

Taller sobre La Metodología IDEQ

Mario López Espinosa





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 en esencia un fenómeno endógeno y de que nunca ha surgido de arriba hacia abajo ni de afuera hacia adentro, decidí construir la Metodología conjuntamente con productores, sobre todo indígenas y sobre todo mujeres. Con el respaldo de Nacional Financiera impulsamos iniciativas piloto en *Becal, Campeche; Jojutla, Morelos; Santa Clara del Cobre, Michoacán, Tolimán, Querétaro y Santa María del Río, San Luis Potosí*. Posteriormente, con el Soporte de la Organización Internacional del Trabajo, pude coordinar la activación de proyectos piloto en *San Lorenzo, Michoacán; Acaxochitlán, Hidalgo; Zinacantán, Chiapas; Huanusco y Tabasco, Zacatecas; Tehuacán y Juan N. Méndez, Puebla; León, Guanajuato y la Ciudad de México*. Todas las participantes 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 debido a su pobreza extrema; lo que esperan es un respaldo inicial, complementario, temporal y respetuoso, para construir ellos sus propias soluciones productivas y participar en la economía formal con sustento en su propia capacidad de competencia.

Mario López Espinosa

| | |
|--|----|
| I.- Objetivos | 3 |
| II.- Lineamientos y directrices | 4 |
| II.- Las Instituciones de Respaldo | 12 |
| III.- La localización de los Proyectos | 17 |
| IV.- Los Proyectos Prioritarios | 20 |
| IV.- Las y los productores participantes | |
| 1.- <i>La participación en el Proyecto</i> | 25 |
| 2.- <i>Los principios y la estrategia de la acción colectiva</i> | 26 |
| 3.- <i>Los Talleres Productivos</i> | 29 |
| 4.- <i>La Sociedad Cooperativa de Producción</i> | 32 |
| 5.- <i>El Comité de Asesores Especiales del Consejo de Administración</i> | 34 |
| 6.- <i>El fortalecimiento de la competitividad productiva y la Interlocución administrativa de los productores</i> | 35 |
| V.- Los universitarios | |
| 1.- <i>El sentido emprendedor</i> | 37 |
| 2.- <i>La ubicación</i> | 39 |
| 3.- <i>El enfoque interdisciplinario</i> | 41 |
| 4.- <i>La organización</i> | 42 |
| 5.- <i>Equipos de Fomento al Desarrollo Equitativo</i> | 44 |
| 6.- <i>La Formación</i> | 45 |
| VI.- Alianza estratégica | |
| 1.- <i>El compromiso</i> | 47 |
| 2.- <i>La distribución de los ingresos</i> | 48 |
| 3.- <i>El respaldo solidario del sector empresarial</i> | 51 |
| VII.- El esquema financiero de los proyectos | |
| 1.- <i>Fondo Revolvente de Capital de Trabajo</i> | 55 |
| 2.- <i>Fondo de Competitividad y Desarrollo Social</i> | 57 |
| 3.- <i>Un nuevo esquema de financiamiento colectivo</i> | 61 |
| VIII.- Mexicanos en el exterior | 62 |
| 1.- <i>Donaciones</i> | 63 |
| 2.- <i>Créditos</i> | 64 |
| 3.- <i>Líneas de contingencia</i> | 65 |
| 4.- <i>Participación temporal en el riesgo</i> | 68 |
| 5.- <i>Los jóvenes binacionales y los Dreamers</i> | 69 |
| a) <i>La promoción comercial</i> | 69 |
| b) <i>Unidades de Promoción Comercial</i> | |
| c) <i>Observatorios de Inteligencia y Promoción Comercial</i> | 73 |
| d) <i>Fondos promocionales</i> | 73 |
| e) <i>Red de Oficinas de Importación y Galerías de Arte Popular</i> | 73 |
| IX.- Primeras acciones | 75 |

I.- OBJETIVOS

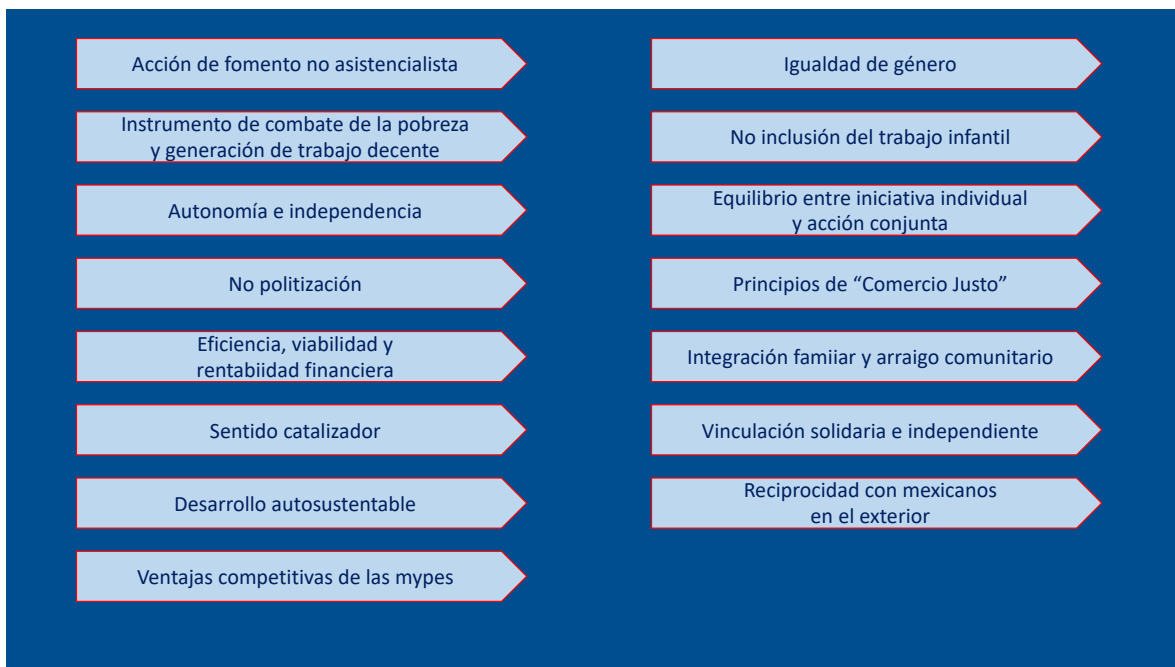
Son tres los grandes objetivos de la Metodología IDEQ y, en consecuencia, de cada uno de los Proyectos:

- *Aportar a los productores de bajos ingresos un nuevo esquema para participar activamente en la economía formal con sustento en su propia capacidad de competencia*
- *Promover una alternativa de ejercicio profesional emprendedor a estudiantes y egresados universitarios*
- *Ofrecer a jóvenes de origen latino establecidos en el exterior, una opción de trabajo decente y contribución al desarrollo equitativo de México y Centroamérica*

No se establece un orden de prioridad, la relevancia de cada uno de los tres objetivos es exactamente la misma. En realidad, son interdependientes, si no se alcanza uno de ellos difícilmente se podrán alcanzar los otros dos. Los productores, universitarios y mexicanos en el exterior que participen en un Proyecto IDEQ no deben concentrarse únicamente en el logro del objetivo que les incumbe directamente, sino que deben ocuparse en que los tres objetivos se alcancen de manera integral. La misma consideración es válida para las Instituciones de Respaldo que proporcionen su apoyo al Proyecto.

II.- 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, en los universitarios y mexicanos en el exterior, responsables de ejecutarlo y operarlo, eliminándose actitudes paternalistas y enfoques de carácter asistencialista, en virtud de sus efectos particularmente nocivos en materia de desarrollo. En realidad, no se conoce en el mundo ningún programa asistencialista

¹ Productores, universitarios y mexicanos en el exterior

que haya promovido la formación de empresas en verdad sostenibles, que hayan

Se eliminan las actitudes paternalistas y los enfoques de carácter asistencialista, en virtud de su efectos particularmente nocivos en materia de desarrollo.

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 de las necesidades esenciales de su familia en

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

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

- *Autonomía e independencia*

Los productores y 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

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.

Respaldo como un proyecto propio, por importante y significativo que sea su apoyo. Cualquier sugerencia operativa deberá ser siempre sometida a la consideración y

Los productores y los universitarios, y más tarde los mexicanos en el exterior que participen, deben asumir la responsabilidad y propiedad exclusiva del proyecto

aprobación de productores y universitarios, sin cuya aceptación no podrá instrumentarse. De aquí la importancia de que todos los participantes conozcan a fondo la normatividad y compartan los lineamientos y directrices de la Metodología.

- *No politización*

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. Si los gobiernos, a nivel federal, estatal o municipal, aportan recursos para respaldar el arranque de la iniciativa, debe quedar muy claro que los recursos no se los envían ni el Presidente, ni el Gobernador, ni el Alcalde o Presidente Municipal,

Deberá evitarse cualquier acción o planteamiento que implique el manejo político-electoral de la iniciativa.

sino que se trata de recursos de la gente, que ellos sólo administran y que simplemente los regresan a la gente para impulsar su desarrollo. 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

Deberá operarse en un plazo razonable con una aceptable sustentación técnica, viabilidad económica y rentabilidad financiera,

económica y rentabilidad financiera, buscando confirmar un hecho en lo internacional reconocido: de que el fomento del desarrollo independiente y autosostenible actúa invariablemente como la mejor estrategia de combate a la pobreza extrema. Si los productores y universitarios deciden participar en el mundo de los negocios, su empresa conjunta debe ser, antes que nada, un verdadero negocio.

- *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

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

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 autosustentable*

Tanto en la acción de fomento, como en la ejecución y operación del Complejo Productivo deberá incorporarse,

Productores y universitarios deben aceptar que en su iniciativa conjunta asumen un compromiso ineludible con el planeta de las futuras generaciones

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. Productores y universitarios deben aceptar que en su iniciativa conjunta asumen un compromiso ineludible con el planeta de las futuras generaciones

- *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 promoverá la operación de pequeños talleres productivos buscando capitalizar las ventajas competitivas que se les reconocen mundialmente y que se derivan justo de su condición de pequeñas

se reconocen mundialmente a las muy pequeñas unidades productivas y que se derivan justo de su condición de pequeñas. La creación colectiva de dos sociedades cooperativas tiene la única intención de facilitar la participación del Complejo Productivo en la

economía formal.

