se centra en el entorno local como factor de desarrollo, contraponiendo una planificación ascendente (“desde abajo”) a las estrategias habituales de tipo descendente (“desde arriba”)³.

³ *Del distrito industrial al desarrollo local.- Fabio Sforzi*

Otro principio básico que debe ser aceptado por las instituciones de respaldo es el que se relaciona con el carácter temporal del apoyo especial de las instituciones. Es necesario reconocer que uno de los propósitos fundamentales del respaldo especial es el de irse retirando gradualmente, conforme los actores principales avanzan en su respectiva autosuficiencia. Como todas las verdaderas acciones de fomento el verdadero éxito se alcanza cuando la acción de fomento ya no es necesaria. Las instituciones de respaldo deben pues coincidir en que uno de los aspectos más importantes de su misión con respecto al proyecto será la de hacerse cada vez menos y menos necesarios.

También deberá acordarse que cualquier tipo de material promocional, independientemente de quien lo financie, deberá incluir la todas las instituciones de respaldo, sin otorgar tratamiento preferencial a ninguna de ellas.

Al impulsarse un Proyecto IDEQ, se recomienda invitar a participar desde un inicio a dependencias e instituciones como las siguientes:

En el ámbito del Gobierno Federal resultará por supuesto fundamental la participación activa de la Coordinación Nacional de PROSPERA, Programa de Inclusión Social, o su equivalente. También será siempre aconsejable gestionar la participación de la Secretaría de Desarrollo Social. Sus diversos programas de fomento pueden constituir un respaldo significativo para cada proyecto, en particular el Fondo Productivo Migrante y sobre todo el Programa de Opciones Productivas. Dos instituciones más que operan bajo la coordinación de la SEDESOL: el FONART y el INDESOL, pueden también desempeñar un papel determinante en el respaldo de los Complejos Productivos Binacionales.

Por supuesto, le Instituto de los Mexicanos en el Exterior podría ser otra institución de singular importancia en el grupo de instituciones de respaldo, y cuando los productores pertenecen a comunidades indígenas la incorporación de la Comisión Nacional para la Atención de los Pueblos Indígenas (CDI) puede resultar estratégica, con sus tres Programas de Coordinación para el Apoyo a la Producción Indígena, de Organización Productiva de las Mujeres Indígenas y de Fomento y Desarrollo de las Culturas Indígenas, además de los Fondos Regionales indígenas.

De igual relevancia resulta la participación del Gobierno Estatal, por conducto de algunas de sus principales dependencias y agencias de fomento, como las Secretarías de Desarrollo Social Rural y Económico, y algunos de los institutos locales de fomento del desarrollo (Desarrollo Artesanal, Respaldo a Comunidades Indígenas, Vinculación con Migrantes, Fomento de las Exportaciones, etc.)

Tomando en consideración que la Metodología IDEQ se orienta no exclusiva pero sí fundamentalmente a las mujeres productores, resulta de la más significativa importancia la participación activa del Instituto o Secretaría que impulsa en cada Entidad la igualdad de género y en particular la participación de las mujeres en la vida económica.

En el sentido de la misma dirección y agregando la oportunidad de propiciar un respaldo de solidaridad de género, resulta igualmente importante invitar a incorporarse como institución de respaldo a las organizaciones privadas en que se agrupan las mujeres empresarias de la entidad, como puede ser la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, en el capítulo respectivo.

Obviamente la participación de cuando menos una universidad local resulta indispensable sobre todo para promover y coordinar la participación de los estudiantes y egresados universitarios en la Unidad Interdisciplinaria de Servicios Empresariales. La experiencia aconseja la conveniencia de lograr la participación comprometida de cuando menos una universidad pública y de una universidad privada. En algunos casos los centros de investigación de las universidades pueden hacer aportaciones muy valiosas para incrementar la capacidad competitiva de la oferta productiva, en otros, los estudios y trabajos de vinculación con las sociedad pueden ser también de enorme utilidad. Por supuesto también deben considerarse a la instituciones de educación técnica, como los CECATI's y los Institutos de Capacitación para el Trabajo de los gobiernos estatales.

Con el fin de garantizar la permanencia del enfoque empresarial resulta igualmente aconsejable la participación activa de alguna de las organizaciones empresariales locales (COPARMEX, Consejo Coordinador Empresarial, CANACINTRA) e incluso alguna asociación o cámara sectorial, como es el caso de la Cámara Nacional de la industria Textil y del Vestido, cuando la actividad productiva del complejo Productivo Binacional se refiere a la producción textil.

La organización empresarial podría comprometerse a proporcionar asesoría técnica en materia de gestión empresarial a los integrantes de la Unidad Interdisciplinaria de Servicios Empresariales y de difundir y promover la participación de los hombres y mujeres de empresa del Estado a través de las 14 Alternativas de Respaldo Empresarial del Sector Empresarial que considera la metodología.

También puede resultar conveniente incorporar desde un principio a alguna cadena de tiendas comerciales que disponga de un programa de fomento del desarrollo, como es el caso de Fundación WalMart y de Soriana, que no sólo ponen a disposición de las comunidades de bajos ingresos una demanda preferencial de su amplio sistema de distribución comercial, sino que además pueden brindar asesoría técnica comercial a los productores y en particular a los universitarios de la UISE.

En algunos casos estas empresas transfieren, durante un período inicial, los márgenes de operación y utilidad con el fin de que tales recursos sean utilizados para cubrir gastos en inversiones que fortalecen la capacidad competitiva de los productores. Fundación WalMart dispone además de un número muy significativo de voluntarios que podrían colaborar en la difusión del proyecto y la promoción comercial de la oferta productiva del Complejo Productivo Binacional en sus establecimientos comerciales.

Todas las instituciones de respaldo que acepten participar en la iniciativa habrán de confirmar su aceptación de los Lineamientos y Directrices y precisar sus compromisos de apoyo a cada Proyecto en un Acuerdo Marco de Colaboración Empresarial.

III.- LOS PRODUCTORES Y ARTISTAS

1.- Proyectos de mujeres

Es pertinente destacar que la Metodología puede aplicarse en beneficio de todo tipo personas de bajos ingresos y puede también incorporar actividades productivas de toda índole, sin embargo se recomienda, por una parte, que los primeros proyectos se orienten particularmente a las mujeres, aunque también podrán participar varones de forma complementaria, en virtud de las siguientes consideraciones:

- a. No obstante su relevante potencial de contribuir al combate de la pobreza, a la generación de empleo productivo y al desarrollo local, la mujer mexicana afronta todavía limitaciones, dificultades y obstáculos estructurales, para participar con plenitud en la vida económica del país. Si bien se reconoce 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 eliminaran la distinción entre hombres y mujeres en el ejercicio de la actividad productiva-empresarial, se acepta que ese cambio estructural surgiría como resultado de un proceso prolongado de transformación y evolución cultural, y que mientras tanto se requiere de instrumentar acciones de corto y mediano plazo que corrijan o compensen las distorsiones y los tratamientos discriminatorios que aún prevalecen.
- b. La mujer en México, en virtud de su formación y de la asignación de tareas familiares, ha desarrollado un talento especial y habilidades particulares que la proyectan como una emprendedora eficaz, y sobre todo como una administradora de pequeñas unidades productivas prudente, eficiente y crecientemente competitiva.
- c. Se recomienda la activación de un primer proyecto fundamentalmente de mujeres también por el propio principio de igualdad de género, porque así se podrá contribuir a fortalecer un proceso de autoestima y seguridad en las mujeres y de reconocimiento en los hombres de las comunidades respectivas, generándose con ello un precedente que contribuirá a crear las condiciones propicias que facilitarán la posterior participación igualitaria de las mujeres en la toma de decisiones de futuros proyectos productivos de participación mixta. En los proyectos IDEQ durante los primeros tres años de operación, sólo las

mujeres productores pueden desempeñar el cargo de Representantes de los Talleres Productivos.

- d. En México se ha confirmado en forma fehaciente que cuando los recursos ingresan al hogar por conducto de la mujer emprendedora o productora, el porcentaje que se destina a atender las necesidades esenciales en materia de alimentación, salud, vestido, educación y vivienda, es significativamente más elevado, que el caso de los varones. Esta ventaja de orden social se traduce por lo general en una mayor permanencia y estabilidad de la unidad productiva, y es en tal virtud que el impulso y respaldo especializado a las mujeres emprendedoras y productores de bajos ingresos ha venido adquiriendo una relevancia de orden estratégico en las políticas de combate a la pobreza y de desarrollo social en el mundo.

2.- Proyectos de arte popular:

Se recomienda la activación en un inicio de proyectos de arte popular entre la población de menores ingresos en virtud de las siguientes consideraciones:

- a. El arte popular, por su parte, permite alcanzar con rapidez un incremento sensible en los ingresos comunitarios.
- b. El desarrollo del arte popular permite operar fácilmente con esquemas de pequeñas unidades productivas, que es la única opción viable en comunidades pobres, que afrontan obstáculos estructurales que a su vez obstaculizan o impiden la operación eficiente y rentable de la producción en serie y de la economía de gran escala.
- c. México tiene una extraordinaria tradición en arte popular y en actividades textiles, lo que además puede facilitar un proceso de encadenamiento productivo y propiciar un impacto favorable en el desarrollo local.
- d. La mayoría de los municipios más pobres del país registran un fenómeno migratorio hacia el exterior importante y creciente. Casi todas las entidades federativas disponen ya de una comunidad de paisanos radicados en EE.UU., lo que además de constituir un mercado nostálgico y solidario atractivo, facilita la comercialización de expresiones culturales propias en sus lugares de residencia.

- e. La comercialización del arte popular en mercados externos a la propia región que lo saben apreciar, promueve rápidamente un prestigio local y acelera un proceso de auto-estima comunitaria.
- f. Cuando se tiene éxito en un proyecto de arte popular con una nueva metodología es más fácil incursionar e incidir después en otros sectores productivos, sobre todo en el agropecuario, donde por muchos años se ha cometido el grave error de pretender replicar en menor escala los modelos que utilizan los grandes complejos productivos.
- g. El efectivo desarrollo del arte popular con un enfoque empresarial, puede actuar como punta de lanza, como detonador de un proceso de modernización del aparato productivo local, al que pueden irse agregando gradualmente todas las principales actividades productivas de la localidad.

3.- Proyectos artísticos y culturales

Tomando en particular cuenta los atributos e inclinaciones vocacionales de los artistas que, en su gran mayoría, responde al perfil de “Emprendedor-Productor” se recomienda de manera especial el impulso a proyectos artísticos y culturales.⁴ Es evidente que en México los artistas no pueden continuar contemplando como única opción de empleo a las entidades gubernamentales, las becas de respaldo y las empresas mercantiles cuya concepción del arte y la cultura resulta particularmente discutible. Como en muchos otros países los artistas mexicanos debieran encontrar alternativas de ejercicio profesional en el auto-empleo. Este es un caso en que los acuerdos de alianza estratégica y división del trabajo con estudiantes y egresados universitarios de gestión empresarial pueden tener una relevancia absolutamente estratégica. Se podría incluir la formación de diversos talleres productivos como:

Talleres de Teatro y Actuación
 Talleres de Pintura
 Talleres de Música
 Talleres de Danza
 Talleres de Diseño y comunicación visual
 Talleres de Escultura
 Talleres de Grabado,
 Talleres de Tallado
 Talleres de Fotografía

⁴ Ver Capítulo 1 de “Recomendaciones para una estrategia de fomento a las pequeñas unidades productivas en la segunda década del Siglo XXI”.- Mario López Espinosa

Talleres de Vitrería
Talleres de Literatura
Talleres de Folklore

4.- La localización de los proyectos iniciales

Para las instituciones, organizaciones, así como para los gobiernos estatales y municipales, los primeros proyectos en que participen y que se ejecuten en sus respectivos territorios y ámbitos de acción, es muy probable que sean considerados como proyectos piloto, y es conveniente que así sea. Lo realmente importante es que desde un principio se reconozca que si el resultado del primer proyecto es satisfactorio la iniciativa se extenderá a otros municipios o actividades productivas. Lo más pertinente sería que se estableciera un compromiso formal en tal sentido, pero si esto no es posible, al menos debiera obtenerse la expresión de un interés serio en considerar tal alternativa.

Es aconsejable también coincidir con las instituciones de respaldo en que el primer proyecto es siempre el más difícil y que, por razones evidentes, los proyectos subsecuentes serán cada vez menos complicados en su instrumentación y podrán obtenerse resultados aceptables en plazos cada vez menores. En algunos casos el plazo podría ser el mismo, pero aumentaría el número de beneficiarios o bien se incrementaría la magnitud del beneficio.

La experiencia recomienda que el ámbito territorial de un proyecto debiera ser el del Municipio en su conjunto, aunque en algunos casos podría ser más conveniente iniciar con una o varias comunidades incluyendo la cabecera municipal para ir incorporando gradualmente las demás comunidades de la localidad seleccionada. Involucrar a autoridades de diversos municipios en un proyecto tiende algunas veces a complicar o retrasar las decisiones y no es difícil que se presenten susceptibilidades que obstaculicen o retrasen la ejecución de ciertas acciones importantes. No obstante lo anterior la participación de dos o más municipios tiene también efectos positivos evidentes, como la complementariedad y la competencia, que vale la pena tomar en consideración.

5.- La selección de los municipios y de la actividad productiva

Los criterios particulares para seleccionar el municipio y las comunidades iniciales del Proyecto, así como la actividad productiva que se impulsará, deben surgir fundamentalmente de los agentes locales, por lo que la selección del municipio inicial y de la actividad productiva no debiera provenir tan sólo de las dependencias e instituciones del Gobierno estatal o federal. Esta es una decisión que debe

adoptarse de manera reflexiva y conjunta con la universidad y los organismos empresariales participantes en la iniciativa. En el ámbito municipal, la selección de las comunidades iniciales no debe ser decidida sólo por las autoridades municipales, sino que podría escucharse la opinión y propuesta de los directivos de las escuelas preparatorias o secundarias y de organizaciones de la sociedad civil especializadas en el fomento del desarrollo que actúan en las localidades del municipio.

En cada caso se deben de determinar de manera conjunta los criterios particulares de selección. A simple guisa de ejemplo se sugiere considerar la conveniencia de incluir los siguientes:

a) Localización.- Tomando en consideración que en un proyecto piloto es importante obtener resultados en el corto plazo, sería aconsejable otorgar importancia relativa a los municipios más cercanos a la ciudad capital del Estado y a las instalaciones de la principal universidad participante. Esto facilitará el traslado y el trabajo de las jóvenes universitarios, reduciendo costos de traslado y estancia. También será más factible que los productores se trasladen a la ciudad capital donde con seguridad se dispone de una mejor infraestructura de respaldo empresarial (capacitación, asesoría técnica, vinculación con proveedores industriales, etc.)

b) Comunidades indígenas.- Si uno de los objetivos fundamentales de los proyectos IDEQ es contribuir al combate de la pobreza, las mujeres de las comunidades indígenas se presentan probablemente como los potenciales beneficiarios más idóneos, tomando en consideración que en México los más pobres de los pobres son los indígenas y dentro de ellos el estrato más pobre es justo el de las mujeres.

c) Nivel de desarrollo.- Aceptando que unos de los principales objetivos de un Complejo Productivo Binacional pudiera ser, o mejor dicho debieran ser, el combate de la pobreza y el desarrollo local, convendría otorgar prioridad a las comunidades más marginadas estructuralmente y con mayores índices de pobreza extrema, donde la urgencia y las posibilidades de impacto en el bienestar familiar son siempre superiores y apremiantes. Sin embargo, teniendo en cuenta que en la mayor parte de los casos estas comunidades se encuentran lejanas y dispersas, bien podría resultar más aconsejable que se atiendan en segundo o tercer lugar, cuando el disponer de antecedentes permita avanzar con mayor velocidad y efectividad. Una vez que la metodología ha funcionado con éxito en una localidad, los propios productores pueden ayudar a explicar y promover la activación de un proyecto en otras localidades de bajos ingresos, pues los productores entre sí disponen de una mayor credibilidad que la que despiertan las autoridades y demás instituciones de

respaldo. Los nuevos productores pueden investigar por si mismos el funcionamiento de un proyecto en operación y desprender lecciones de gran utilidad para activar más rápida y eficazmente su propio proyecto.

d) Migración.- En virtud del alcance binacional de la Metodología, y tomando en cuenta que ciertos municipios y comunidades están perdiendo de manera acelerada sus pobladores más emprendedores y también sus mejores trabajadores, debiera otorgarse importancia a las localidades altamente expulsoras de migrantes hacia el exterior. Especial atención debiera otorgarse a las comunidades en que las mujeres solteras se han incorporado a los flujos de emigración, porque es ahí donde se inician los procesos de despoblamiento que tienden a destruir las potencialidades de desarrollo local y a distorsionar la vida económica y social de las regiones.

e) Población.- Con el propósito de lograr el mayor efecto multiplicador y propiciar un mayor impacto en el desarrollo local, para seleccionar el proyecto inicial puede otorgarse un mayor valor a las comunidades y municipios con mayor población.

f) Alternativas productivas.- También podrá otorgarse una mayor importancia relativa a las localidades en que las mujeres carecen de otras alternativas de producción importantes para impulsar su desarrollo, diferentes a la elaboración de piezas de arte popular.

g) Encadenamientos productivos.- La posibilidad de vincular la actividad productiva con otras actividades del propio municipio, o al menos de propio Estado, en términos de proveeduría de insumos y mercados inmediatos, puede contribuir a un desarrollo regional más armónico y equilibrado y, por lo tanto, puede ser otro factor importante a considerar en el proceso de selección.

