



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**PROPUESTA DE UNA RED EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA IMPULSAR LA
COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE QUESILLO DEL MUNICIPIO DE REYES ETLA,
OAXACA**

**TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PRESENTA:
NATHALIA RAMÍREZ CASTELLANOS**

**DIRECTORA DE TESIS:
DRA. MÓNICA TERESA ESPINOSA ESPÍNDOLA**

**CO- DIRECTORA
DRA. YANNET PAZ CALDERÓN**

H. CD. DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, MAYO DEL 2025

DEDICATORIA

A mi mamá, Janet, por ser la luz de mi camino, por motivarme y acompañarme tan amorosamente en todas mis decisiones. Por siempre querer lo mejor para mí y darme a manos llenas todo su apoyo.

A mi papá Julio, por darme la confianza, libertad y apoyo para hacer las cosas por mi cuenta.

A mis hermanas Evelyn y Paola por ser mi más grande inspiración, y por quienes trato de ser mejor todos los días.

A mis abuelos Pablo y Violeta por todo el apoyo y cariño que me han brindado siempre, atesoro su presencia en cada momento de mis estudios, desde que iban a verme bailar al kínder o a leer un programa cívico en la primaria.

A mis tíos Julio y Gabriela, por estar siempre al pendiente y preocuparse por mí.

A mi abuelo Abelardo, por preocuparse y siempre darme para mi pasaje sin que yo se lo pida.

A mis primas Valeria y Dayami, porque deseo que este proyecto que ahora culmino, sea solo uno de los muchos caminos que también se animen a recorrer.

A mi tío Omar, con la esperanza de que la vida le regale paz, como me ha dado amor.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de tesis, la Dra. Mónica Espinosa, por la paciencia y amabilidad para acompañarme en este proceso, esperando ser una profesionalista tan preparada como ella.

A mi codirectora la Dra. Yanet Paz, por su amabilidad y carisma, así como las aportaciones en mi investigación.

A mis sinodales, la Lic. Francisca Adriana Sánchez Meza, al Dr. Adolfo Maceda Méndez y a la Dra. Zulma Janet Hernández Paxtián, por sus aportaciones en mi investigación.

Al representante de los productores de quesillo, el Señor Lorenzo Reyes, por apoyarme con la información que fue muy valiosa para la investigación.

A Jaime, por ser mi compañero y apoyarme siempre.

A Ava, mi perrita, por acompañarme en las noches de desvelo.

A mis amigos, Marisol, Daniel, Diego, Osmar, Priscila y Miguel, porque entendí la importancia de tener un círculo de amistades cercanas.

A Areli, porque su amistad y compañía fueron muy importantes al entrar a la universidad.

A Elena en donde quiera que esté por su amistad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA.....	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	15
1.2.1 Relevancia.....	15
1.2.2 Pertinencia.....	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 METODOLOGÍA	18
1.4.1 Enfoque, alcance y diseño de la investigación	18
1.4.2 Recolección de información	19
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL.....	20
2.1 RED EMPRESARIAL.....	20
2.1.1 Definición de Red Empresarial	20
2.1.2 Características de las Redes Empresariales	21
2.1.3 Objetivos de una Red Empresarial	22
2.1.4 Clasificación de las redes	25
2.1.5 Construcción de una red empresarial horizontal	26
2.1.6 El papel del articulador y las entidades de fomento	34
2.2 COMPETITIVIDAD	36
2.2.1 Definición de competitividad	36
2.2.2 Competitividad y redes empresariales	36
2.2.3 Proyectos FOMIN orientados a la promoción de la competitividad.....	38
2.3 EL QUESILLO: PRODUCTO ARTESANAL ORIGINARIO DE REYES ETLA.....	41
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE UN GRUPO DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE QUESILLO DEL MUNICIPIO DE REYES ETLA, OAXACA.	43
3.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES DE QUESILLO ENTREVISTADOS	43
3.1.1 Clasificación de las empresas productoras de quesillo del municipio de Reyes Etlá Oaxaca	44
3.1.2 Evolución de la actividad productiva	46
3.1.3 Tecnificación y materia prima.....	49
3.1.4 Comercialización	51
3.1.5 Gestión y Recursos Humanos	52
3.1.6 Prácticas financieras	53
3.1.7 Colaboración y asociatividad	54
3.2 ANÁLISIS FODA DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE QUESILLO ANALIZADAS	56
3.3 RESUMEN DE ASPECTOS IMPORTANTES	60
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA RED EMPRESARIAL CONFORMADA POR LOS PRODUCTORES DE QUESILLO DEL MUNICIPIO DE REYES ETLA, OAXACA PARA IMPULSAR SU COMPETITIVIDAD.....	62
4.1 FASE PREVIA	65
B. DETERMINACIÓN DEL ARTICULADOR	67
4.2 FASE 1: PROMOCIÓN Y SELECCIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LA RED EMPRESARIAL.....	69
4.1 FASE 2: DESARROLLO DE UNA BASE INICIAL DE CONFIANZA.....	73

4.2	FASE 3: DESARROLLO DE ACCIONES PILOTO	78
	CONCLUSIONES.....	84
	REFERENCIAS.....	88
	ANEXOS.....	91

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Fases para la conformación de una Red empresarial horizontal.....	26
Figura 3.1 Diagrama de bloques del proceso general comúnmente utilizado para la elaboración del Quesillo de Reyes, Etla, Oaxaca	50
Figura 3.2 Tipo de colaboración que están dispuestos a establecer los productores	55
Figura 3.3 Áreas que consideran los productores que se beneficiarían dentro de la colaboración	56
Figura 3.4 Elementos de un FODA.....	57
Figura 3.5 Análisis FODA de las empresas productoras de quesillo analizadas en el municipio de Reyes Etla, Oaxaca	59
Figura 4.7 Propuesta de objetivos a corto plazo para la red empresarial conformada por productores de quesillo del municipio de Reyes Etla, Oaxaca.	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Modalidades de agrupación de los proyectos FOMIN.....	38
Tabla 2.2 Pasos a seguir para la conformación de las modalidades de los proyectos FOMIN	40
Tabla 3.1 Perfil de los productores de quesillo entrevistados	43
Tabla 3.2 Clasificación de las empresas productoras de quesillo según el número de empleados	44
Tabla 3.3 Clasificación de las empresas productoras de quesillo según los litros de leche procesados	46
Tabla 3.4 Antigüedad de los productores de quesillo en la elaboración de quesillo, queso y derivados ..	48
Tabla 3.5 Registro de contabilidad y registro en el SAT	53
Tabla 3.6 Financiamiento adquirido por los productores.....	54
Tabla 4.1 Fases y pasos a seguir para la conformación de una red empresarial de productores de quesillo del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca.....	64
Tabla 4.2 Duración y costos estimados para la implementación de la Fase previa	69
Tabla 4.3 Carta informativa para las sesiones de fortalecimiento y fomento de la confianza	72
Tabla 4.4 Duración y costos estimados para la implementación de la Fase 1	73
Tabla 4.5 Propuesta de contenido de reuniones para el conocimiento mutuo de las personas que integrarán la red	74
Tabla 4.6 Instituciones de fomento viables para la red empresarial	75
Tabla 4.7 Duración y costos estimados para la implementación de la Fase 2	77
Tabla 4.8 Duración y costos estimados para la implementación de la Fase 3	81
Tabla 4.9 Tiempo y costos estimados para la ejecución de la propuesta	82

INTRODUCCIÓN

Reyes Etlá es un municipio ubicado en la región de Valles Centrales, en el estado de Oaxaca, es reconocido por ser considerado la cuna del quesillo artesanal, debido a su historia, riqueza cultural e importancia socioeconómica. La producción del quesillo en esta región ha sido una práctica que se ha conservado por más de 100 años, consolidándose como una actividad fundamental para la economía local ya que ofrece fuentes de empleo a sus habitantes. Así mismo, el quesillo ha sido galardonado con un Récord Guinness del quesillo más grande del mundo, obtenido en julio del 2024. Sin embargo, los productores enfrentan desafíos que ponen en riesgo la continuidad de esta actividad, como la dificultad para conseguir la leche, falta de organización entre los productores y, por lo tanto, la difícil penetración en mercados más rentables. A pesar de que el quesillo es un producto artesanal con gran arraigo cultural, no solo en la localidad, sino en todo el estado y el país, su producción se ha visto amenazada por diferentes factores. La globalización y el crecimiento de la agroindustria han puesto en desventaja al producto auténtico, con la entrada a productos industrializados que imitan el quesillo tradicional. Además, su falta de denominación de origen ha dejado sin protección al quesillo de Reyes Etlá, Oaxaca, permitiendo que empresas ajenas se apropien de su nombre. Así mismo, otro de los grandes desafíos que enfrentan los productores de quesillo de esta localidad, es la falta de organización empresarial, así como de adopción de estrategias administrativas que permitan mejorar su competitividad. Por otra parte, la falta de coordinación entre productores ha dificultado la implementación de proyectos colectivos que permitan impulsar el desarrollo de esta actividad. Ante este panorama, una red empresarial se presenta como una estrategia clave para mejorar la competitividad de los productores de quesillo en Reyes Etlá, Oaxaca. Por otra parte, las redes empresariales permiten a las empresas que las conforman fortalecer sus capacidades de producción, compartir recursos y conocimientos, acceder

a nuevos mercados y en general mejorar su competitividad (Bonomie et al., 2007). A través de la cooperación entre los integrantes de una red empresarial, se puede facilitar la implementación de estrategias para promover el crecimiento y la sostenibilidad de sus actividades productivas en el largo plazo. Por tal motivo, esta investigación tiene como objetivo proponer la conformación de una red empresarial para los productores de quesillo del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca, para mejorar su competitividad, a partir del análisis de la situación actual que enfrenta un grupo de productores dedicados a esta actividad. La investigación se divide en cuatro capítulos, en el primero se describe el marco metodológico; incluyendo el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación, así como la descripción de la metodología utilizada para la obtención de información. En el capítulo dos, se describen los conceptos que dan sustento a la investigación, como son las redes empresariales, competitividad y se describe al quesillo como un producto artesanal originario de Reyes Etlá. En el capítulo tres se presentan los resultados del análisis de un grupo de diez empresas productoras de quesillo de esta comunidad que fueron consideradas para la investigación a través de la aplicación del instrumento de investigación, tomando en cuenta aspectos como la evolución de la actividad, la tecnificación, comercialización, gestión y los recursos humanos utilizados, sus prácticas financieras y la colaboración y asociatividad que han tenido hasta ahora. El capítulo tres concluye con un análisis FODA para sintetizar la información obtenida y contar con un panorama real para la propuesta. Por último, en el capítulo cuatro se presenta la propuesta, utilizando la metodología para la conformación de redes empresariales horizontales propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), integrando los ejes estratégicos de los proyectos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) orientados a la promoción de la competitividad. Finalmente se presentan las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA

1.1 Planteamiento del problema

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2003) refiere que los productos artesanales son los elaborados por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Por otra parte, un alimento artesanal “es contenedor no sólo de las propiedades del ambiente físico, sino también de las particularidades de los procesos de elaboración otorgadas por la cultura local a manera de un saber-hacer exclusivo, colectivo e histórico” (Camacho et al., 2019, p. 15). Además, es importante mencionar que las principales dificultades que enfrentan los artesanos son: la comercialización de los productos, la intermediación, la falta de apoyo por parte de instituciones gubernamentales, la competencia con los productos industriales y otras dificultades relacionadas con la organización, comunicación, y acuerdos entre los grupos de artesanos (Saligan et al., 2017).

Los quesos mexicanos genuinos son una parte arraigada de la herencia y el legado cultural de México. Sin embargo, enfrentan una amenaza de extinción debido a la competencia de productos imitadores y a la falta de aprecio por parte de la sociedad. Esta situación está provocando una paulatina pérdida de nuestras costumbres culinarias y un debilitamiento de nuestra identidad nacional (Cervantes y Villegas, 2011).

Un ejemplo de lo antes mencionado es la problemática identificada en el municipio de Reyes Etla, Oaxaca que se encuentra ubicado en la región de Valles Centrales en Oaxaca, reconocido mundialmente por ser la cuna del quesillo, por su historia, riqueza cultural e importancia social y económica. En esta localidad se produce el quesillo, que es un producto lácteo elaborado de manera

artesanal cuya producción se remonta al siglo XIX. El proceso para su elaboración ha sido transmitido de generación en generación como una tradición familiar (Porrás, 2022). Las unidades de producción quesera de la comunidad pueden considerarse de pequeña y mediana escala, dado que su volumen de procesamiento se ubica entre los 270 y los 6,500 litros de leche por semana (Camacho et al., 2020).

En los últimos años los productores han tenido que enfrentarse a la falta de apoyos y proyectos que los incentiven para continuar elaborando este producto, así como políticas para la protección de su autenticidad. Esta problemática ha ido en aumento, como lo señala el representante de los productores de queso y quesillo de Reyes Etlá, quien pertenece a la tercera generación de productores de este municipio:

“Actualmente se cuenta con aproximadamente 56 productores de queso y quesillo los cuales han ido disminuyendo desde hace 10 años, pues con el paso del tiempo han tenido problemas para elaborar este alimento, lo que ha provocado el paulatino abandono de la actividad quesera en la región” (20 de septiembre, 2023, comunicación personal).