- *Prevalencia de la igualdad de género*

En la acción de fomento de los proyectos, se adoptarán transversalmente como paradigma fundamental: el 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

Se adoptará transversalmente como paradigma fundamental: el de la igualdad de género

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

La participación de los niños/as será acorde con su edad y no habrá de interferir con sus estudios ni con su tiempo libre o buen descanso, y siempre y cuando se realice en el entorno familiar, bajo adecuada vigilancia y sin estar expuestos a situaciones de peligro

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

Se impulsará el esfuerzo común y la acción colectiva, sin desalentar la iniciativa emprendedora individual de quienes pretenden ser protagonistas y responsables directos de transformar su propia realidad

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 en razón de que quienes los elaboran 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

Se buscará 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

responsables. Especial atención deberá proporcionarse al los connacionales que regresan por voluntad propia o porque fueron deportados.

- *Vinculación solidaria e independiente entre los participantes*

Deberá estimularse el sentido solidario y la actitud de colaboración respetuosa, recíproca y equitativa entre los productores, los universitarios y los mexicanos en el exterior que participen en los proyectos

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 productores, los universitarios y los mexicanos en el exterior 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 en los proyectos activamente y con un enfoque combinado de colaboración y negocio compartido. En la eventual aportación de respaldo financiero por parte de los integrantes de clubes y organizaciones de migrantes en el exterior, prevalecerá el principio de recuperación con rendimiento atractivo sobre el de simple donación.

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

III.- 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.

Con el propósito expreso de evitar cualquier posibilidad de politización o de desviación del proyecto hacia otros propósitos ajenos a sus objetivos, es también aconsejable 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, recaerá de manera exclusiva en los productores, los universitarios y, en su momento, en 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 inmovibles (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.

Otro principio básico que debe ser aceptado por las instituciones de respaldo es el que se relaciona con el carácter temporal del apoyo especial que se otorgue al Complejo Productivo. 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

³ *Del distrito industrial al desarrollo local.- Fabio Sforzi*
http://www.unioviedo.es/cecodet/formacion/ORDS/docum/Sforzi_Artimino05.pdf

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

El apoyo e impulso de las instituciones de respaldo deben ser de carácter temporal y decreciente

que uno de los aspectos más importantes de su misión con respecto al proyecto será, como la de un buen padre, 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 equitativamente a todas las instituciones de respaldo, sin otorgar tratamiento preferencial a ninguna de ellas.

Al impulsarse un Proyecto IDEQ, se recomienda invitar a participar como Instituciones de Respaldo, con respaldo técnico, financiero y/o promocional, a dependencias, instituciones y organizaciones como las siguientes:



GOBIERNO FEDERAL: Secretaría de Economía (SE), Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), Secretaría de Bienestar (BIENESTAR), Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME), Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL),

Instituto Nacional de la Economía Social (*INAES*), Instituto Nacional de las Mujeres (*INMUJERES*), Instituto Nacional de Migración (*INM*), Instituto Nacional de Pueblos Indígenas (*INPI*), Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (*FONART*), Nacional Financiera (*NAFIN*) Y Banco Nacional de Comercio Exterior (*BANCOMEXT*).

GOBIERNOS ESTATALES Y MUNICIPALES: Se sugiere considerar a las dependencias e instituciones locales responsables de la promoción del desarrollo local, así como aquellas vinculadas con participación de mujeres e indígenas en la actividad productiva y el desarrollo artesanal, además de los fondos locales de fomento del desarrollo

SECTOR UNIVERSITARIO: Obviamente la participación de cuando menos una universidad local resulta indispensable sobre todo para promover y coordinar la participación de las estudiantes y egresados universitarios en la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial. 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 puede considerarse a la instituciones de educación técnica, como los CECATI's y los Institutos de Capacitación para el Trabajo de los gobiernos estatales.

ORGANIZACIONES EN EL EXTERIOR. Una fuente importante de posible respaldo promocional y financiero es el de las organizaciones de mexicanos en el exterior (*Clubes de oriundos, asociaciones y federaciones de connacionales establecidos en otros países, particularmente en Estados Unidos y Canadá*). En el "Taller sobre la Participación de los Connacionales en el Exterior en el Desarrollo Equitativo de México", se pueden consultar diversos mecanismos y esquemas a través de los cuales se puede concretar este propósito.

SECTOR PRIVADO: Se propone invitar a participar a organizaciones representativas con la COPARMEX, CANACINTRA, CCE, así como a Cámaras y Asociaciones Empresariales, dependiendo del ámbito particular en que participe el Complejo Productivo Binacional, así como otras organizaciones no de la sociedad civil que impulsan el desarrollo, como la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias A.C. (AMEXME), la Asociación Mexicana de Mujeres Ejecutivas, A.C.

(AMME), el Centro Promotor de Diseño México y, por supuesto, la participación de Fundaciones privadas puede aportar un respaldo estratégico, la Red de Empresarios Mentores.

IV.- LA LOCALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS

Para los gobiernos estatales, las universidades y demás organizaciones que participen como Instituciones de Respaldo es muy probable que los primeros proyectos 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.

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

Los criterios particulares para seleccionar el municipio y las comunidades iniciales del Proyecto deben surgir fundamentalmente de los agentes locales

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) *La cercanía.* - 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 universitarias, 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, financiamiento, 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. Ya se destacaron por otra parte, las razones principales por las que se recomienda iniciar los primeros proyectos con mujeres y en actividades de expresión del arte popular.

c) *Nivel de desarrollo.* - Aceptando que unos de los principales objetivos de un Complejo Productivo Binacional pudieran 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 sí 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.

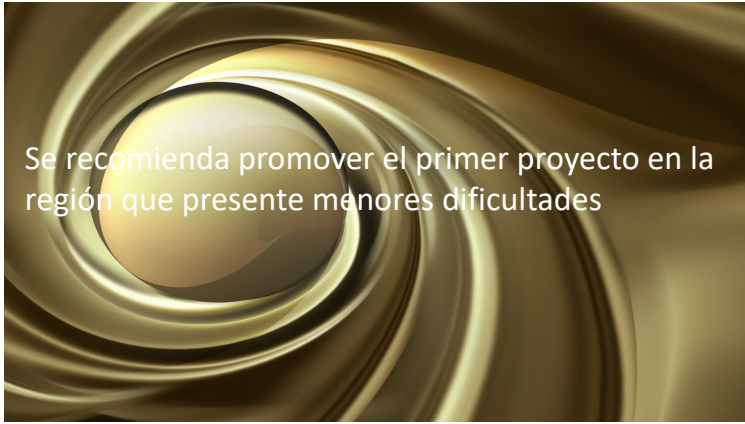
e) Población. - Con el propósito de lograr el mayor efecto multiplicador y propiciar un mayor impacto en el desarrollo local, para seleccionar el proyecto inicial puede otorgarse un mayor valor a las comunidades y municipios con mayor población.

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 le 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 redituables.

h) 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.

Es aconsejable también coincidir entre 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. Se recomienda, por lo tanto, promover el primer proyecto en la región que presente menores dificultades.

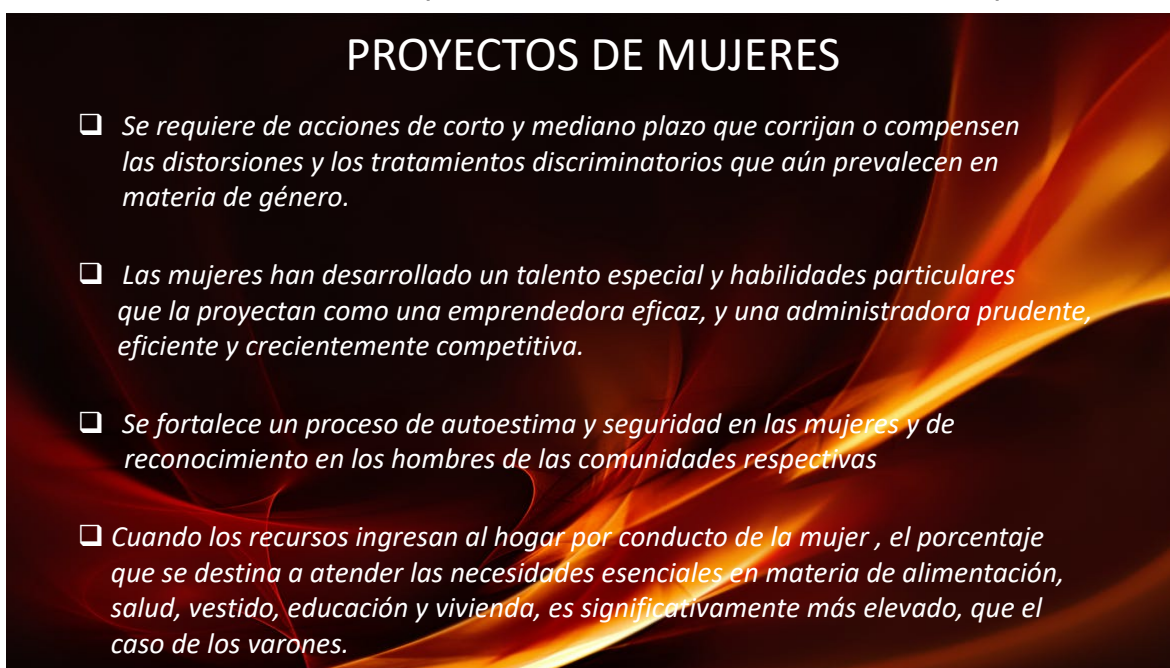
La experiencia recomienda que el ámbito territorial de un proyecto debiera ser el del Municipio en su conjunto, aunque en algunos casos podría ser más conveniente iniciar con una o varias comunidades, incluyendo la cabecera municipal para ir incorporando gradualmente las demás comunidades de la localidad 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, la participación de dos o más municipios tiene también efectos positivos evidentes, como la complementariedad y la sana competencia, que vale la pena tomar en consideración.

V.- LOS PROYECTOS PRIORITARIOS

1.- Proyectos de mujeres

Es pertinente destacar que la Metodología puede aplicarse en beneficio de todo tipo de 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



PROYECTOS DE MUJERES

- ❑ *Se requiere de acciones de corto y mediano plazo que corrijan o compensen las distorsiones y los tratamientos discriminatorios que aún prevalecen en materia de género.*
- ❑ *Las mujeres han desarrollado un talento especial y habilidades particulares que la proyectan como una emprendedora eficaz, y una administradora prudente, eficiente y crecientemente competitiva.*
- ❑ *Se fortalece un proceso de autoestima y seguridad en las mujeres y de reconocimiento en los hombres de las comunidades respectivas*
- ❑ *Cuando los recursos ingresan al hogar por conducto de la mujer, 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.*

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. La práctica del arte popular 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 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. 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, ya que los artistas jamás han sido buenos administradores de negocios. 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

Talleres de Vitralería

Talleres de Literatura

Talleres de Folklore

VI.- LAS Y LOS PRODUCTORES PARTICIPANTES

1.- La participación en el Proyecto

La Metodología, por otra parte, está diseñada para organizar la participación conjunta de un número importante de diversos productores y de talleres productivos. Se estima que para el caso de un Proyecto IDEQ el número de productores en un Complejo Productivo Binacional debiera de fluctuar en el mediano plazo entre las 500 y 600 participantes. 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.