Debe cuidarse, sin embargo, que la eventual ineficiencia productiva de otras actividades de suministro no contaminen la competitividad del nuevo proyecto, en el que deberá buscarse disponer de insumos de la mayor calidad y del menor precio, con el fin de no afectar sus expectativas de comercialización en otras localidades y sobre todo en los mercados más atractivos y reditables.

g) Respuesta comunitaria.- Resulta altamente recomendable promover la activación del Proyecto Piloto en tres o cuatro municipios colindantes y seleccionar al municipio o dos municipios que hayan mostrado mayor interés y entusiasmo en activar su proyecto, a través del número de productores participantes registrado.

IV.- LOS UNIVERSITARIOS ADMINISTRADORES

1.- El sentido emprendedor

El proyecto se presenta no como una posibilidad de servicio social y apoyo filantrópico para las jóvenes universitarios, por supuesto no se cuestionan tales alternativas que tienen su indudable valor en sí mismas, pero la iniciativa IDEQ se propone como una alternativa real de ejercicio profesional, con una perspectiva no temporal, sino como una opción laboral permanente, de mediano y largo plazos, y como una oportunidad, en paralelo, de contribución efectiva al desarrollo económico y social de su región y del país.

Es preocupante y quizás alarmante la realidad del sistema de educación superior en México, que forma una cantidad considerable y creciente de desempleados, sobre todo porque a los jóvenes se les prepara precisamente como empleados, más o menos eficaces y obedientes, de grandes empresas y corporaciones, cuando este tipo de empresas ya no registran una generación neta de empleo en ninguna parte del mundo, y, por supuesto, México no es la excepción. También es cierto que en la mayoría de los casos, el desarrollo social no figura entre las prioridades de este tipo de empresas.

*“El mundo enfrenta una crisis del empleo cada vez más grave: los jóvenes tienen tres veces mayores probabilidades de estar desempleados que los adultos, y casi 73 millones de jóvenes en el mundo están buscando trabajo. La OIT ha advertido sobre el riesgo de una generación de trabajadores jóvenes “marcada” por una mezcla peligrosa de alto desempleo, creciente inactividad y trabajo precario en los países desarrollados, y de un aumento de trabajadores pobres en el mundo en desarrollo”.*⁵

En México, como en la mayoría de los demás países, incluyendo a los más avanzados, el autoempleo se presenta como una opción viable de actividad profesional para los egresados universitarios, y para un número creciente de ellos como la única opción de ejercicio profesional, si bien y tendrá que hacerlo la mayoría superando la desventaja de haber sido formados en sus hogares y en sus escuelas para ejecutar y obedecer y no para emprender y arriesgar.

⁵ OIT.- Empleo juvenil
<file:///Users/user/Documents/OIT/2013/GUÍA%20DE%20FORMACIÓN/EMPLEO%20JUVENIL/Empleo%20juvenil.webarchive>

“Cabe discutir aquí si el hecho de que la mayor parte de estos emprendimientos provengan de decisiones de subsistencia supone que los mismos estén forzosamente condenados al fracaso y, por lo tanto, si las políticas y programas de apoyo al emprendedurismo deben orientarse a convertir a los emprendedores “por necesidad” en emprendedores “por vocación” o, en última instancia, solamente trabajar con estos últimos. Otro tema es que, si se reconoce la importancia de la vocación para el éxito de las experiencias de emprendimientos, sería necesario tomar conciencia de que una de las causas del déficit de vocación empresarial entre los jóvenes es que en los sistemas educativos tradicionales los estudiantes son educados para ser trabajadores y no emprendedores. Adicionalmente, la sociedad otorga generalmente al “riesgo” una connotación negativa.

En general, se puede afirmar que inclusive entre los jóvenes que tienen vocación para formar empresas hay un recorrido selectivo y difícil hasta que logran su objetivo. Un primer escollo es lograr constituir el negocio y en esto influye negativamente la falta de experiencia, de capital y de contactos de los jóvenes, ante lo cual es necesario desarrollar sistemas de créditos, capacitación y asistencia técnica que faciliten la incorporación del/la joven al caudal de emprendedores de la región.”⁶

Por supuesto que al participar en el proyecto los universitarios podrán, en paralelo, cumplir con los requerimientos académicos de servicio social o de prácticas y estadías profesionales, pero ese no es el verdadero objetivo de su participación en el Complejo Productivo Binacional.

La Metodología considera al estudiante y egresado universitario como un potencial aliado estratégico de los productores de bajos ingresos, como un socio de una aventura emprendedora, como un asociado en la práctica empresarial. Se parte del principio de la división del trabajo en función de la especialización vocacional. Se trata de una iniciativa emprendedora donde prevalece el enfoque de negocio con sentido social sobre la actitud asistencialista. Tampoco se pretende que las estudiantes y egresados olviden lo que han aprendido en las universidades y regresen a prácticas productivas y empresariales del pasado;

Los productores que participan en el Complejo Productivo Binacional no esperan recibir un apoyo asistencialista de las jóvenes universitarios, esperan que con ellas también pongan en posición de riesgo su talento, su esfuerzo, su patrimonio y su prestigio, en un esfuerzo conjunto para participar en la economía real sin mayor protección que su capacidad compartida de competencia.

⁶ Trabajo Decente y Juventud en América Latina 2010 http://prejal.oit.org.pe/prejal/docs/TDJ_AL_2010FINAL.pdf

por el contrario, se espera que apliquen las innovaciones y las técnicas profesionales más avanzadas y modernas en su participación, justo las que aprendieron en su formación académica, conscientes de que una pequeña unidad productiva en que participan productores muy pobres, puede actuar como un protagonista activo de un proceso de modernización del aparato productivo del país, y por lo tanto puede perfectamente convertirse en un actor eficiente, capaz de competir a nivel internacional, como lo demuestran algunas realidades incuestionables (Italia, España, Francia, Alemania, Singapur, Corea del Sur, etc.)

De ninguna manera se limita el proyecto a ofrecer al estudiante o al egresado una salida temporal hasta en tanto el gobierno, las empresas o las propias universidades le otorgan la concesión “segura” de un empleo asalariado. El proyecto desafía al universitario, provoca su espíritu emprendedor, lo invita a tomar la iniciativa para construir su propia alternativa profesional.

Debe reconocerse, con cierta pena es cierto pero con todo realismo, que la mayoría de los estudiantes y egresados universitarios en México no responden al perfil del emprendedor, y sí al del empleado-trabajador, de acuerdo a los criterios en que se sustenta la Metodología , pero también debe aceptarse que algunos de ellos no han tenido la oportunidad de descubrir en sí mismos esa capacidad y esa vocación, así que se les exhorta a descubrirla a través de su participación en el proyecto binacional. Tampoco es cierto que esta clasificación sea fatal. Un perfil de empleado-trabajador o de emprendedor-productos pues convertirse en un perfil de emprendedor-administrador, pero es necesario realizar un importante esfuerzo para lograrlo.

Tampoco se propone en la Metodología IDEQ a los estudiantes y egresados universitarios el trasladarse a vivir en las comunidades en que se localizan los productores. Lo cual no sólo no es innecesario, sino que podría resultar ineficiente e incluso contraproducente. Para qué tiene que vivir en una comunidad apartada el profesional que va a participar en la administración financiera, si las instituciones del sistema financiero operan en las ciudades. Para qué refugiarse en un lugar apartado de producción aquel profesional que va a diseñar e instrumentar una estrategia de comercialización, cuando resulta evidente que los mercados propios donde se efectúa la producción, son los menos atractivos. El universitario que se haga cargo de la vinculación institucional debe estar donde se localizan y operan las instituciones de fomento. A quiénes se harán cargo de las tareas de competitividad productiva, en cambio, sí puede resultarles conveniente habitar en un lugar cercano a las comunidades dónde viven y operan los productores participantes, con las que deberá mantener un estrecho y continuo contacto. Por supuesto que todos eventualmente tendrán que visitar los lugares de producción,

pero sería poco inteligente hacerlo en sentido inverso, además de que los sistemas avanzados de comunicación cibernética permiten concebir una empresa en la que sus diversas áreas y ejecutivos se localizan en diferentes lugares, por apartados que se encuentren entre sí, sin afectarse la calidad de la comunicación.

“Para algunos jóvenes, la iniciativa empresarial puede ser una vía hacia el trabajo decente y hacia la empresa sostenible, y debería incluirse dentro de los esfuerzos nacionales encaminados a superar la crisis del empleo juvenil. La promoción de la iniciativa empresarial abarca toda una serie de actividades realizadas con o sin ánimo de lucro, como el desarrollo de las empresas privadas, el empleo por cuenta propia, las empresas sociales y las cooperativas.

Es esencial que exista un entorno propicio a la creación y al funcionamiento satisfactorio de una empresa. Los jóvenes empresarios hacen frente a las mismas dificultades al respecto que los demás. Un entorno empresarial que ayude a las empresas, a las cooperativas y a las empresas sociales a prosperar puede contribuir también al éxito de las que están en manos de los jóvenes, dirigidas por los jóvenes. El acceso al crédito para las microempresas y las empresas pequeñas y medianas ha disminuido, y su costo aumentado, a causa de la crisis financiera, y los jóvenes emprendedores suelen ser los que menos posibilidades tienen de acceder a esta financiación restringida. Un reto crucial es la creación de un entorno empresarial favorable a los jóvenes emprendedores. Es esencial que exista un entorno propicio a la creación y al funcionamiento satisfactorio de una empresa. Los jóvenes empresarios hacen frente a las mismas dificultades al respecto que los demás. Un entorno empresarial que ayude a las empresas, a las cooperativas y a las empresas sociales a prosperar puede contribuir también al éxito de las que están en manos de los jóvenes, dirigidas por los jóvenes. El acceso al crédito para las microempresas y las empresas pequeñas y medianas ha disminuido, y su costo aumentado, a causa de la crisis financiera, y los jóvenes emprendedores suelen ser los que menos posibilidades tienen de acceder a esta financiación restringida. Un reto crucial es la creación de un entorno empresarial favorable a los jóvenes emprendedores”⁷

⁷ *La crisis del empleo juvenil: Un llamado a la acción.- Resolución y conclusiones de la 101.a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra, 2012* http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_187080.pdf

2.- Los Principios y procedimientos que norman el sentido de coparticipación empresarial y de solidaridad social en el Proyecto

La experiencia no sólo en México, sino en diversos países, demuestra fehacientemente que cuando algún experto o institución recomienda o aconseja a productores pobres las acciones que debe emprender para salir de su pobreza, pero no comparte el efecto positivo o negativo de sus propios consejos o recomendaciones, prevalece casi siempre la irresponsabilidad y, en ocasiones, incluso la frivolidad profesional. En la práctica empresarial, es fácil sugerir si no se pone en posición de riesgo el patrimonio, el prestigio, el esfuerzo y los sueños. No basta regalar dinero o tiempo para impulsar el desarrollo de la empresa social.

En la Metodología IDEQ, un aspecto fundamental en que se sustenta el sentido de equidad y el principio de la conciencia social es del de la de co-participación de productores y universitarios en las decisiones, las tareas y los ingresos generados por el esfuerzo de ambos.

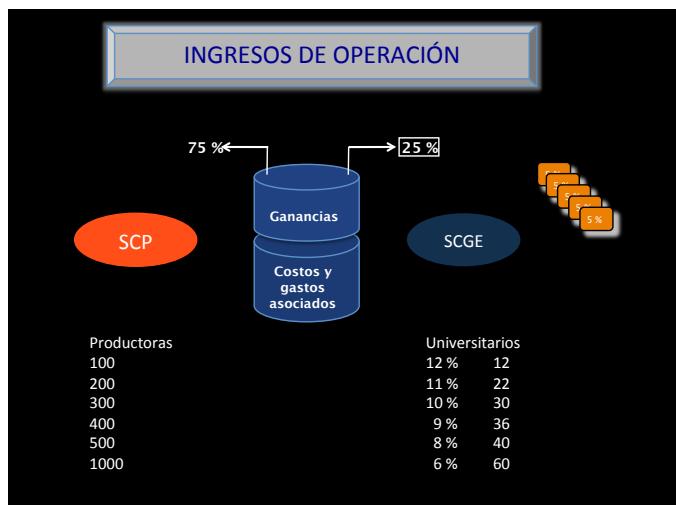
En el Proyecto, los universitarios no cumplen simplemente con un requisito académico de servicio social o de práctica profesional, tampoco se limitan a lamentarse por los pobres, o a extenderles su simpatía y solidaridad. En el ámbito de la promoción de la llamada “empresa social”, se da una gran dosis de demagogia indiferente. En la Metodología IDEQ las jóvenes universitarios, de la mano con los productores, apuestan sus expectativas y su futuro profesional, aquí sí se arriesga de manera conjunta el patrimonio, el prestigio, el esfuerzo y los sueños. En el Complejo Productivo Binacional, si se fracasa, fracasan ambos y comparten todas sus consecuencias.

Es en tal virtud que en la Metodología opera de manera determinante y en forma invariable la siguiente fórmula que garantiza la equidad:

Al precio de venta de un producto se le deducen los costos de materiales e insumos, así como los gastos directamente asociados a su comercialización y distribución (bolsas o empaques, etiquetas, transporte para su entrega, seguro, impuestos. etc.) y el saldo neto se distribuye en una proporción de 75 % para los productores y 25 % para la Unidad Interdisciplinaria de Gestión Empresarial (después constituida en sociedad civil) integrada por los universitarios.

Si bien esta distribución podría no parecer en principio precisamente equitativa, debe precisarse que de acuerdo a la Metodología y a la previa experiencia de su

aplicación la relación entre productores y universitarios se sustenta justo en el principio de equidad:



Esto significa que las estudiantes y egresados universitarios podrán percibir un ingreso muy superior al de cada productor en lo individual, ya que en el acumulado 30 ó 60 universitarios recibirían un importe equivalente al 33.3 % de lo que recibe cada una de las 300 ó 1,000 productores. En la práctica esta relación resulta absolutamente equitativa.

De acuerdo a la Metodología, en contraste con lo que sucede con frecuencia en otros esquemas asistencialistas, no puede presentarse el caso en que las estudiantes y egresados universitarios ganen y los productores no. Si los primeros pretenden ganar un peso tendrán que hacer ganar siempre tres pesos a un productor; si con su respaldo el productor gana cero, entonces las estudiantes y egresados ganan el 25 % de cero. En esta relación y condicionalidad radica precisamente el fundamento de porqué las instituciones de promoción y fomento del desarrollo económico y social estarán siempre muy dispuestas a brindar su apoyo a las estudiantes y egresados universitarios a fin de que logren cumplir con su objetivo de obtener un ingreso justo y creciente por su esfuerzo profesional.

Es explicable que las estudiantes y egresados universitarios no tienen en la primera etapa el mismo tiempo disponible para dedicarlo al proyecto, resulta de especial importancia, sin embargo, el que todos los que se integren a la Unidad Interdisciplinaria de Servicios Empresariales, más adelante Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial, participen con el mismo nivel de entusiasmo, entrega y compromiso. Cada universitario participante, por lo tanto, se registrará inicialmente en el Grupo que le corresponda bajo el siguiente criterio:

- AAA Tiempo completo (aproximadamente 40 horas a la semana)
- AA Medio tiempo (aproximadamente 20 horas a la semana)
- A Un cuarto de tiempo (aproximadamente 10 horas a la semana)

Los participantes podrán cambiar el nivel de participación que prefieran cuando lo estimen pertinente por el período que determinen.

3.- Los ingresos de los universitarios

Es evidente que al suscitarse el ingreso para la UISE los recursos se distribuirán entre los participantes de conformidad con el número de horas aportadas al trabajo de la UISE, de tal manera que los integrantes del Grupo AAA percibirán el doble que lo que reciban los del Grupo AA y éstos el doble de lo que se asignará a los participantes del Grupo A.

Con base en esta calificación los eventuales ingresos que reciba la Unidad Interdisciplinaria, una vez que se descuente el importe que ellos mismos decidan dedicar a gastos comunes, lo distribuirán de conformidad con el número de horas de trabajo aportadas.

En un ejemplo en que 300 productores perciben el equivalente a dos salarios mínimos mensuales (\$5,301.60). Con 10 participantes AAA, 10 AA y 10 A, les correspondería el siguiente ingreso neto mensual:

Participante AAA (tiempo completo): \$ 30,297.80

Participante AA : (medio tiempo) \$ 15,146.40

Participante A : (Un cuarto de tiempo) \$ 7,573.20

Si se lograra que los 300 productores percibieran, en promedio, el equivalente no de dos sino de tres salarios mínimos (\$ 7,952.40), se darían entonces los siguientes egresos para los universitarios

Participante AAA: \$ 45,446.70

Participante AA : \$ 22,723.50

Participante A : \$ 11,361.67

La intención, por otra parte, es que las estudiantes y egresados universitarios se constituyan en una Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial que se especialice en la aplicación de la metodología y sea capaz de replicar el modelo con otros municipios de su Estado. Si bien es probable que se registre un proceso de selección natural, esta transición de UISE a Sociedad Cooperativa puede darse tan rápido como los universitarios corroboren su espíritu emprendedor y consoliden su estructura organizacional.

Es evidente además que los casos subsecuentes, así como la incorporación de un mayor número de productores a la Sociedad Cooperativa de Producción, requerirán de menos tiempo y esfuerzo por parte de los universitarios. Como sucede con todas las firmas de consultoría profesional, lo verdaderamente difícil se concentra en la

primera iniciativa de cada tipo. Promover la incorporación de productores de un segundo o tercer municipio será cada vez más sencillo para los universitarios, de tal manera que sus expectativas de ganancias podrán incrementarse de manera exponencial. La única limitación será el alcance de su esfuerzo y su propia capacidad emprendedora.