En un estudio sobre los Factores estratégicos de la innovación y mercado en queserías artesanales de México (García et al., 2018) realizado en la comunidad de Reyes Etlá, Oaxaca se encontraron las siguientes problemáticas: a) El 90% de los productores coinciden en que el problema principal es el escaso abasto de materia prima (leche), b) El bajo nivel de organización entre productores y c) Débil vinculación con el acceso a mercados más rentables que les permitan mejorar sus ingresos. La falta de materia prima para la elaboración del quesillo está relacionada con la aceleración del crecimiento de la mancha urbana y de los procesos de conurbación que dieron como resultado un descenso progresivo de la oferta de leche mientras que la demanda fue en aumento (Camacho et al., 2020). Esta falta de solvencia de la materia prima ha dado como resultado que el sistema

productivo no genere la leche suficiente para satisfacer las necesidades de la industria quesera. Así mismo, las empresas productoras de quesillo han tenido que enfrentarse a diversos obstáculos como los que se mencionan a continuación: a) una competencia desleal¹ por parte de productores de otros estados, los cuales recurren a procesos industriales y a sustitutos de leche, introduciendo sus productos a menores precios y poniendo en desventaja a los productores locales, b) empresas trasnacionales que producen quesillo y lo comercian en cadenas de supermercados. (Camacho et al, 2020)

“En la actualidad el municipio de Reyes Etlá no cuenta con la denominación de origen² del quesillo, lo cual pone en riesgo la conservación de este producto, la imitación y apropiación del nombre por parte de empresas y productores ajenos” (Comunicación personal, 20 de septiembre 2023). Lo mencionado anteriormente dio como resultado una pequeña unión de productores que se encargan de su protección, la cual fue fundada en 2011, sin embargo, como lo comenta el representante de productores, no han tenido los resultados esperados, ya que les resulta complicado coordinar a todos los productores del pueblo y sumado a esto, no tienen definidos sus objetivos, pero comparten la idea de recuperar e impulsar la actividad quesera. Así mismo, comenta que la mayoría de queserías se administran de manera empírica, no llevan registros, ni hacen uso de herramientas administrativas que permitan llevar un mejor control de sus procesos y estrategias gerenciales, de igual manera no ha existido una eficiente coordinación entre los productores ni interés por las autoridades municipales para implementar estrategias que permitan fortalecer la

¹ Se define competencia desleal a cualquier acto capaz de crear una confusión, por cualquier medio que sea, respecto del establecimiento, los productos o la actividad industrial o comercial de un competidor.

² En México, no se tiene un solo caso de Denominación de Origen (a pesar de que el gobierno mexicano fue signatario del Arreglo de Lisboa en 1956, que protege internacionalmente estos productos), sólo cuenta con tres Marcas Colectivas con Referencia Geográfica para el Queso Cotija Región de Origen, Michoacán, para el Queso Bola de Ocosingo, Chiapas y para el Queso de Poro de Balancán, Tabasco.

economía y el desarrollo empresarial de los productores (L. Reyes, comunicación personal, 20 de septiembre 2023).

Por otra parte, el proceso de globalización ha llevado al desarrollo de una agroindustria agroalimentaria altamente competida por grandes empresas trasnacionales, caracterizada por una producción a gran escala, incorporación de tecnología en los procesos productivos, bajos costos de producción, productos homogéneos y precios competitivos. Paralelamente se ha incrementado la demanda de productos alimenticios tradicionales, que se caracterizan por su identidad regional, sus indicaciones geográficas, su proceso productivo y su calidad sensorial (Guerrero et al., 2016; Gellynck et al, 2010).

Considerando que las micro, pequeñas y medianas empresas aportan el 33% del Producto Interno Bruto (PIB) de la industria alimentaria (INEGI, 2013), los productos tradicionales tienen gran relevancia económica y social ya que contribuyen al desarrollo, diversificación y sustentabilidad de áreas rurales (Guerrero et al., 2016).

Adoptar como estrategia a la red empresarial para mejorar la competitividad de los productores de quesillo del municipio de Reyes Etlá, tendría un gran impacto, ya que como lo menciona Bonomie et al., “la estrategia empresarial de constituir redes es de especial importancia; refleja la capacidad de las empresas para relacionarse, innovar, mantener vínculos de mercado, transmitir información, compartir conocimientos, entre otras” (2007, p. 12). Así mismo esta estrategia permitirá a los productores “formalizar el establecimiento de relaciones sinérgicas entre organizaciones, lo que corresponde a la necesidad de compartir recursos, complementarse mutuamente, obtener ventajas competitivas, lograr el acceso a bienes y servicios, alcanzando así mayores márgenes de desarrollo” (Bonomie et al., 2007, p. 12).

Por último, la creación de una red empresarial tendría un impacto en la revalorización del producto

artesanal denominado quesillo, así mismo Cervantes y Villegas (2011), mencionan que desde el punto de vista socioeconómico los quesos típicos o tradicionales pueden ser un elemento promotor del desarrollo local.

Por lo tanto, el problema identificado en torno a la producción artesanal de quesillo en el municipio de Reyes Etlá, Oaxaca, es de carácter multifactorial. Esto se debe a que no solo se limita a la escasez de materia prima, sino que abarca una serie de situaciones y desafíos que se interrelacionan, que van desde aspectos económicos, sociales y culturales hasta cuestiones organizacionales y estructurales de las propias empresas. Entre los principales aspectos que configuran esta problemática se encuentran; la escasez de materia prima; la competencia en ocasiones desleal³ de productos industriales y transnacionales; la falta de reconocimiento oficial mediante una denominación de origen; la limitada organización entre los productores; la carencia de apoyo institucional y de políticas públicas específicas; así como el manejo empírico de las unidades de producción. A esto se le suma la débil vinculación con mercados que valoren los productos tradicionales y genuinos, así como la insuficiente implementación de estrategias que promuevan la competitividad. Este conjunto de factores evidencia la necesidad de adoptar estrategias que permitan preservar la actividad quesera artesanal, fortalecer las capacidades organizativas de los productores y revalorizar el quesillo como patrimonio cultural y motor del desarrollo local.

³ Se considera competencia desleal la introducción de quesillo industrializado o elaborado con sustitutos de leche a precios más bajos, afectando la competitividad de los productores artesanales locales.

1.2 Justificación

1.2.1 Relevancia

Esta investigación es importante debido a que a partir de ella se generará una propuesta para que los productores artesanales del quesillo auténtico de Reyes Etlá, Oaxaca puedan conformar una red empresarial que contribuya a aumentar su competitividad.

La propuesta que se desarrollará tiene la intención de presentarle a los productores de este municipio las ventajas del trabajo colectivo, para la obtención de conocimientos, mejora de procesos, obtención de materia prima a mejores costos, así como de herramientas que les permitan llegar a otros mercados y posicionar el producto. También les hará ver la ventaja de considerar a las autoridades para conseguir apoyos y proyectos gubernamentales que incentiven la actividad quesera, dando como resultado que los productores puedan impulsar su competitividad. Esto debido a que, de acuerdo con Becerra:

Dadas sus características, el mecanismo de conformación de redes institucionales puede representar un papel importante en la generación de nuevas estrategias de política industrial para el desarrollo de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME)⁴, ya que les facilitaría el acceso a servicios tales como entrenamiento, difusión de tecnologías y promoción de exportaciones. Todo ello ofrecería posibilidades que en general una empresa pequeña no podría alcanzar por sí sola, pudiendo combinar de esta manera las ventajas de su flexibilidad y tamaño con las ventajas competitivas de las empresas grandes: acceso a tecnologías, capital financiero y mercados internacionales (2008, p. 34).

En un primer acercamiento a los productores se realizó una entrevista el 20 de septiembre del 2023 al representante de la unión de queseros en Reyes Etlá, quien pertenece a la tercera generación de

⁴ Se clasifican como pequeñas empresas las que cuentan con entre 11 y 30 trabajadores (sector comercio) y entre 11 y 50 trabajadores (sector Industria y Servicios) (Secretaría de Economía, 2009).

productores, señaló que es necesario revalorizar al quesillo, a través del fortalecimiento de la competitividad de los productores, para atender las problemáticas a las que tienen que hacer frente en la elaboración y comercialización de dicho producto. Así mismo, indicó que es necesario atender la tecnificación de la producción, aseguramiento de la leche, que es la principal materia prima para proteger y recuperar la actividad quesera en el municipio.

La conformación de una red empresarial beneficiaría en primer lugar a los productores, ya que esto los reuniría, permitiendo la transmisión de conocimiento entre ellos para fortalecer sus actividades, mejorar sus procesos productivos a través de la innovación, conseguir materia prima a mejores precios, facilitar el acceso a nuevos mercados, elevando así su competitividad y rentabilidad, lo cual se traduciría en una ventaja competitiva para quienes lo integran. Así mismo esto se reflejaría en la actividad económica del municipio, ya que como lo menciona Cervantes y Villegas: “Los quesos típicos o tradicionales, desde el punto de vista socioeconómico pueden constituir una buena estrategia para generar empleo en las zonas marginadas, aumentando los niveles de ingresos de los agricultores y criadores de ganado” (2011, p. 161).

La propuesta que se desarrollará como resultado de esta investigación es relevante, ya que de ponerse en práctica beneficiará de manera directa a un grupo de 10 productores y a aproximadamente 80 personas que tienen relación con la actividad de elaboración de quesillo y que buscan recuperar y mejorar su presencia en el mercado a través de la revalorización de la actividad quesera y la implementación de una red empresarial para ser más competitivos.

1.2.2 Pertinencia

El tema de investigación planteado es pertinente con la Licenciatura en Ciencias Empresariales (LCE), ya que existe una relación con las siguientes materias que se incluyen en el plan de estudios de la carrera: Administración de Recursos Humanos, Desarrollo Regional, Planeación Estratégica

y Desarrollo Organizacional.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta para conformar una red empresarial de productores de quesillo en Reyes Etla, Oaxaca para impulsar su competitividad.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Realizar investigación documental para conocer el concepto de red empresarial, características, elementos y requisitos para integrarla, así como su relación con la competitividad.
2. Realizar investigación documental para identificar la problemática existente en el sistema de producción de quesillo y los productores en la comunidad de Reyes Etla, Oaxaca.
3. Realizar investigación de campo con un grupo de 10 productores de quesillo de Reyes Etla, Oaxaca para conocer su situación actual y realizar un análisis FODA.
4. Diseñar una propuesta de una red empresarial para impulsar la competitividad del grupo de productores de quesillo del municipio de Reyes Etla, Oaxaca.

1.4 Metodología

1.4.1 Enfoque, alcance y diseño de la investigación

La metodología de la investigación fue de tipo cualitativa, ya que como lo indican Hernández et al. (2014) "Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación" (p. 7) y no experimental, ya que durante el estudio no se manipularon las variables, y solo se observarán los fenómenos en su entorno natural (Hernández et al., 2014).

La investigación fue de alcance exploratorio explicativo, ya que como lo mencionan Hernández et al. (2014), "este alcance se emplea cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso" (p. 91), ya que no existen antecedentes de que se haya realizado algún estudio relacionado con las estrategias asociativas como las redes empresariales para impulsar la competitividad de los productores de quesillo en el municipio de Reyes Etlá. Esta investigación también es de tipo explicativa porque se estableció una relación entre redes empresariales y competitividad y cómo los productores de Reyes Etlá pueden integrar la red e impulsar su competitividad.

Así mismo, la investigación fue no probabilística, ya que como lo menciona Hernández et al (2014) en este tipo de muestra "la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación" (p.176).

Se utilizó la técnica de recolección de datos denominada en cadena o por redes hasta la saturación de las variables, ya que, a pesar de existir una lista de los productores de quesillo, esta no ha sido actualizada, y no se sabe con certeza si todos siguen en la actividad quesera. Por tal motivo para esta investigación se utilizó esta técnica que consistió en identificar a los actores clave para agregarlos a la muestra y se les consultó si conocían a otra persona que pudiera proporcionar

información. Como instrumento de recolección de datos se utilizaron las entrevistas semiestructuradas, pues como lo describe Hernández et al. (2014), "se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información"(p. 403), esto con la intención de recolectar la mayor cantidad de información posible.

1.4.2 Recolección de información

Para la recolección de la información se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. En un primer acercamiento se realizó una entrevista al representante de productores de quesillo, para conocer la situación, y entender desde la perspectiva de un productor las problemáticas en cuanto al sistema de producción, comercialización y protección de la elaboración del quesillo.
2. Se realizó una investigación de tipo documental para conocer la información existente sobre la problemática que hay en el sistema de producción de quesillo y los productores del municipio de Reyes Etlá.
3. Se aplicaron entrevistas en los meses de agosto, septiembre y octubre del 2024 a 10 productores de quesillo para conocer de manera detallada aspectos sobre la conformación y funcionamiento de su unidad productora. Las áreas temáticas abordadas en dichas entrevistas fueron: la evolución de la actividad quesera, su tecnificación y obtención de materia prima, así como la comercialización, gestión de recursos humanos, gestión financiera, colaboración y asociatividad. En el anexo 1 se encuentra la guía de entrevista utilizada.

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

En este apartado, se describen los conceptos que dan sustento teórico a la investigación.

2.1 Red empresarial

2.1.1 Definición de Red Empresarial

Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), define “red” como:

Un grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual. (2001, p. 9)

Esta definición hace énfasis en la importancia de la vinculación y el trabajo de manera colaborativa que debe existir en una red empresarial. Por otra parte, Becerra (2008) define a las redes “como una forma de organizar las relaciones entre empresas que, sin dejar de competir, incluyen a la cooperación como parte de su estrategia de negocios con el propósito de alcanzar un mejor desempeño en una determinada industria” (p. 32), por lo tanto, las estrategias asociativas y de cooperación juegan un papel importante, para adquirir beneficios de manera grupal. La integración de redes como forma de organización permite diseñar estructuras, aprovechar sinergias, así como adquirir poder de negociación frente a sus clientes, aprovechar economías de escala y crear barreras de entrada que le permiten posicionarse en el mercado (Bonomie y Romero, 2007).

López advierte que

Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de

los distintos participantes. (2003, p. 22).