En un Proyecto IDEQ el número de productores en un Complejo Productivo Binacional debiera de fluctuar en el mediano plazo entre las 500 y 600 participantes

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

- a. Podrán registrarse como participantes todas los productores cuyo domicilio se



Podrán registrarse como participantes todas los productores cuyo domicilio se localice en el o los Municipios seleccionados

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 aceptarán suspender de inmediato su respaldo si alguna de ellas mismas o bien los productores, los universitarios o las jóvenes de origen mexicano en

el exterior, decidieran establecer algún tipo de discriminación o condicionamiento particular. La normatividad establece, es cierto, un cierto tratamiento especial para las mujeres, pero siempre con el propósito de compensar inequidades estructurales o tradicionales.

- b. Todas los productores que cumplan con el requisito único podrá participar en el proyecto y adherirse a la Sociedad Cooperativa de Producción 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 los socios de la Sociedad Cooperativa.

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

La Metodología IDEQ 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.

En el Taller sobre “*Un Nuevo Enfoque de Colaboración y Alianza Estratégica*” de explican con detalle los fundamentos del esquema de acción conjunta que se adopta en la Metodología, reconociendo que 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

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 conjuguen 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 compraventa 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 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.

b) *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. La Metodología establece que las/os Representantes de cada Taller Productivo, así como los integrantes del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia de la Sociedad Cooperativa de Producción, serán designados al azar por un período que no podrá exceder de un año, en el entendido de que, más que como directivos, deberán actuar como servidores temporales de sus representados durante el período acordado. Esta posición solo podrá ocuparse nuevamente cuando todos los integrantes del Taller Productivo o de la Sociedad Cooperativa, según sea el caso, hayan desempeñado esa función.

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 la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial de los universitarios, 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 los jóvenes universitarios que forman Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial. Se evitará así que surjan desconfianzas y posibilidades de que algunos participantes obtengan mayores beneficios que otras de manera injustificada.

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. Los Talleres Productivos

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. Se recomienda, por lo tanto, analizar con detenimiento todos los Talleres en que se sustenta la Metodología.

Las diversas propuestas de acción y de procedimiento que propongan las Instituciones 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 Respaldo si no se oponen a los Lineamientos y Directrices en que se sustenta la Metodología.

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:



TALLERES PRODUCTIVOS

- Número de integrantes
- Incorporación abierta
- Responsabilidad colectiva
- Representante – Enlace – Mujer
(Azahar – Rotación)
- Identidad
 - nombre
 - marca
 - logotipo
 - Tres colores
- Informalidad

The slide features four small photographs on the right side: the top one shows a group of people, possibly a community meeting; the second shows people working with large bundles of material, likely agricultural; the third shows people in a workshop setting, possibly sewing; and the bottom one shows people working at a table with various items, possibly a food or craft workshop.

- a. Cada Taller Productivo estará integrado por el número de participantes que ellos mismos decidan. Pudiendo formarse Talleres Productivos con un solo persona, simplemente porque así lo ha decidido.
- b. Los Talleres podrán modificar el número de integrantes cuando los propios productores lo determinen.
- c. Cada Taller actuará como una unidad productiva y todos sus integrantes asumirán responsabilidades y compromisos de participación de manera conjunta, si bien no asumirán los compromisos de otros talleres

- d. 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 Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial les apoyará para que cada Taller disponga de un logotipo, que, en cada caso, se utilizará conjuntamente con el logotipo general del Complejo Productivo Binacional.
- e. Todos 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.
- f. 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 azar. Durante los primeros tres años este cargo sólo podrá ser desempeñado por mujeres productoras, con el fin de compensar los criterios inequitativos que prevalecen en la realidad actual.
- g. 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 Sociedad Cooperativa de Gestión Empresaria y con las Instituciones 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.
- h. La o el Representante también podrá recibir encomiendas de trabajo para cada uno de los integrantes de su Taller, en el entendido de que al aceptarlas se genera un compromiso de cumplimiento no sólo para él, 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.

Independientemente de las actividades productivas prioritarios, en la medida en que se avance en la instrumentación de un proyecto, se pueden ir incorporando talleres de las más diversas actividades productivas, como pudieran ser las siguientes:

Talleres Productivos

- *Carpintería.*
- *Servicios de Plomería.*
- *Pintura y reparación doméstica*
- *Servicios eléctricos*
- *Reparación y mantenimiento de bienes domésticos.*
- *Herrería.*
- *Cestería.*
- *Peletería.*
- *Servicios de Costura*
- *Macramé*
- *Servicios de construcción.*
- *Servicios de traducción.*
- *Enfermería.*
- *Bordado, tejido y deshilado*
- *Alta cocina*
- *Servicios de computación.*
- *Servicios de cuidado infantil*
- *Diseño (gráfico, industrial, etc).*
- *Servicios de belleza*
- *Reparación de maquinaria y equipo*
- *Sistemas de mantenimiento industrial*
- *Reparación y mantenimiento de motores*
- *Decoración de interiores*
- *Servicios de jardinería.*
- *Arte popular.*
- *Danza.*
- *Teatro.*
- *Música.*
- *Pintura.*
- *Fotografía*
- *Literatura.*

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 autosostenible, rentable y competitiva.

En el esquema propuesto 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 laborales y 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 Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial, cuyo funcionamiento se explica más adelante.

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. Como ya se mencionó, estas funciones son desempeñadas exclusivamente por mujeres productoras durante los primeros tres años. El propósito es permitirles generar un precedente que fortalezca su autoestima, impulse su proceso de empoderamiento y muestre a los productores varones su extraordinaria capacidad de administración.

La no injerencia, directa o indirecta, abierta o sutil, de las autoridades locales 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 externas sean evaluadas y 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 y de la Sociedad Cooperativa de Producción.

Es conveniente, por lo tanto, la organización de una sesión plenaria previa en la que integrantes de la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial y 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 informalmente 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 empresas exitosas.

Los Asesores/as Especiales podrán ser propuestos por las Instituciones de Respaldo al Consejo de Administración de la Sociedad Cooperativa de Producción, 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 trascendentes 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 Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial.

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

7.- Las microempresas como Talleres Productivos

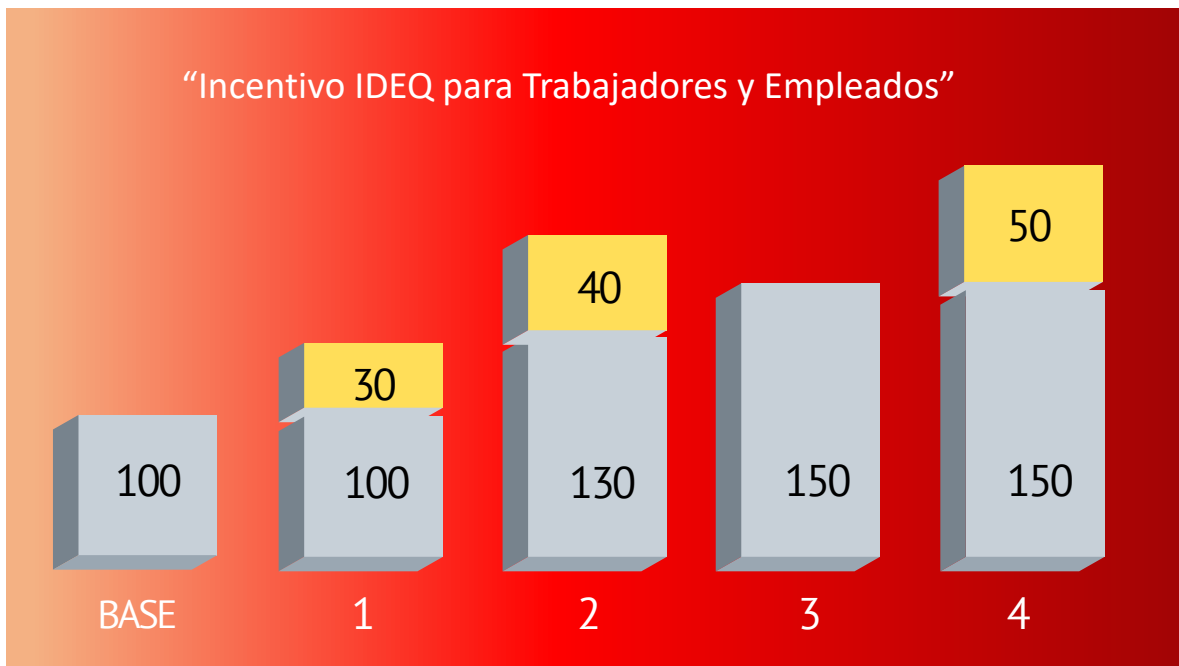
Si bien el esquema funciona de IDEQ se sustenta en el cooperativismo, las microempresas, formales o informales, pueden participar como Talleres Productivos en un Proyecto IDEQ, siempre y cuando cumplan con los siguientes cuatro requisitos:

a) Mantener registrados a sus trabajadores ante el IMSS

b) Difundir a sus trabajadores la metodología IDEQ

c) Tratar con solidaridad a sus trabajadores que decidieron independizarse y formar su propio Taller Prorudctivo

d) Aplicar en su microempresa el "Incentivo IDEQ para Trabajadores y Empleados"



Supongamos que el período acordado es anual y que las utilidades de la empresa en el año previo (Base) fue de 100. También partamos del supuesto de que el primer año de vigencia del incentivo, se lograron aumentar las utilidades de la empresa a 130. Los 30 incrementales se distribuyen a los trabajadores y empleados en una relación directamente proporcional a su respectiva participación en los sueldos y salarios asignados.

Para el segundo año se toma como base el total de las utilidades compartidas (130) y si, en efecto, se obtiene un monto de 170, los 40 adicionales se entregarán a trabajadores y empleados.

Ahora supongamos que en el tercer año se alcanzó un importe inferior a las utilidades compartidas del año previo (150). En este caso las utilidades (150) no se comparten y en su totalidad corresponden a los propietarios del capital. Sin embargo, para el año siguiente, el cuarto, el importe base es el del año previo, es decir 150, así que, si se obtuvieron utilidades totales de 200 en ese último año, los 50 incrementales corresponden a los trabajadores y empleados. Y así sucesivamente.