4.- El esquema funcional de la Unidad Interdisciplinaria de Servicios Empresariales (UISE)

a.- Formación

La primera tarea de los integrantes de la Unidad Interdisciplinaria es profundizar sobre la Metodología. Debe destacarse que se trata de un esquema funcional en esencia diferente a los enfoques convencionales de organización y administración empresarial de corte anglo-sajón, que son los que imperan en México, y si los integrantes de la UISE no conocen con detalle sus particularidades y comparten los principios y supuestos en que se sustenta, es probable que se imponga la tendencia de optar por el funcionamiento tradicional y podrán surgir confusiones e incluso contradicciones con las expectativas de los productores o con el sentido de la acción de fomento de las instituciones de respaldo. Es claro que en tal supuesto el proyecto difícilmente podrá alcanzar sus objetivos.

Se recomienda, por lo tanto, que los integrantes de la UISE analicen con detenimiento cada capítulo y subcapítulo de la Metodología, que discutan el contenido entre sí y que consulten al autor ante cualquier confusión o discrepancia, ya sea de manera personal o telefónica o bien por correo electrónico.

Es por ello que resulta de fundamental importancia que los interesados e integrarse a la UISE participen en los Talleres-Seminarios que se impartirán en cada caso para profundizar sobre el funcionamiento de la Metodología.

b.- Participación

Para estar en condiciones de realizar de manera adecuada las tareas que le serán encomendadas a la UISE por los productores y por las instituciones de respaldo, se requiere de una presencia y acción verdaderamente interdisciplinaria. Las carreras seleccionadas dependerá de la oferta educativa de las universidades e instituciones de educación superior participantes en cada proyecto, así como del tipo de actividades particulares de los Talleres Productivos, sin embargo, sería conveniente buscar que se incorporen a la UISE estudiantes y egresados de las siguientes disciplinas:

- Economía
- Contaduría
- Administración de empresas
- Administración Pública
- Derecho
- Sociología
- Comunicación
- Informática
- Mercadotecnia
- Diseño Gráfico
- Finanzas
- Diseño Textil
- Ingeniería Textil
- Ingeniería de alimentos
- Diseño Industrial
- Comercio Exterior
- Trabajo Social.
- Negocios Internacionales
- Comercio Exterior
- Relaciones Internacionales
- Ingeniería Ambiental
- Antropología Social
- Desarrollo Local
- Filosofía
- Antropología
- Psicología

Por supuesto la incorporación de cualquier otra disciplina debe ser bienvenida pues podría enriquecer sin duda el carácter interdisciplinario de la UISE.

Sería también aconsejable promover la formación de Unidades de Apoyo entre jóvenes estudiantes de bachillerato de las propias comunidades participantes (o incluso de secundaria en los casos en que sea el único nivel de que se disponga), con la intención de que apoyen en la ejecución del proyecto, pero también con la idea precisamente de que se vayan preparando en el funcionamiento del proyecto y la Metodología y de que se incorporen a la UISE de manera automática al transitarse hacia la educación superior. Si bien estos jóvenes no participarían todavía de los ingresos de la UISE, si podría obtenerse el apoyo de una beca que les permita sufragar algunos gastos de operación, como el acceso a Internet y el traslado a comunidades alejadas de la suya.

d.- Estructura organizacional

La experiencia en la aplicación de la metodología aconseja que los integrantes de la UISE se organicen en 5 Divisiones (Equipos) de Trabajo, pero dejando muy claro que todas las tareas de la UISE son responsabilidad de todos y cada uno de sus integrantes, si bien corresponde a los integrantes de una División diseñar y coordinar la ejecución de los Planes de Acción, en la respectiva instrumentación pueden y en algunos casos deben participar todos los participantes en la UISE.

Las Divisiones de Trabajo que se sugieren son las siguientes:

- División de Vinculación

Cuya principal responsabilidad es la de investigar sobre los programas, fondos e instrumentos de fomento del desarrollo y realizar las gestiones necesarias para que el Complejo Productivo pueda obtener el respaldo de dependencias e instituciones del Municipio, del Gobierno del Estado y del Gobierno Federal, así como de fundaciones nacionales e internacionales, organismos multilaterales, agencias bilaterales y no gubernamentales de cooperación para el desarrollo, y clubes y asociaciones de mexicanos en el exterior. Apoyos concretos que le permita al Complejo Productivo reducir el riesgo implícito en la primera fase e incrementar las posibilidades de éxito de su proyecto binacional.

- División de Competitividad Productiva

Que se hace cargo de respaldar a los Talleres Productivos en el diseño, formulación, ejecución y operación de sus Planes de Negocio, proponiendo y coordinando acciones específicas que contribuyan a incrementar la competitividad de la oferta productiva de cada Taller Productivo, además de supervisar y acompañar el proceso productivo y el oportuno cumplimiento de los compromisos de suministro concertados. Esta división se responsabiliza de la organización de talleres de capacitación y asesoría técnica, además de la negociación para el suministro preferencial, con proveedores de insumos y equipos.

- División de Promoción Comercial

Que tiene la función de colaborar en la identificación de los nichos de mercado de los productos del Complejo Productivo Binacional, además de hacerse cargo del diseño e instrumentación de estrategias y acciones innovadoras de promoción y comercialización nacional e internacional. Este Equipo se responsabiliza igualmente

de coordinar la acción de comercialización con cadenas de autoservicio, cuando otorguen su respaldo a través de sus respectivas fundaciones, así como de la concertación de acuerdos y compromisos en el comercio corporativo.

- *División de Administración y Finanzas*

Que se encarga de la administración de recursos (materiales, humanos, financieros y tecnológicos) y de la solución financiera integral del proyecto y la operación productiva. Coordina además la encomienda que la UISE recibe de administrar la Sociedad Cooperativa de los productores, ocupándose también de la cobranza y de la negociación y amortización de los créditos que la propia UISE gestione para la sociedad Cooperativa de Producción. De manera particular esta División administra el Fondo Revolvente de Capital de Trabajo y el Fondo de Competitividad y Desarrollo que se proponen en la Metodología .

- *División de Diseño*

Que tiene la encomienda de respaldar la ejecución y operación del proyecto en materia de diseño. Tanto en el ámbito del diseño gráfico, en que se propone la imagen corporativa integral del proyecto y de los Talleres Productivos, como en el diseño de los productos (diseño industrial, textil, de modas, etc.), con el propósito de que el Complejo Productivo disponga de una oferta productiva innovadora con efectivas posibilidades de acceso a los diversos nichos de mercado objetivo en México y en el exterior.

e.- Equipo de Fomento al Desarrollo Equitativo

Adicionalmente a su participación directa en alguna de las cinco Divisiones, los integrantes de la UISE podrán participar de manera voluntaria en alguno de los Equipos de Fomento del Desarrollo Equitativo:

a) Equidad de Genero,

b) Erradicación del Trabajo Infantil,

c) Trabajo Decente,

d) Combate de la Pobreza y

e) Protección del Planeta

El propósito es que los integrantes de cada Equipo se conviertan en los promotores principales de estos principios y objetivos, cuidando que prevalezcan en el funcionamiento del Complejo Productivo Binacional y en la relación que establezca con otros agentes. Las Instituciones de Respaldo deberán apoyarles en esta iniciativa (con material documental y audiovisual, talleres, conferencias, material didáctico, reuniones con expertos, participación en eventos, etc.) La idea es que en paralelo a la instrumentación del Proyecto gradualmente se vayan convirtiendo en verdaderos expertos en el tema, con el fin también de respaldar a los productores para que los cinco principios prevalezcan también en sus Talleres Productivos, su Sociedad Cooperativa y, en última instancia, en sus propias comunidades.

f.- Tareas iniciales

- Diagnóstico de la realidad socio-económica de las comunidades participantes

Una tarea importante que tendrá que llevar a cabo la Unidad Interdisciplinaria es la de efectuar el estudio socio-económico de la o las Comunidades del Proyecto, cuidando de no extraviarse en un estudio tradicional, sino concentrarse exclusivamente en aquellos factores relevantes que permitirán identificar e interpretar los elementos fundamentales del entorno socio-económico y cultural que pueden incidir en el diseño y operación del Complejo Productivo Binacional.

En este diagnóstico, se deberá recoger la información que a juicio de la UISE permita conocer mejor la realidad de la comunidad productora.

- Diagnóstico de la realidad productiva de los productores participantes en el proyecto

Los integrantes de la UISE deben coordinar y consolidar además el diagnóstico de cada uno de los talleres productivos participantes en el Proyecto justo antes de iniciar la acción de fomento. Resulta de significativa importancia que sean las propias representantes de los Talleres Productivos las que colaboren en la realización del diagnóstico, con la asesoría y supervisión de la UISE. Los productores deberán estar plenamente convencidos de la importancia de responder con absoluta veracidad al cuestionario de diagnóstico toda vez que será el documento base que permitirá evaluar en qué medida el avance está permitiendo cumplir con los objetivos del proyecto

Cada productor podrá seleccionar hasta cuatro productos, entre los que elabora de manera usual, con los que desea iniciar su participación en el proyecto, en la inteligencia de que conforme se avance podrá irlos sustituyendo por nuevos

productos y/o por productos similares pero con nuevos diseños. El resultado de este diagnóstico permitirá registrar y evaluar la evolución de sus productos en cuanto a diseño, especificaciones y calidad y disponer oportunamente de los elementos para la elaboración de los catálogos.

Es aconsejable realizar en forma previa al levantamiento un breve taller de inducción para las Representantes de los Talleres Productivos con el fin expreso de analizar el cuestionario y asegurarse de que se comprende perfectamente el significado e intención de cada pregunta. En tal ocasión los integrantes de la UISE deberán levantar el diagnóstico de las propias Representantes para ejemplificar cómo es que ellas deberán hacerlo con sus representados.

Al concluir el levantamiento del diagnóstico, los integrantes de la UISE deberán evaluar los resultados y derivar las conclusiones fundamentales que habrán de orientar el desarrollo del proyecto.

- Evaluación del ingreso alcanzado por los productores

Para estar en condiciones de medir en cada fase el acercamiento al cumplimiento de los objetivos fundamentales del proyecto, en particular el relativo a su contribución al combate de la pobreza y al desarrollo local, es indispensable realizar una estimación sobre el nivel de ingresos que están percibiendo los productores participantes como resultado de su actividad productiva. No resultará un ejercicio sencillo pero será sin duda indispensable.

El propósito fundamental de este diagnóstico será el de precisar cuántas horas al mes o a la semana de su tiempo disponible dedican regularmente los productores a su actividad productiva y cuál es el importe que están percibiendo en promedio por cada hora de trabajo efectivo. En la práctica del arte popular y en la elaboración de artesanías esta medición es más difícil de precisar ya que los artistas y los artesanos avanzan en su trabajo de manera completamente irregular, cada vez que tienen un poco de tiempo disponible, si sus demás tareas se los permite y, aun cuando se les recomiende hacerlo, por lo general no están acostumbrados a llevar un registro de sus tiempos laborales efectivos y encuentran muy complicado sistematizar su actividad.

Resulta, por lo tanto, particularmente conveniente concertar con los productores una fórmula o procedimiento que permita obtener esta información con la mayor precisión posible. Los concursos de elaboración de productos permiten avanzar en este propósito

g. La operación

- Los Planes de Negocio

Una tarea de significativa relevancia es la de concertación con cada Taller Productivo de su Plan de Negocio, que en realidad no se trata de un “Business Plan” convencional, pero que conviene utilizar el término “negocio” con el propósito de que se continúe avanzando en el proceso de culturización empresarial y los productores lleguen a aceptar que efectivamente participan en un negocio legítimo del que pueden sentirse orgullosos.

Los Planes de Negocio no deberán responder a técnicas y criterios convencionales, habitualmente importados y diseñados para empresas de otras dimensiones. Deberá 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 UISE y cada Taller Productivo identifiquen aquellas acciones que, con el menor cambio, costo, tiempo y esfuerzo, les permitirán obtener una meta específica de ingresos incrementales.

De esta manera, los integrantes de la UISE tendrán que asesorar a los integrantes de cada Taller Productivo en la definición de su meta de ingreso incremental, partiendo del reconocimiento de que entre mayor sea esta meta, mayores serán los cambios, los costos, el tiempo y el esfuerzo para lograrlo. Lo relevante es que las integrantes del Taller Productivo sean los que libremente determinen su respectiva meta y acuerden con la UISE las acciones que se identifican como necesarias e indispensables para lograrlo.

Los compromisos del Plan de Negocio deberán discutirse y acordarse con cada Taller Productivo y plasmarse en un formato sencillo. Es conveniente que las Representantes del Taller Productivo y de la UISE se reúnan en fechas posteriores con el objeto de revisar de qué manera se avanza en la instrumentación de las acciones y el logro de las metas, y en paralelo con el propósito de identificar los obstáculos que se van encontrando en el desarrollo del proyecto y de acordar nuevas acciones para superarlos.

- Los Planes de Acción

Los integrantes de la UISE deberán elaborar planes particulares de acción por cada una de las Divisiones de trabajo, con el respectivo cronograma, y someterlos a la consideración y consejo de las Instituciones de Respaldo.

Como ejemplo se presentan las siguientes sugerencias de acciones para integrar

un Plan de Trabajo, que, por supuesto, deberá incluir las tareas y actividades particulares que se programa llevar a cabo en un cierto período:

▪ ***División de Vinculación Institucional***

- a. Gestionar y coordinar el apoyo de las Instituciones de Respaldo del Proyecto
- b. Gestionar y coordinar el respaldo de las universidades e instituciones de educación superior que respalden al Proyecto
- c. Gestionar y coordinar el respaldo del Gobierno Municipal
- d. Gestionar y coordinar el respaldo de las dependencias y agencias de fomento del Gobierno Estatal
- e. Gestionar y coordinar el respaldo de las dependencias y agencias de fomento del Gobierno Federal
- f. Gestionar y coordinar el respaldo del Sector Empresarial de la Entidad
- g. Gestionar y coordinar el respaldo con Clubes y Asociaciones de mexicanos en el Exterior
- h. Gestionar y coordinar el respaldo de Agencias de Naciones Unidas, Organismos Internacionales y agencias bilaterales de cooperación para el desarrollo
- i. Gestionar y coordinar el respaldo de Fundaciones y Organismos No Gubernamentales de Cooperación, nacionales e internacionales

▪ ***División de Competitividad Productiva***

- a. Promover y coordinar la integración de los Talleres Productivos
- b. Coordinar la realización del estudio socio-económico de las comunidades del proyecto
- c. Promover y coordinar la realización del auto-diagnóstico de las integrantes de los Talleres Productivos
- d. Evaluar la competitividad de inicio de la oferta productiva de los Talleres Productivos
- e. Concertar los Planes de Negocio con los Talleres Productivos

- f. Identificar los requerimientos de respaldo de los Talleres Productivos para cumplir con sus Planes de Negocio en materia de:
 - ✓ Información
 - ✓ Capacitación
 - ✓ Soporte tecnológico
 - ✓ Asesoría técnica
 - ✓ Financiamiento
 - g. Promover y organizar cursos y talleres de competitividad productiva para los productores participantes
 - h. Identificar y negociar términos y condiciones preferenciales con fuentes alternativas de proveeduría de insumos
 - i. Acompañar en la aplicación de los respaldos que contribuyan a incrementar la competitividad productiva.
 - j. Investigar a través de Internet y en el mercado, ofertas productivas del mismo rubro, desprendiendo sugerencias sobre diseño de productos y procesos para mejorar la oferta productiva de los Talleres Productivos
 - k. Formular propuestas de acción específicas para incrementar la competitividad de la oferta productiva.
 - l. Promover la vinculación productiva del Complejo Productivo con la actividad industrial de la Entidad.
 - m. Asegurarse de que las integrantes de los Talleres Productivos conocen e interpretan correctamente el funcionamiento operativo del Complejo Productivo, concertando reuniones periódicas de aclaración y seguimiento.
 - n. Asesorar a los Talleres Productivos en la elaboración de sus respectivos prototipos.
 - o. Coordinar la elaboración de los catálogos y del material promocional.
 - p. Coordinar la elaboración de prototipos y de los compromisos de oferta productiva para su correspondiente promoción de ventas.
 - q. Coordinar la acción de servicio de las Representantes de los Talleres Productivos
- ***División de Promoción Comercial***
- a. Negociar, promover y coordinar las investigaciones de mercado.

- b. identificar los nichos de mercado objetivo y definir la estrategia de comunicación.
- c. Diseñar e instrumentar los planes promocionales de ventas.
- d. Diseñar la estrategia motivacional del proyecto, en función de cada uno de los nichos de mercado seleccionados.
- e. Negociar y coordinar acuerdos de suministro y comercialización en el mercado nacional.
- f. Diseñar e instrumentar el programa de internacionalización del Complejo Productivo Binacional.
- g. Promover y coordinar la participación en ferias y exposiciones.
- h. Administrar el Programa de Renta de Productos Especiales
- i. Negociar y coordinar las operaciones de distribución nacional y de tráfico internacional.
- j. Preparar la elaboración y difundir los materiales de promoción comercial.
- k. Incorporar al Complejo Productivo Binacional los principios del Movimiento Internacional de Comercio Justo (Fair Trade).
- l. Diseñar, promover, negociar y coordinar el funcionamiento de los Observatorios de Inteligencia Comercial.
- m. Definir la estrategia de precios y de términos y condiciones de la oferta productiva.
- n. Diseñar, negociar, promover y operar el Programa de Comercio Electrónico.
- o. Diseñar, negociar, promover y operar el Programa de Mercado Corporativo.
- p. Diseñar, negociar, promover y operar el Programa de Renta de Productos
- q. Promover la participación de los mexicanos en el exterior en:
 - Las investigaciones de mercado en el exterior
 - La edición y distribución de material promocional
 - La adquisición de muestras, diseños y prototipos
 - La organización de ferias y exposiciones
 - La instalación y operación de Equipos de Promoción Comercial por Condado
 - La formación de Unidades de Promoción Comercial
 - La formación de Unidades de Comercialización

- La canalización de respaldo solidario (donación, crédito, participación con riesgo, líneas de contingencia)

- ***División de Administración y Finanzas***

- a. Coordinar la relación operativa de los Talleres Productivos, la Sociedad Cooperativa y la UISE.
- b. Diseñar la normatividad general del Complejo Productivo Binacional.
- c. Asegurarse que el desempeño laboral de los productores se realizan bajo los principios de trabajo decente y de protección del trabajo infantil definidos por los Lineamientos y Directrices del Proyecto.
- d. Diseñar la normatividad y operar el Fondo Revolvente de Capital de Trabajo.
- e. Diseñar la normatividad y operar el Fondo de Competitividad y Desarrollo.
- f. Proponer y administrar el Sistema de Registros Contables de las Sociedades Cooperativas de productores y universitarios.
- g. Identificar los requerimientos financieros de los Talleres Productivos.
- h. Definir y administrar el Plan Financiero del Complejo Productivo Binacional.
- i. Identificar las fuentes de financiamiento, negociar el acceso y administrar los recursos de:
 - *Proveedores*
 - *Compradores*
 - *Participación en riesgo*
 - *Créditos*
 - *Garantías*
 - *Donaciones*
- j. Administrar el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales de la Sociedad Cooperativa.
- k. Elaborar los manuales de Operación de las dos Sociedades Cooperativas.