De esta manera, hablar de redes es hacer referencia a la cooperación e integración, estos elementos son relevantes ya que los involucrados deben de compartir objetivos y metas similares o complementarias, lo que permite la eficiencia en conjunto y el esfuerzo por el logro de objetivos. Por otra parte, para González et al. (2011) la asociatividad en las empresas mediante la cooperación entre ellas y apoyadas en instituciones públicas y privadas, alcanzan ventajas competitivas que serían imposible lograr de manera individual, lo cual nos permite asumir la necesidad de integración y asociatividad entre las empresas.

Finalmente, Dini (2010) menciona que “una parte importante de la competitividad de las empresas se genera al exterior de estas, en las relaciones que éstas logran establecer con su entorno y, en particular, con otras firmas” (p. 7).

A partir del análisis de los conceptos mencionados, se puede decir que una red empresarial es una estrategia de cooperación utilizada por las empresas para alcanzar objetivos que de manera individual alcanzarían difícilmente y con más esfuerzo.

2.1.2 Características de las Redes Empresariales

Según Dini (2010) las características que poseen las modalidades de cooperación empresarial adquieren tres elementos claves: el primer elemento hace alusión a sentirse parte de un grupo, en el que se ha asumido una identidad, y una imagen en la que sus miembros se sienten parte de ella, el segundo elemento consiste en reconocer que se tienen metas y objetivos en común, y que la conformación de la cooperación tenga presente que los esfuerzos se orientan a alcanzar esas metas y, por último, los mecanismos de toma de decisiones, que tienen como objetivo evitar conflictos entre las empresas que integran la red. Por otra parte, según el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNDU) (1999) menciona que una red empresarial debe de tener al menos una

de las siguientes características: orientación a la demanda o al mercado, ya que debe de existir un mercado al que va dirigido el producto; orientación al empresario, pues debe de existir un interés en involucrarse en un proyecto, así como la disposición de invertir tiempo y recursos en el proyecto; orientación al negocio, ya que se debe analizar que el proyecto sea factible y pueda alcanzar resultados a largo plazo y; por último la orientación a generar cambios permanentes en la estructura productiva de los empresarios.

Para que una red empresarial pueda alcanzar sus objetivos es importante que existan relaciones de respeto y que todas las actividades que se pretenden realizar sean distribuidas de manera justa, ya que de ella depende el éxito en gran medida. Una red busca la equidad y cohesión, pues se espera establecer relaciones flexibles, permanentes o coyunturales, así mismo se ubican en un territorio, aumentando los segmentos de la cadena (Cardona y López, 2001).

Las características antes mencionadas dan sustento a una red empresarial, ya que esta debe de unir los esfuerzos de quienes la conforman, tomando en cuenta que esto les permitirá alcanzar objetivos a largo plazo, y que al trabajar de manera conjunta puedan tener mejores resultados que haciéndolo de manera independiente.

2.1.3 Objetivos de una Red Empresarial

Como lo advierten González et al. (2011), los objetivos que deben buscar las empresas al vincularse en una red deben de tener como base, aumentar su capacidad de negociación al momento de la adquisición de los insumos, alcanzar economías de escala en la venta de productos iguales y acceder a mercados de grandes volúmenes, así como la venta de productos complementarios, el acceso a crédito y tecnología productiva o de innovación, así como la internacionalización y la implementación de programas de capacitación y puesta en marcha de mejores prácticas sociales.

Los objetivos de una red empresarial están orientados al mercado y al empresario como se ha mencionado.

Por otra parte, Jiménez de Vega et al. (2006) hacen énfasis en que la integración de empresas tiene como objetivo la gestión del conocimiento, lo cual permite a los entes involucrados definir las estrategias que los guiarán, así como las técnicas y herramientas que permitan alcanzar su desarrollo, a través de ideas, experiencias o pronósticos en la búsqueda de innovación continua, formando parte de la esencia de la relación que establecen. Las estrategias asociativas permiten que las empresas sean más competitivas, ya que tienen a su alcance herramientas que ayudan a tener una mejor posición en el mercado.

De esta manera, Bonomie y Romero (2007) señalan que:

La red como forma de organización, permite a las empresas interrelacionadas diseñar estructuras, aprovechar sinergias, adquirir poder de negociación frente a los compradores de sus productos, aprovechar economías de escala, crear barreras de entrada que le permitan obtener una posición de dominio en el mercado, entre otros. (p. 7)

Las redes empresariales juegan un papel muy importante en el crecimiento individual de las empresas, ya que, aunque estas trabajan de manera conjunta no deben olvidar que mantienen su independencia, por lo tanto, al desarrollarse en el mismo sector, tienen la oportunidad de expandirse y posicionarse en el mercado compitiendo entre ellas.

De acuerdo con Cardona y López (2001) la constitución de redes se presenta como:

- a) Un sistema de regulación económico y social.
- b) La creciente incertidumbre y progreso tecnológico, así como mercadológico que en la actualidad han surgido, y se ve reducida con la flexibilidad, adaptabilidad y distribución de riesgos que permiten las redes.

- c) La transferencia de activos intangibles, que en muchas ocasiones es difícil de transmitir únicamente por relaciones mercantiles se facilita debido a la comunicación continua y cooperación que las redes propician.
- d) La combinación de distintos y complementarios procesos de desarrollo tecnológico benefician la especialización y las sinergias en materia de innovación y reducción de costos de transacción.
- e) La cooperación tecnológica se vuelve importante al generar retribuciones por el factor productivo.
- f) Se cuentan con proveedores de confianza. (Cardona y López, 2001, p. 12)

Por otra parte, uno de los grandes objetivos que tiene una red empresarial se basa en el intercambio de información y experiencias de los miembros que la conforman, denominados contactos: “La interacción entre los diferentes contactos provee a la empresa de oportunidades para obtener información de relevancia e información que se pueda transformar en un bien o servicio” (Jiménez de Vega, 2006, p. 274).

Esto resulta importante, ya que permite a los miembros de la red, enriquecer y compartir conocimientos y experiencias que a lo largo del tiempo han adquirido, por lo tanto, es importante que estén dispuestos a compartir información.

Las redes empresariales buscan ejecutar actividades de distinta índole y al ser constituidas por empresas de un mismo sector desarrollan las siguientes actividades:

- a) La compra de insumos para reducir costos o mejorar las condiciones de abastecimiento (modalidades de entrega, variedad, calidad, formas de pago, etc.); b) La contratación de consultorías especializadas, para acceder a conocimientos que individualmente las empresas no podrían costear; c) La venta de productos iguales para alcanzar economías de

escala y acceder a mercados de grandes volúmenes (como supermercados o exportaciones); o la ventas de productos complementarios para alcanzar economías de variedad; d) La instalación de nuevas maquinarias de alto costo y alta productividad que pueden ser costeadas y, sobre todo, utilizadas de manera eficiente por grupos de empresas pequeñas y especialmente medianas. (Dini et al, 2007, p. 15.)

2.1.4 Clasificación de las redes

Los proyectos colaborativos, en general, buscan impulsar la competitividad en diversas regiones. Para evaluar estos proyectos, se consideran dos factores clave: la capacidad de los empresarios para obtener beneficios y el tipo de relación entre las empresas, ya sea a través de esquemas de cooperación horizontal o vertical. (Dini et al., 2004, p. 4)

Dini et al. (2004), define a las redes horizontales como:

Un conjunto reducido de empresas (usualmente entre 5 y 20) que operan en el mismo ámbito productivo y que generalmente están ubicadas en la misma zona geográfica. Dichas empresas cooperan para alcanzar economías de escala que les permiten reducir el costo de los insumos o acceder a nuevas tecnologías y a mercados de grandes volúmenes. La modalidad de coordinación en estos casos va desde la unión informal entre las empresas que conforman al grupo, hasta la constitución de una empresa común que se encarga de coordinar los negocios asociativos (p. 4).

Mientras que, para las redes verticales, Dini et al. menciona que:

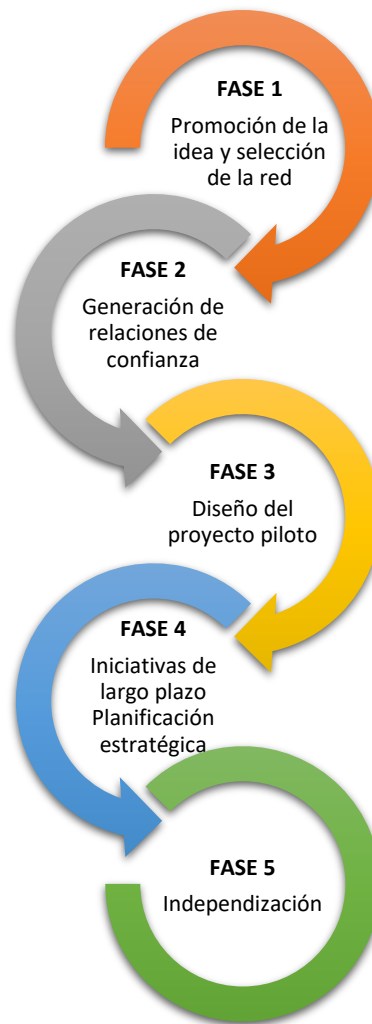
En estos proyectos, el número de empresas participantes puede variar de cuatro o cinco en el sector manufacturero y hasta varias decenas en el sector agroindustrial. Se trata de programas de encadenamiento entre grandes empresas clientes y pequeños proveedores, o entre grandes productores y pequeños clientes/distribuidores (2004, p. 4).

2.1.5 Construcción de una red empresarial horizontal

La ONUDI propone la *Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales*, la cual tiene como objetivo “desarrollar vínculos entre empresas/unidades productivas similares, para que incrementen su capacidad de producción y productividad a través de la realización de acciones colectivas” (ONUDI, 2008, p. 6). La metodología está conformada por cinco fases las cuales se muestran a continuación en la Figura 2.1.

Figura 2.1

Fases para la conformación de una Red empresarial horizontal



Nota: elaboración propia con base a la información de ONUDI (2008).

Las fases anteriores incluyen una serie de pasos que se deben de seguir para la consolidación y puesta en marcha de una red empresarial las cuales se describen a continuación (ONUDI, 2008):

Fase 1. Promoción de la idea y selección de la red

En esta fase se trata de persuadir a las personas que integrarán el grupo a través de la difusión de información sobre la dinámica de las redes empresariales y sus beneficios para los involucrados.

Los siguientes pasos conforman esta fase:

Paso 1. Sensibilización e identificación de empresas/unidades productivas.

Se comienza la conformación de un grupo semilla, en el cual se identifican empresarios interesados en el trabajo colectivo. Se llevan a cabo reuniones las cuales tienen el objetivo de despertar el interés de los empresarios en participar en esta dinámica, dando a conocer todas las implicaciones del trabajo colectivo, las ventajas y beneficios.

Paso 2. Análisis preliminar de empresas/unidades productivas.

Se prepara un análisis interno de las empresas que conformarán el grupo semilla en relación con recursos humanos, infraestructura, tecnología, maquinaria y equipos, administración, contabilidad, mercadeo, relación con clientes, proveedores, así como la calidad de productos y servicios.

Paso 3. Evaluación de factores críticos.

En este paso se evalúan las empresas para tomar la decisión de quien puede integrar la red o por su parte, quién será excluido. De esta manera se seleccionan las empresas participantes con criterios fundamentados. Se toman en cuenta características como el tamaño de la empresa, el público objetivo, el mercado, el nivel de endeudamiento, capacidad para resolver conflictos, la

disposición de compartir conocimientos, entre otros.

Paso 4. Evaluación de costos de transacción.

Se consideran costos de transacción a las condiciones complicadas en las que las empresas no pueden coexistir. Los principales costos de transacción que menciona la metodología son:

- Costos de información: ocasionadas por la falta de confianza entre los empresarios.
- Costos de coordinación: estos costos se relacionan con la dispersión geográfica o un alto número de integrantes.

Se evalúan estos rubros para analizar las probabilidades de éxito de la red. Mientras menor sea el costo de transacción habrá mayores probabilidades de éxito.

Paso 5. Selección del grupo de empresas/unidades productivas.

En este paso finalmente se integran a la red a las empresas seleccionadas ya que, con los pasos anteriores se identificaron los empresarios que tienen más disposición y su empresa cuenta con las condiciones y características para trabajar en un proyecto colectivo.

Fase 2. Generación de relaciones de confianza

La confianza es una característica importante que debe sostener una red empresarial, ya que ésta mide el éxito de una experiencia asociativa. Por lo tanto, tomando en cuenta la confianza se obtienen mejores resultados. Los pasos que integran esta fase se describen a continuación:

Paso 1. Conocimiento mutuo de los integrantes de la red.

En este paso se hace énfasis en las reuniones periódicas, se establecen los días, la periodicidad, lugar y contenido de las reuniones en un calendario de funcionamiento. Es necesario que todos los

integrantes se involucren, por tal motivo se designa un coordinador; el cual tiene la función de impulsar las primeras acciones para el grupo.

Paso 2. Presentación de empresas/unidades productivas. Visitas a plantas.

En este paso se organizan las visitas a las plantas de producción para conocer mejor a las empresas, su funcionamiento, productos que ofrecen, procesos de producción, historia, y todas las características que la componen, Se realizan visitas a cada una de las empresas o unidades productivas permitiendo el análisis individual para evaluar sus ventajas y limitaciones. Estas visitas se llevan a cabo con el apoyo del articulador.

Paso 3. Contacto de las empresas/unidades productivas con el sistema de fomento.

Se considera importante la relación entre la red y la municipalidad, pues se busca potenciar el apoyo hacia la red y, por lo tanto, hacia las empresas, y de esta manera acceder a información de interés para el correcto funcionamiento y desarrollo. Se realiza un análisis de las organizaciones o entidades para establecer relaciones y planificar actividades que propicien el acercamiento.

