

## CUAL DEBE DE SER EL PAPEL DE LAS INTEGRADORAS, LA ANEC Y SUS FILIALES EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES LOCALES.

### 1. ANTECEDENTES.

Los factores que incidieron en la creación de nuevas formas organizativas después de los cambios en la política agrícola mundial y de México desde los años 80's dio paso a consolidarse la idea de **apropiarse del proceso productivo, la necesidad de desarrollar estrategias de promoción de empresas de servicios de abasto, de apoyo a la producción y de comercialización para que las pequeñas explotaciones pudieran disminuir sus costos de producción, elevar su capacidad de negociación, aumentar su productividad y mejorar la toma de decisiones mediante el manejo más eficiente de las explotaciones agropecuarias** (Muñoz y Santoyo, 1999: 113).

Es así como ya se vislumbraba un nuevo modelo de organización campesina que enmarcaba las siguientes características:

- ❖ **Establecer una comercialización directa y organizada de sus cosechas a través de la compactación de la oferta en sus áreas de influencia.**
- ❖ **Tener mayor capacidad de negociación frente al mercado y a las instituciones**
- ❖ **Favorecer escalas de operación que les permitan abatir costos, mejorar eficiencia, asegurar calidad y lograr mayor competitividad.**

**Ante esta situación surge la ANEC el 8 de septiembre de 1994, con el planteamiento de generar nuevas formas de organización de tercer nivel encabezando los siguientes objetivos centrales:**

- ❖ Revalorización y modernización de la agricultura campesina
- ❖ La defensa y promoción de la soberanía alimentaria
- ❖ La construcción de un mercado agroalimentario incluyente, equitativo y socialmente responsable. A través de servicios de capacitación, asesoría, información de mercados y enlaces comerciales, impulsa la formación y consolidación de empresas comercializadoras campesinas a nivel local así como las redes regionales, estatales e interestatales de empresas comercializadoras campesinas (empresas integradoras de servicios comerciales y agropecuarios).

**Y en esta propuesta de desarrollo viable económicamente, social y sustentable; y que abordaba la construcción de un mercado de granos básicos alternativo, se emprende formalizar la Empresa Comercializadora Campesina (ECC) como modelo de organización,** el cual inicio un proceso de evolución desde esquemas de organización agraria y productiva hacia un modelo de organización económica especializado en la comercialización.

La idea central de éste modelo se enfocó en impulsar a escala local, regional y nacional, la participación directa, organizada, eficiente y competitiva de los campesinos productores de granos básicos tanto en la comercialización de sus cosechas como en la transformación de las políticas relacionadas con sus condiciones de existencia, producción y comercialización.

Y representaba como objetivos centrales los siguientes:

- ❖ **Sobrevivencia colectiva y ayuda mutua**
- ❖ **La participación y control democrático y la apropiación social de los procesos y beneficios de la autogestión y el desarrollo integral.**
- ❖ **Búsqueda de la rentabilidad medida a precios y tasas de mercado, eficiencia, competitividad y administración gerencial profesional.**
- ❖ **Recuperación y mantenimiento de los recursos naturales.**

La pregunta es:

- ❖ **Que cambios tenemos que asumir para ser más eficiente nuestro modelo?, esto implica la acción de corregir lo que hemos hecho mal Y REINVENTARNOS.**

## 2. DIAGNOSTICO.

En el desarrollo organizativo de la ANEC desde su inicio se vinculaban tres pilares los cuales le darían sostenibilidad al modelo:

Y estos consisten en la Organización, financiamiento e infraestructura.



Si los relacionamos con el ejemplo de una mesa de tres patas cualesquiera de estas tres al borde de una fractura o rompimiento en

una de sus patas se generaba desde un caos, desorden, confusión, desconcierto o incluso un crack o quiebra.

**Es esta una realidad ahora o es necesario establecer un modelo más integral que permita visualizar nuestra situación?**

Hoy en día consideramos que el diagnóstico real al cual las organizaciones identificamos oportunidades de mejora es en las áreas funcionales de la empresa clasificándolas en diferentes perspectivas:

En el diagrama nos permite notar:

**FINANCIERA.**

- Retorno de la inversión con valor agregado.

**CLIENTE.**

- Participación y posicionamiento del mercado.
- Asegura la satisfacción, retención y fidelización del cliente.