- ***División de Diseño***

- Diseño Gráfico**

- a. Promover y administrar la identidad corporativa del Complejo Productivo Binacional (Logotipo, marca comercial, tipografía)
 - b. Diseñar el material promocional (carteles, folletos, catálogos, etiquetas, displays, papelería, bolsa, empaques, blog, página web)
 - c. Elaborar y proponer la identidad corporativa de los Talleres Productivos.

- Diseño productivo**

- a. En función de los nichos de mercado objetivo trabajar con los productores en la elaboración de nuevos prototipos.
 - b. Promover conjuntamente con los Talleres Productivos la profundización cultural de la artesanía tradicional y una expresión contemporánea del arte popular.
 - c. Proponer la incorporación de nuevos materiales.
 - d. A partir de las capacidades y especialidades de los productores proponer nuevas expresiones productivas para atender los nichos de mercado objetivo.
 - e. Promover la incorporación de motivos iconográficos de los antiguos mexicanos de la localidad.

- h. Los Principios de trabajo decente**

La Unidad Interdisciplinaria asume la responsabilidad de asegurar que el desempeño laboral de los productores se realiza conforme a los principios de trabajo decente definido por la OIT, para lo cual realizarán los trámites y gestiones correspondientes, reconociendo que “sin empresas sostenibles no habrá trabajo decente y sin trabajo decente no habrá empresas sostenibles”.

Si bien los productores deberán tener acceso al respaldo del seguro popular, deberá buscarse a que a la mayor brevedad posible puedan acceder a los beneficios integrales del Instituto Mexicano de Seguridad Social y del INFONAVIT.

Estos principios no sólo se desprenden de la legislación mexicana, sino que forma parte de los muy diversos compromisos internacionales que México ha asumido en materia aboral:

i. Los Principios de erradicación del trabajo infantil

Por supuesto este es otro principio fundamental de cuya aplicación debe hacerse cargo la Unidad Interdisciplinaria y en particular el Equipo de Fomento del Desarrollo Equitativo correspondiente. Es claro que en la Sociedad Cooperativa únicamente podrán participar como socios las mujeres y hombres mayores de edad, pero de ninguna manera el proyecto debe ocasionar que niñas y niños de las comunidades afecten su asistencia escolar o disminuyan sus tiempos para jugar, a los que tienen absoluto derecho, al ayudar a sus padres en la nueva encomienda de trabajos. Esta situación debe surgir como una decisión propia de los productores, por lo que será necesario organizar talleres y reuniones de trabajo para analizar las implicaciones que conlleva la violación de los derechos de las niñas.

El tema del trabajo infantil es un tema muy sensible en las comunidades de bajos ingresos, en particular en las comunidades indígenas, por lo que debe siempre quedar claro para todos que la Metodología reconoce y acepta la participación parcial de las niñas y niños en la actividad productiva, siempre que esta tenga el propósito de aprendizaje laboral o de transmisión de valores y prácticas culturales, y siempre y cuando, desde luego, esta participación no afecte en lo absoluto los tiempos que los niños dedican a sus actividades escolares y al juego.

En última instancia el objetivo final del proyecto debiera de ser el de abrir nuevas oportunidades de desarrollo para las nuevas generaciones, lo cual se logra únicamente a través de la educación. Se busca reducir la pobreza e incrementar los niveles de ingreso para que las familias no se vean precisadas a retirar a sus hijos e hijas del estudio formal para dedicarse a actividades laborales con el fin de contribuir al ingreso familiar.

j. Una Alianza estratégica de división del trabajo

En diversas secciones de la Metodología se ha mencionado que los productores y los universitarios concertarán una alianza estratégica de división del trabajo, sobre la cual deberá operar el Complejo Productivo Binacional. Los términos particulares de esta iniciativa de colaboración y de participación conjunta deberán plasmarse primero en un Acuerdo entre la Sociedad Cooperativa de los productores y los universitarios integrantes de la UISE y más tarde en un convenio de prestación de

servicios profesionales, cuando la UISE se convierta en Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial.

Es claro que los términos y condiciones que incluya este Acuerdo-Convenio deberán concertarse de manera cuidadosa y transparente con los productores, quienes deberán estar absolutamente conforme con su redacción, por lo que deberá realizarse un esfuerzo especial de comunicación.

En este instrumento deberán precisarse las tareas y responsabilidades que asumen ambos signatarios, así como las condiciones y procedimientos a través de los cuales coparticiparán en los ingresos netos generados. La redacción de este documento debe tomar en especial consideración que tanto para los productores como para los universitarios debe prevalecer el principio del trabajo decente.



k. Algunas acciones para incrementar la competitividad colectiva

Como ya se mencionó en otro de los Documentos de Soporte, las pequeñas unidades productivas disponen de ciertas ventajas competitivas con respecto a las medianas y grandes empresas, que son potenciales y que vale la pena siempre capitalizar para incrementar la capacidad de competencia. Se recomienda, en tal virtud, a la Unidad Interdisciplinaria de Gestión Empresarial identificar cuáles pueden ser estas ventajas con respecto a cada Taller Productivo y con relación a cada nicho de mercado, y definir una estrategia específica para capitalizarlas.

Cuando se trate de productos de arte popular podría promoverse una ventaja muy significativa de la que no se dispone si se trata de la producción en serie o de productos importados, que es la de permitirle al eventual comprador la selección de diseños, motivos, medidas y colores a través de la formulación de pedidos. Esta

opción implica la necesidad de preparar muestrarios precisamente de diseños, motivos y colores, los cuales pueden ser impresos o virtuales y, en algunos casos, excepcionales (en los casos en que el tipo de comercio lo justifique), también con muestras físicas de las opciones de producto.

En el caso de los nichos de mercado más exclusivos, que corresponden a compradores de elevado nivel de ingreso y de cultura, una de las ventajas más significativas de las piezas de arte popular, que tampoco puede ofrecer fácilmente la producción en serie y la economía en gran escala, es la posibilidad de que todos los productos sean diferentes entre sí, ya sea en colores, en motivos, en diseños, o bien en la combinación de estos. Los consumidores de estos nichos le dan una importancia relevante al hecho de adquirir un producto único y exclusivo, que no se repite..

En alguna actividades productivas más que otras, pero sin duda en la elaboración de piezas de arte popular, se presentan algunas fases del proceso de elaboración que para estar “bien hechas” sólo pueden y deben ser realizadas por el artista, aunque hay también otras que no requieren del talento, la habilidad, la creatividad y la inspiración del artista, sino que pueden ser realizadas por cualquiera, incluso por las máquinas. Los integrantes de la Unidad Interdisciplinaria de Gestión Empresarial deben precisar con todo cuidado cuáles son las categorías en que califican cada una de las fases para asegurar una división del trabajo inteligente y productiva.

Es conveniente, en efecto, determinar cuáles son las tareas de un artista, de un emprendedor-productor y cuales son aquellas otras que perfectamente pueden encomendarse a quien reúne el perfil de empleado-trabajador,⁸ como también deben identificarse las que pueden ser producto de un proceso industrial, que podría subcontratarse. En la elaboración de una blusa o de un vestido, por ejemplo, quizás lo más aconsejable sería encomendar a una costurera, o incluso a una empresa maquiladora, la confección dejando para la artista popular el deshilado, el tejido o el bordado. El trabajo creativo de una artesana puede perfectamente aplicarse a una lámpara, pero no es necesario pretender que la artesana elabore también la estructura de la lámpara, no es su especialidad y es muy probable que no sea de su agrado.

De preferencia debe promoverse la incorporación de otros talleres productivos a la Sociedad Cooperativa, en particular los que elaboran productos complementarios

⁸ *Tal como se definen en el Capítulo No. 1 de “Recomendaciones para una estrategia de fomento a las pequeñas unidades productivas en la segunda década del Siglo XXI”.*-
Mario López Espinosa

que se pueden combinar con la elaboración de expresiones culturales textiles (confección, cestería, peletería, ebanistería, herrería, cerámica, etc.)

El eventual vínculo con el sector industrial para el suministro de insumos especiales debiera ser una de las tareas principales de la División de Competitividad Productiva de la UISE y también debiera ser tomado en particular consideración por las diseñadoras externas que colaboren con la Unidad Interdisciplinaria y los Talleres Productivos mediante Contratos de Colaboración en Diseño.

V.- LA NORMATIVIDAD DEL COMPLEJO PRODUCTIVO

1.- La participación en el Proyecto

Por supuesto el esquema funcional sólo podrá operar de manera satisfactoria si la gran mayoría de los productores participantes acepta las disposiciones normativas con absoluto convencimiento.

La Metodología, así como las diversas propuestas de acción y de procedimiento que propongan las instituciones promotoras y de respaldo sólo podrán convertirse en normas que regularán el funcionamiento del Complejo Productivo Binacional, si éstas son plenamente aceptadas por los productores participantes, quienes podrán rechazar o modificar las disposiciones propuestas e incluso sugerir otras nuevas, las que sin, embargo, sólo serán respaldadas por las instituciones de fomento si no se oponen a los Lineamientos y Directrices en que se sustenta la Metodología.

La Metodología, por otra parte, está diseñada para organizar la participación conjunta de un número importante de diversas productores y de talleres productivos. Se estima que para el caso de un Proyecto IDEQ el número de productores participantes en un Complejo Productivo debiera de fluctuar en muy corto plazo entre las 500 y 600. Cabe señalar que en términos comparativos una empresa con similar número de trabajadores en zonas urbanas ya no es tan pequeña y de acuerdo con cualquier parámetro en vigor sería calificada como una empresa grande.

Para iniciar un proyecto se proponen las siguientes tres normas básicas de participación:

- a. Podrán registrarse como participantes todas los productores cuyo domicilio se localice en el o los Municipios seleccionados. Es importante acordar con oportunidad que estas serán las únicas condicionantes y limitaciones y que por ninguna otra razón podrá impedirse la participación a quien cumpla con tal requisito. Debe destacarse que se tendrá particular cuidado de que no se incluyan abierta o veladamente factores religiosos, étnicos, político-partidistas o bien de edad o género, entre los requisitos para participar en la iniciativa. Las instituciones promotoras podrán suspender de inmediato su respaldo si los productores, los universitarios o las jóvenes de origen

mexicano en el exterior, decidieran establecer algún tipo de discriminación o condicionamiento particular

- b. Todas los productores que cumplan con este requisito único podrá participar en el proyecto y adherirse a la Sociedad Cooperativa cuando lo estimen pertinente, también podrán retirarse en el momento lo deseen y volver a integrarse más adelante. Es decir no habrá limitación alguna para participar en cualquier momento y tampoco habrá privilegio alguno para los productores que decidieron participar desde un inicio. Es claro que en el caso de la Sociedad Cooperativa deberá cumplirse con los procedimientos que para la incorporación y el retiro establece la legislación vigente que regula la operación de las sociedades cooperativas.
- c. La única razón por la que un participante en el proyecto y en la Sociedad Cooperativa puede ser invitado a retirarse de manera voluntaria e incluso ser expulsado, es que haya cometido de manera reiterada faltas e incumplimientos que afectan seriamente la imagen y el prestigio del proyecto y/o la Sociedad Cooperativa, al grado que puede llegar a afectar en forma negativa la respectiva operación. Este eventual caso deberá definirse y reglamentarse de manera conjunta con los productores participantes e incluirse en los estatutos legales de la Sociedad Cooperativa, donde podrán también acordarse e incluirse otras sanciones de menor importancia por conductas no convenientes al proyecto y a las socias de la Sociedad Cooperativa.

2.- Los principios y la estrategia de la acción colectiva

La Metodología plantea la conveniencia de que los productores que decidan participar en el proyecto se organicen en pequeñas unidades productivas, con el número de integrantes que ellos mismas decidan, en el entendido de que estos Talleres Productivos, aún los individuales, participarán en iniciativas de acción conjunta a través de la Sociedad Cooperativa que habrán de constituir y de la que todas formarán parte, por derecho individual.

La sustentación de este esquema de colaboración y trabajo colectivo es la siguiente:

La acción conjunta es sin lugar a dudas una de las grandes dificultades de los mexicanos. Es importante reconocerlo. Su tendencia hacia la individualidad les obstaculiza seriamente avanzar en la instrumentación de esfuerzos colectivos

La experiencia internacional demuestra que la principal limitación y desventaja de la pequeña unidad productiva no se deriva de su condición de pequeña, sino de que

actúa sola, lo que resulta aún más grave cuando se da en un contexto de actividad económica en cada vez más profunda y compleja relación de interdependencia. Se acepta incluso que para muchas pequeñas unidades productivas, la única posibilidad de desarrollarse, e incluso de sobrevivir, dependerá de su capacidad y de su decisión oportuna de conjugar esfuerzos con otras unidades

Es manifiesto sin embargo, que los administradores y/o propietarios de las muy pequeñas unidades productivas y, en especial, los emprendedores-productores en México mantienen, por lo general, una preferencia natural hacia la acción individual, tendencia que en variadas ocasiones limita su propio desarrollo. La acción individual de las pequeñas unidades productivas, en el contexto de la magnitud reducida de su propia actividad, no sólo le impone diversos obstáculos, sino que le impide acceder de manera colectiva a los métodos y procedimientos modernos de producción, administración y comercialización, y en consecuencia alcanzar los niveles de eficiencia y competitividad que exigen mercados verdaderamente competitivos.

Es cierto que el esfuerzo productivo para la población con menores recursos se debiera sustentar básicamente en la responsabilidad colectiva, sin embargo, también lo es que los emprendedores-productores mexicanos, en general, son muy escépticos de las ventajas de la acción conjunta; se inclinan a desconfiar de los demás por principio, y a quienes participan en su misma actividad tienden a verlos no sólo como competidores sino casi como adversarios, o incluso enemigos, de quienes prefieren subestimar, con frecuencia, sus logros y cualidades. Por supuesto esta situación tiende a presentarse tanto en hombres como mujeres

Inculcar el sentido de la colaboración y el respeto empresarial en México implica una modificación cultural tan importante como difícil y requiere de una inteligente y activa labor de motivación gradual y de concertación.

La propuesta de organización productiva que se propone en la Metodología se sustenta, por supuesto; en el espíritu cooperativista, sin embargo su funcionamiento no responde al enfoque tradicional.

El esquema funcional que se propone para la formación y operación del Complejo Productivo es parte del reconocimiento de esta realidad y responde a cinco principios básicos:

a) Alianza estratégica.- Los productores deberán concertar una verdadera alianza estratégica en la que consoliden sus requerimientos y conjuguén sus esfuerzos para incrementar su capacidad de negociación y acceder a beneficios

que difícilmente podrían obtener actuando de manera individual y aislada. Los productores participantes no debieran efectuar negocios u operaciones de compra-venta de bienes y servicios entre sí mismos, lo que transformaría su esquema de colaboración en una mera relación comercial, con lo que se eliminaría el principio de equidad y reciprocidad que debe prevalecer en toda alianza estratégica, donde ningún participante obtiene ventaja del otro.

En una verdadera alianza estratégica, los productores se agruparán no para hacer mejores negocios entre sí, sino para hacer mejores negocios con los demás. En el Proyecto deberá cuidarse que algunas productores con mayores posibilidades de comunicación o con menores complicaciones de traslado, subcontraten actividades laborales con otras productores que no disponen de tales facilidades. En el Complejo Productivo Binacional debe evitarse la práctica, muy frecuente en México, donde no sólo los ricos, sino también los pobres explotan a los miserables.

a) *Libertad de participación.*- En el Complejo Productivo Binacional los productores deberán participar en las iniciativas de acción conjunta tan sólo cuando lo estimen conveniente. No es aconsejable que se formalicen compromisos contractuales de participación. La experiencia demuestra que la acción conjunta se da efectivamente si persiste la libertad de no participar en ella. El esfuerzo colectivo eficaz surge siempre de la convicción de que, en virtud de las ventajas concretas y con relación a cada iniciativa y operación en lo particular, es mejor hacerlo de manera conjunta que en forma individual.

En el Complejo Productivo no será necesario que los productores de diversos talleres participantes se pongan de acuerdo entre sí en forma previa para participar en una iniciativa de esfuerzo y beneficio colectivo. La propuesta de cada iniciativa de acción conjunta deberá someterse, en todos los casos, a la consideración de los potenciales participantes y únicamente se activará si algunos de ellos deciden llevarla a cabo, aceptando la responsabilidad de impulsarla, y apegándose a una normatividad y procedimientos operativos acordados por todos en forma previa.

c) *Liderazgo compartido.*- Debe buscar evitarse los liderazgos perpetuos que tienen siempre efectos negativos y propician la manipulación y la dependencia. Los talleres deberán designar una Representante, la cual deberá cambiar cada determinado tiempo acordado previamente, y tendrá la responsabilidad fundamental de actuar como interlocutora del Taller Productivo con los demás actores del proyecto. Es aconsejable persuadir a los productores de la conveniencia de designar al azahar a sus representantes, que más que como directivas deberán actuar como servidores temporales de sus representados durante el período que decidan acordar. La Metodología recomienda los seis meses y aconseja que el período nunca se extienda más allá del año, si el Taller dispone de otros integrantes

que pueden realizar la función de Representante..

d) *Efectos individuales.*- El esquema de acción conjunta no deberá recurrir al principio de la organización cooperativista convencional o al sentido de fusión, sino que habrá de operar como un instrumento activo de colaboración, como una verdadera alianza estratégica que, respetando el principio de la individualidad, propicie y facilite el esfuerzo conjunto para acrecentar la capacidad de negociación e incrementar la productividad colectiva.