Paso 4. Elaboración y aprobación de reglamento interno básico.

Se integra un reglamento que establece las pautas para el funcionamiento de la red, en donde se describe su regulación, las formas de toma de decisiones, normas disciplinarias, y los criterios que se deben de considerar para el ingreso y salida de personas a la red. Este se puede modificar de acuerdo con la evolución de la red.

Fase 3. Proyectos piloto

Una vez identificadas las inquietudes y expectativas del grupo de empresarios que integrarán la red, es necesario continuar con el proceso de conformación de la red, en este punto se discute formal e informalmente las acciones que se realizarán para resolver los problemas a los que harán frente. Los pasos que conforman a esta fase son los siguientes:

Paso 1. Creación y administración de fondo común.

En este paso se hace énfasis a la confianza entre los empresarios, ya que es necesaria una inversión económica, para la ejecución del proyecto. Se designa el monto y el periodo de los aportes individuales y se establece un reglamento para el uso de este recurso.

Paso 2. Selección del objetivo común de corto plazo.

Con la información recabada previamente sobre las problemáticas de las empresas se establecen objetivos alcanzables en el corto plazo. Estos objetivos y por ende las actividades que la acompañan deben ser de bajo riesgo, además la complejidad varía, ya que esta depende del nivel de confianza que se ha alcanzado por el grupo de participantes.

Paso 3. Diseño del proyecto piloto.

Ya establecidos los objetivos que se alcanzarán se procede con la elaboración del proyecto piloto, el cual permite a los involucrados apreciar claramente los beneficios de la acción conjunta, y conocer los recursos y el tiempo que se debe destinar, así como el rol de responsabilidades de cada integrante. Se define el presupuesto, los requerimientos con respecto a la inversión.

Paso 4. Elaboración de carta compromiso.

Para darle formalidad al proyecto una carta compromiso es la herramienta adecuada para la distribución de responsabilidades y ejecutar adecuadamente el proyecto piloto. En esta se describen las funciones y responsabilidades de cada uno de los y las integrantes del grupo. Si la institución de apoyo se incluye, se convierte en un convenio de colaboración entre la red y la institución.

Fase 4. Iniciativas de largo plazo: planificación estratégica

En esta fase las empresas toman conciencia del compromiso, plateándose a largo plazo soluciones que benefician a toda la red, se realizan ajustes y cambios para incrementar estratégicamente todo el conjunto de fortalezas que poseen. Así mismo, su postura se inclina en el beneficio de los trabajos asociativos.

Paso 1. Diagnóstico de las empresas/ unidades productivas de la red.

Este paso tiene la intención de identificar áreas de oportunidad de las empresas para que puedan participar de manera efectiva, sin intervenir en el desarrollo de las demás empresas ni de ella misma. Se realiza un diagnóstico sobre temas como: recursos humanos, infraestructura, tecnología y equipos, contabilidad, mercadotecnia, relaciones con clientes proveedores, producción y calidad, entre otros. Este diagnóstico se diferencia del análisis previo, en que es más profundo.

Paso 2. Identificación de objetivo común.

Junto al articulador, se realizan sesiones de trabajo, las cuales tienen el objetivo de identificar objetivos comunes a largo plazo, y deben tener potencial para convertirse en un proyecto estratégico. Se priorizan y jerarquizan tomando en cuenta la viabilidad. Este objetivo u objetivos

se establecen de manera conjunta para asegurar la participación de todos los empresarios e involucrados en la toma de decisiones.

Paso 3. Plan de mejoras de las empresas/unidades productivas.

Los planes de mejora se elaboran con la intención de impulsar el crecimiento de las empresas, ya que se realizan con base en el diagnóstico realizado previamente. Se identifican debilidades y se dirigen en la superación de estos. Así permite aumentar las capacidades individuales, y por consiguiente las colectivas.

Paso 4. Elaboración del plan de negocios.

En este paso se realiza el plan de negocios adecuado para que los empresarios tengan en cuenta los objetivos estratégicos a largo plazo. Se recomienda realizarlo bajo la consultoría de un profesional con la experiencia necesaria.

Paso 5. Contratación del gerente del negocio conjunto

De acuerdo con la complejidad de los objetivos estratégicos de la red, se considera si es necesario contratar a un especialista para llevar a cabo labores específicas. Las actividades gerenciales y administrativas en empresas con mayor capacidad económica o negocios con estructura más compleja deben ser respaldadas por personas especializadas. Por tal motivo, en este paso se valora el papel de esta figura.

Fase 5. Independización

El objetivo de la red es poder tomar decisiones sin depender de una institución o de la persona

articuladora. En esta fase a través del monitoreo se realizan evaluaciones para saber las condiciones por las que ha transitado y conocer el avance.

Paso 1. Autogestión.

Este es el paso final del proceso de formación de la red, consiste en la capacidad de gestión autónoma por parte del grupo que compone la red sin la necesidad de depender del apoyo de externos. Esto sucede en un periodo de 18 a 24 meses, el cual es el tiempo estimado desde la etapa de formación hasta la autogestión.

Paso 2. Monitoreo y evaluación

Este paso se considera dentro de la última fase, sin embargo, el monitoreo y evaluación deben integrarse en cada una de las fases, para realizar ajustes. Se utilizan instrumentos que facilita el articulador, ya que es importante el diseño y la planificación, pues este paso es vital en el proceso del proyecto.

La metodología descrita incluye cinco etapas, cada una con pasos a seguir, la cual va desde la integración de la red, hasta la transformación en una empresa formal con objetivos a largo plazo. La evolución del proceso depende de factores como el nivel de compromiso, la confianza, así como de las condiciones individuales de las empresas participantes para el desarrollo de la propuesta. La metodología tiene la intención de fortalecer la capacidad de las empresas para gestionar, administrar y cumplir con las demandas del mercado, y de esta manera fortalecer su competitividad, hasta el punto de la autogestión.

En la presente investigación se hizo uso de esta metodología, omitiendo algunas fases y pasos a

seguir, ya que como lo menciona Dini (2010), consultor de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL en el marco de las actividades del proyecto CEPAL, y consultor de la ONUDI, quien ha participado en desarrollar metodologías de articulación productiva entre empresas de diferentes sectores productivos, y que además su propuesta metodológica coincide con la presentada anteriormente; menciona que la propuesta metodológica es “un ejemplo paradigmático, un modelo ideal de referencia que no debe ser imitado, pero puede ser útil para interpretar y comprender más precisamente la realidad” (2008, p. 38), por lo tanto, se ajustó ésta metodología a las necesidades del grupo de productores y a la información disponible

2.1.6 El papel del articulador y las entidades de fomento

Dini (2010) menciona que un papel importante en la conformación de redes empresariales es el que desempeña un articulador, ya que, es el encargado de originar una oportunidad de acercamiento entre las empresas y propiciar la confianza y credibilidad para facilitar el dialogo entre los participantes. De igual manera, acompaña a los participantes en la identificación de intereses comunes, respaldando el proceso de toma de decisiones y participando como mediador en la resolución de conflictos. Las actividades que el articulador desempeña consisten en lo siguiente (Dini, 2010, p. 30):

- Informar a los potenciales integrantes acerca de los beneficios y costos de las acciones mancomunadas conjuntas;
- Conocer a las personas y sus intereses, individuales y colectivos, para facilitar el conocimiento recíproco;
- Esclarecer las motivaciones e intereses individuales con el fin de ayudar a generar una visión compartida;

- Facilitar la generación de espacios de participación e identificación de los empresarios con el grupo o red;
- Contribuir al desarrollo de un clima respetuoso que estimule la participación de todos;
- Estimular la circulación de la información;
- Fomentar una comunicación basada en significados compartidos;
- Ayudar a desarrollar una visión que aproveche y potencie la diversidad;
- Apoyar el diseño de procesos de diálogo, concertación y generación de consensos;
- Sensibilizar el grupo acerca de la necesidad de diseñar sus acciones colectivas con base a las expectativas reales;
- Fomentar en el grupo el apoyo mutuo frente a las dificultades y/o experiencias de frustración;
- Convertirse en un escucha activo, pero no protagónico.

En cuanto a las competencias profesionales, el articulador debe poseer experiencia en el desarrollo de grupos, diseño de proyectos, así como diagnóstico de empresas. Dini menciona que “No tiene que ser necesariamente un especialista del sector, pero sí tiene que conocer la problemática que éste enfrenta y debe de aprender el mismo idioma de los empresarios con los que colabora” (2010, p. 29). Es importante mencionar que no hay una carrera profesional que prepare a las personas para desempeñar el papel de un articulador, sin embargo, es importante entrenar y formar al articulador a través de programas.

Ligado a lo anterior se destaca el papel de las entidades de fomento, las cuales según Dini tienen la responsabilidad de desarrollar las competencias necesarias para el articulador. Las funciones de una entidad de fomento consisten en (2010, p. 29):

- Identificar y difundir buenas prácticas;

- Financiar las labores de fomento de estos articuladores;
- Supervisar y garantizar su seriedad y honestidad;
- Promover la formación de personal especializados en estas funciones de apoyo.

Las entidades de fomento son organizaciones, instituciones o dependencias que apoyan el desarrollo, fortalecimiento y la sostenibilidad de las empresas que participan en la red.

2.2 Competitividad

2.2.1 Definición de competitividad

Cuando se hace referencia a la competitividad se puede hacer mención de territorios, países, ciudades, instituciones e incluso personas competitivas. Porter (2003) define la competitividad empresarial como la habilidad de las empresas para aumentar su presencia en los mercados mediante el desarrollo de dos tipos de ventajas sobre sus competidores. Una de ellas es la ventaja comparativa, que se relaciona con recursos naturales, mano de obra económica y condiciones climáticas favorables. La otra es la ventaja competitiva, considerada la más deseable, ya que facilita un crecimiento sostenible a largo plazo. Esta última se fundamenta en la capacidad de las empresas para innovar en sus métodos, tecnologías y recursos utilizados en sus operaciones.

Cabrero et al. menciona que la competitividad "se refiere al proceso de generación y difusión de competencias, así como de las capacidades de determinadas empresas y naciones para actuar con éxito en un mundo globalizado" (2003, p. 1).

2.2.2 Competitividad y redes empresariales

Dadas sus características, el proceso de formación de redes podría desempeñar un papel significativo en la formulación de nuevas estrategias de política industrial para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pyme). Esto se debe a que les proporcionaría

acceso a servicios como capacitación, difusión de tecnologías e incluso promoción de exportaciones. En conjunto, estas oportunidades brindarían posibilidades que, en términos generales, una empresa pequeña no podría lograr por sí sola (Becerra, 2008).

Por otra parte, Dini plantea que:

Las redes empresariales son un instrumento para el fomento de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Sus potencialidades son muy grandes, pero no se trata de una panacea. El instrumento es eficaz si está concebido como una herramienta de trabajo con finalidades determinadas (y, por lo tanto, limitadas) que requiere de una importante inversión de parte de las instituciones promotoras para construir un ambiente proclive a su desarrollo (2010, p. 96). Finalmente, Becerra (2008) indica que la competitividad de la empresa está ligada a las relaciones que establece con otras empresas y organizaciones del entorno.

Así mismo Dini (2010), coincide en que en la actualidad el escenario competitivo que domina requiere de la capacidad de articularse con otros sujetos económicos.

Una de las estrategias empresariales más efectivas para competir en el entorno de negocios actual es gestionar firmemente la creación de vínculos de colaboración con otros agentes del entorno cercano. Mediante la especialización y la colaboración, las empresas pueden acelerar sus procesos de aprendizaje, lograr economías de escala y enfocarse en las áreas donde tienen mayores ventajas competitivas. En la economía global, no son las empresas individuales las que compiten, sino las redes o cadenas de empresas, junto con las instituciones con las que interactúan y que las apoyan en la generación de conocimiento (BID, 2002).

2.2.3 Proyectos FOMIN orientados a la promoción de la competitividad

A mediados del 2002, el Banco Interamericano a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) crearon una línea de financiamiento para proyectos productivos orientados al desarrollo de la competitividad (Dini, 2004). Los proyectos FOMIN integran acciones que se dirigen a fomentar la competitividad de las empresas en un sistema productivo determinado, a través de la conformación de alianzas. Los proyectos que integran esta propuesta por parte del FOMIN se agrupan en dos categorías generales mostradas en la Tabla 2.1. El criterio para la clasificación considera el nivel de apropiabilidad de los resultados de las acciones conjuntas, ya que de esta manera se determina las características de las instituciones que coordinan el proyecto (Dini, 2004).

Tabla 2.1

Modalidades de agrupación de los proyectos FOMIN

Modalidades de apropiación de los beneficios	Grupo de empresas		Sistema productivo	
Modalidades de relación entre las empresas participantes	Redes horizontales	Redes verticales	Asociación para el desarrollo de la cadena de valor	Asociación para el desarrollo del sistema productivo territorial

Nota: Recuperado de la *Guía práctica para la puesta en marcha de proyectos de fomento de clúster* (p. 6), Dini, 2004.

Las modalidades de asociación propuestas por el FOMIN se agrupan en dos categorías:

- Redes o grupos empresariales, en las que participan conjuntos limitados de empresas que tienen el objetivo de alcanzar metas en común. La apropiación de los beneficios recae en el grupo de empresas. Y se divide en dos tipos de actividad:
 - ❖ Redes horizontales⁵: conjunto de empresas entre 5 y 20, que se encuentran en

⁵ De acuerdo con los resultados de la evaluación de impacto del programa realizada por la Universidad de Chile, las

operación en el mismo sistema productivo, y se ubican en la misma localidad. Buscan alcanzar economías de escala para reducir costos de materia prima, implementar tecnologías más productivas o tener presencia en mercados de grandes volúmenes.