De esta manera los trabajadores y empleados tendrán el mayor interés en reducir costos, lograr ahorros y obtener mejores precios, sin necesidad de supervisión y de normatividad estricta, pues el control lo efectuarán ellos mismos, ya que todo ello repercutirá en su virtual participación en la utilidades de la empresa; en tanto que los propietarios simplemente estarán difiriendo un año o un semestre sus

expectativas de mayor ganancia, la cual muy probablemente no se habría concretado sin el esfuerzo especial y la mayor productividad de los trabajadores y empleados, quienes, con este esquema, seguramente redoblarán su entusiasmo y esfuerzo laboral y, sin estímulos adicionales, sentirán su empresa ahora sí como propia y considerarían su desarrollo como parte integral de su propia responsabilidad.

Se recomienda el análisis del Taller sobre el “Incremento de la capacidad de competencia de las micro y pequeñas empresas”, que figura como Taller de Soporte de la Metodología IDEQ.



VII.- LOS UNIVERSITARIOS

1.- El sentido emprendedor

La participación activa en un Proyecto IDEQ se presenta no como una posibilidad de servicio social y apoyo filantrópico para las jóvenes universitarias, 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.

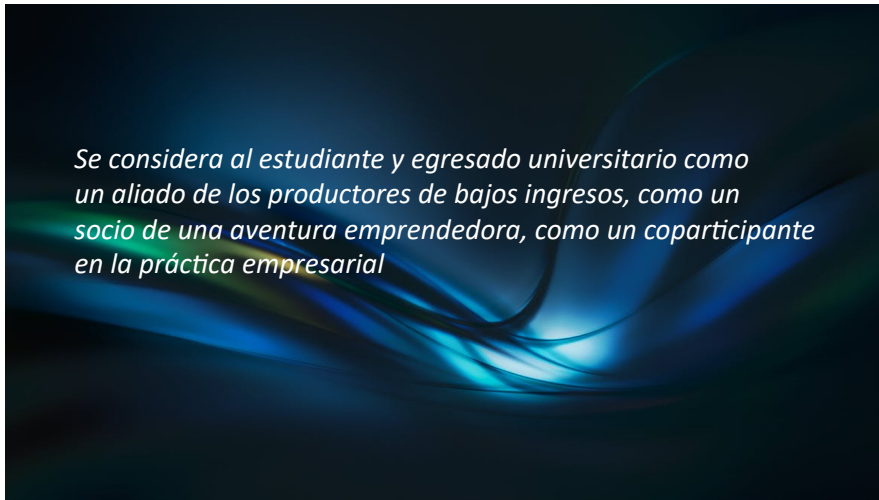
“Cabe discutir aquí si el hecho de que la mayor parte de estos emprendimientos provengan de decisiones de subsistencia supone que los mismos estén forzosamente condenados al fracaso y, por lo tanto, si las políticas y programas de apoyo al emprendedurismo deben orientarse a convertir a los emprendedores “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.”⁴

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.

⁴ Trabajo Decente y Juventud en América Latina 2010 http://prejal.oit.org.pe/prejal/docs/TDJ_AL_2010FINAL.pdf

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. Se recomienda ampliamente consultar el “*Taller sobre los Emprendedores en México*”.

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; 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 proceso de 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 las 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.

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 universitarias, 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.

2.- La ubicación

la Metodología IDEQ no propone a los estudiantes y egresados universitarios 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.

La Metodología IDEQ no propone en 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”⁵

⁵ *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

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

3.- El enfoque interdisciplinario

Para estar en condiciones de realizar de manera adecuada las tareas que le serán encomendadas a la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial por los productores y por las instituciones de respaldo, se requiere de una presencia y acción verdaderamente interdisciplinaria. Las carreras seleccionadas dependerán 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 estudiantes y egresados de las siguientes disciplinas:



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

4.- La organización

Los universitarios constituyen una Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial y cada uno de ellos decide donde participar en la estructura organizacional sustentada en cinco Divisiones, pudiendo cambiarse las veces que estime conveniente:



- División de Vinculación Institucional

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 productiva 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 el Programa de Renta de Productos y ejecuta directamente la acción de comercialización y exportación, además de gestionar y acordar acuerdos de suministro con el comercio corporativo. Con una relevancia significativa esta División se hace cargo de vincular al Complejo Productivo Binacional con el comercio electrónico.

- 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 Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial recibe de administrar la Sociedad Cooperativa de Producción, ocupándose también de la cobranza y de la negociación, administración y amortización de los créditos que se obtengan para respaldar al Complejo Productivo Binacional. 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 y cuyo funcionamiento se explica más adelante. Cumple con obligaciones fiscales y laborales

- 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.

5.- Equipos de Fomento al Desarrollo Equitativo

Adicionalmente a su participación directa en alguna de las cinco Divisiones, los universitarios integrantes de la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial podrán participar de manera voluntaria en alguno de los “Equipos de Fomento del Desarrollo Equitativo”:



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 se 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

6.- La Formación

La primera tarea de los integrantes de la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial es profundizar sobre la Metodología IDEQ. 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 universitarios participantes 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 SCGE analicen con detenimiento los Talleres que brindan soporte a la Metodología y que explican el origen y fundamentos de los nuevos enfoques:



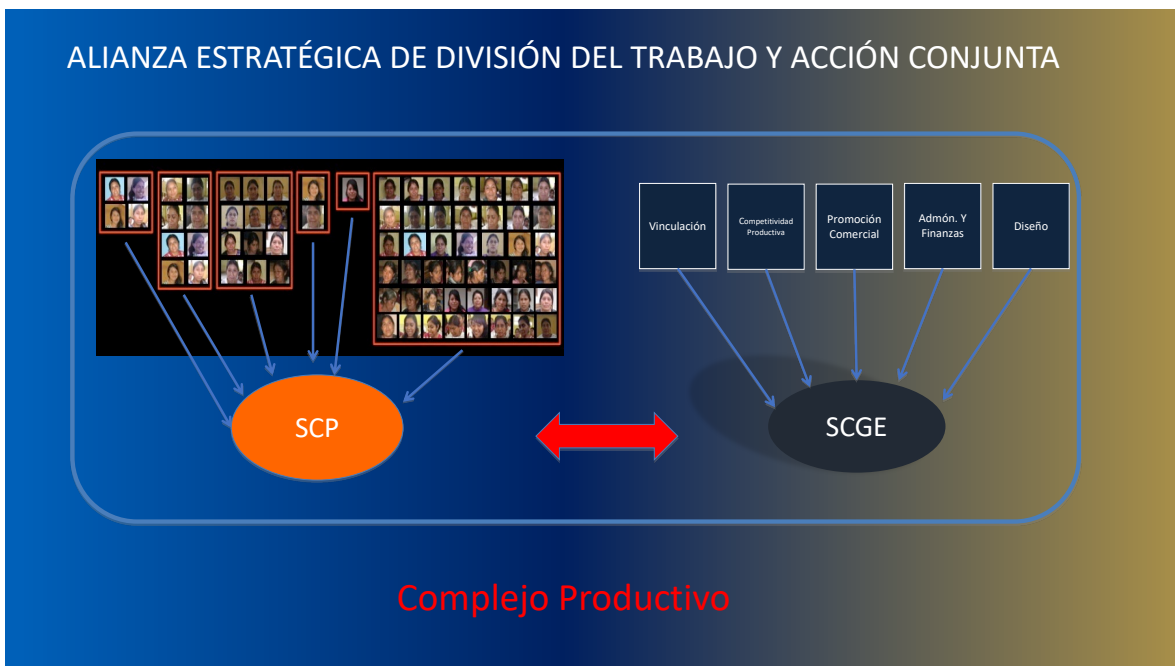
Cabe destacar que los estudiantes y egresados universitarios pueden participar en el Proyecto de acuerdo a su tiempo disponible, ya sea tiempo completo, es decir aproximadamente 8 horas diarias o 40 a la semana, o bien medio tiempo, con 4 horas diarias o 20 a la semana, e incluso un cuarto de tiempo con 2 horas diarias o 10 a la semana. Por supuesto su participación en los ingresos será también acorde con su participación, el de tiempo completo percibirá el doble que el de medio tiempo y cuatro veces más que el que colabora un cuarto de tiempo.



VIII. ALIANZA ESTRATÉGICA

1.- El compromiso

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 productores de bajos ingresos y/o alta marginación.



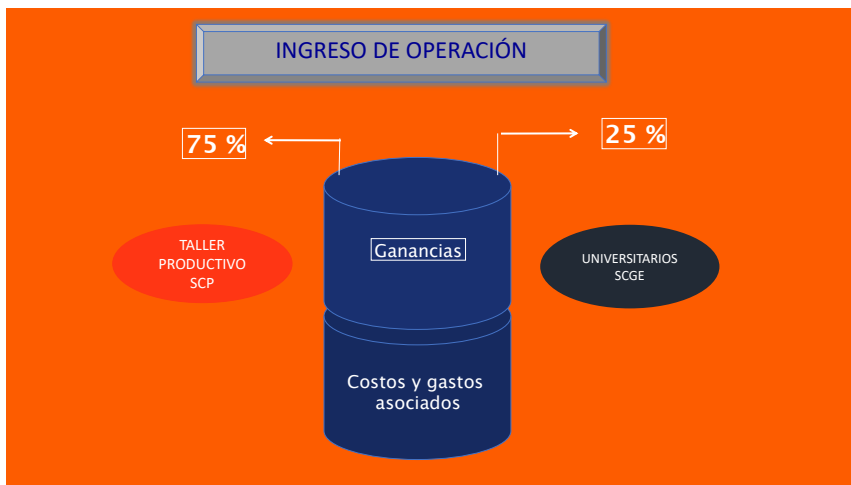
En la Metodología IDEQ, la Sociedad Cooperativa de Producción y la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial conciertan una Alianza Estratégica de División del Trabajo y Acción Conjunta, que adquiere su carácter de “*Binacional*” y su alcance tripartita cuando participan en la iniciativa jóvenes connacionales de origen mexicano establecidos en el exterior.

A través de esta alianza, productores y universitarios se comprometen a realizar diversas acciones en forma concertada y coordinada y a distribuirse las tareas, de

acuerdo a sus respectivas especialidades y vocaciones, para impulsar y operar el Complejo Productivo Binacional, de acuerdo con las disposiciones normativas de la Metodología IDEQ, compartiendo responsabilidades, acciones y los ingresos obtenidos por el esfuerzo empresarial conjunto.