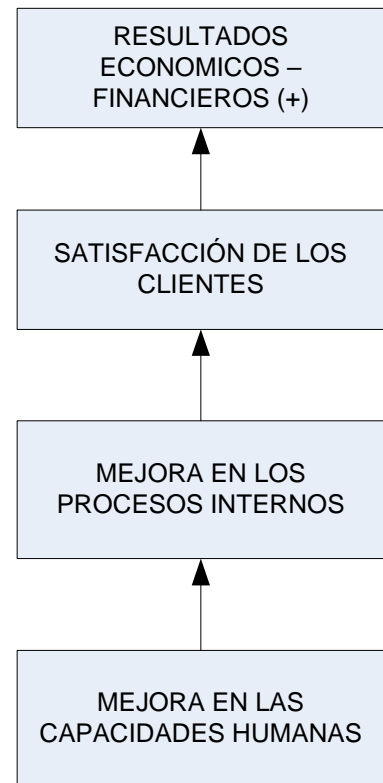
**PROCESOS INTERNOS.**

- Identificación de los proceso críticos (costo, calidad, oportunidad), creación de nuevos productos.
- Mantener altos estándares de eficiencia, con adecuado uso de tecnologías y sistemas de información.

**APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.**

- Capacidad de la empresa para aprender y crecer.
- Clima laboral y organizacional favorable, a partir de la satisfacción del recurso humano, como la principal fuerza impulsora de innovación y desarrollo.

**CAUSA Y EFECTO**



- Competencias (talento, conocimiento, habilidades) tecnología (sistemas, redes, base de datos), clima para la acción (identidad, compromiso)

**En conclusión:**

“Sabiduría es la facultad de vislumbrar las consecuencias a largo plazo de las acciones presentes, es estar dispuesto a sacrificar los logros a corto plazo por los beneficios mayores en el largo plazo, y la habilidad para controlar lo que es controlable y no desgastarse con lo que no lo es...” **Rusell Ackoff**

**Del ayer al ahora tenemos identificados nuestros problemas de mayor peso y que estamos haciendo para solucionarlos?**

**Cuál es el paso a seguir?**

**3. COMO SE HA INCIDIDO EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES LOCALES.**

¿En qué se ha fundamentado?

En el proceso de desarrollo de capacidades hemos puesto en práctica diferentes métodos y técnicas para transmitir los conocimientos y desarrollar habilidades y/o destrezas para resolver un problema específico, realizar proyectos o establecer y alcanzar objetivos y metas determinadas en diferentes niveles, tanto de socios, directivos, gerentes y técnicos.

Los métodos más usados en este proceso han sido los siguientes:

- ❖ Talleres, cursos, seminarios, diplomados.
- ❖ Intercambio de experiencias en grupo
- ❖ Intercambio de experiencias de campesino a campesino.
- ❖ Reuniones de trabajo.
- ❖ Asambleas generales.

**Sin embargo este proceso ha presentado algunas fallas ya que en muchos casos no se basa en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y conducta actual con la conducta y el desempeño que se desean.**



Por otra parte el aprendizaje debe ir alineado a los objetivos y metas, a la misión y la visión que se maneje en la organización. Y les pongo un ejemplo, en el dialogo de Alicia en el país de las maravillas, donde Alicia le pregunta al gato (Minino de Cheshire):



**“¿Me podrías indicar hacia donde tengo que ir desde aquí?” pregunta Alicia. “Eso depende de a dónde quieras llegar” responde el gato. “A mi no me importa demasiado a donde”-“En ese caso, da igual hacia donde vayas”-“Siempre que llegue a alguna parte”-“¡Oh! Siempre llegarás a alguna parte, si caminas lo bastante”.**

**El aprendizaje en este dialogo refleja la falla en el rumbo. Y es que de nada sirve conocer muchos caminos si al transmitir dicho conocimiento a alguien que va recorrerlos, el receptor no sabe a dónde va.**

A esto nos toca preguntarnos:

**A donde queremos llegar?**

Para saber tomar el camino correcto.

**Cuáles son los aportes o beneficios del desarrollo de capacidades locales?**

- ❖ Se desarrollan competencias, talento, conocimiento (cuadros directivos, socios y técnicos)
- ❖ Se conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- ❖ Se crea mejor imagen.
- ❖ Mejora las relaciones interpersonales.
- ❖ Se promueve la comunicación en toda la organización.
- ❖ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- ❖ Se agiliza la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- ❖ Desarrollo de nuevo conocimiento y experiencias.
- ❖ Creación e innovación de sus propios instrumentos de gestión e implementando estrategias.
- ❖ Asegurar los resultados propuestos.

#### 4. EL PAPEL DE LA INTEGRADORAS EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES LOCALES.

El papel de las integradoras desde su origen sostuvieron objetivos firmes para enfrentar los problemas de mercado e ir adquiriendo la especialización en éste proceso, sin embargo este hecho continuo y permanente persiste en la especialización de la comercialización y compactar las cosechas de los socios.

Sin embargo el papel de las integradoras debe ser más amplio bajo el principio de orientar a los demás y a ella misma hacia metas prefijadas, de buscar la especialización en las áreas de atención y acorde a las necesidades de las organizaciones de base, de evaluar el desempeño de las organizaciones de base, en conclusión de proporcionar servicios especializados a sus socios de manera integral, balanceada y estratégica.

De buscar la sostenibilidad de la empresa campesina, donde se cree valor económico, medio ambiental y social en el corto y largo plazo.