- ❖ Redes verticales: suelen estar integradas por grandes empresas y pequeños proveedores, o en su caso entre grandes productores y pequeños distribuidores. El número de participantes puede variar entre cuatro o cinco en el sector manufacturero o más de diez en el sector agroindustrial.
- Por otro lado, se encuentran las extensas agrupaciones de empresas e instituciones, en el sistema productivo que les corresponde. En esta modalidad la apropiación de los beneficios es menor ya que el sistema productivo en general es el beneficiado y no las empresas de manera directa. Se dividen de la siguiente manera:
 - ❖ Cadena productiva de valor: el objetivo de esta modalidad es identificar y superar los obstáculos que afectan al desarrollo de la cadena a través de esfuerzos conjuntos.
 - ❖ Sistema productivo territorial: Mediante la coordinación de actores locales tanto públicos como privados se busca crear ventajas competitivas potenciando la vocación productiva del territorio.

Para llevar a cabo las actividades de las modalidades la *Guía práctica para la puesta en marcha de proyectos* (2004), menciona cuatro ejes estratégicos los cuales deben ser considerados al momento de realizar proyectos que promuevan la competitividad, estos ejes contribuyen a consolidar un lazo de confianza estable entre las empresas que se involucran, comparten una visión

empresas que han participado en estas redes han mostrado un desempeño significativamente superior a empresas similares que no lo han hecho (Universidad de Chile, 2003).

y estrategia conjunta (Dini, 2004):

1. Promover y consolidar relaciones de cooperación entre las empresas e instituciones participantes y generar una visión común y una estrategia compartida.
2. Apoyar las empresas locales involucradas en el proyecto mediante actividades de asistencia técnica y capacitación, para adecuar su organización, tecnología, administración, etc. a los requerimientos establecidos por la estrategia mancomunada definida en el punto anterior
3. Definir y poner en marcha acciones estratégicas que caractericen el desarrollo de mediano o largo plazo.
4. Realizar actividades de sistematización y difusión de los aprendizajes metodológicos y de las buenas prácticas en la puesta en marcha y gestión de proyectos de clúster.

Por otra parte, la metodología propone una serie de pasos principales para su puesta en marcha, los cuales se muestran en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2

Pasos a seguir para la conformación de las modalidades de los proyectos FOMIN

	Red horizontal	Red vertical	Cadena productiva	Sistema productivo territorial
Pasos principales	○ Líderes empresariales fijan objetivos de negocio ○ Con el apoyo de las entidades de fomento, se convocan a otras empresas con las que existe un nivel de cercanía. ○ Se realizan diagnósticos a las empresas del grupo y se comparte el resultado del diagnóstico. ○ Se validan objetivos y	Modalidad grande empresa clientes (productora) y pequeño proveedor (distribuidores): ○ Identificación de áreas críticas y de proveedores. ○ Diagnóstico de proveedores o distribuidores clave, así como de la empresa cliente. ○ Análisis en conjunto de los resultados del diagnóstico y definición de objetivos comunes.	○ Los líderes del sector o de la comunidad apoyan el desarrollo de un diagnóstico. ○ Se discuten los resultados y se concreta una visión futura compartida. ○ Se diseña una estrategia en la que se garantiza un rol activo de las empresas e instituciones participantes. ○ Se coordina el apoyo de otras instituciones externas ○ Se ejecutan las acciones del apoyo previstas en la estrategia.	

	metodología del trabajo colectivo.	○ Diseño de un plan de mejora. ○ Ejecución del plan.	
--	------------------------------------	---	--

Nota: Elaboración propia con base en la *Guía práctica para la puesta en marcha de proyectos de fomento de clúster* (p. 10), Dini, 2004.

Los proyectos FOMIN tienen el objetivo de impulsar la competitividad a través de mecanismos y actividades que tienen como principal característica la asociatividad. Aunado a esto, para la presente investigación, se tomaron en cuenta los ejes estratégicos, y se integraron a la metodología de Redes Empresariales y de esta manera se realizó la propuesta.

2.3 El quesillo: producto artesanal originario de Reyes Etlá

Reyes Etlá es un municipio ubicado en el estado de Oaxaca, localizado en la parte central del estado, denominada Valles Centrales, conocido como la cuna del quesillo artesanal, por su historia, riqueza cultural e importancia social y económica (Camacho et al., 2016).

Se cuenta que, en el año de 1885, Leobarda Castellanos García, una joven de catorce años, estaba a cargo de hacer queso en su casa. En un momento de descuido, no notó que la cuajada se había sobrecalentado y, para que sus padres no descubrieran su error, añadió agua caliente al recipiente donde estaba la cuajada. El resultado fue una pasta elástica con buen sabor, a la que llamaron "quesillo", que significa literalmente "queso pequeño". Esta historia ha estado presente y ha trascendido a lo largo de los años por tradición oral en los habitantes de Reyes Etlá, Oaxaca.

El quesillo se clasifica como un queso fresco, de pasta blanda y con estructura hilada. Se elabora con leche de vaca cruda y se presenta normalmente en forma de "bolas" de varios tamaños y pesos, que pueden variar desde unos cuantos gramos hasta un kilogramo o más, según el pedido del

cliente. El contenido de sal suele estar entre el 2 y el 4%. Su apariencia es muy atractiva, ya que las cintas enrolladas en una bola le dan un toque artesanal, algo distintivo de este producto. Otra característica importante es su capacidad para formar hebras, resultado del nivel de acidificación de la pasta y del proceso de amasado con agua caliente (Cervantes et al., 2006).

Así mismo, el quesillo es considerado un producto artesanal, ya que como lo menciona la Sociedad Americana del Queso (2006) la palabra artesano o artesanal implica que un queso es producido principalmente a mano, en lotes pequeños con atención particular al arte tradicional del quesero, utilizando la menor cantidad posible de procesos mecánicos en la producción del mismo. Estos quesos pueden ser fabricados a partir de todos los tipos de leche y pueden incluir varios sabores. Por otra parte, Cervantes y Villegas (2011) plantean que los quesos auténticamente mexicanos son aquellos que se producen con leche líquida, principalmente cruda, de vaca o cabra, usando pocos aditivos: cuajo, sal y, a veces, cloruro de calcio. Tienen un sólido arraigo histórico en el país, ya que su producción se remonta a la época colonial o al menos a varias décadas atrás.

Es importante mencionar que, en México, se reconocen alrededor de 40 tipos de quesos autóctonos, la mayoría de los cuales se producen artesanalmente y se venden a nivel local. Así mismo, pocos tipos se elaboran con leche pasteurizada, ya que la mayoría se hace con leche bronca, o cruda, principalmente por pequeñas y medianas empresas que utilizan métodos artesanales y rústicos, generalmente sin control de calidad (Villegas, 2004; Cervantes et al., 2006).

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE UN GRUPO DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE QUESILLO DEL MUNICIPIO DE REYES ETLA, OAXACA.

Este capítulo muestra los resultados del trabajo de campo realizado en la investigación, obtenido de las entrevistas aplicadas en los meses de agosto, septiembre y octubre de 2024 a 10 productores de quesillo del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca, cuyo objetivo fue realizar el análisis del grupo de empresas productoras de quesillo, caracterizar y conocer a mayor profundidad la situación por la que atraviesan este grupo de empresarios y con base en esta información, realizar la propuesta de una red empresarial. Las áreas temáticas abordadas en dichas entrevistas fueron: la evolución de la actividad quesera, su tecnificación, la obtención de materia prima, así como la comercialización, gestión de recursos humanos, gestión financiera, colaboración y asociatividad.

3.1 Caracterización de los productores de quesillo entrevistados

En cuanto a la caracterización de los productores entrevistados, se pudo identificar que se encuentran en los siguientes rangos: de 46-50 años (30%), y 56-60 años (30%), como puede observarse en la Tabla 3.1. Por otro lado, el género predominante de los entrevistados fue el masculino con un total del 60%, el 50% de los productores entrevistados tiene estudios de secundaria mientras que, solo el 30% cuenta con estudios a nivel licenciatura.

Tabla 3.1
Perfil de los productores de quesillo entrevistados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
40-45	1	10%
46-50	3	30%
51-55	2	20%
56-60	3	30%
61-65	1	10%
Total		100%
Género		
Masculino	6	60%
Femenino	4	40%

		Total	100%
Escolaridad			
Secundaria	5		50%
Preparatoria	2		20%
Licenciatura	3		30%
		Total	100%

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a productores de quesillo del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca.

3.1.1 Clasificación de las empresas productoras de quesillo del municipio de Reyes Etlá Oaxaca

La Secretaría de Economía (2024) clasifica a las empresas de acuerdo con el número de empleados con los que cuentan, en donde las empresas se clasifican de la siguiente manera:

- Micro empresa: emplean de 1 a 10 personas
- Pequeña empresa: emplean de 11 a 50 personas
- Mediana empresa: emplean de 51 a 250 personas

A partir de los criterios anteriores, se clasificó a las empresas productoras de quesillo analizadas como se muestra en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2 *Clasificación de las empresas productoras de quesillo según el número de empleados*

	Productor	Número de empleados
Micro empresa	1	3
	2	5
	3	6
	4	6
	5	6
	6	4
	7	6
	8	7
Pequeña empresa	9	10
	10	14

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a productores de quesillo del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca.

Por otra parte, en México se puede clasificar a la agroindustria quesera de acuerdo con el volumen

de leche procesada diariamente (Cervantes et al, 2006):

- Pequeña Empresa: Transforma volúmenes menores de 2,000 litros al día.
- Mediana Empresa: Procesa de 2,000 a 20,000 litros al día.
- Grande Empresa: Industrializa volúmenes de leche mayores a 20,000 litros al día.

Tomando en cuenta la clasificación anterior se procedió a calcular el tamaño de las empresas productoras de quesillo analizadas a partir de la información obtenida en las entrevistas a fin de estimar los litros de leche procesados diariamente por cada una de ellas.

Considerando que para la elaboración de un kilo de quesillo se utilizan entre 9 y 15 litros de leche, como lo mencionaron los propios productores⁶. Para la investigación se realizó el siguiente procedimiento para determinar los litros utilizados:

Dado que el rango es de entre 9 y 15 litros, el promedio sería:

$$\text{Promedio} = \frac{9+15}{2} = 12 \text{ litros de leche}$$

Por lo tanto, se partió de este dato promedio y se consideraron 12 litros de leche para la elaboración de un kilo de quesillo. Así mismo, se planteó la siguiente fórmula que permite conocer los litros de leche procesados diariamente tomando en cuenta el volumen de producción de quesillo semanal en cada una de las unidades productoras:

$$\mathbf{Lpd = (A) (12)}$$

En donde:

Lpd = Litros de leche procesados diariamente

A = Volumen de producción semanal en kilogramos

12 = Litros necesarios promedio para la elaboración de un kilo de quesillo

⁶ Información obtenida en las entrevistas realizadas en agosto de 2024

Así, con base en la fórmula anterior se determinaron los litros de leche procesados. En la Tabla 3.3 se puede observar que las empresas analizadas, en su mayoría son pequeñas, siguiendo su clasificación como empresas agroindustriales, ya que procesan menos de 2,000 litros de leche diariamente. Mientras que únicamente dos empresas se clasifican como medianas, pues procesan más de 2,000 litros de leche en promedio.

Tabla 3.3

Clasificación de las empresas productoras de quesillo según los litros de leche procesados

	Productor	Kilos de quesillo elaborados semanalmente	Litros de leche procesados diariamente
Pequeña empresa	1	60	720
	2	100	1,200
	3	150	1,800
	4	150	1,800
	5	160	1,920
	6	150	1,800
	7	120	1,440
	8	150	1,800
Mediana Empresa	9	300	3,600
	10	350	4,200

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a productores de quesillo del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca.

Es importante mencionar que los productores señalan que todos sus procesos se han conservado de manera artesanal y que el volumen de producción está limitado por la cantidad de leche en oferta por parte de sus proveedores.

3.1.2 Evolución de la actividad productiva

En cuanto a la evolución de esta actividad, los productores entrevistados mencionaron que aprendieron desde su niñez el proceso de elaboración del quesillo, ya que fueron involucrados

como parte de las tareas cotidianas de su hogar, por lo cual, hoy, todos pertenecen a la cuarta generación de productores, pues la elaboración de queso y quesillo es considerada una herencia familiar. Los productores hicieron énfasis en la evolución de la actividad quesera, ya que comenzó siendo una actividad que las familias realizaban para autoconsumo como fuente de alimento y, por otra parte, empezó a constituir una fuente de ingreso, ya que el producto que no consumían, lo comercializaban. Posteriormente con el paso de los años y debido a la fama que fue adquiriendo el producto, se fue convirtiendo en una actividad económica importante y actualmente permite sustentar a sus familias y ofrecer fuentes de empleo.

Como resultado de la evolución de esta actividad, los productores también mencionaron que han innovado en cuanto a los productos que elaboran, ya que han incorporado ingredientes extra a los quesos para hacerlos llamativos y de esta manera incrementar sus ventas. Como puede observarse en la Tabla 3.4, todos los productores entrevistados han introducido mejoras en sus productos, entre los cuales puede mencionarse principalmente los quesos botaneros, ya que añaden ingredientes como: chile chipotle, chile poblano, chapulines, mermeladas, entre otros. Así mismo, dos productores relataron que únicamente aplican esta estrategia cuando es un pedido especial o en eventos en los que participan para aumentar las ventas y despertar la curiosidad de las personas (Productor 4, agosto 2024).