De esta manera los productores se concentran en la función de producir y los universitarios se ocupan de las tareas de gestión empresarial.

2.- La distribución de los ingresos



En todas y cada una de las operaciones se aplica 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 integrantes del Taller Productivo correspondiente y 25 % para los universitarios de la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial.

Si bien esta distribución podría no parecer en principio precisamente equitativa, debe precisarse que, de acuerdo con 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

| Productores | Universitarios | |
|-------------|----------------|----|
| 100 | 12 % | 12 |
| 200 | 11 % | 22 |
| 300 | 10 % | 30 |
| 400 | 9 % | 36 |
| 500 | 8 % | 40 |
| 1000 | 6 % | 60 |

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 con 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 los universitarios perciben 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 y, de manera particular, las organizaciones de mexicanos en el exterior tienden a estar 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 Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial, 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.

Es claro y consecuente que, al suscitarse el ingreso para la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial, los recursos se distribuirán entre los universitarios

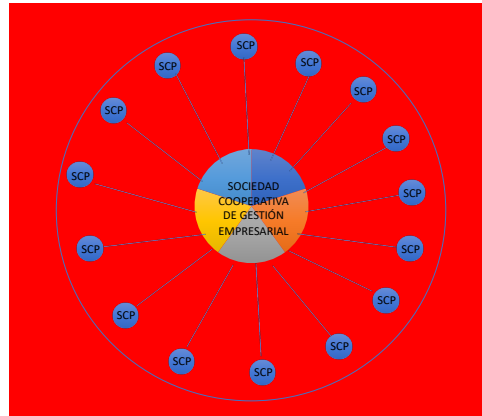
participantes de conformidad con el número de horas aportadas al trabajo, de tal manera que los integrantes del Grupo AAA percibirán el doble que lo que reciban los del Grupo AA y éstos el doble de lo que se asignará a los participantes del Grupo A.

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

| ESCENARIOS DE INGRESO | |
|------------------------------|--|
| Supuestos : | 300 productoras 30 universitarias 10 universitarias tiempo completo 10 universitarias medio tiempo 10 universitarias cuarto de tiempo Ingreso neto de las productoras: equivalente a dos salarios mínimos (\$ 7,393.00) |
| | INGRESO MENSUAL PARA UNA UNIVERSITARIA TIEMPO COMPLETO: \$ 42,240.00 INGRESO MENSUAL PARA UN A UNIVERSITARIA MEDIO TIEMPO: \$ 21,120.00 INGRESO MENSUAL PARA UNA UNIVERSITARIA CUARTO DE TIEMPO: \$ 10,360.00 |
| | |
| Supuestos : | 300 productoras 30 universitarias 10 universitarias tiempo completo 10 universitarias medio tiempo 10 universitarias cuarto de tiempo Ingreso neto de las productoras: equivalente a tres salarios mínimos (\$ 11,089.00) |
| | INGRESO MENSUAL PARA UN A UNIVERSITARIA TIEMPO COMPLETO: \$ 63,360.00 INGRESO MENSUAL PARA UNA UNIVERSITARIA MEDIO TIEMPO: \$ 31,680.00 INGRESO MENSUAL PARA UNA UNIVERSITARIA CUARTO DE TIEMPO: \$ 15,840.00 |

La intención, por otra parte, es que la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial se especialice en la aplicación de la metodología y sea capaz de replicar el modelo con otros municipios de su Estado, con otra comunidad de productores. Esto puede darse tan rápido como los universitarios corroboren su espíritu emprendedor, fortalezcan sus capacidades 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, una vez que ya han negociado términos y condiciones preferenciales con los proveedores, una vez que han negociado el acceso a los nichos de mercado objetivo, 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.

3.- El respaldo solidario del sector empresarial

Las organizaciones empresariales algunas de las principales empresas localizadas en la entidad en que se activa un Proyecto IDEQ, pueden otorgar un respaldo estratégico al Complejo Productivo Binacional a través de acciones solidarias como las siguientes:

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 herramientas, 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 productores/as 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 de Inteligencia y Promoción Comercial.-*Véase el Taller sobre “Una nueva estrategia de promoción comercial para las Mypes”*) 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*”. 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 Binacional

4. Asesoría técnica empresarial

Las empresas establecidas en el Estado podrían proporcionar a los universitarios 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 materia de diseño, adquisiciones, promoción comercial, finanzas, exportación y gestión empresarial en general.

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 al Proyecto.

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. De igual manera otras podrían facilitar en calidad de préstamo displays y material de exposición de su propiedad.

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 y universitarios.

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, ya sea 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.

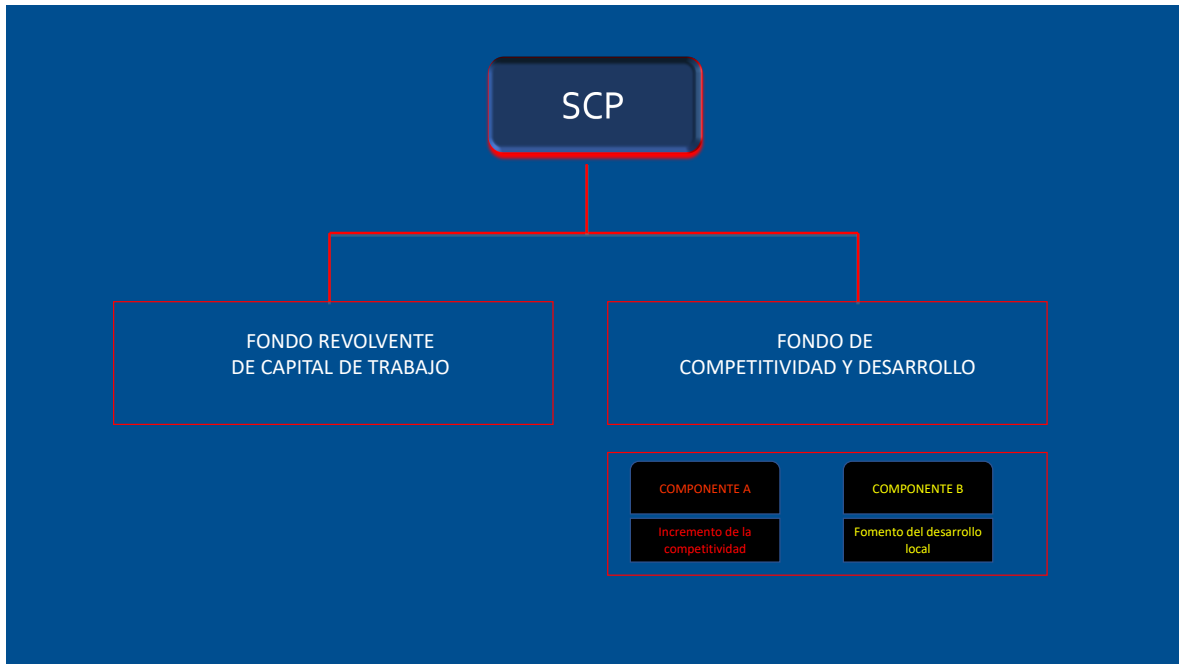
11. Registro audiovisual del avance del proyecto

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. Invitación a reuniones de comités y consejos de administración

Para los universitarios estar presente en reuniones de comités de decisión y Consejos de Administración de las empresas de la entidad puede tener una repercusión determinante en su formación emprendedora.

IX. 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 un Proyecto IDEQ 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 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 de Producción, 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 asociados y 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. En particular los recursos se utilizarán para financiar los productos entregados en consignación.



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 Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial, 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 de Producción.

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 de Gestión Empresarial 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 Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial, 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

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

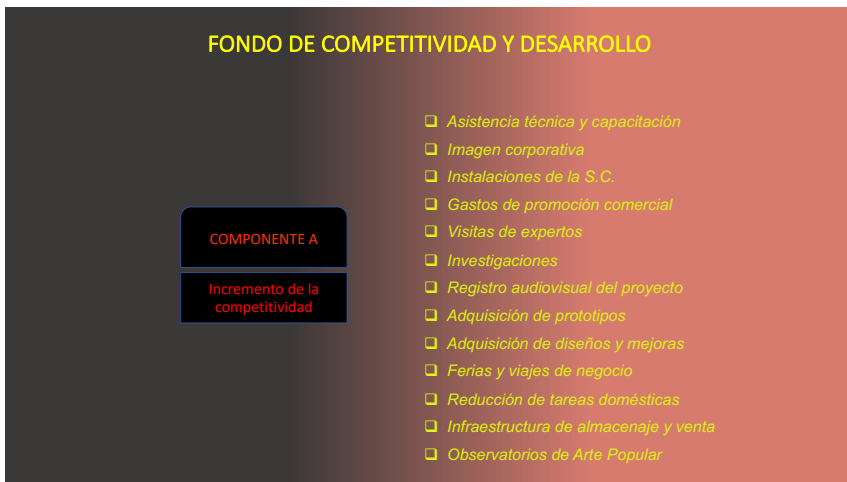


participantes por lo que se propone para el mediano plazo la constitución de un fondo comunitario de competitividad y desarrollo, que se sugiere operar de la siguiente manera:

- a. La Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial recibiría la encomienda de 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 SCGE efectuando los retiros correspondientes

de la cobranza que llevara a cabo en representación de la Sociedad Cooperativa de Producción. 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 SCGE podría comercializar a mejores precios, con el mayor beneficio para tales productores y mayores aportaciones a este componente.