Una alianza en la que los resultados y el ingreso para cada productor participante en el Complejo Productivo dependan, sin embargo, de manera directa de la calidad y de la magnitud de su propio esfuerzo y de su talento creativo individual. El productor participante que trabaje más deberá de ganar más. El productor que elabore las piezas de mayor calidad y mejor diseño percibirá seguramente mayores ingresos, al lograr mejor aceptación en el mercado.

De esta manera, las integrantes de un Taller Productivo, individual o grupal, no tendrán necesariamente que ponerse de acuerdo con los participantes en otros talleres, pero sí tendrán que ponerse de acuerdo con su Unidad Interdisciplinaria de Respaldo Empresarial, a la que encomendarán instrumentar las iniciativas de beneficio colectivo en las que hayan aceptado participar.

e) *Encomienda de Instrumentación.*- Las iniciativas de acción conjunta que acuerden los productores participantes llevar a cabo, no deberán ser instrumentadas ni coordinadas por ninguno de ellos, sino por un tercero, cuyos ingresos dependan directamente de los beneficios obtenidos como resultado de la propia acción conjunta. En el caso del Complejo Productivo Binacional esta encomienda se hace a las jóvenes universitarios que forman la Unidad Interdisciplinaria de Gestión Empresarial. Se evitará así que surjan desconfianzas y posibilidades de que algunos participantes obtengan mayores beneficios que otras de manera injustificada.

En el Complejo Productivo Binacional los productores participarán en iniciativas de acción conjunta tan sólo cuando lo estimen conveniente desde un punto de vista estrictamente emprendedor, sin prevalecer compromisos contractuales de vinculación o relación asociativa.

Las cooperativas de producción en su expresión y operación tradicional y las empresas comercializadoras o integradoras, en su concepción “modernista”, no parecen haber ofrecido opciones muy viables y acordes con la realidad sociocultural de México. La experiencia demuestra que la verdadera acción conjunta surge efectivamente cuando persiste la libertad de no participar en ella.

No parece conveniente, por lo tanto, sugerir incentivos distorsionantes. El esfuerzo colectivo deberá surgir siempre de la convicción de que, en virtud de las ventajas de orden empresarial y en relación con cada iniciativa en lo particular, es mejor hacerlo de manera conjunta que en forma individual. Para que la acción conjunta se repita y profunda, es indispensable, por lo tanto, que la decisión de actuar colectivamente se ratifique en cada iniciativa de acción y que se conserve en todo momento el derecho de no participar, sin que ello afecte la relación de colaboración.

Si bien se reconoce igualmente la importancia significativa de carácter social que tienen las más pequeñas unidades productivas en un propósito de generación de empleo y de redistribución de oportunidades, se rechaza cualquier criterio de orden asistencialista que considere a los propietarios y administradores de las pequeñas empresas como incapaces de lograr con su esfuerzo una competitividad independiente.

Esta es la organización productiva que se propone en la Metodología. Es claro pues que los productores se organizan en talleres productivos en la operación, como también lo es que todas participan como socias de una sociedad cooperativa, que no actúa como un mecanismo para distribuir las ganancias generadas por todas, sino como un instrumento fundamental para participar en la economía formal.

3. Funcionamiento de los Talleres Productivos

La Metodología reconoce la importancia estratégica de las pequeñas unidades productivas, no como una opción temporal de empleo en tanto se reactivan las inversiones de las grandes empresas, sino como una alternativa real que sustente la modernización y competitividad del aparato productivo.

En la Metodología IDEQ se impulsa el desarrollo de pequeñas empresas en la modalidad de Talleres Productivos, que constituyen el elemento central de la estructura organizacional y operan conforme a las siguientes disposiciones normativas:

- j. Cada Taller Productivo estará integrado por el número de productores que ellos mismos decidan. Pudiendo formarse Talleres Productivos con un solo persona,

cuando esta es una mujer, en virtud de la obligatoriedad de que la Representante sea precisamente mujer.

- k. Los Talleres podrán modificar el número de integrantes cuando los propios productores lo determinen.
- l. Cada Taller actuará como una unidad productiva y todos sus integrantes asumirán responsabilidades y compromisos de participación de manera conjunta.
- m. Los productores integrantes de cada Taller seleccionarán un nombre, una marca, un logotipo y una combinación de tres colores, los que se incluirán en las respectivas etiquetas que acompañen sus productos, así como en cualquier otra referencia que se haga del respectivo Taller Productivo. La Unidad Interdisciplinaria de Servicios Empresariales (UISE) les apoyará para que cada una Taller disponga de un logotipo, que, en cada caso, se utilizará conjuntamente con el logotipo general del Complejo Productivo Binacional .
- n. Todas los productores participantes deberán asumir el compromiso de construir el buen prestigio de su respectivo Taller Productivo, trabajando con alta calidad y cumpliendo con sus compromisos de trabajo y entrega. Es claro que si alguno de ellos no lo hace así afectará la imagen del Taller y, en consecuencia, la perspectiva de negocio de todos sus integrantes.
- o. Todos los Talleres Productivos tendrán una Representante que actuará como colaboradora y enlace, pero nunca como titular o jefa del grupo. Cuando los integrantes sean más de uno, la designación de la Enlace deberá ser rotativa (hasta que todos asuman esta responsabilidad). Es fundamental que todos los integrantes acepten la importancia de que la designación inicial y posteriores sustituciones se realicen al azahar.
- p. Al contar con una Representante, los integrantes de un Taller no tendrán que asistir a todas las reuniones que se lleven a cabo con el Consejo Directivo o el Consejo de Vigilancia de la Sociedad Cooperativa, o bien con la Unidad Interdisciplinaria (UISE) o con las Instituciones Promotoras y de Respaldo, aunque sí cada Representante asumirá el compromiso de enterar posteriormente a cada uno de los integrantes de su Taller lo que se haya tratado y, sobre todo acordado en dichas reuniones. Cabe aclarar que en el caso de las Asambleas de la Sociedad Cooperativa, como se explicará más adelante, sí tienen que asistir todos los integrantes de la Sociedad.

- q. La Representante también podrá recibir encomiendas de trabajo para todas las demás integrantes de su Taller, en el entendido de que al aceptarlas se genera un compromiso de cumplimiento no sólo para ella, sino para el Taller en su conjunto, es decir que si uno de ellos encuentra después dificultades para cumplir, los demás integrantes deberán asumir la responsabilidad de ayudarlo o sustituirlo en el cumplimiento oportuno del compromiso asumido.

4.- La Sociedad Cooperativa de Producción



La Metodología IDEQ establece que la actividad productiva se organiza a través de talleres productivos que si bien no acceden a la formalización como entidades productivas, si logran que su operación sea formal al participar cada uno de sus integrantes en la Sociedad Cooperativa de Producción.

En efecto, todas los productores participan, en paralelo, como socios de una Sociedad Cooperativa de Producción, concebida en todo momento como una empresa auto-sostenible y competitiva.

En el esquema propuesto por la Metodología se destaca que lo verdaderamente importante de la formalización empresarial radica en que la operación sea formal, sin que sea necesario que cada uno de los talleres productivos participantes o los productores en lo personal adquieran un registro formal. La Sociedad Cooperativa de producción constituye la figura jurídica que consolida la operación, que permite a los Talleres Productivos, y en consecuente a los productores, participar en la economía formal, al poder facturar sus ventas, recibir facturas en sus adquisiciones y cumplir con las obligaciones fiscales colectivas.

Los productores se registran como socios en lo general y como asimiladas al salario en cada operación particular, pero no tienen que efectuar una declaración Mensual de sus ingresos, la que en todo caso realiza la Sociedad Cooperativa de Producción administrada por encomienda por la Unidad Interdisciplinaria de Servicios Empresariales (UISE).

Las integrantes del Consejo de Administración, (Presidenta, Secretaria, Tesorera y Vocales) así como las integrantes del Consejo de Vigilancia (Presidenta y vocales)

serán seleccionadas invariablemente de entre ellas mismas por las Representantes de los Talleres Productivos.

La no injerencia, directa o indirecta, abierta o sutil, de las autoridades y/o Instituciones de Respaldo resulta de las más significativa importancia para el buen desarrollo del proyecto. No debe darse ningún tipo de imposición en la toma de decisiones, aunque si pueden darse sugerencias o recomendaciones de aceptación voluntaria. Deben ser los propios productores las que en todo momento deben decidir. Esta es la única manera de romper de inicio con cualquier enfoque asistencialista o conductista que sería dañino para el proyecto. Es por lo tanto conveniente que las propuestas o sugerencias sean ratificadas por los productores en una sesión exclusivamente de ellos, sin la presencia de ninguna otra persona que no sea integrante de los Talleres Productivos, de la Sociedad Cooperativa y de la Unidad Interdisciplinaria de Servicios Empresariales (UISE).

Es conveniente, por lo tanto, la organización de una sesión plenaria previa en la que integrantes de la Unidad Interdisciplinaria y/o representantes de las Instituciones de Respaldo, y en la medida de lo posible un abogado especialista en la materia totalmente ajeno al proyecto, traduzcan los términos legales y explique con la mayor claridad y sencillez a los productores el contenido del Acta Constitutiva de su Sociedad Cooperativa, en particular de los compromisos que están asumiendo al firmarla.

Es importante que en estas sesiones explicativas, se deje bien claro a los productores que la Sociedad Cooperativa se constituye fundamentalmente para poder participar en la economía formal y para tener una representación legal, pero que la operación productiva seguirá funcionando con base en los Talleres Productivos.

Productores y universitarios deben estar convencidos de que lo verdaderamente importante es que el Complejo Productivo Binacional llegue a operar como una empresa en realidad sostenible al participar en la economía formal con el sustento y único apoyo de su propia capacidad de competencia.



5.- El Comité de Asesores Especiales del Consejo de Administración

Se recomienda designar a tres asesores especiales del Consejo de Administración que tendrían la encomienda particular de fortalecer la capacidad de gestión de los integrantes del Consejo de Administración, con la idea de compensar su eventual falta de experiencia en el funcionamiento de órganos colegiados de dirección empresarial, pero cuidando escrupulosamente de no sustituirlos en la toma de decisiones. Se trata tan solo de aconsejarlos y enterarlos del procedimiento que de forma habitual se adopta en los Consejos de Administración de otras empresas exitosas. Los Asesores Especiales podrán ser propuestas por las Instituciones Promotoras al Consejo de Administración de la Sociedad Cooperativa, que deberá designarlos, pero siempre y cuando cumplan con los siguientes requisitos:

- a. Mujeres u hombres con antecedentes de reconocido éxito en la actividad empresarial, en el ámbito académico o en tareas trascendentales de las organizaciones de la Sociedad Civil.
- b. Solvencia moral y amplio prestigio en el respectivo municipio o entidad federativa.
- c. Compromiso reconocido con el desarrollo económico, social y cultural.
- d. Total desvinculación de negocios e intereses patrimoniales con la actividad productiva del Complejo Productivo Binacional
- e. No desempeñar, ni haber desempeñado recientemente, cargo de servidor público en los gobiernos, federal, estatal o municipal, ni en alguna de sus agencias, organismos o entidades. Todo esto con el propósito de evitar la dependencia, la actitud pasiva y el asistencialismo.
- f. Aceptación para participar de manera activa y constante, como un acto expreso de colaboración, sin percepción o retribución económica alguna.

6.- El fortalecimiento de la competitividad productiva y la interlocución administrativa de los productores

Las Instituciones de Respaldo deberán apoyar significativamente esquemas de capacitación, asesoría técnica y soporte tecnológico para que los productores no sólo puedan incrementar su productividad y su competitividad productiva, sino que puedan relacionarse de manera adecuada e inteligente con los universitarios de la

UISE.

Se deberán programar y realizar al menos los siguientes tipos de cursos y talleres:

Para la totalidad de los productores:

- a) Aspectos Básicos de la Economía Familiar
- b) Aspectos Básicos de la Economía del Negocio
- c) Cooperativismo
- d) Capacitación e Innovación Productiva

Para las Representantes de los Talleres Productivos:

- a) Administración Básica de Proyectos de Inversión
- b) Elementos Básicos de Organización Productiva

Para las integrantes del Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia de la Sociedad Cooperativa:

- a) Administración Cooperativa
- b) Esquemas avanzados del Cooperativismo
- c) Administración Financiera Básica
- d) Desarrollo Empresarial

VI.- RESPALDO SOLIDARIO DEL SECTOR EMPRESARIAL

El respaldo del sector empresarial se considera de la mayor importancia para el éxito del proyecto. Es por ello que se recomienda ampliamente gestionar la incorporación de la COPARMEX y/o del Consejo Coordinador Empresarial, así como de cámaras y asociaciones sectoriales cuando las actividades productivas principales de los Talleres así lo recomiendan, tanto a nivel nacional como estatal, como Instituciones de Respaldo de los Proyectos. Por supuesto el respaldo particular de las principales empresas de la entidad respectiva puede resultar determinante, sobre todo en el fortalecimiento de la capacidad profesional de los integrantes de la Unidad Interdisciplinaria de Gestión Empresarial, más tarde Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial.

Se han identificado trece alternativas a través de las cuales el sector empresarial puede canalizar su respaldo solidario al Complejo Productivo Binacional:

1. Proveeduría en condiciones preferenciales

Las organizaciones empresariales podrían gestionar el apoyo de algunas empresas proveedoras de insumos para que permitan al Complejo Productivo Binacional el acceso directo a las operaciones de compraventa en fábrica, independientemente de los volúmenes de adquisición, e incluso proporcionar, durante la fase inicial de operaciones, un precio diferenciado, así como un respaldo de financiamiento implícito del capital de trabajo a través del otorgamiento de facilidades de pago, transfiriendo en su caso la misma tasa de interés que recibirían del sistema formal de financiamiento si pretendieran descontar los contra--recibos correspondientes. Un esquema similar de respaldo podría tratar de obtenerse de las empresas proveedoras de maquinaria, equipo y herramientales, cuando se presenten decisiones de inversión de activos fijos.

2. Adquisiciones a precio justo

Ciertas empresas podrían adquirir para su consumo o bien para fines promocionales o de obsequios de fin de año, productos del Complejo Productivo Binacional, aceptando la aplicación de un “*Trato Justo*” en cuanto al precio se refiere. También podrían proporcionar asesoría técnica productiva para impulsar el desarrollo de nuevos productos de su interés.

En este caso, y dada la falta estructural de liquidez de los grupos de mujeres

participantes, resultaría de significativa importancia el otorgamiento de anticipos por parte de las empresas compradoras y del pago complementario automático contra entrega del producto.

3. Promoción de ventas

Otras empresas podrían apoyar la promoción de ventas de la oferta productiva de los productores permitiendo el montaje temporal de exposiciones de venta de sus productos (Observatorios) en sus respectivas instalaciones, permitiendo la acción promocional entre su propio personal y sus familiares y recomendando la adquisición de los productos con sustento en los principios de “Trato Justo”, “Desarrollo Local” y “Solidaridad de Género”.

4. Asesoría técnica empresarial

Las empresas establecidas en la respectiva entidad, podrían proporcionar a los integrantes de la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial, un cierto número de horas al año de asesoría técnica directa por parte de sus directivos, y/o de su personal técnico y administrativo, en los ámbitos de diseño, adquisiciones, promoción comercial, finanzas, exportación y gestión empresarial.

5. Integración de muestrarios promocionales

Algunas empresas podrían financiar la integración de muestrarios promocionales de prototipos de la oferta de los productores, los que resultan indispensables para su acción promocional y cuyos costos difícilmente podrán ser absorbidos con recursos propios por la Sociedad Cooperativa en su etapa de inicio. Por supuesto se otorgaría el reconocimiento respectivo indicando que el muestrario ha sido financiado por la Empresa, como una acción de respaldo solidario a los productores y universitarios del Complejo Productivo Binacional.

6. Material promocional

Otras empresas podrían Colaborar con el Complejo Productivo Binacional sufragando, total o parcialmente, el costo de diseño y/o impresión de material promocional inicial, como catálogos, carteles, folletos, etiquetas, inserciones, página web, etc., incluyéndose por supuesto el reconocimiento correspondiente.

7. Participación en ferias y exposiciones

Ciertas empresas podrían cubrir las cuotas de participación y/o el costo de los “stands” de exhibición para respaldar las primeras asistencias del Complejo Productivo Binacional a ferias y exposiciones comerciales en el Estado, en el país e incluso en el exterior. También podrían cubrir, parcial o totalmente, los honorarios

de personal temporal que se haría cargo de la promoción y venta de los productos. Algunas empresas podrían facilitar en calidad de préstamo displays y material de exposición.

8. Observatorios de Inteligencia y Promoción Comercial

Otras empresas podrían cubrir, total o parcialmente, los gastos de construcción y de operación de los primeros Observatorios de Inteligencia y Promoción Comercial en México e incluso en las ciudades de residencia de los mexicanos en el exterior. Entendiéndose como tales las estructuras modulares flexibles y móviles, con especial innovación y calidad de diseño y con un enfoque museográfico en su solución constructiva, que permitan realizar acciones de promoción de ventas y capturar opiniones, sugerencias y recomendaciones del mercado consumidor. También en este caso figuraría el reconocimiento promocional correspondiente.