En cuanto a la antigüedad de los productores en la elaboración del queso y quesillo, se puede destacar que uno de los productores tiene un antecedente de 40 años dedicándose a la elaboración de queso y quesillo. Mientras que el productor con menos años en la actividad, cuenta con diez años de trayectoria.

Tabla 3.4*Antigüedad de los productores de quesillo en la elaboración de quesillo, queso y derivados*

Productor	Antigüedad en la actividad (años)	Incorporación de ingredientes nuevos a sus productos
1	40	✓
2	30	✓
3	34	✓
4	25	✓
5	15	✓
6	20	✓*
7	37	✓*
8	10	✓
9	25	✓
10	37	✓

*Los productores comentan que únicamente integran ingredientes extras a sus productos bajo pedido o temporada.

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a productores de quesillo del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca.

Por otra parte, las principales razones por las que el grupo de productores entrevistados han permanecido en la actividad quesera, fueron las siguientes:

- 1) La conservación de un saber familiar
- 2) Los ingresos recibidos
- 3) El reconocimiento

La conservación de la tradición familiar y el reconocimiento ligado a la popularidad del quesillo, fueron los argumentos principales por los que los productores entrevistados han sido motivados a permanecer en esta actividad, y que por consiguiente los beneficios se han materializado en ingresos a través de la venta de sus productos. Además, el grupo de productores entrevistados mostraron su convicción ante la importancia de la protección del conocimiento del proceso de elaboración del queso y quesillo. Así mismo, uno de los productores mencionó que la actividad es muy noble y que no duda en que incluso se dé un incremento de la popularidad de tales productos (Productor 3, agosto 2024).

3.1.3 Tecnificación y materia prima

En cuanto al grado de tecnificación, se pudo notar que este es mínimo, ya que los productores señalaron que han conservado el método tradicional de elaboración para ofrecer un producto genuino, además, no cuentan con estándares estrictos de calidad y no tienen procesos estandarizados.

El proceso de elaboración del quesillo coincide con el esquema de Márquez que se muestra en la Figura 3.1 (Márquez, 2015, p. 76), en el cual se muestra que los pasos a seguir son realizados manualmente.

Durante las entrevistas, también se mencionó que la Dirección de Regulación y Fomento Sanitario toma muestras de quesillo para conocer en qué condiciones de higiene se elaboran los productos. Así mismo, la dependencia ha hecho recomendaciones para garantizar la inocuidad de los productos. De igual manera, los productores entrevistados comentaron que han asistido a cursos para el manejo higiénico de alimentos y algunas capacitaciones enfocadas a los procesos de producción. Con respecto a las capacitaciones sobre los procesos de producción, los productores entrevistados comentaron que suelen realizarse antes de que se realicen los eventos organizados por el gobierno estatal.

Por otro lado, durante las entrevistas también se señaló que la obtención de la leche es limitada, siendo este producto su materia prima fundamental, por lo tanto, los productores entrevistados comentaron que prefieren comprarla en la región; en ranchos de la localidad, ya que consideran que aporta características que forman parte del producto genuino, sin embargo, esta oferta no cubre la demanda de leche, por lo tanto, han tenido que recurrir a la compra de pipas de leche provenientes de los estados de Puebla, Chiapas o Veracruz.

Figura 3.1
Diagrama de bloques del proceso general comúnmente utilizado para la elaboración del Quesillo de Reyes, Etla, Oaxaca



Nota: Recuperado de *Inocuidad y vida de anaquel del quesillo de Reyes Etla, Oaxaca* (p. 76), L.M. Márquez

Por otra parte, los productores mencionaron que, en los meses en los que hay algún periodo vacacional, como abril, julio o diciembre, se demanda más leche, pues también aumenta la demanda de quesillo. El desabastecimiento de la leche se mencionó como una problemática, con la cual los productores expresaron su preocupación, pues probablemente esta situación se vuelva más grave. Sin embargo, se descartó el uso de sustitutos de esta materia prima, pues destacaron la importancia de elaborar los productos con materia prima 100% genuina.

Es importante agregar que únicamente dos productores cuentan con establos y estos tienen un promedio de entre 3 y 5 vacas para ordeñar. También hicieron énfasis en la pérdida de la actividad ganadera en la región, ligada a la pérdida de la actividad del campo y por lo tanto la dificultad de encontrar forraje para alimentar al ganado.

3.1.4 Comercialización

La comercialización del quesillo se realiza de forma directa con el consumidor final y con los minoristas. El precio de venta del producto oscila entre los \$220 y \$250 pesos el kilo. Los productores fueron muy enfáticos en que el precio de su producto no es negociable, ya que ellos saben con certeza el tipo de cliente que valora y adquiere su producto y, por ende, la calidad de quesillo que esperan, misma que corresponde con los productos que ellos ofrecen.

El quesillo se vende principalmente con personas del municipio, en el mercado de Etlá, mediante entregas particulares bajo pedido, a restaurantes y negocios dentro de la Ciudad de Oaxaca de Juárez. Además, señalaron que cuentan con pedidos esporádicos que tienen como destino los estados de Monterrey, Ciudad de México, Tamaulipas, entre otros; en los cuales, una vez entregado el producto se etiqueta y se revende.

Los productores coincidieron en que las temporadas con mayores ventas son los meses de julio y agosto, ya que estos meses coinciden con los eventos realizados con relación a la Guelaguetza y,

sobre todo, por la afluencia de turistas que visitan el municipio para conocer y probar los productos que elaboran. Así mismo, durante las vacaciones de Semana Santa, en el mes de abril tienen un incremento en sus ventas.

Por otra parte, los productores mencionaron que en los meses de enero, febrero, septiembre y octubre sufren una disminución de las ventas, y consideran que esto se debe a que no coincide con ninguna temporada vacacional. Por lo tanto, podría decirse que la demanda de quesillo va en función de las temporadas vacacionales a lo largo del año.

Los productores mencionaron que no han podido explorar otros mercados, ya que no cuentan con las herramientas ni con los conocimientos para emprender, así mismo, a pesar de que el producto tiene un gran reconocimiento en el extranjero no se ha logrado explorar de manera oportuna este mercado. Sin embargo, se mencionó el interés de las instituciones educativas extranjeras hacia la producción artesanal del queso y del quesillo, ya que se han acercado para conocer el proceso de elaboración.

3.1.5 Gestión y Recursos Humanos

El personal de las unidades productoras está compuesto por familiares, aunque también se incluyen habitantes del municipio que buscan empleo en estas actividades. Cabe mencionar que en las temporadas en las que la demanda del quesillo aumenta, solicitan ayudantes temporales para poder cubrir las tareas. Los trabajadores se integran a las actividades y aprenden a través del tiempo, con acompañamiento de los demás trabajadores, no cuentan con programas de capacitación ni tienen manuales de procedimientos. También mencionaron que, aunque cada trabajador tiene asignadas sus tareas y responsabilidades, se procura que todos tengan el conocimiento y noción de todos los procesos. Los trabajadores no cuentan con seguro, ni contrato laboral, únicamente se manejan con un acuerdo mutuo entre patrón y trabajador. Todos los productores entrevistados coincidieron que

como representantes; ellos asumen el papel en la toma de decisiones.

3.1.6 Prácticas financieras

Las prácticas financieras de los productores de quesillo se basan en su mayoría en el control de las ventas a través de registros en libretas, ya que tienen acceso limitado a herramientas de contabilidad. Como puede observarse en la Tabla 3.5 únicamente son tres productores quienes implementan el manejo de la contabilidad de manera formal, y esto puede relacionarse con la cantidad de quesillo que producen. Es importante mencionar que todos los productores cuentan con registro en la Secretaría de Hacienda, ya que es uno de los requisitos para poder participar en actividades que organiza el gobierno para la difusión de la actividad.

Tabla 3.5

Registro de contabilidad y registro en el SAT

Productor	Manejo de la contabilidad formalmente	Registro en el Servicio de Administración Tributaria
1	x	✓
2	x	✓
3	x	✓
4	x	✓
5	x	✓
6	x	✓
7	x	✓
8	✓	✓
9	✓	✓
10	✓	✓

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas aplicadas a productores de quesillo del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca.

Los productores mencionaron que, a pesar de estar registrados ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), no consideran favorable para su economía participar activamente en las obligaciones fiscales que ello implica. Muchos de ellos sienten que el cumplimiento de los requisitos del SAT, como la presentación de declaraciones o el pago de impuestos, representa una carga financiera y administrativa que puede afectar la viabilidad de sus negocios. Como resultado, prefieren evitar o reducir su interacción con esta dependencia, pues consideran que su estructura

de costos no les permite beneficiarse de este tipo de formalidades fiscales. En la Tabla 3.6 se muestran los resultados relacionados a este tema.

Tabla 3.6
Financiamiento adquirido por los productores

Productor	Tipo de financiamiento		
	Crédito bancario	Apoyos gubernamentales	Cooperativas
1	x	✓	x
2	x	✓	x
3	x	✓	x
4	x	✓	x
5	x	✓	✓
6	x	✓	✓
7	x	✓	x
8	✓	✓	x
9	✓	✓	x
10	✓	✓	x

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas aplicadas a productores de quesillo del municipio de Reyes Etla, Oaxaca.

En cuanto al financiamiento que los productores han adquirido, todos han recibido algún tipo de apoyo gubernamental. También los productores con mayor volumen de producción han adquirido créditos bancarios; los cuales han sido utilizados para adquirir camionetas que les permitan transportar los productos. Únicamente dos productores han solicitado algún tipo de crédito en Sociedades cooperativas de las cuales son socios, para cubrir algunas inversiones.

3.1.7 Colaboración y asociatividad

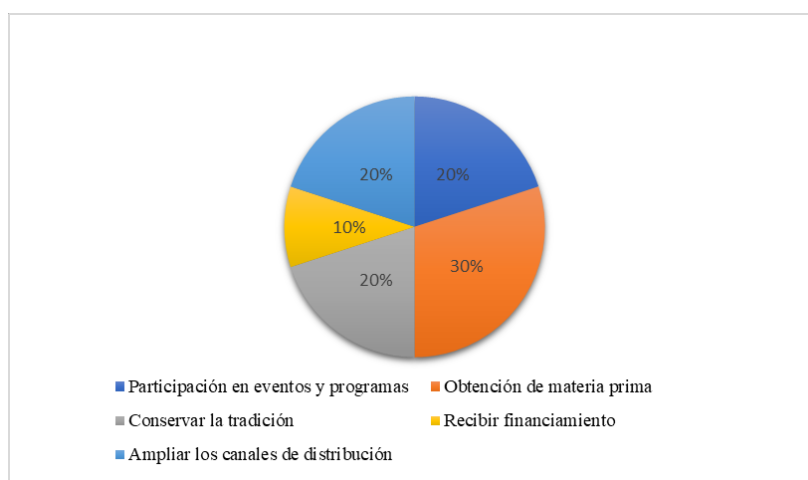
Los productores entrevistados forman parte de *La Unión de Productores Auténticos de Queso y Quesillo de Reyes Etla*, representando la cuarta generación de elaboradores de este tradicional alimento. Esta unión, creada en 2011, ha sido clave para organizar eventos que promueven la producción local, como la Expo Feria del Queso y Quesillo, celebrada durante la Guelaguetza en julio. Sin embargo, los productores entrevistados mencionaron que el evento fue suspendido durante cinco años debido a la falta de apoyo por parte de administraciones municipales anteriores

y a la pandemia de COVID-19. A pesar de ello, los productores destacan los esfuerzos de la administración estatal actual, que ha logrado importantes reconocimientos para la comunidad, como la Declaración del Quesillo como Patrimonio Gastronómico de Oaxaca en enero de 2024, y la obtención del Récord Guinness por la elaboración del quesillo más grande del mundo en julio de 2024. Estos eventos han tenido un impacto positivo en sus negocios, aumentando las ventas y consolidando su reconocimiento como artesanos. A pesar de que la unión de productores les ha facilitado la participación en eventos anuales, no han obtenido beneficios con respecto a mejores prácticas administrativas para implementar individualmente en sus unidades productoras.

Todos los productores manifestaron su disposición a colaborar entre ellos para continuar creciendo y generar sinergias que beneficien a sus empresas. Entre los temas relevantes en los que los productores están dispuestos a participar se encuentran: la participación en eventos y programas, la obtención de materia prima, la ampliación de los canales de distribución y comercialización, la conservación de la actividad como saber cultural, mejorar la tecnificación, y la obtención de apoyos y financiamiento. Los resultados se muestran en la Figura 3.2.

Figura 3.2

Tipo de colaboración que están dispuestos a establecer los productores



Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a productores de quesillo

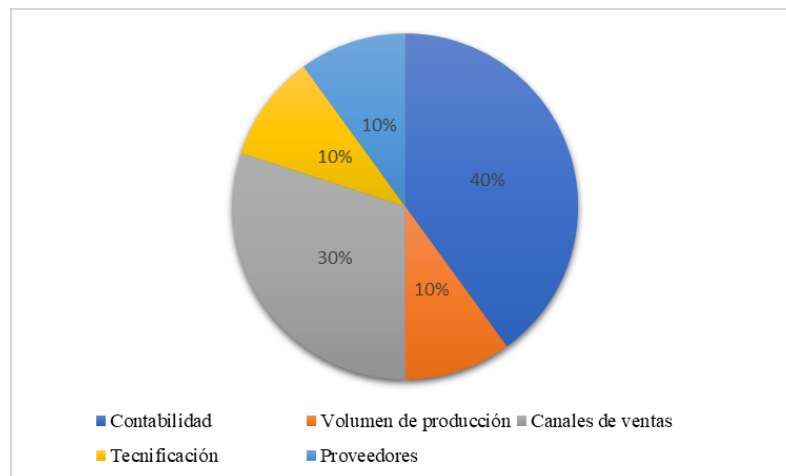
del municipio de Reyes Etla, Oaxaca.