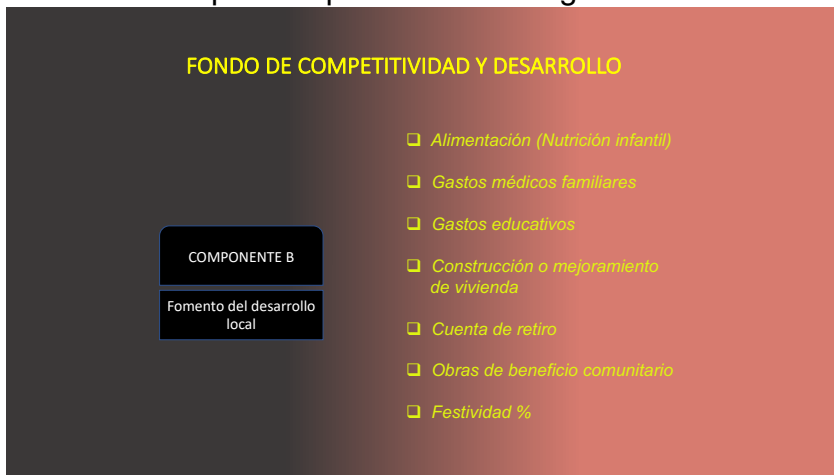
- c. Los recursos depositados en el Componente de Competitividad podrían ser utilizados única y exclusivamente para sufragar gastos e inversiones que en forma directa contribuyan a incrementar la capacidad de competencia individual y colectiva de los productores integrantes del Complejo Productivo, tales 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 herramienta de uso común, estudios e investigaciones de mercado, instalación y operación de



tiendas propias y observatorios de exposición. Estas son meras sugerencias que, en su oportunidad, se discutirán en el Consejo de Administración que, a su vez, los propondrá 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 subcuentas de los participantes que resulten en efecto beneficiarios 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 de



Producción, después de un cierto período acordado en su oportunidad por los productores integrantes, única y exclusivamente para efectuar, por conducto de la Sociedad Cooperativa de

Gestión Empresarial, ciertos gastos e inversiones, también definidos con anticipación y aprobados por ellos, 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 de Producción.
- 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 y una instrucción a la Sociedad Cooperativa 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

Taller sobre un
nuevo
esquema de
financiamiento
para las mypes



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.

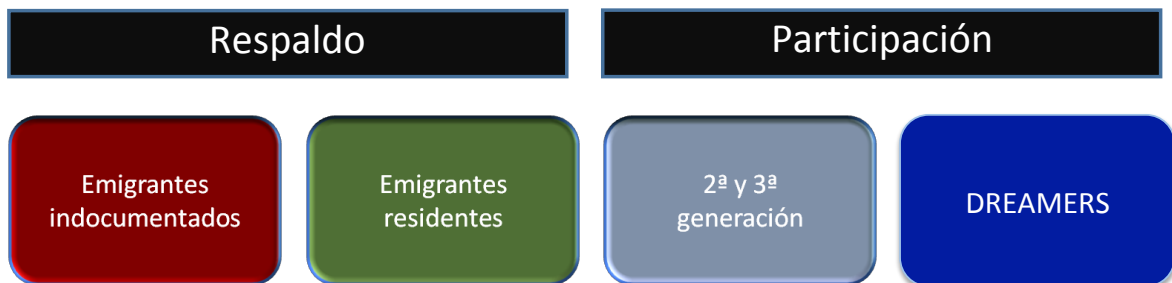
Se recomienda de manera particular analizar la propuesta específica de una alternativa de crédito-arrendamiento que se propone en el Taller sobre un Nuevo Esquema de Financiamiento para las Mypes”, ya que es justamente el esquema que

Maro López Espinosa

propone utilizar al presentarse la necesidad de recurrir por respaldo crediticio ante el sistema de intermediación financiera.

VIII. MEXICANOS EN EL EXTERIOR

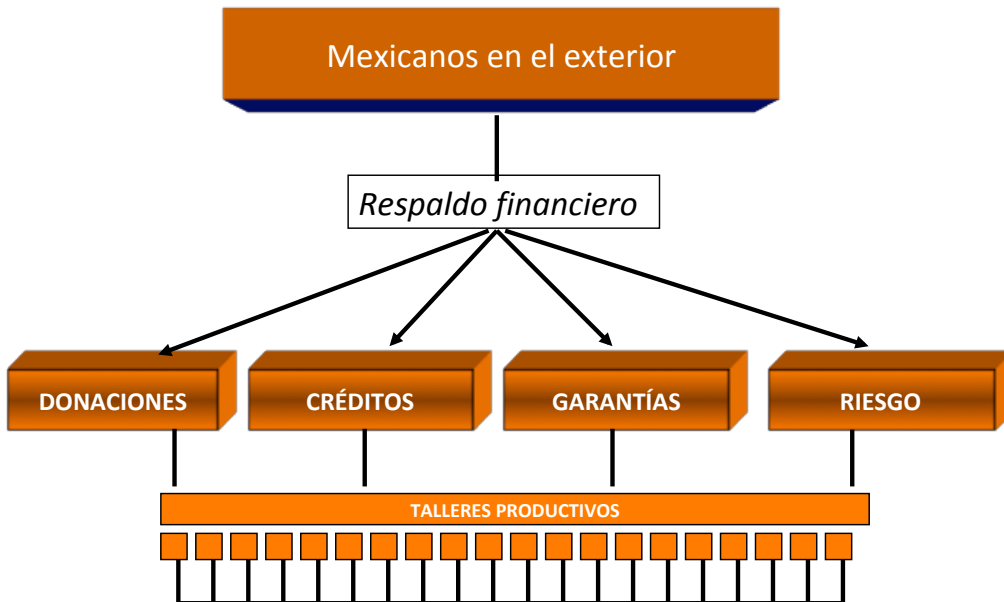
MEXICANOS EN EL EXTERIOR



Los Complejos Productivos Binacionales 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 los jóvenes de origen mexicano de segunda y tercera generación.

Los mexicanos en el exterior pueden relacionarse con los proyectos IDEQ por conducto de dos vertientes. Los emigrantes indocumentados y residentes podrán respaldar la iniciativa con un apoyo promocional y financiero, en tanto que los jóvenes de segunda y tercera generación y, en particular, los “Dreamers” podrán participar como socios de la iniciativa.

Los primeros podrán canalizar su respaldo mediante cuatro mecanismos: La donación, el crédito, el otorgamiento de garantías y la coinversión. Es claro que el beneficio del respaldo habrá de dirigirse a los productores que indiquen los aportantes, si bien los recursos serán administrados por los universitarios conforme a las disposiciones de la Metodología.

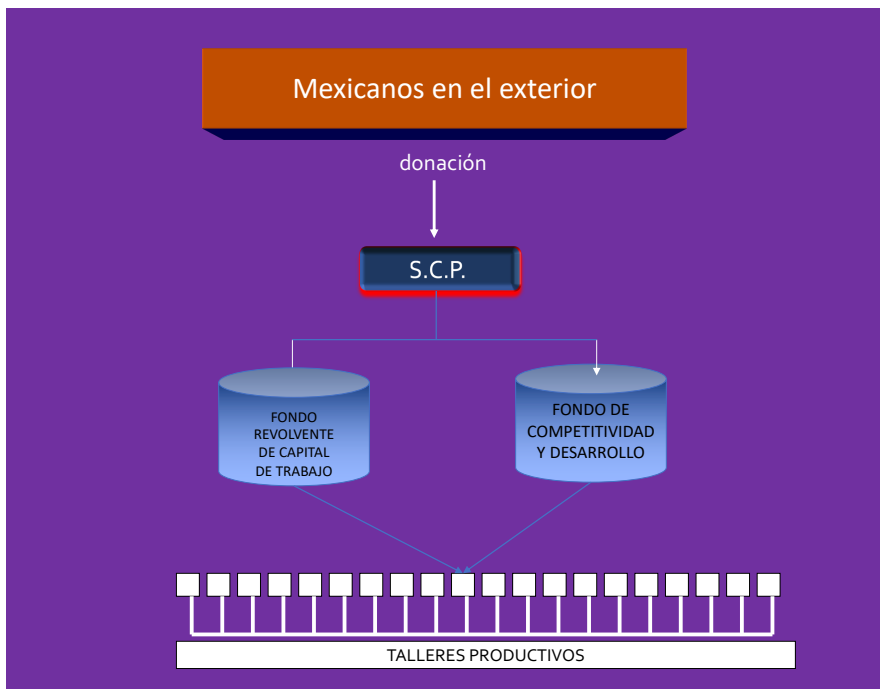


Los connacionales establecidos en el exterior pueden respaldar de una manera complementaria el desarrollo de los Complejos Productivos Binacionales activados en sus respectivas regiones de origen a través de las siguientes acciones:

1.- Donaciones

Los connacionales en el exterior pueden efectuar donaciones con una mayor certidumbre de que su respaldo se canalizará racionalmente hacia el beneficio directo de sus familiares por conducto del Complejo Productivo Binacional en que participan, al incorporarse la capacidad de gestión empresarial de los universitarios. La Metodología IDEQ pone a su disposición una serie de alternativas de gasto e inversión específicas ofreciéndoles la oportunidad de señalar el destino específico de su respaldo financiero.

El esquema les ofrece, en efecto, una opción que suele resultar atractiva para lograr su propósito, ya que pueden asegurar que los recursos de sus eventuales donaciones, al ser administrados con la coparticipación activa de la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial, tendrán una mejor utilización al saber que los ingresos conjuntos están subordinados a que los proyectos productivos sean rentables y perduren con auto-suficiencia en beneficio directo de productores y universitarios.

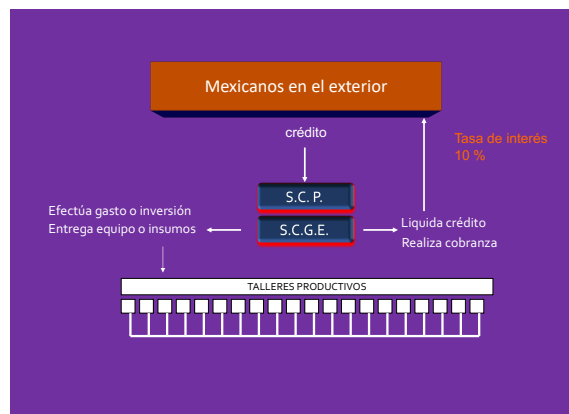


El connacional aportante del respaldo financiero puede indicar, por ejemplo, que un cierto porcentaje de la cantidad que se depositase en el Fondo Revolvente de Capital de Trabajo estaría etiquetado para apoyar la compra de materias primas e insumos o la venta en consignación

exclusivamente de su productor beneficiario. Otro porcentaje podría depositarse en el Componente "A" de la cuenta del Fondo de Competitividad y Desarrollo de su familiar beneficiario para apoyarlo, de manera exclusiva, en gastos de capacitación, por ejemplo, o en la participación con sus productos en una feria comercial. El porcentaje restante podría depositarse en el Componente "B" de dicha cuenta para respaldar a su beneficiario en gastos relacionados con la alimentación y el retiro, por ejemplo.