9. Nuevos diseños, modelos y prototipos

Las empresas podrían asumir, total o parcialmente, los costos de nuevos diseños de producto, así como la elaboración de modelos y prototipos que permitan incrementar la competitividad de la oferta productiva de los productores. También podrían cubrirse los honorarios, gastos de traslado y estancia de diseñadoras profesionales que proporcionen asesoría técnica a los productores, o bien los gastos de traslado y estancia de estudiantes universitarios de diseño que realicen servicios social o prácticas profesionales en las comunidades de los productores. En los caso en que se disponga, algunas empresas podrían facilitar el respaldo temporal de sus divisiones de diseño para contribuir a fortalecer la capacidad técnica de las Sociedades Cooperativas de Gestión Empresarial

10. Campañas promocionales

Algunas empresas locales podrían cubrir total o parcialmente los gastos de las primeras campañas de “Desarrollo Local”, “Trato Justo”, “Solidaridad de Género” y “Rescate del Arte Popular en el Estado, en el país o en el exterior, con el fin de promover la comercialización de los nuevos productos del proyecto. Siempre desde luego otorgándose a la empresa donante el reconocimiento correspondiente.

11. Registro audiovisual del avance del proyecto

Otras empresas locales podrían cubrir total o parcialmente los gastos de producción de una presentación en video e imagen gráfica del proceso del primer Proyecto Piloto en la Entidad, con fines promocionales y como registro del precedente para impulsar la activación posterior de nuevos proyectos productivos con similar metodología en otros municipios del Estado.

12. Persuasión empresarial

Alguna empresa podría promover el respaldo al Proyecto y a los productores por parte de otras empresas, en particular de sus principales clientes y proveedores en el propio Estado.

13. Co-participación promocional

Ciertas empresas podrían incorporar algunos de los productos elaborados por los productores del Proyecto en sus respectivos catálogos de promoción de ventas, levantando ocasionalmente pedidos para el Complejo Productivo.

VII. ESQUEMA FINANCIERO DE LOS PROYECTOS



1.- Fondo Revolvente de Capital de Trabajo

Los productores de bajos ingresos difícilmente están en capacidad de financiar con sus propios recursos el costo de los materiales e insumos y de su propio trabajo. Esta situación reduce las posibilidades de participar justo de los más pobres, acentuándose las desigualdades.

La formación de un Fondo Revolvente de Capital de Trabajo resulta en el Proyecto de la más significativa relevancia. Ésta debe ser una encomienda expresa y urgente para la División de Administración y Finanzas de la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial. Los recursos iniciales podrán obtenerse a través de una gestión ante los programas de fomento de dependencias y agencias gubernamentales, fundaciones y organismos internacionales y, en especial, ante los paisanos establecidos en el exterior, ya sea en forma directa o por conducto de sus clubes, asociaciones o federaciones.

Por supuesto una fuente de posible apoyo podrán ser las Instituciones Promotoras y de Respaldo del Proyecto. En su caso, y tal vez es la solución más saludable, los recursos pueden solicitarse no en calidad de donación, sino de aportación temporal, la cual será devuelta conforme avancen los nuevos ingresos de los productores y puedan ir sustituyendo gradualmente con recursos propios la integración de su Fondo Revolvente.

El Fondo Revolvente de Capital de Trabajo debiera funcionar con estricto apego a ciertas disposiciones aprobadas por los productores integrantes de la Sociedad Cooperativa, a través de su Consejo de Administración y recibir a opinión favorable de las Instituciones de Respaldo, sobre todo aquellas que efectúen aportaciones. Como sugerencia de esta disposiciones se proponen las siguientes:

Destino: Los recursos del Fondo Revolvente se utilizarán exclusivamente para efectuar adquisiciones de materiales, cubrir gastos de trabajos complementarios, y para cubrir de manera anticipada, en algunos casos, a los productores un porcentaje del pago mínimo acordado por su trabajo. Una vez que se vendan los productos, se restituirá al Fondo Revolvente el importe gastado y el excedente se agregará al ingreso de los productores.

Administración: Se abrirá una cuenta de cheques especial a la que tendrán acceso exclusivamente la Presidenta y Tesorera del Consejo de Administración de la Sociedad Cooperativa y un representante de la Unidad Interdisciplinaria, en el entendido de que se requerirán al menos dos firmas para efectuar retiros. Se enviará un reporte mensual a las instituciones promotoras y de respaldo que hubiesen efectuado aportaciones para activar al Fondo, y se informará sobre la utilización y recuperación de los recursos, anexando además fotografías de los productos elaborados y/o de los bienes adquiridos.

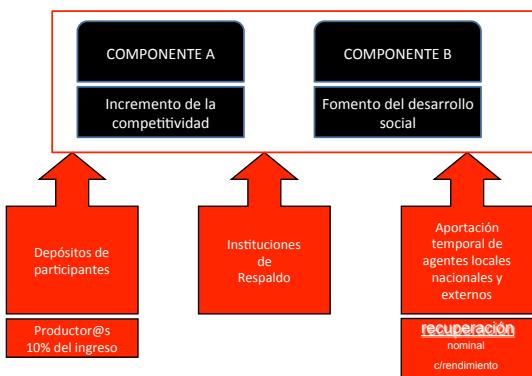
Documentación comprobatoria: El costo de los materiales se comprobará con facturas y recibos emitidos a nombre de la Sociedad Cooperativa.

Ejercicio del gasto: Con la autorización de la Presidenta y Tesorera del Consejo de Administración de la Sociedad Cooperativa, los integrantes de la Sociedad Cooperativa podrán recibir anticipos para efectuar ciertas adquisiciones, sujetos a que oportunamente se justifique la respectiva utilización con las facturas y recibos correspondientes.

Autorizaciones especiales: Cualquier utilización de los recursos para un fin diferente al establecido deberá recibir previamente la autorización por escrito del Consejo de Administración y de las instituciones aportantes.

Una de las principales tareas, en los Planes de Acción de la UISE, en particular de la División de Administración y Finanzas, será la de Proponer a la Sociedad Cooperativa e instituciones aportantes, las Reglas de Operación del Fondo Revolvente de Capital de Trabajo

FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO



2.- Fondo de Competitividad y Desarrollo Social

Las acciones para incrementar la capacidad de competencia del Complejo Productivo Binacional son tan importantes y estratégicas como aquellas otras destinadas a mejorar las condiciones de bienestar social de los productores participantes por lo que se ha previsto para el mediano plazo la constitución de un fondo

comunitario de competitividad y desarrollo, que se sugiere operar de la siguiente manera:

- a. La Sociedad Cooperativa, con el apoyo de la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial, podría administrar el Fondo de Competitividad y Desarrollo Social que tendría como finalidades únicas las de impulsar y respaldar, en el corto plazo, el desarrollo competitivo de los Talleres Productivos que participen en el Complejo Productivo Binacional, y de mejorar, en el mediano, los niveles de bienestar familiar de los productores participantes.
- b. 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 UISE efectuando los retiros correspondientes de la cobranza que llevara a cabo en representación de la Sociedad Cooperativa. De tales depósitos, la mitad (es decir el 5% de los ingresos) se registraría en el componente de "Competitividad" del Fondo, a nombre de cada uno de los productores participantes, el 50 % restante se registraría, en paralelo, en una segunda cuenta también individualizada en el componente de "Desarrollo". Es claro que las cuentas y los componentes se comportarían de manera individual y diferente, pues quienes trabajaran más tiempo seguramente percibirían un mayor ingreso y efectuarían en consecuencia un depósito más elevado. De igual manera los productores que trabajaran con mayor calidad, talento y creatividad aportarían productos que la UISE podría comercializar a mejores precios, con el mayor beneficio para tales productores y mayores aportaciones a este componente.
- c. Los recursos depositados en el componente de Competitividad podrían ser utilizados única y exclusivamente para sufragar gastos e inversiones que en

forma directa contribuyan a incrementar la capacidad de competencia individual y colectiva de los productores integrantes del Complejo Productivo, tales como los relacionados con asistencia técnica y capacitación, imagen corporativa, viajes de investigación y promoción de ventas, 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 herramiental de uso común, estudios e investigaciones de mercado, instalación y operación de tiendas propias y observatorios de exposición, y capital de trabajo colectivo revolvente. Estas son meras sugerencias que, en su oportunidad, la UISE deberá proponer al Consejo de Administración que, a su vez, proponer a la Asamblea de la Sociedad Cooperativa, que será la única facultada para aprobar el destino específico de los recursos de este Componente.

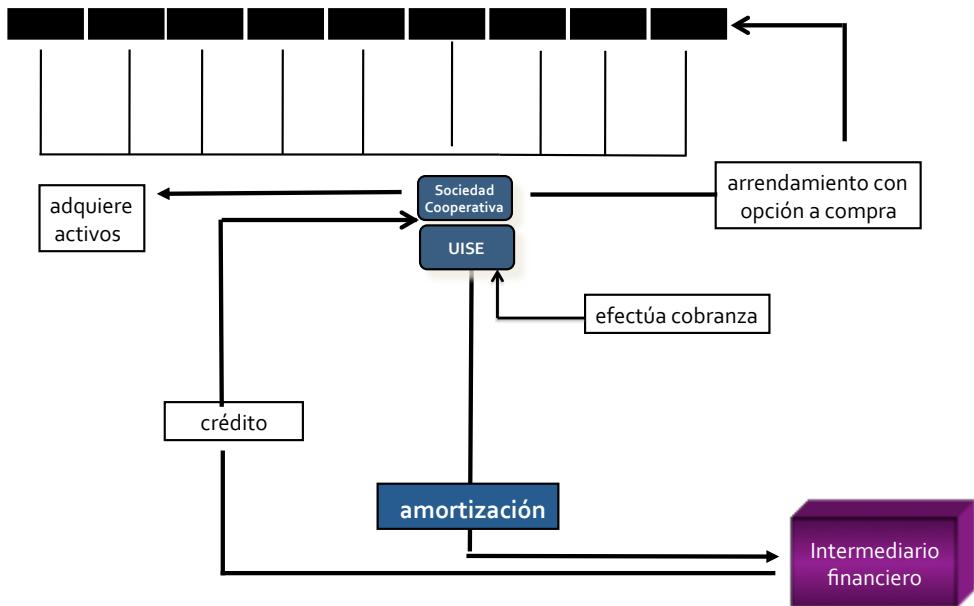
- d. Por supuesto, cuando las inversiones y gastos no beneficien a la totalidad de los integrantes de la comunidad del proyecto, se afectarán únicamente y de manera equitativa, las sub-cuentas de los participantes que resulten en efecto beneficiarias reales o potenciales de la iniciativa, y que hayan manifestado formal y de manera previa su aceptación de participar en la iniciativa de acción conjunta.
- e. Los recursos depositados en el Componente de Desarrollo, por su parte, podrán ser utilizados por los productores integrantes de la Sociedad Cooperativa, después de un cierto período acordado en su oportunidad por ellas mismas, única y exclusivamente para efectuar, por conducto de la UISE, ciertos gastos e inversiones, también definidos con anticipación y aprobados por ellas, que contribuyan al bienestar social individual, familiar o comunitario, como podrían ser los relacionados con la alimentación, en particular la nutrición de los niños, la educación, la salud, la vivienda, el retiro, las manifestaciones culturales y las obras públicas de interés colectivo.
- f. Agentes locales, nacionales y fundaciones interesados en impulsar el desarrollo integral de las comunidades, podrían realizar aportaciones solidarias, que tendrían el destino único y específico de ser depositadas en el Fondo de Competitividad y Desarrollo y utilizarse tan sólo para cubrir el tipo de gastos que ellos mismos hayan indicado.
- g. El Fondo de Competitividad y Desarrollo Social puede ser también el instrumento más eficaz para que los mexicanos en el exterior canalicen su apoyo hacia fines productivos y de contribución al desarrollo local del o los Municipios correspondientes. En este caso, ellos mismos podrían designar específicamente a los beneficiarios de su aportación.

- h. El respaldo de mexicanos en el exterior y de otras agencias podría proporcionarse como una donación a los productores participantes en el Complejo Productivo Binacional, determinando ellos mismos en qué proporción habrían de distribuirse los recursos entre el Componente de Competitividad y el Componente de Desarrollo Social. Se podría incluso decidir sobre 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 Social, por la otra, deberá canalizarse el respaldo.
- i. Lo significativo sería que los mexicanos en el exterior, por lo general con mayor espíritu emprendedor y experiencia, se involucraran en forma directa en decisiones importantes para el futuro del proyecto y para el bienestar de la comunidad y/o de sus familiares y amigos, sin que necesariamente desplacen a los productores en la responsabilidad de decidir sobre su proyecto y la operación de su Sociedad Cooperativa.
- j. Los recursos aportados para fortalecer al Fondo de Competitividad y Desarrollo, podrían incluso 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. El mecanismo sería igualmente sencillo, pues bastaría un acuerdo irrevocable del Consejo de Administración de la Sociedad Cooperativa de Producción y una instrucción a la Sociedad Cooperativas de Gestión Empresarial para que en lugar de depositar en las cuentas de los beneficiarios el 10 % de los nuevos ingresos, deposite tan sólo el 5%, y el otro 5% destinarlo a la devolución de los recursos aportados temporalmente por los aportantes.

3.- Un nuevo esquema de financiamiento colectivo

El tema del financiamiento resulta de fundamental importancia, si bien se reconoce que el financiamiento no sólo proviene del crédito, sino que hay otros mecanismos que en ocasiones pueden ser más accesibles y aconsejables para lograr el financiamiento de la actividad empresarial, como es el caso de las facilidades de pago de las empresas proveedoras o los anticipos de las empresas compradoras o bien la participación externa temporal en riesgo y utilidades por iniciativa, etc. También se acepta que para que la actividad empresarial tenga éxito no basta resolver el problema del financiamiento, aunque en ciertos momentos y situaciones la solución financiera puede ser determinante para la evolución y permanencia de la actividad empresarial.

Operaciones de crédito-arrendamiento



En el Complejo Productivo Binacional, la Sociedad Cooperativa se constituye en un instrumento para participar en la economía formal, pero también como un mecanismo que facilita la instrumentación de acciones de colaboración y participación conjunta y el acceso a los programas de fomento del desarrollo. En el contexto de esta directriz, se ha diseñado el presente esquema de financiamiento colectivo, que para operar eficazmente requiere de la aplicación integral de la Metodología IDEQ.

1. La Sociedad Cooperativa de Producción, administrada por la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial, recibe la encomienda de consolidar los requerimientos crediticios de todas las socias de la Sociedad Cooperativa, actuando como el acreditado único ante los intermediarios financieros y los fondos de respaldo crediticio. Los eventuales créditos se otorgarían, en consecuencia, a la propia Sociedad Cooperativa, lo que habría de convertirla, en función de criterios bancarios, al menos en una empresa mediana y al contar con más de 500 participantes, como está previsto, en una empresa grande.
2. Bajo este esquema, el intermediario financiero, la organización de microfinanzas o el fondo de fomento, no tendrían que documentar un número considerable de microcréditos, sino pocos créditos de aceptable cuantía otorgados, no a cada productor sino a la Sociedad Cooperativa para contribuir a resolver el problema de financiamiento de activos fijos de todos los Talleres Productivos y, por lo

tanto, de los productores participantes, con la consecuente disminución sensible de los costos operativos. En última instancia, lo importante deberá ser que los productores resuelvan sus necesidades de financiamiento, no que reciban un crédito individual y directo.