Por otra parte, entre los temas que les gustaría profundizar, se encuentran principalmente el manejo de la contabilidad, ya que consideran que es un área de oportunidad importante para sus negocios.

Los resultados se muestran en la Figura 3.3.

Figura 3.3

Áreas que consideran los productores que se beneficiarían dentro de la colaboración

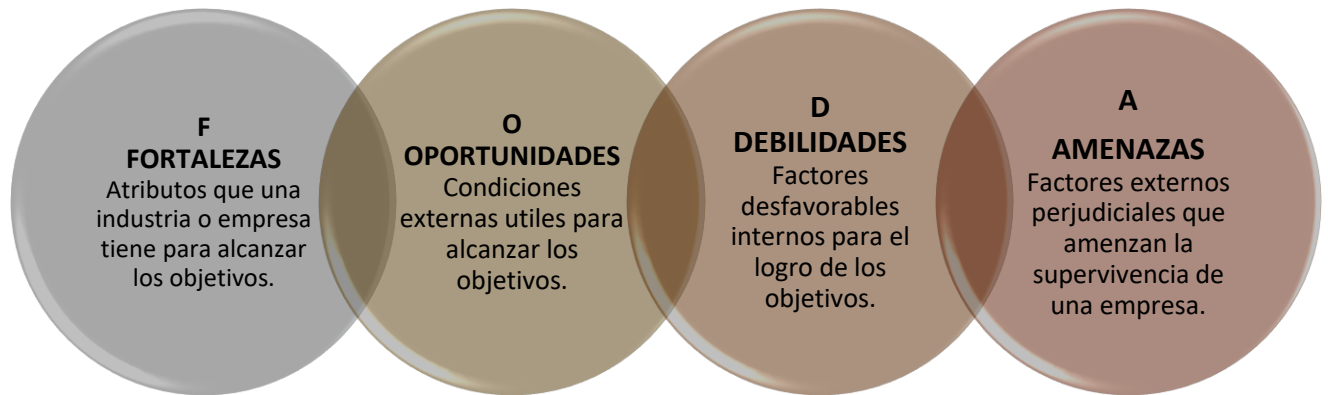


Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas aplicadas a productores de quesillo del municipio de Reyes Etla, Oaxaca.

3.2 Análisis FODA de las empresas productoras de quesillo analizadas

El análisis FODA es una herramienta estratégica que se utiliza en la gestión empresarial, esta permite evaluar los factores internos y externos que tienen influencia en el desempeño de una organización (Ramírez, 2009). La aplicación del FODA facilita la toma de decisiones y permite establecer estrategias para fortalecer el crecimiento y la competitividad con base en un análisis (Sarli et al. 2015). Esta metodología se basa en cuatro elementos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Riquelme, 2016), las cuales se describen a continuación en la Figura 3.4.

Figura 3.4
Elementos de un FODA



Nota: Elaboración propia con información de Riquelme (2016).

Las fortalezas hacen referencia a los recursos y capacidades internas que proporcionan una ventaja competitiva una empresa o industria dentro del mercado. Pueden estar relacionadas con aspectos como la reputación de la empresa, la innovación tecnológica o la calidad y eficiencia de los procesos de producción, la calidad de sus productos, entre otros. Por otra parte, las debilidades representan los factores internos que pueden afectar el desempeño de la organización, como la falta de capital, la obsolescencia o una estructura organizativa deficiente. Así mismo, el análisis FODA también considera factores externos, es decir, lo que no pueden ser controlados, pero que generan un impacto significativo en su desempeño. Las oportunidades representan situaciones favorables en el entorno, como la apertura de nuevos mercados, el avance tecnológico que permita mejorar los procesos de la empresa o industria o cambios normativos que beneficien la actividad empresarial. Por otro lado, las amenazas son aquellas situaciones externas que pueden afectar

negativamente, tales como el crecimiento de la competencia, preferencias del consumidor o crisis económicas (Riquelme, 2016).

En este sentido el análisis FODA resulta una herramienta fundamental para evaluar la situación del grupo de productores analizado, ya que se consideran elementos para analizar la viabilidad de conformar una red empresarial conformada por los productores de quesillo del municipio de Reyes Etlá. Con los resultados de las entrevistas, se reconocieron las capacidades internas como externas de este grupo de productores.

A continuación, en la Figura 3.5 se presenta el análisis FODA, elaborado a partir de la información recabada del grupo de productores de quesillo del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca entrevistados. La elaboración del análisis FODA, permitió completar y sintetizar los aspectos más importantes de las empresas analizadas con una perspectiva integral, para tomar decisiones con respecto a la orientación de la propuesta que se realiza en el siguiente capítulo para conformar una Red Empresarial. Así mismo facilitó el diseño de la propuesta de objetivos, dirigida a potenciar las fortalezas, mitigar las debilidades, aprovechar las oportunidades y reducir el efecto de las amenazas. De esta manera con el uso del FODA, se pueden sentar las bases de una red de colaboración que será sostenible y orientada a mejorar la competitividad.

Figura 3.5

Análisis FODA de las empresas productoras de quesillo analizadas en el municipio de Reyes Etlá, Oaxaca

INTERNO	EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Los empresarios cuentan con una gran tradición familiar, aportando conocimientos y experiencia en la producción del quesillo artesanal. • Pertenencia a la Unión de Productores Auténticos de Queso y Quesillo de Reyes Etlá, Oaxaca. • Uso de materia prima de calidad y procesos tradicionales, garantizando productos auténticos. • Apertura en la innovación de sus productos, agregando ingredientes adicionales al quesillo que se sigue produciendo de forma tradicional. • Disponibilidad para trabajar de manera colaborativa por parte de todos los productores.	• Creciente demanda del quesillo tanto a nivel local como nacional. • Aumento de las ventas en temporadas turísticas. • Interés de instituciones extranjeras en el proceso de producción, lo cual propiciaría la exportación. • Acceso a financiamiento y apoyos gubernamentales. • Expansión de la red de distribución de los productos. • Mejora en la administración y formalización contable para acceder a beneficios fiscales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Dificultad en el abasto de materia prima, lo que limita la producción. • Falta de tecnificación y estándares de calidad en la producción del quesillo. • Informalidad con respecto a la gestión de recursos humanos. • Desconocimientos en temas como administración empresarial y contabilidad, lo que limita la producción. • Ausencia de la denominación de origen del quesillo, lo que sigue permitiendo a productores de otros estados comercializar este producto y utilizar el nombre.	• Desabasto de leche en la región. • Competencia con productos industriales. • Variabilidad de la demanda dependiendo de las temporadas vacacionales, generando ingresos irregulares.

Nota: Elaboración propia con datos de las entrevistadas aplicadas.

3.3 Resumen de aspectos importantes

Los productores de quesillo entrevistados pertenecen a "La Unión de Productores Auténticos de Queso y Quesillo de Reyes Etlá", creada en 2011, esta unión les ha permitido tener participación en eventos que difunden la actividad quesera en el municipio, sin embargo, no han podido explorar una colaboración que permita mejorar sus procesos administrativos. El análisis de la información permitió identificar los aspectos que permiten caracterizar el perfil de los productores, así como un análisis de los principales retos que enfrentan.

El 80% de las unidades productoras se clasifica como micro empresa, ya que cuentan con hasta 10 trabajadores mientras que el 20% es considerada pequeña empresa, pues emplean entre 10 y 20 personas. Por otro lado, también se puede clasificar como pequeña empresa al 80% de las unidades productoras con respecto a los litros de leche procesados diariamente.

En cuanto al proceso de elaboración del quesillo, este se ha conservado de manera artesanal, únicamente se han sustituido los utensilios utilizados por material de acero inoxidable y con mayor capacidad. Los productores han implementado como estrategia para incrementar sus ventas el innovar en sus productos a través de la adición de ingredientes extras.

En cuanto a la tecnificación, el proceso de elaboración del quesillo no cuenta con estándares estrictos de calidad ni estandarización. Se mencionó al abasto de la leche como una problemática, ya que esto no les permite incrementar el volumen de producción.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, se mencionó que los trabajadores no cuentan con contrato laboral y que principalmente se involucran familiares en las actividades.

Únicamente el 30% de los productores entrevistados llevan un registro formal de la contabilidad y esto se debe a la cantidad de productos elaborados que comercializan. Sin embargo, todos los productores cuentan con registro en el Servicio de Administración Tributaria, esto debido a que

forma parte del requisito para participar en eventos organizados por el gobierno para la difusión de la actividad.

Así mismo, los apoyos gubernamentales tienen relevancia, ya que, a través de ellos han recibido financiamiento, mientras que los créditos bancarios han sido utilizados únicamente por los productores con mayor capacidad de producción.

Los productores considerados en esta investigación, al ser entrevistados comentaron que están en total disponibilidad de establecer relación con los demás productores pues ya cuentan con experiencias exitosas. Entre los temas que están dispuestos a compartir se encuentran:

- Participación en eventos
- Conservar la tradición de producir quesillo en Reyes Etlá
- Obtención de financiamiento
- Abastecimiento de materia prima
- Ampliación de canales de distribución.

En cuanto a las áreas de interés para aprender más, los productores mostraron una preferencia en la contabilidad, ya que la consideran un área de oportunidad para mejorar la administración y control de sus ingresos. También se mencionó la búsqueda de proveedores de leche confiables de la región, así como la ampliación de los canales de ventas como puntos por atacar para fortalecer la actividad. La elaboración de un análisis FODA facilitó la toma de decisiones para la propuesta de conformación de la red empresarial que se presenta en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA RED EMPRESARIAL CONFORMADA POR LOS PRODUCTORES DE QUESILLO DEL MUNICIPIO DE REYES ETLA, OAXACA PARA IMPULSAR SU COMPETITIVIDAD

En este capítulo se presenta la propuesta de una red empresarial conformada por productores de quesillo del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca, elaborada a partir del análisis de la información recabada a través del instrumento de investigación utilizado en el trabajo de campo y cuyos resultados se presentaron en el Capítulo 3 de esta investigación. Esta propuesta se basa en la metodología establecida por la ONUDI, la cual tiene como objetivo “desarrollar vínculos entre empresas/unidades productivas similares, para que incrementen su capacidad de producción y productividad a través de la realización de acciones colectivas” (ONUDI, 2008, p. 6) y abarca las primeras tres fases.

Así mismo es importante mencionar que Dini (2008), quien participó como consultor para la implementación de esta metodología, menciona que la propuesta metodológica es “un ejemplo paradigmático, un modelo ideal de referencia que no debe ser imitado, pero puede ser útil para interpretar y comprender más precisamente la realidad” (p. 38).

Por lo tanto, esta propuesta se ajusta metodológicamente, en primer lugar, a las necesidades del grupo de productores de quesillo considerados en esta investigación. En segundo lugar, considera la integración de los cuatro ejes que plantea la metodología utilizada por el BID⁷ (Dini, 2004), ya que la propuesta se enfoca en impulsar la competitividad de los productores de quesillo. Por lo tanto, el objetivo de la propuesta es respaldado por los ejes estratégicos mencionados, ya que los proyectos que considera el FOMIN, están orientados a la promoción de la competitividad, a través de distintas modalidades de asociación.

⁷ Esta metodología se plantea en la *Guía práctica para la puesta en marcha de proyectos de fomento de clústeres*, del Fondo Multilateral de inversiones (Dini, 2004)

Esta investigación se centró en el desarrollo de la propuesta de una red empresarial horizontal, ya que las relaciones que predominan entre las empresas pertenecen a la misma actividad y también se encuentran en la misma localidad, así como en la estructura organizativa de la red. Se proponen formatos que son adaptables y servirán de guía para la toma de decisiones. Se propone que participe una persona con conocimientos en administración, gestión de proyectos y con conocimiento sobre la problemática en la conformación de la red a través del acompañamiento al articulador, es decir en un rol de consultor⁸. Esto resultará favorable, ya que facilitará la coordinación de las actividades, la gestión de recursos y la supervisión adecuada. También es importante que la persona que desempeñe el papel de consultor cuente con el conocimiento necesario sobre la situación actual de los productores, sus problemáticas, capacidades y expectativas. Desde el punto de vista económico, la participación del consultor también representa una ventaja, ya que podría contribuir a la reducción de costos, evitando la necesidad de contratar un consultor externo. Para la elaboración de la propuesta se desarrollaron las fases y pasos que se muestra en la Tabla 4.1.

Las fases A y B representadas con el color azul se incluyeron como fases previas a la conformación de la red, en donde se le atribuye una identidad colectiva, determinando el nombre de la red, su misión, visión y valores, además del proceso para determinar al articulador. Las fases siguientes mostradas con color amarillo, son las establecidas en la metodología de redes empresariales y se desarrollan las primeras tres, que son las que están relacionadas con la conformación de la red. Además, en dichas fases de la metodología de redes se integran los ejes estratégicos de la metodología del BID. Cada una de las fases cuenta con pasos a seguir, que se desarrollarán en las páginas siguientes.

⁸ Un consultor es un profesional que asesora y ofrece recomendaciones a empresas en un área específica de conocimiento.