2.- Créditos

Los connacionales en el exterior podrán otorgar respaldo crediticio a los productores, efectuando directamente el pago de las adquisiciones al proveedor o transfiriendo los recursos directamente a sus beneficiarios por conducto de su Sociedad Cooperativa de Producción, operación que sería administrada por la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial. En este caso se aplicaría una tasa de interés equivalente a varias veces el rendimiento que el connacional que aporte los recursos crediticios obtenga por su ahorro o inversión en su lugar de residencia. Aún así, el Complejo Productivo Binacional estaría concertando un compromiso de pago

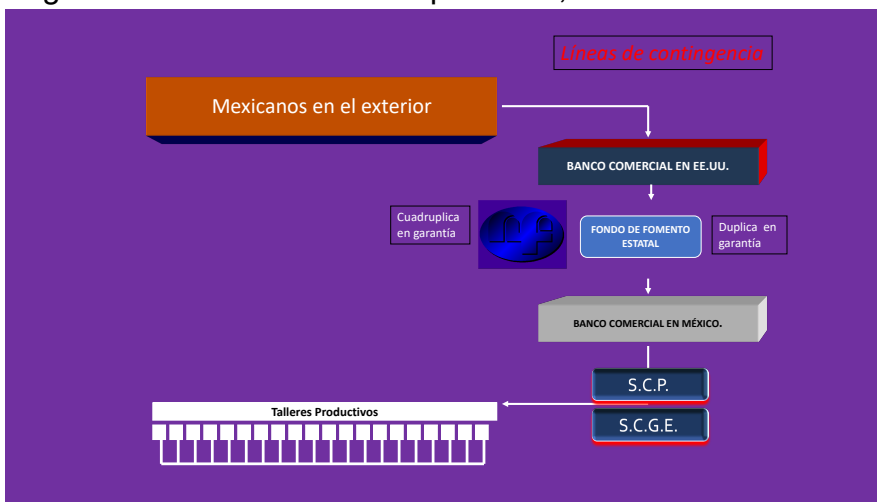


para con los aportantes del exterior con una tasa de interés preferencial inferior a la que prevalece en el sistema bancario local, en el lejano supuesto de que hubiesen tenido acceso al mismo. La SCGE empresarial recibiría la encomienda de efectuar la cobranza y proceder a la amortización del crédito y al pago de intereses.

3.- Líneas de contingencia

Los connacionales en el exterior pueden apoyar a los Complejos Productivos Binacionales en el financiamiento de su proyecto, por conducto del sistema de intermediación financiera, mediante la apertura de líneas de contingencia, sin tener que efectuar erogaciones inmediatas.

En este caso el connacional en el exterior que disponga de una cuenta de cheques o de ahorro en un banco norteamericano, canadiense 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 línea contingente de respaldo a un determinado banco establecido en la región de origen para que, a su vez, otorgue a su beneficiario o al Complejo Productivo que pretende apoyar, un crédito sin garantías por un cierto importe. El acuerdo contingente indicaría que, si el beneficiario en México no cumple en su oportunidad con el pago de una de las amortizaciones del crédito con el interés implícito, podrá, el banco local acreedor, vía mecanismos de compensación, descontar automáticamente el monto no cubierto de la línea de contingencia del banco corresponsal en EE.UU., Canadá o Europa. Como consecuencia, a partir del registro del eventual incumplimiento, el banco norteamericano, canadiense o



europeo procedería a abrir un crédito por el importe correspondiente al migrante que respalda la operación, en términos acordados en forma previa.

De esta manera, sin transferir recursos

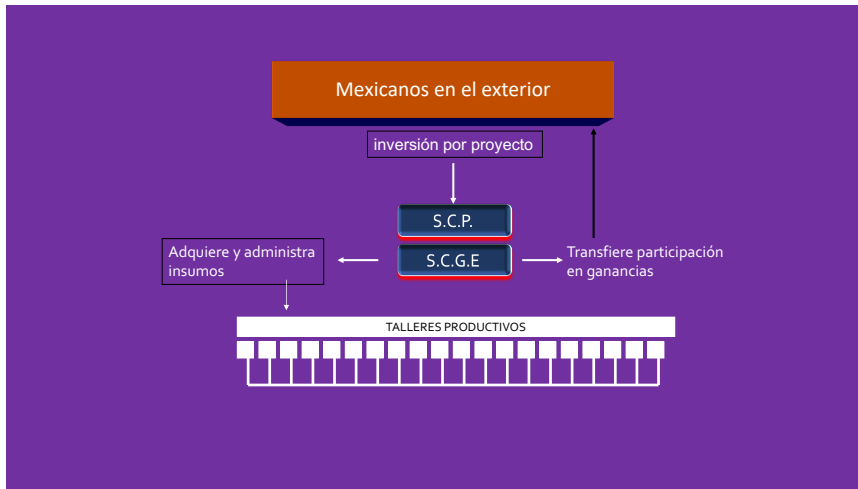
en la mayoría de los casos, los connacionales en el exterior podrán activar el financiamiento sin respaldo de garantías reales, para impulsar un proyecto productivo en su estado o comunidad de origen, trasladando su capacidad de

crédito no utilizada a familiares, amigos y/o paisanos de sus padres. Incluso pudiera ser, si los beneficiarios en México 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 impliquen el registro de cartera vencida o provisión de reservas, lo que daría lugar a que se aplicara no una tasa de interés sino una comisión de servicios 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 connacionales en el exterior obtener un efecto multiplicador interesante con su línea de respaldo contingente, si se concierta con un Fondo de Fomento estatal un acuerdo para 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 para respaldar al Complejo Productivo Binacional. Adicionalmente podría concertarse una operación similar con un a banco de desarrollo, como Nacional Financiera, en cuyo caso el importe garantizado podría cuadruplicarse. Esta relación de pari-passu podría incrementarse todavía más ante un buen comportamiento y precedente.

De ser necesario, la eventual ganancia para los connacionales en el exterior podría provenir del propio Complejo Productivo a través de una comisión por garantía equivalente al doble o triple 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.



4.- Participación temporal en el riesgo

Sin necesidad de participar como socios en el capital social de Sociedad Cooperativa, los connacionales en el exterior pueden aportar recursos

con el objeto de cubrir parte de los requerimientos de capital de trabajo necesario para atender una demanda específica. Los universitarios desagregarían con detalle los correspondientes costos y expectativas de ganancias e invitará a los connacionales en el exterior a participar en el negocio, en el entendido de que inmediatamente después de efectuarse la cobranza respectiva, se les transferirán las ganancias correspondientes al porcentaje de su respectiva participación en el financiamiento del capital de trabajo.

5.- Los jóvenes binacionales y los Dreamers

a).- Promoción comercial

Para los jóvenes binacionales de 2ª. Y 3ª. generación y para los Dreamers, se propone una participación activa en los proyectos, actuando como promotores



comerciales en sus lugares de residencia, como verdaderos aliados estratégicos para acceder no sólo al mercado solidario y nostálgico de los mexicanos en sus respectivas localidades, sino también al mercado de los latinos y, particularmente a los nichos de mercado de elevado nivel de ingreso y de cultura en general, entendiendo aquí la cultura como la capacidad de apreciación del arte, de todo el país. Estos nichos constituyen

el principal mercado objetivo tanto en Norteamérica, como en Europa y también en China, donde se ha planteado el esquema y donde ciertas autoridades han mostrado un particular interés por promover este tipo de iniciativas. Por lo que se refiere a los Estados Unidos, los jóvenes binacionales constituyen un verdadero “Caballo de Troya” que ha sido absolutamente desperdiciado.

Los jóvenes binacionales y/o Dreamers irían formando sus Equipo de Promoción



Comercial por condado, por Club de oriundos, por Universidad o por la razón que estimen pertinente, pudiendo constituir en su oportunidad un negocio formal de comercialización de productos IDEQ, en lo particular, o en general de productos de origen mexicano y/o centroamericano.

La función principal de los EPC será la de promover las ventas de los productos del Complejo Productivo Binacional en sus respectivos lugares de residencia, a través de acciones como las siguientes:

- a) *Visitar nichos de mercado con el fin de presentarles la oferta productiva de complejo Productivo Binacional a través de catálogos y muestrarios.- Levantamiento de pedidos.*
- b) *Organizar exposiciones de productos para promover su venta directa y el levantamiento de pedidos.*
- c) *Promover la construcción y operación de Observatorios de Inteligencia y Promoción Comercial.*
- d) *Impulsar la formación de Unidades de Promoción Comercial entre la población de origen mexicano en sus condados o ciudades de residencia.*
- e) *Establecer y operar galerías de arte popular del Estado en sus lugares de residencia.*
- f) *Formar y operar Fondos Solidarios de Promoción Comercial en sus respectivos Clubes de Oriundos.*
- g) *Promover la participación de connacionales residentes en el Condado o ciudad en esquemas de respaldo financiero.*

Cabe señalar que corresponderá a los propios jóvenes binacionales y a los Dreamers determinar sus respectivas comisiones de promoción de ventas, en el entendido de que el importe de dichas comisiones se continuará percibiendo durante un año para todos los pedidos que se envíen directamente a la Sociedad Cooperativa de Producción, aun

Los jóvenes binacionales determinan sus propias comisiones de venta

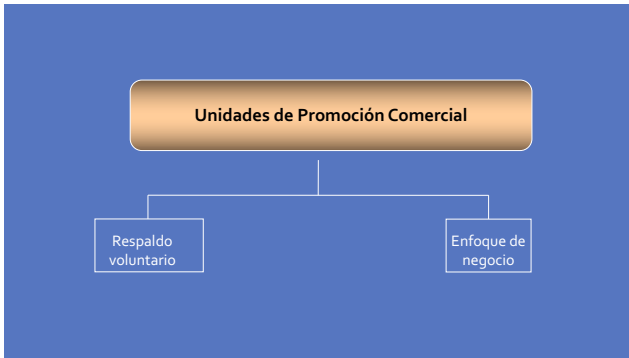
cuando no reciban visitas adicionales de seguimiento por parte de quienes abrieron originalmente ese vehículo de acceso al mercado. Expliquemos el procedimiento con un ejemplo:

Supongamos que la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial envió la propuesta de un producto, cuya cotización puesto en la ciudad del comprador, asciende a \$1,000.00 dólares, que uno de los jóvenes binacionales o Dreamers presentó la oferta productiva a un establecimiento comercial y persuadió a su propietario de efectuar la adquisición correspondiente directamente de la Sociedad Cooperativa de Producción, por un valor de \$1,300.00 dólares. Una vez que se efectuó el envío del producto e inmediatamente después de realizarse la cobranza, la Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial procedería a transferir el importe de la comisión (\$300.00 dólares) a la cuenta del joven binacional o Dreamer que promovió la venta. También podría efectuarse la transferencia de parte o de la totalidad de la comisión a otra cuenta



que sea oportunamente señalada, ya fuera en Estados Unidos o en México. (Tal vez algún pariente beneficiario). Como se mencionó, durante un período de un año,

se realizará similar transferencia por todas las compras que realice el citado establecimiento comercial del producto promovido. Para continuar recibiendo esta comisión el joven binacional tendría que persuadir al comprador de adquirir otro tipo de producto, o bien buscar un nuevo comprador.



b) 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 definirán, 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

c) Observatorios de Inteligencia y Promoción Comercial

Los connacionales pueden promover y operar 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,



sondear las reacciones de potenciales consumidores, recoger sus sugerencias y recomendaciones, evaluar sus reacciones a la estrategia motivacional y retroalimentar de información al Complejo Productivo Binacional.

d) Fondos de Promoción Comercial.- Con aportaciones de los propios connacionales establecidos en sus condados o ciudades, se podrían también 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:

a) Investigaciones de nichos de mercado.

b) Edición y distribución de material promocional en el idioma de los lugares de residencia.

c) Contratación de asesores que se trasladen temporalmente al país de origen para proporcionar su asistencia técnica y contribuir al incremento de la capacidad competitiva de los Talleres Productivos.

d) Adquisición y envío de muestras, diseños, prototipos, herramientas e innovaciones tecnológicas, que permitan aumentar la capacidad de competencia de la oferta productiva.