3. La propiedad de los bienes adquiridos, sobre todo de los activos, sería de carácter comunitario, en un principio. La Sociedad Cooperativa podría concertar con cada productor participante, (o bien con un Taller Productivo), interesada en asumir la propiedad de ciertos activos fijos, un convenio de arrendamiento, que reflejaría en las rentas el importe correspondiente y proporcional de las amortizaciones y el servicio del crédito respectivo. El Consejo de Administración de la Sociedad Cooperativa adoptaría, por su parte, un acuerdo irrevocable en el sentido de que los bienes serán vendidos al productor o Taller Productivo participante que liquide la última renta prevista, en un precio simbólico. Probablemente un peso. Si en el trayecto, la primera arrendataria no pudiera continuar por la razón que fuere, la Sociedad Cooperativa concertaría con otro productor o Taller participante, la sustitución en los derechos y obligaciones contraídos y la utilización de los activos, capitalizándose en favor del sustituto, las rentas cubiertas por el primer arrendatario.
4. La Sociedad Cooperativa de Producción 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, otorgaría una instrucción irrevocable a la Unidad Interdisciplinaria de Gestión Empresarial para que, conforme al calendario de amortizaciones correspondiente, dispusiera de los recursos del fondo (en una primera fase consumiendo los componentes del productor arrendataria y al agotarse afectando de manera equitativa a los Componentes de Competitividad de las demás participantes) y realizará las transferencias necesarias para cumplir oportunamente con las obligaciones financieras derivadas del crédito recibido. De esta manera, el Fondo de Competitividad y Desarrollo serían la fuente directa de pago de los créditos otorgados a Sociedad Cooperativa. Los productores participantes, por su parte, efectuarían los depósitos correspondientes, no para cubrir los créditos, sino para reponer los recursos del Fondo. El compromiso de cumplimiento oportuno de obligaciones de pago se asumiría, por lo tanto, no con la institución intermediaria, sino con los demás participantes en el Proyecto. El riesgo habrá de reducirse todavía más al encomendar la Sociedad Cooperativa a la Unidad Interdisciplinaria de Gestión Empresarial, realizar la cobranza y efectuar directamente las reposiciones, para compensar los pagos de los créditos.
5. Son once las razones por las que los bancos comerciales, organizaciones de microfinanzas o fondos de fomento, podrían encontrar especialmente atractivo

respaldar con este tipo de créditos al Complejo Productivo Binacional, bajo este esquema:

- a. Al consolidar la Sociedad Cooperativa el requerimiento crediticio de la comunidad del proyecto, la institución acreedora no tendría que atomizar su apoyo en múltiples microcréditos. Se atendería a un cliente sólo, en lugar de cientos excesivamente pequeños. Una sola evaluación, formalización, administración y supervisión en lugar de decenas o cientos. El costo operativo se reduciría de manera sensible y, en todo caso, resultaría similar al de atender a una empresa mediana o grande.
- b. Al utilizarse el Fondo Revolvente como vehículo de pago, se dispondría de una garantía líquida automática de importe considerable, lo que eliminaría prácticamente la necesidad de respaldar la operación con garantías reales, que no fueran los propios bienes adquiridos.
- c. Se diversificaría el riesgo de manera notable, ya que la única posibilidad de que éste resultara similar al que presenta una empresa mediana o grande, se daría cuando la totalidad de los productores participantes fracasaran, incumplieran sus obligaciones y suspendieran operaciones de manera simultánea, eventualidad muy poco probable.
- d. Con la Unidad Interdisciplinaria de Servicios Empresariales, se dispondría en la Sociedad Cooperativa de un grupo de expertos que se comprometerían en el desarrollo eficaz de cada operación, y que sólo obtendrían ingresos si los créditos permitieran, en última instancia, obtener ganancias adicionales a los productores participantes, suficientes como para hacer frente con oportunidad a sus obligaciones financieras.
- e. La institución acreedora sólo registraría cartera vencida y se vería obligada a provisionar reservas al agotarse plenamente todas las cuentas particulares del Fondo de Competitividad y Desarrollo, y no ante el registro de un incumplimiento individual.
- f. La Sociedad Cooperativa, que, por conducto de la UISE, realizaría en forma directa la cobranza, se responsabilizaría, de hecho, del servicio y amortización de los créditos, a través de los depósitos de reposición.
- g. La consolidación de los requerimientos de crédito en la Sociedad Cooperativa trae consigo la consolidación de las capacidades de ahorro, que ya en lo global ofrecería a las instituciones financieras oportunidades muy interesantes de negocio de captación.
- h. Si un productor, o un Taller Productivo, que aceptó ser arrendataria decide

retirarse del proyecto, se dispondrá de un mecanismo de salida que le permitirá dedicarse a otras actividades sin que tenga que perder o malvender el patrimonio que puso en riesgo en su aventura emprendedora. La UISE, por encomienda de la Sociedad Cooperativa, podrá localizar a otro productor u otro Taller Productivo que esté dispuesto a sustituir a la anterior en la utilización del bien y en la continuación del compromiso de arrendamiento, capitalizando en su favor las rentas que se hubieren ya cubierto con las aportaciones de la primer arrendataria. Se lograría así una continuidad en el proceso de amortización

- i. En efecto, cuando uno de los productores de un Taller Productivo fracasa, la actividad económica no tiene que suspenderse, como sucede en las operaciones de crédito convencional, con lo que se reduce sensiblemente el riesgo de la operación, ya que los activos fijos pueden continuar en operación, al trasladarse casi de inmediato la custodia y la utilización de los bienes a otro productor o Taller Productivo, sin que ello implique la responsabilidad de adquirirlos de inmediato, sino la posibilidad de lograrlo incorporándolos a su proceso productivo y cubriendo con oportunidad los pagos de renta subsecuentes. El esquema permite una selección natural, en la que los integrantes de la Sociedad Cooperativa van consolidando el esfuerzo colectivo, haciendo posible para algunos productores, resolver de manera temporal su problema de desempleo a través de la simple renta, también temporal, de activos productivos.
- j. Cada vez resultará más difícil que un productor o Taller Productivo caiga en situación de incumplimiento, ya que, conforme avance la operación y cubra oportunamente sus compromisos de trabajo, cada vez tendrá más que perder, o mejor dicho más que no ganar, si no cumple, pues no podrá capitalizar en su favor los pagos de renta que haya efectuado con anterioridad.
- k. En sentido contrario, pero con similar efecto positivo, en la medida en que un productor o Taller Productivo haya cubierto un número considerable de rentas, más atractivo resultará para otras productores o Talleres Productivos sustituirlo como arrendatario y capitalizar en su favor las rentas que el primero hubiese acumulado. En proporción similar se irá reduciendo también el riesgo de no recuperación y la eventual afectación al Fondo de Competitividad y Desarrollo de la Sociedad Cooperativa.

VIII. PARTICIPACIÓN DE MEXICANOS EN EL EXTERIOR

¿Qué tan significativa y estratégica puede resultar la participación y el respaldo de los mexicanos en el exterior en el desarrollo económico y social de México? Todo hace suponer que puede y es muy probable que debe ser extraordinariamente importante. Ya nadie discute que las remesas se han constituido en la principal fuente de ingreso neto de divisas para el país y en un poderoso instrumento de redistribución del ingreso y de equilibrio en el desarrollo regional.

Como en muchos otros países, en México las remesas son en esencia salarios y, por lo tanto, se dirigen fundamentalmente a respaldar el consumo básico de los familiares, aunque es cierto que la estructura comienza a modificarse y que el destino de las aportaciones adicionales de los emigrantes en el exterior tienden a contribuir de manera creciente a la generación de actividad económica local.

Al incrementar las remesas la capacidad de gasto de grupos sociales de ingresos bajos, se beneficia en forma indirecta a quienes producen y satisfacen esta demanda adicional. La transferencia permite que se suscite el fenómeno especialmente favorable de que una población que reduce sus niveles de empleo, no disminuye, sin embargo, su capacidad de compra. En razón de este efecto, las remesas contribuyen, de manera indirecta pero sin duda significativa, a la generación de actividad económica y a la captación de recursos fiscales, factor que viene a incrementar el carácter prioritario del fenómeno migratorio a nivel nacional.

¿Cómo asegurar que las iniciativas beneficiarán no sólo a sus estados y municipios, sino en particular a sus familiares y a sus comunidades de origen? ¿Cómo garantizar que los recursos se utilizarán con absoluta transparencia y con racionalidad empresarial? ¿Cómo asegurar que los proyectos de inversión tendrán una adecuada sustentación técnica y una clara viabilidad económica y financiera?

¿Cómo asegurar que los protagonistas y beneficiarios principales, sean los habitantes del municipio, de la Delegación o de la comunidad de origen? ¿A través de qué mecanismos los proyectos se traducirán en un incremento efectivo de los niveles de bienestar e impulsarán el desarrollo económico local de sus municipios y comunidades de origen? ¿Cómo asegurar que se dispondrá de la capacidad de

El importe de las remesas que se canaliza en forma directa hacia proyectos productivos es relativamente modesto, sobre todo al considerar que su potencial es enorme. Pero es evidente que este potencial no se va a convertir en realidad con planteamientos simplistas y esquemas convencionales. Los mexicanos en el exterior exigen esquemas que tomen en particular consideración sus principales preocupaciones

gestión para operar con eficiencia y rentabilidad las nuevas unidades productivas? ¿Cómo garantizar que en la ejecución y operación de los proyectos, se dispondrá de manera adecuada y permanente de los servicios de apoyo empresarial? Estos son algunos de los cuestionamientos cuyas respuestas satisfactorias seguirán condicionando la canalización de recursos de mexicanos en el exterior hacia proyectos productivos en el país.

La Metodología extiende la acción de fomento hacia la comunidad de mexicanos en el exterior, pero en particular hacia aquellas jóvenes que nacieron o se formaron en EE.UU. o la Unión Europea, y que están integrados o decididos a integrarse cultural y económicamente a la sociedad y la realidad norteamericana o europea.



En esta argumentación se hace referencia a ellos como jóvenes mexicanos en el exterior.

Los complejos productivos que promueve la Metodología IDEQ adquieren su carácter binacional a partir del reconocimiento de que

resulta perfectamente viable y sin duda aconsejable establecer una alianza estratégica con los connacionales que habitan en el exterior, en particular en los EE.UU. y la Unión Europea, y sobre todo con las jóvenes de origen mexicano de segunda y tercera generación, en virtud de las consideraciones que se comentan a continuación:

Por supuesto no se propone dejar de promover el vínculo con la población de emigrantes nacidos en México que de manera legal o ilegal radican en los EE.UU. Se trata de un “Además de” y no de un “En lugar de”. Tampoco se propone debilitar la relación con los clubes y federaciones de oriundos. Se recomienda por el contrario fortalecer significativamente la relación con las organizaciones de los mexicanos en el exterior, que agrupan en efecto a millones de mexicanos en el exterior.

Desde luego tampoco se subestima la importancia de los emigrantes mexicanos que han desarrollado cierta capacidad y experiencia empresarial y que están dispuestos a efectuar inversiones directas en sus comunidades o regiones de origen. Convendría reconocerse, sin embargo, que inversionistas de este tipo son relativamente pocos, que la mayoría ya mantiene contactos regulares con las autoridades locales y que, por lo general, gestiona respaldos preferenciales por

conducto de sus clubes de oriundos, y sobre todo de sus federaciones, donde tienden a distribuirse las posiciones directivas. Estos inversionistas continuarán en su propósitos de concretar negocios y tal vez lo único que podría recomendarse a las autoridades sería el de no otorgarles ventajas y tratamientos deferenciales cuando no haya disposición a extenderlos a los emprendedores locales, que permanecieron en México, los que debieran tener, al menos, los mismos derechos. Sería grave que en una intención de no otorgar un trato discriminatorio a los emigrantes, los gobiernos terminaran discriminando a los ciudadanos mexicanos.

Entre la población de origen mexicana en Estados Unidos (más de 32 millones) los nacidos en ese país, que ascienden a más de 20 millones, según datos de CONAPO y Pew Hispanic Center, disponen sin duda de mayores defensas para afrontar situaciones de crisis que los trabajadores emigrantes y, en ocasiones, que los mismos anglosajones, en virtud no sólo de su situación regular, sino también del prestigio que han conseguido construir como trabajadores esforzados, eficientes y creativos. También es cierto que el ingreso promedio y el nivel de escolaridad de los binacionales es considerablemente superior al promedio que registran los emigrantes de más reciente incorporación, que son justo los que concentran la transferencia regular de remesas.

Debe señalarse, sin embargo, que los mexicanos binacionales en el exterior, en contraste con los trabajadores emigrantes, están mucho menos dispuestos a efectuar donaciones y aportar recursos para co-financiar obras públicas de beneficio comunitario. Los binacionales están, eso sí, más dispuestos a, y en mejores condiciones de, colocar recursos en posición de riesgo con un propósito particular de negocio en aquellos proyectos productivos en México cuyos supuestos de viabilidad y expectativas razonables de rentabilidad lo justifiquen.

Por supuesto, sólo aceptarán destinar a este propósito una parte minoritaria de sus ingresos y/o de sus ahorros, al menos en un principio. No obstante lo cual el importe potencial puede alcanzar cifras impresionantes tomando en consideración que los binacionales son más de cuatro veces el número de emigrantes que envían remesas y de que disponen de ingresos regulares significativamente superiores.

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

capital social, sin duda más importante, como el prestigio personal y la aceptación comunitaria o incluso los sueños y aspiraciones individuales, 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 México tenga éxito.

Lo más trascendente, sin duda, es que lo que se va a producir surja, a final de cuentas, como decisión efectiva y auténtica de la comunidad productiva. Los aliados emigrantes y las instituciones promotoras y de respaldo pueden sugerir e incluso proponer, pero de ninguna manera decidir, ni siquiera inducir. Debe ser siempre la comunidad la que tenga la última palabra.

En efecto, encontrar soluciones al financiamiento de proyectos de inversión, a través de aportaciones de los mexicanos en el exterior, de ninguna manera resulta suficiente para concretarlos con eficiencia y desde luego tampoco para garantizar una contribución efectiva al desarrollo local. Aún más, en algunos casos, como ya se ha mencionado, el respaldo financiero aislado puede resultar no sólo insuficiente sino hasta contraproducente. Otorgar recursos 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 su iniciativa emprendedora para obtener mayor bienestar familiar. Se requiere sin duda de otras acciones de apoyo para que se obtengan beneficios perdurables y autosustentables como resultado de una actividad productiva-empresarial.

La experiencia demuestra, por otra parte, que en México si los proyectos no son considerados como absolutamente propios por quienes los van a ejecutar y operar, al grado que estén dispuestos a llevarlos a cabo aún sin el apoyo de nadie, se genera un extraño sistema de anticuerpos sociales que no descansa hasta destruir los proyectos, a pesar de que los estén beneficiando. Es por ello de fundamental importancia que los productores consideren que el Proyecto es de su exclusiva propiedad y que el éxito o fracaso del mismo lo comparten tan sólo con las jóvenes universitarios en México y las jóvenes de origen mexicano radicadas en el exterior que acepten participar en la iniciativa.

Si se piensa que la opción adoptada puede ser un error y que la causa se debe a falta de información, al desconocimiento de experiencias o a la carencia de capacidad técnica, entonces hay que allegarles información y el conocimiento de otras experiencias o bien proporcionarles la asesoría técnica que requieren, pero una vez que los productores debaten y deciden sobre qué producir, entonces hay

que apoyarlas incondicionalmente. Dejando siempre muy claro que el éxito será sólo de ellas, pero también lo será el eventual fracaso.

Sin lugar a dudas los emigrantes mexicanos radicados en los EE.UU., Canadá y Europa, disponen de un poder de compra efectivo de magnitudes considerables e incluso superior al de todos los mexicanos que permanecieron en México, y al destinar solidariamente una parte a la adquisición de bienes y servicios generados en México podría contribuir de manera significativa a justificar inversiones productivas y garantizar la indispensable sostenibilidad de los proyectos.

¿Bastaría, sin embargo, que los mexicanos en el exterior aceptaran constituirse en el mercado único, para sugerir la elaboración de ciertos productos? Todo apunta a que de ninguna manera como criterio generalizado. No debe perderse de vista que la mayoría de los migrantes figura entre los estratos de menores 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. Subsidiar indefinidamente, 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, es cierto, sobre todo 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 disponible para los compradores solidarios constituye la mejor opción de consumo.

El Complejo Productivo Binacional que contempla la Metodología para impulsar el combate de la pobreza, orienta su oferta productiva durante la segunda fase hacia la exportación hacia los mercados de Norteamérica y Europa, en virtud de las siguientes ventajas particulares:

- a. 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.
- b. En Estados Unidos, las comunidades de origen disponen de un impresionante mercado, integrado por los migrantes mexicanos y los ciudadanos norteamericanos de origen mexicano. Tan sólo la capacidad de compra de los paisanos que tiene cada Entidad Federativa podría justificar la activación de un número muy significativo de proyectos productivos.

- c. Los países de la Unión Europea disponen de un elevado nivel cultural que propicia la apreciación del arte popular y de la expresión cultural indígena, así como el reconocimiento de un esfuerzo productivo independiente y no asistencialista por parte de comunidades de bajos ingresos. Los mexicanos radicados en Europa pueden constituirse, además, en un aliado estratégico para acceder a los nichos de mercado idóneos en sus lugares de residencia. Es decir, no sólo para comercializar los productos entre mexicanos e hispanos, sino para promoverlos entre todo tipo de consumidores.
- d. México dispone de un impresionante “Caballo de Troya” en la principal economía del mundo, tan impresionante como desperdiciado. Es muy probable que ningún país del mundo desplazar como nuestro país un bien tanpreciado, una ventaja comparativa tan envidiable para los administradores públicos en verdad eficientes y visionarios y para los empresarios auténticamente emprendedores y competitivos. Millones de mexicanos en el exterior continúan esperando la iniciativa de México para transformar esta realidad.

Se ha previsto que en el Complejo Productivo Binacional se opere con índices de eficiencia y competitividad internacional, y que se mantenga como objetivo de mediano plazo que la comercialización se oriente hacia la exportación, en particular hacia los condados y ciudades de residencia de los mexicanos establecidos en los EE.UU. y la Unión Europea.

En este tipo de alianzas estratégicas, los actores locales (productores y universitarios) aportarán básicamente el esfuerzo productivo y de organización y administración, y las jóvenes mexicanas en el exterior, el esfuerzo de comercialización para acceder a los nichos de mercado objetivo en sus lugares de residencia. Se trataría de proyectos conjuntos que eliminarían el efecto nocivo del asistencialismo, en el que se compartirían responsabilidades y esfuerzos y se dividirían las tareas en función de las ubicaciones, las especialidades y las respectivas capacidades competitivas.

Etapa 1

En la primera etapa del Proyecto se gestionará el apoyo de los mexicanos establecidos en el exterior, quienes podrán respaldar el desarrollo del Complejo Productivo Binacional a través de las siguientes acciones:

a) Donaciones.- Son muchos los mexicanos en el exterior que están conscientes del efecto perverso que en algunos casos tienen las remesas, que tienden a impulsar la dependencia y a estimular la inacción. Algunos familiares llegan a

desechar la convicción de que son ellos quienes tienen que transformar su propia realidad y simplemente se “cuelgan” del familiar migrante esperando que él resuelva todos los problemas de la familia.

Los mexicanos en el exterior podrán efectuar donaciones con una mayor certidumbre al confirmar que su respaldo se canalizará racionalmente hacia el beneficio directo de sus paisanos en su estado o municipio, o incluso en su comunidad de origen. La UISE pondrá a disposición de los mexicanos en el exterior una serie de alternativas de gasto e inversión específicas ofreciéndoles la oportunidad de señalar el destino específico de su respaldo financiero (adquisición de maquinaria, herramientales o bien de materiales e insumos, capacitación y asistencia técnica, elaboración de muestrarios, construcción y operación de observatorios, material promocional, campañas publicitarias, etc.)



El esquema les ofrece una opción que suele resultar atractiva para canalizar su propósito, ya que podrán asegurar que los recursos de sus eventuales donaciones, al ser administrados por la Unidad Interdisciplinaria de

Gestión Empresarial, tendrán una utilización más racional e inteligente en virtud de que los eventuales ingresos de los integrantes de la UISE estarán supeditados a que los proyectos productivos sean rentables para los productores y perduren con auto-suficiencia.

b) Créditos.- Los mexicanos en el exterior podrán otorgar respaldo crediticio a los productores, efectuando directamente el pago de las adquisiciones al proveedor o



transfiriendo los recursos o a la Sociedad Cooperativa a través de la Unidad Interdisciplinaria de Servicios Empresariales (UISE). En este caso se aplicaría una tasa de interés de hasta 10 veces el rendimiento que el migrante que aporta esté obteniendo por su ahorro o inversión en su lugar de residencia. De esta manera, el beneficio para los mexicanos en el exterior sería más que evidente en tanto que los productores del Complejo Productivo Binacional estarían asumiendo un compromiso de pago para con los aportantes del exterior con una tasa de interés preferencial equivalente al 20 ó 30% de la tasa que prevalece en el sistema bancario mexicano, en el lejano supuesto de que hubiesen tenido acceso al crédito formal

c) Líneas de contingencia.- Los mexicanos en el exterior podrán apoyar a sus comunidades de origen en el financiamiento de su proyecto, por conducto del sistema de intermediación financiera y sin tener que efectuar erogaciones inmediatas.

Bajo este esquema el mexicano en el exterior que disponga de una cuenta de cheques o de ahorro en un banco norteamericano o europeo, podrá, de manera individual o colectiva, solicitar a su banco que, con base en su respectiva capacidad de crédito, proceda a abrir un límite contingente de respaldo a un determinado banco establecido en México para que, a su vez, otorgue un crédito sin garantías por un cierto importe a la Sociedad Cooperativa de Producción. El acuerdo contingente indicaría que si el beneficiario en México no cumple con oportunidad con el pago de una de las amortizaciones del crédito con el interés implícito, podrá, el banco mexicano acreedor, vía mecanismos de compensación, descontar de manera automática el monto no cubierto de la línea de contingencia del banco correspondiente en EE.UU. Como consecuencia, a partir del registro del eventual incumplimiento, el

banco en EE.UU. o Europa procederá a abrir un crédito al migrante que respalda, en términos previamente acordados.

De esta manera, sin transferir recursos, los mexicanos en el exterior podrán activar el financiamiento sin respaldo de garantía, para impulsar un proyecto productivo en su País, Estado o Municipio de origen, transfiriendo su capacidad de crédito no utilizada a familiares, amigas y/o paisanos de sus padres, y pudiera ser, si sus beneficiarias cumplen con sus compromisos de pago, que jamás tenga que efectuar el migrante transferencia de recursos o pago alguno derivado de su apoyo.

Conviene señalar que si el respaldo contingente cubre el 100 % del crédito y sus accesorios, se configuraría una operación sin riesgo para el banco y sin eventualidades que implique el registro de cartera vencida o provisión de reservas, lo que daría lugar a que se aplicara no una tasa de interés sino una simple comisión por servicios bancarios. Considerablemente más favorable, la cual podría ser todavía inferior si se negocia con el banco intermediario el hecho de que se le otorga una garantía en divisas para respaldar una operación en moneda nacional.

Podrán mexicanos en el exterior obtener un efecto multiplicador interesante con su línea de respaldo contingente, si se concierta con Nacional Financiera, que otorgue, en una operación de financiamiento paralelo, su garantía por un importe similar al banco intermediario, con lo que se duplicaría el importe del crédito a la Sociedad Cooperativa de Producción para respaldar al Complejo Productivo Binacional.

La ganancia para los mexicanos en el exterior podría provenir del propio Complejo Productivo al cubrirle una comisión equivalente al doble del rendimiento que le genera el ahorro o inversión en su propio banco local. Importe que de todas maneras sería muy inferior a la tasa de interés bancario y/o a las comisiones de garantía que prevalecen en México.

d) Participación temporal en el riesgo.- Sin necesidad de participar como socios en el capital social de Sociedad Cooperativa, los mexicanos en el exterior podrán aportar recursos con el objeto de cubrir parte de los requerimientos de capital de trabajo necesario para atender un pedido específico.



La UISE desagregaría los correspondientes costos y expectativas de ganancias e invitará a los mexicanos en el exterior a participar en el negocio, en el entendido de que inmediatamente después de efectuarse la cobranza respectiva, se les transferirían las ganancias correspondientes al porcentaje de su respectiva participación en el financiamiento del capital de trabajo.

Etapa 2

En la etapa 2 la producción buscará orientarse también hacia los nichos de mercado de los lugares de residencia de los mexicanos en el exterior. En esta fase se invitará a participar a las jóvenes de origen mexicano radicados en EE.UU, Canadá y Europa, como socios del Complejo Productivo Binacional.

El capital social en forma de redes de migrantes con vínculos tanto con los países huéspedes, como con los países natales puede proporcionar a los países en vías de desarrollo el acceso a mercados más desarrollados. El acceso puede ser decisivo en la orientación de la inversión directa extranjera al país natal. Las diásporas a menudo se organizan y forman asociaciones que pueden promover el flujo de inversiones y conocimientos a sus países de origen.⁹

a. **Equipos de Promoción Comercial por Condado (EPC)**

El proyecto binacional contempla la participación directa de los hijos e hijas de mexicanos radicados en el exterior, en particular en los EE.UU. y la Unión Europea, formando Equipos de Promoción Comercial por Condado, Ciudad o Club de oriundos (EPC), en la inteligencia de que la participación no implica compromisos de resultado alguno y la colaboración se da en los tiempos disponibles. Por supuesto el Proyecto pretende abrir también oportunidades de actividad laboral de tiempo completo o parcial para mujeres de la entidad correspondiente que ha emigrado y que afrontan serias dificultades para acceder a un trabajo decente bien remunerado.

Tanto los como las trabajadoras migrantes y sus familias suelen tener limitaciones para acceder a empleos de calidad (buenas condiciones de trabajo, salarios, y seguridad y salud en el empleo) y a la protección social de la que gozan los nacionales, aun cuando trabajen en la economía formal. Pueden encontrarse en situaciones de vulnerabilidad al desconocer o no estar familiarizados con las leyes y costumbres del país al cual han migrado, al desconocer el idioma y encontrarse sin redes de apoyo. La situación puede verse agravada tratándose de migrantes en situación irregular, que les deja al margen del acceso a los servicios públicos

⁹ OIM.- Migración y Desarrollo.- Fundamentos de Gestión de la Migración
http://www.crmvs.org/documentos/IOM_EMM_Es/v2/V2S03_CM.pdf

básicos por restricciones establecidas en las mismas leyes o por el temor de los propios trabajadores de verse descubiertos, al gestionar esos servicios.¹⁰

La función principal de los EPC será la de promover las ventas de los productos del Complejo Productivo Binacional en sus respectivos condados o ciudades de residencia, en la inteligencia de que los ingresos de los integrantes de los EPC serán determinados por ellos mismos al precisar el importe de la comisión de promoción comercial que deberá aplicarse en cada operación. De esta manera la UISE señalará el precio de cada producto, puesto en el lugar de residencia del EPC, al que deberá agregarse el importe de promoción comercial respectivo. La venta se facturará de manera directa por la Sociedad Cooperativa y será la Unidad Interdisciplinaria la que habrá de formalizar cada operación y depositar o transferir, al recibir el pago correspondiente, el importe de la comisión de promoción comercial en la cuenta bancaria del integrante del EPC.

Los ingresos de los integrantes de los EPC serán determinados por ellos mismos al precisar el importe de la comisión de promoción comercial que deberá aplicarse en cada operación. De esta manera la Unidad Interdisciplinaria de Gestión Empresarial señalará el precio de cada producto, puesto en el lugar de residencia del EPC, al que deberá agregarse el importe de la comisión de promoción comercial. La venta se facturará de manera directa por la Sociedad Cooperativa y será la UISE la que habrá de formalizar cada operación y depositar o transferir, al recibir el pago correspondiente, el importe de la comisión de promoción comercial en la cuenta bancaria del integrante del EPC.

b. Observatorios de Inteligencia y Promoción Comercial

Las jóvenes de origen mexicano podrían promover la construcción y operar los Observatorios de Inteligencia y Promoción Comercial en sus lugares de residencia, cuya principal misión será la de identificar los nichos de mercados más idóneos para la oferta del Complejo Productivo Binacional, sondar las reacciones de potenciales consumidores, recoger sus sugerencias y recomendaciones, evaluar la reacción del mercado ante la estrategia motivacional y retroalimentar de información de los nichos de mercado objetivo la Unidad Interdisciplinaria y a los Talleres Productivos. Por supuesto en los Observatorios se realizará también la venta directa de los productos del Complejo Productivo Binacional

¹⁰ *Vínculos entre migración laboral, género y desarrollo en América Latina San José, Costa Rica.- OIT Políticas de Migración Laboral Sensibles al Género* http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/event/wcms_216268.pdf

c. Unidades de Promoción Comercial



Para impulsar con mayor amplitud y alcance la venta en los lugares de residencia de los productos elaborados en el proyecto piloto, los Equipos de Promoción Comercial promoverán entre las mujeres y hombres de origen mexicano radicados en el exterior, la formación de Unidades de Promoción Comercial (UPC), en las que se podrá apoyar con un mero sentido de colaboración solidaria, o bien con un enfoque de negocio, a través de las siguientes acciones:

- ***Respaldo con enfoque voluntario y solidario***

Sin percibir ingresos y con el único fin de apoyar a los productores por razones de solidaridad de género, las mujeres de origen mexicano establecidas en el exterior podrán apoyar la acción de fomento de los EPC a través de las siguientes actividades, que podrían realizar en sus tiempos libres:

- Proporcionar sugerencias y recomendaciones a los productores para hacer modificaciones a sus productos con el fin de que tengan mayores oportunidades de comercialización en los mercados de sus lugares de residencia
- Enviar a la Sociedad Cooperativa, a través de la UISE, productos, ya sean nuevos o usados, que, en su opinión, podrían ser elaborados por los productores del Complejo Productivo Binacional y tener buenas oportunidades de venta en los mercados de sus lugares de residencia.
- Realizar en sus hogares pequeñas exposiciones de algunos productos seleccionados de las mujeres productores e invitar a sus vecinas y amigas para que los conozcan, emitan sus opiniones y sugerencias y eventualmente realicen la compra correspondiente. (Deberá enviárseles información sobre las implicaciones sociales del proyecto y los significados culturales de los motivos de los productos, para facilitar su promoción comercial)
- Ofrecer cierto número de horas de su tiempo para asistir los Equipos de Promoción Comercial en la participación en ferias y exposiciones, así como en presentaciones en edificios públicos, centros comerciales, clubes deportivos, etc., y promover ante los asistentes la transmisión de opiniones sobre los

productos y sus recomendaciones sobre adecuaciones convenientes. Bastaría que las asistentes expresaran su opinión sobre las piezas que consideran más atractivas (Si estas opiniones pudieran video- grabarse tendrían una repercusión muy importante al presentarse los videos a los productores, pues ello permitiría que fueran conociendo mejor el perfil de sus clientes potenciales e ir adecuando sus productos a los gustos que prevalecen en esos nichos de mercado)

- Promover la venta directa de los productos entre los propios mexicanos, pero también entre la población latina y de otros orígenes de su localidad.
- Con base en el catálogo y en algunas muestras, podrían apoyar a los Equipos de Promoción Comercial promoviendo la venta de los productos de los productores en “boutiques” y tiendas exclusivas de moda, de regalos y de expresiones de arte, de su respectiva localidad. Se trataría de levantar pedidos que serían surtidos directamente por la Sociedad Cooperativa con el apoyo de la UISE.
- Adquirir productos del Complejo Productivo Binacional. (Podrían hacerse pedidos personales precisando el diseño de las prendas y el tipo de motivos y colores que desean se incluyan en las mismas)

• **Respaldo con enfoque de negocio**

Con un propósito expreso y legítimo de negocio, las personas de origen mexicano radicados en el Condado, compartiendo comisiones, podrán apoyar la acción de fomento de los EPC a través de las siguientes actividades que podrían realizar en sus tiempos libres:

- Adquirir productos del Complejo Productivo y comercializarlos posteriormente con un sobre-precio en sus localidades.
- Seleccionar aquellos productos que más les satisfacen, adquirir las muestras correspondientes y dedicarse a promover su comercialización exclusiva actuando como promotoras de ventas del EPC en los condados de residencia.
- Con base en los catálogos y las muestras correspondientes podrá promoverse la venta de productos en “boutiques”, y tiendas exclusivas de moda, de regalos y de expresiones de arte.
- Sobre el precio base determinado por los EPC, las Unidades de Promoción Comercial determinarán, a su vez, un porcentaje de sobreprecio que corresponderá precisamente a su comisión de venta. La Sociedad Cooperativa facturará en forma directa al comprador a los precios que incluyan el importe de

las comisiones de las UPC, las que serán transferidas directamente a las cuentas bancarias correspondientes.

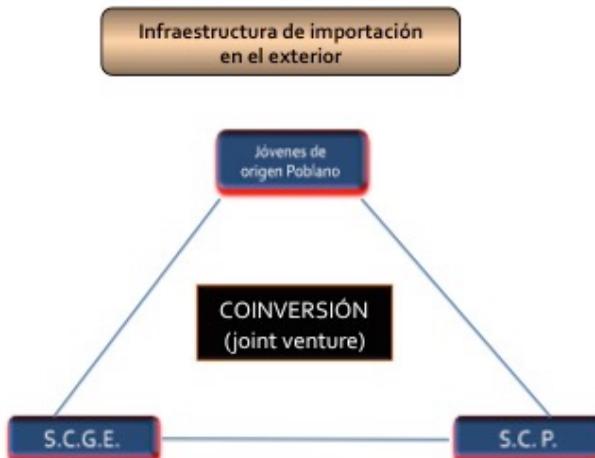
- Realizar en sus hogares pequeñas exposiciones de venta de productos seleccionados. También en este caso, los precios incluirán el importe de sus comisiones.

d. Fondos promocionales

Las jóvenes de origen mexicano participantes en el Proyecto podrán también gestionar el apoyo de los paisanos para integrar fondos especiales de apoyo al Complejo Productivo Binacional, y administrar los recursos que se utilizarían para cubrir ciertas acciones de respaldo como las siguientes:

- Investigaciones de mercado
- Edición y distribución de material promocional en el idioma de los lugares de residencia.
- Contratación de asesores que se trasladen temporalmente a **las comunidades** para proporcionar su asistencia técnica y contribuir al incremento de la capacidad competitiva del Complejo Productivo Binacional
- Adquisición y envío de muestras, diseños, prototipos, herramientales e innovaciones tecnológicas, que permitan aumentar la capacidad de competencia de la oferta productiva
- Organización de ferias y exposiciones en sus localidades de residencia para exhibir y comercializar los productos elaborados por las artesanas/os del Complejo Productivo Binacional

e) Red de Oficinas de Importación y Galerías de Arte Popular



De manera especial, se promoverá el establecimiento de una Red de Oficinas de Importación y, en su caso, de Galerías de Arte Popular Mexicano, con dos secciones: una de arte popular tradicional y otra de arte popular contemporáneo, en cuyo financiamiento, constitución y administración participen los productores, a

través de su Sociedad Cooperativa de Producción, los universitarios, por conducto de su Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial y, por supuesto, las propias jóvenes mexicanas en el exterior que participen en la iniciativa.

.....

Se han señalado algunas propuestas de acción para fortalecer la vinculación con los mexicanos en el exterior y para acceder a los nichos de mercado de sus poblaciones de residencia, pero el proyecto y en particular la Metodología espera y promueve que los productores, universitarios y jóvenes mexicanas en el exterior que participen en la alianza estratégica de división del trabajo, asuman plenamente el desafío y aporten su talento, su creatividad y su esfuerzo para encontrar nuevas fórmulas y esquemas aún más innovadores para lograr de manera conjunta el objetivo de mejorar las condiciones de vida y las perspectivas de desarrollo personal de todas los participantes.

IX. REQUERIMIENTOS DE RESPALDO

Es conveniente aclarar que en un Proyecto IDEQ los eventuales adquisiciones de activos fijos deberán atenderse con aportaciones de los propios productores o con financiamiento de instituciones privadas o públicas de fomento, pero jamás con aportaciones del Estado o donaciones de organizaciones privadas, pues distorsionaría el sentido empresarial de la iniciativa. La sustentación del proyecto de inversión de un Taller Productivo debe gestionar su propios financiamiento.

Es altamente recomendable, sin embargo, proporcionar a productores y universitarios un respaldo inicial, en paralelo, por lo que hace a los requerimientos de capital de trabajo y de gastos que fortalezcan su formación profesional, su nivel de competitividad y sus primeras iniciativas de promoción comercial.

La Metodología recomienda los siguientes apoyos iniciales por parte de las instituciones de fomento del Estado y de organizaciones no gubernamentales de promoción del desarrollo:

	CONCEPTO	P PARTICIPANTES				
		100	200	500	750	1000
	Número de productores participantes	100	200	500	750	1000
	Aportación por participantes	6,000	5,000	4,000	3,000	2,500
	Aportación por Proyecto	600,000	1'000,000	2'000.000	2'250.000	2'500.000

Los gastos a financiar con los recursos de respaldo y su correspondiente distribución dependen del tipo de actividades productivas y particularidades de cada proyecto. Estos son los rubros que se mantienen en todo tipo de proyectos:

- Constitución de las sociedades cooperativas
- Documentación de respaldo
- Capacitación y asesoría técnica a productores o artistas
- Capacitación y asesoría técnica a universitarios

- Gastos iniciales de la UISE
- Nuevos diseños
- Elaboración de prototipos
- Infraestructura, materiales y acciones de promoción comercial
- Integración inicial del Fondo Revolvente de Capital de Trabajo



mariolóoezespinosa@yahoo.com.mx
551633 7094

www.ideq.mx