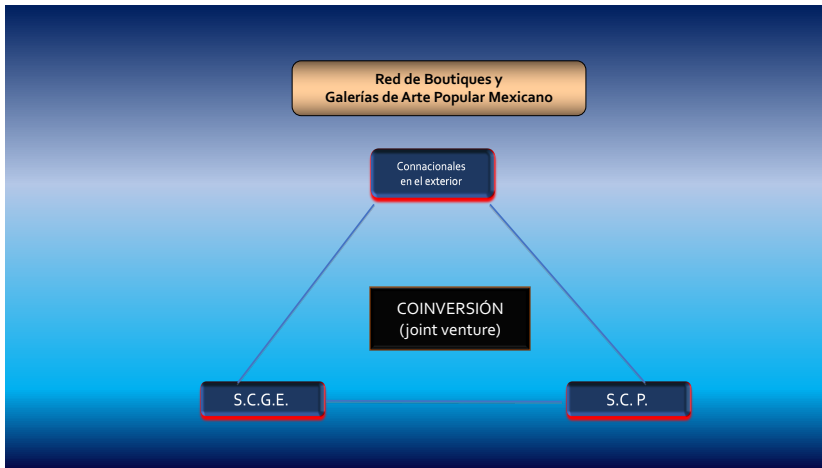


- e) Organización de ferias y exposiciones en sus localidades de residencia para exhibir y comercializar los productos elaborados por los productores del Complejo Productivo Binacional

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

De manera especial, se promovería el establecimiento de una Red de Oficinas de Importación y, en su caso, de Galerías de Arte Popular de los Estados de la República en que se impulsen los Complejos Productivos Binacionales que contempla la Metodología IDEQ, en cuyo financiamiento, constitución y administración participen los productores, a través de su Sociedad Cooperativa de Producción, los jóvenes universitarios, por conducto de su Cooperativa de Gestión Empresarial, y las hijas e hijos de connacionales establecidos en EE. UU, Canadá y Europa, que participen en el Proyecto, en particular los que se hayan formado en disciplinas relacionadas con la administración de negocios.

Para impulsar este tipo de iniciativas de co-inversión (*Joint Ventures*), con

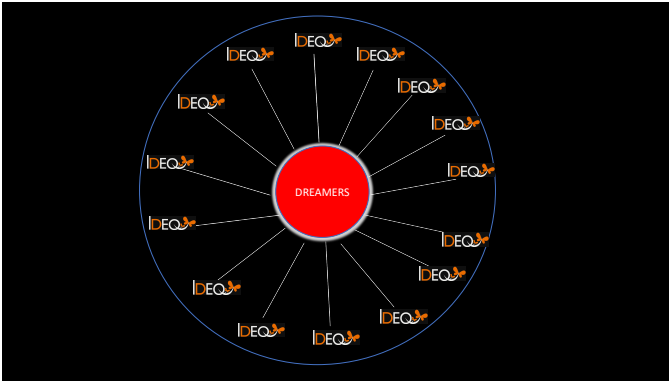


aportaciones no reembolsables o préstamos de quasi-capital, se gestionaría un respaldo complementario por parte de dependencias y agencias locales de fomento en el país de destino, y de organismos

internacionales de fomento y cooperación para el desarrollo. En particular se gestionará el respaldo complementario del Small Business Administration de Estados Unidos con sus programas de apoyo técnico y financiero a grupos sociales minoritarios entre los que figuran los inmigrantes y las mujeres. Adicional y de

manera especial se gestionará el respaldo del Sistema de Comercio Justo (Fair Trade) que opera en la Unión Americana, Canadá y, de manera especial, en los países de la Unión Europea.

Conviene finalmente destacar que los connacionales en el exterior pueden



concertar acuerdos de cooperación con diversos Complejos Productivos IDEQ en el país.

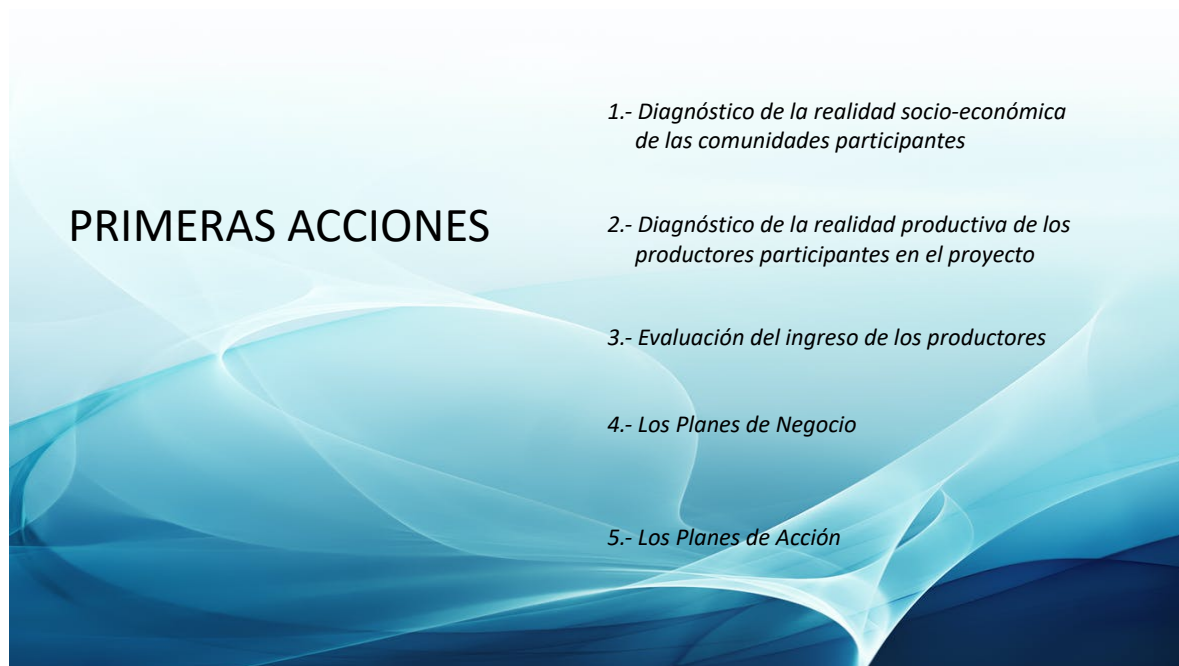
En realidad, son diversas las acciones innovadoras de promoción y de respaldo que pueden impulsar el Gobierno Federal y los Gobiernos Estatales,

para finalmente aprovechar, en todas sus dimensiones y en beneficio de todos, la extraordinaria oportunidad que representa la participación activa de los connacionales mexicanos en el exterior en el desarrollo equitativo de México.

IX. PRIMERAS ACCIONES

Por lo que hace a los principales actores, se han señalado algunas propuestas de acción para fortalecer la vinculación de los productores y universitarios 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 quienes participen directamente 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 todos los participantes.

1.- Diagnóstico de la realidad socioeconómica de las comunidades participantes



Una tarea importante que tendrá que llevar a cabo los universitarios es la de efectuar el estudio socioeconómico 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 socioeconómico 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 Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial permita conocer mejor la realidad de la comunidad productora. Entre los Formatos de Soporte figura una propuesta preliminar sobre el contenido de este diagnóstico

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

Los universitarios 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 Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial. 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 universitarios 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 S.C.G.E deberán evaluar los resultados y derivar las conclusiones fundamentales que habrán de

orientar el desarrollo del proyecto. Entre los Formatos de Soporte figura una propuesta preliminar sobre el contenido de este diagnóstico

3.- Evaluación del ingreso de 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

4.- 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, los universitarios 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 S.C.G.E 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 los universitarios 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 S.C.G.E. 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.

5.- Los Planes de Acción

Los integrantes de la S.C.G.E. 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 socioeconómico de las comunidades del proyecto
 - c) Promover y coordinar la realización del autodiagnóstico 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:
 - r) Las investigaciones de mercado en el exterior
 - s) La edición y distribución de material promocional
 - t) La adquisición de muestras, diseños y prototipos
 - u) La organización de ferias y exposiciones
 - v) La instalación y operación de Equipos de Promoción Comercial por Condado
 - w) La formación de Unidades de Promoción Comercial
 - x) La formación de Unidades de Comercialización
 - y) 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 Sociedad Cooperativa de Gestión Empresarial.
- b) Diseñar la normatividad general del Complejo Productivo Binacional.
- c) Asegurarse que el desempeño laboral de los productores se realiza 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.

6.- La sustentación de la metodología

De fundamental importancia será que productores, universitarios y jóvenes



binacionales, en particular los Dreamers, profundicen en el contenido de los Talleres de Soporte que pueden consultar en la página www.ideq.mx y que explican el sustento mismo de la

Metodología IDEQ.

7.- Los Formatos de Soporte

En la propia página de la Metodología IDEQ podrá encontrar las propuestas de los siguientes Formatos de Soporte

FORMATOS

- 1.- Acuerdo Marco de Colaboración Institucional*
- 2.- Acta Constitutiva de la SCP*
- 3.- Carta de Intención de la SCGE*
- 4.- Auto-diagnóstico de la Realidad Socioeconómica*
- 5.- Auto-diagnóstico de la Realidad Productiva*
- 6.- Acuerdo de Alianza Estratégica de División del Trabajo y Acción Conjunta*
- 7.- Acuerdo de Colaboración Comercial*
- 8.- Acuerdo de Colaboración de Diseño*