Tabla 4.1

Fases y pasos a seguir para la conformación de una red empresarial de productores de queso del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca

Fase		Pasos a seguir	Eje estratégico aplicado
A	Identidad colectiva	A 1. Determinación del nombre de la red	NA
		A 2. Determinación de la misión y visión	
		A 3. Determinación de los valores	
B	Determinación del articulador	B 1. Reunión con los productores	NA
		B 2. Selección del articulador	
1	Promoción y Selección de los integrantes de la Red Empresarial	1.1 Sensibilización e identificación de las empresas	NA
		1.2 Análisis preliminar de las empresas	
		1.3 Evaluación de factores críticos	
		1.4 Evaluación de costos de transacción	
		1.5 Selección del grupo de empresas	
2	Desarrollo de una base inicial de confianza	2.1 Conocimiento mutuo de las personas que integrarán la red	Eje 1. Promover y consolidar relaciones de cooperación entre las empresas e instituciones participantes y generar una visión común y una estrategia compartida
		2.2 Presentación de las empresas productivas y visitas a plantas	
		2.3 Contacto de las empresas con el sistema de fomento	
		2.4 Elaboración y aprobación del reglamento interno	
3	Desarrollo de acciones piloto	3.1 Creación y administración de fondo común	Eje 2. Apoyar las empresas locales involucradas en el proyecto mediante actividades de asistencia técnica y capacitación
		3.2 Selección del objetivo común de corto plazo	Eje 3. Definir y poner en marcha acciones estratégicas que caractericen el desarrollo de mediano o largo plazo
		3.3 Diseño del proyecto piloto	Eje 4. Realizar actividades de sistematización y difusión de los aprendizajes metodológicos y de las buenas prácticas en la puesta en marcha y gestión de proyectos
		3.4 Elaboración de la carta compromiso	

Nota: elaboración propia con información de la Metodología de Redes ONUDI y la metodología del BID.

La integración de ambas metodologías, la de ONUDI (2008) y la del BID (Dini, 2004) permitieron construir una propuesta para la conformación de la red empresarial que será sólida, combinando la dinámica de confianza y cooperación a través de la metodología de redes empresariales horizontales y al mismo tiempo, una visión estratégica de desarrollo competitivo con los ejes estratégicos de la metodología utilizada por BID.

4.1 Fase previa

A. Identidad colectiva

En esta fase se pretende caracterizar a la red, se propone llevar a cabo una reunión para que a través de una lluvia de ideas se pueda determinar el nombre de la red, su misión, visión y valores. Sin embargo, para fines de la investigación se desarrollaron los puntos antes mencionados a manera de propuesta, los cuales podrán ser modificados a consideración de los participantes.

A1. Determinación del nombre de la red

Nombre de la red

Red de productores de quesillo auténtico de Reyes Etlá, Oaxaca.

A2. Determinación de la misión y visión

Misión

Ser una red de productores de quesillo auténtico de Reyes Etlá, Oaxaca, con el compromiso de la preservación de la tradición quesera y la mejora continua de los procesos, al tiempo que cooperamos para lograr el acceso a nuevos mercados e innovamos para fortalecer la competitividad de los integrantes, sin poner en riesgo la calidad, autenticidad y sostenibilidad de nuestros productos.

Visión

Ser una red empresarial reconocida y consolidada tanto a nivel regional como nacional por la calidad y excelencia de la producción de quesillo artesanal, el trabajo colaborativo y el desarrollo de estrategias innovadoras para competir en mercados más amplios, asegurando la preservación de la tradición de elaborar el quesillo en Reyes, Etlá, Oaxaca.

A3. Determinación de los valores

Confianza: se establecerán lazos de confianza como una de las bases de la red de productores, ya que creemos que es el principal motor para el trabajo colaborativo, el crecimiento mutuo y el éxito de la red.

Honestidad: actuamos con honestidad en cada etapa de los procesos de la red, así como los procesos productivos y comerciales para ofrecer un producto auténtico.

Compromiso con la identidad y tradición: valoramos el legado artesanal del quesillo de Reyes Etlá, a través del respeto de las técnicas tradicionales que han sido transmitidas de generación en generación, con el compromiso de promover la cultura y trabajar para que el producto sea reconocido como un símbolo de calidad y autenticidad.

Trabajo en equipo y colaboración: Creemos que únicamente a través del trabajo en equipo y la colaboración, existirá un crecimiento individual y colectivo. Impulsamos la toma de decisiones, la solidaridad y el apoyo mutuo para fortalecer la competitividad de la red.

Calidad y excelencia: la excelencia nos diferencia en el mercado, ofreciendo productos de alta calidad, cumpliendo con estándares que garanticen la autenticidad, sabor y frescura, para generar confianza en nuestros consumidores.

Innovación y mejora continua: buscamos mejorar continuamente en nuestra producción y

comercialización sin perder la característica artesanal. Abiertos a implementar nuevas tecnologías, estrategias de mercado, certificaciones y herramientas que nos permitan crecer y competir en mercados más amplios.

B. Determinación del articulador

B1. Reunión con los productores

En este primer paso se convocará a todos los productores de la red para llevar a cabo una sesión informativa y participativa para dar a conocer el perfil y las funciones que realizará el articulador⁹. De acuerdo con lo establecido por Dini (2010), el articulador desempeña un papel fundamental para generar confianza entre los participantes, fomentar la colaboración y alcanzar los objetivos de la red.

Perfil del articulador

Es importante destacar que el articulador debe poseer un conjunto de habilidades para facilitar el proceso de conformación de la red, tales como: liderazgo, negociación, gestión empresarial, así como la facilidad de vincular actividades con instituciones públicas y privadas. La Secretaría de Economía ofrece programas de capacitación en desarrollo empresarial, esto garantiza que el articulador adquiera las competencias y habilidades necesarias para gestionar la red de manera eficiente (Secretaría de Economía, 2021).

Funciones del articulador

Según Dini (2010) las actividades que el articulador desempeña son las siguientes:

- Informar a los potenciales integrantes acerca de los beneficios y costos de las acciones mancomunadas conjuntas
- Conocer a las personas y sus intereses, individuales y colectivos, para facilitar el

⁹ En esta reunión también se presentará al consultor que estará apoyando al articulador.

conocimiento recíproco

- Esclarecer las motivaciones e intereses individuales con el fin de ayudar a generar una visión compartida
- Facilitar la generación de espacios de participación e identificación de los empresarios con el grupo o red
- Contribuir al desarrollo de un clima respetuoso que estimule la participación de todos
- Estimular la circulación de la información
- Fomentar una comunicación basada en significados compartidos
- Ayudar a desarrollar una visión que aproveche y potencie la diversidad
- Apoyar el diseño de procesos de diálogo, concertación y generación de consensos
- Sensibilizar el grupo acerca de la necesidad de diseñar sus acciones colectivas con base a las expectativas reales
- Fomentar en el grupo el apoyo mutuo frente a las dificultades y/o experiencias de frustración
- Convertirse en un generador de *empowerment* al ser un *escucha activo*.

Dando a conocer los puntos anteriores los productores, tienen la información adecuada para identificar a un posible candidato que lleve a cabo este papel.

B2. Selección del articulador

Para efectos de la investigación, se propone que el papel del articulador sea desempeñado por el representante de los productores de queso, ya que, debido al cargo que ha ejercido, tiene experiencia con la gestión de los proyectos, así como la cercanía y confianza de los productores. Cabe destacar que el representante cuenta con estudios a nivel licenciatura en Administración Turística, lo cual es favorable para desempeñar este papel. Se sugieren que complemente su formación con capacitaciones y entrenamientos en diseño de proyectos y diagnóstico de empresas. Con relación al articulador, Dini menciona que “No tiene que ser necesariamente un especialista del sector, pero sí tiene que conocer la problemática que éste enfrenta y debe de aprender el mismo

idioma de los empresarios con los que colabora” (2010, p. 29). Es importante destacar que la sugerencia del articulador estará sujeta a la consideración del grupo de productores.

En cuanto al tiempo destinado para llevar a cabo esta fase y los costos que implican la puesta en marcha de cada paso que la integra, se muestran en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2

Duración y costos estimados para la implementación de la Fase previa

Fase Previa		Duración estimada	Actividades Principales	Costos operativos
A	Identidad colectiva	1 semana	Reunión para determinar el nombre de la red, misión, visión y valores.	(Hojas blancas, lapiceros) \$30.00
B	Determinación del articulador	1 semana	Reunión para seleccionar al productor idóneo para desempeñar el papel de articulador.	(Hojas blancas, lapiceros) \$30.00
Duración total: 2 semanas Costo total operativo: \$60.00				

Nota: el lugar destinado para las reuniones será el salón de usos múltiples del municipio de Reyes Etla, Oaxaca

4.2 Fase 1: Promoción y Selección de los integrantes de la Red Empresarial

Esta fase consiste en sensibilizar y motivar a los productores para que participen de manera activa en la red, explicando la dinámica de las redes, así como los beneficios, está compuesta de cinco pasos, los cuales se describen a continuación.

1.1: Sensibilización e identificación de las empresas

Este paso tiene como objetivo dar a conocer a los productores los beneficios y alcances de la red,

con la intención de generar interés para participar. Tomando en cuenta los resultados del capítulo 3 de esta investigación titulado; *Análisis de un grupo de empresas productoras de quesillo del municipio de Reyes Etlá*, en donde una de las áreas temáticas de las entrevistas aplicadas a los productores fue la disposición para la colaboración y asociatividad, se encontró que el grupo de 10 productores entrevistados, tiene interés en trabajar de manera colaborativa. De igual manera cabe destacar que este interés fue resultado del planteamiento de los beneficios de una red empresarial, los cuales fueron expuestos al momento de aplicar las entrevistas. Por lo tanto, las empresas identificadas para la conformación de la red, son las que se en el capítulo 3, las cuales conforman el grupo semilla.

1.2: Análisis preliminar de las empresas

En este paso se realiza un diagnóstico para conocer las características de las empresas que formarán parte de la red. A continuación, se describen las acciones y recursos necesarios como lo muestra la Figura 4.5.

Figura 4.5

Acciones y recursos necesarios para realizar el análisis preliminar de las empresas

Acciones a realizar	Recursos necesarios
• Entrevistas con cada productor para conocer su nivel de formalización, capacidad y recursos de producción, así como su visión empresarial. • Análisis de necesidades en común como el acceso a insumos, capacitación o financiamiento.	Recursos humanos: • Articulador de la red. • Consultor. Recursos materiales: • Cuestionarios impresos • Lápices, lapiceros, borradores, hojas de papel.

Nota: elaboración propia

Los resultados del análisis de las empresas productoras de quesillo presentado en el capítulo 3, mostraron algunos puntos que coinciden con las acciones a realizar en este paso, sin embargo, es

importante profundizar sobre estos aspectos.

1.3: Evaluación de factores críticos

Este paso consiste en identificar los factores internos y externos que pueden afectar el desarrollo de la red empresarial. A continuación, en la Figura 4.6 se muestran las acciones a realizar y los recursos necesarios para su implementación. Este paso se llevará a cabo con el articulador en compañía del consultor.

Figura 4.6

Acciones y recursos necesarios para realizar la evaluación de factores críticos

Acciones a realizar	Recursos necesarios
• Elaboración de un análisis FODA del grupo de productores que conformarán la red. • Identificación de riesgos que pueden afectar la marcha de la red. • Análisis de los productores con respecto a la disposición para cooperar y compartir recursos.	Recursos humanos: • Articulador de la red • Consultor

Nota: elaboración propia

1. 4: Evaluación de costos de transacción

En este paso se analizan los factores que podrían entorpecer la conformación de la red para evitar un impacto negativo en la puesta en marcha. Los rubros analizados en este paso son los costos de información y los costos de coordinación. Los primeros están relacionados con el nivel de confianza entre los productores, y los segundos con la dispersión geográfica y el número de integrantes. En cuanto a los costos de coordinación estos son mínimos, ya que todas las empresas están ubicadas en el municipio de Reyes Etlá, lo cual representa un costo mínimo por este concepto, así mismo, la propuesta de la red la conformarán 10 productores. Por otra parte, para la evaluación de los costos de información se presenta la propuesta de una carta informativa para

sesiones de consultorías, las cuales tienen como objetivo fomentar la confianza entre los empresarios, los elementos se muestran en la Tabla 4.1.

Tabla 4.3

Carta informativa para las sesiones de fortalecimiento y fomento de la confianza

Elemento	Descripción
Objetivo	Fortalecer y fomentar lazos de confianza entre los miembros de la red.
Duración	Tres sesiones de 90 minutos.
Número de participantes	10 participantes.
Lugar	Sala de usos múltiples del municipio de Reyes Etlá.
Materiales	Computadora, cañón, hojas de papel, lapiceros.
Contenido	Se propone abordar los siguientes temas en las sesiones I. Conocimiento mutuo y expectativas II. Comunicación efectiva y resolución de conflictos III. Construcción de valores compartidos IV. Trabajo en equipo y confianza mutua V. Transparencia y compromiso en la red
Responsables	Consultor y articulador.

Nota: elaboración propia

1.5: Selección del grupo de empresas

Finalmente, en este paso se integra la red, en este caso se hará con las 10 empresas analizadas, una vez que se hayan conseguido resultados favorables en la ejecución de los pasos anteriores.

Con respecto al tiempo destinado para llevar a cabo esta fase y los costos que implican la puesta en marcha de cada paso que la integra, se muestran en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4*Duración y costos estimados para la implementación de la Fase 1*

Fase	Duración estimada	Actividades Principales	Costos operativos
Fase 1: Promoción y Selección de los integrantes de la Red Empresarial	4 semanas	• Entrevistas con los productores para conocer aspectos importantes • Sesiones de fortalecimiento y fomento de la confianza.	(Papelería y material impreso) \$80.00 (Material didáctico, gráfico o visual) \$150.00 (Refrigerios: agua, café galletas) \$150.00
Duración total: 4 semanas Costo total operativo: \$380.00			

Nota: las entrevistas se propone realizarlas en cada una de las unidades de producción de los productores y las sesiones de fortalecimientos en el salón de usos múltiples del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca.

La fase de promoción y selección de los integrantes de la red empresarial permite garantizar que el grupo de productores compartan una visión común, así como las capacidades para trabajar en equipo. A través de tal proceso estructurado y siguiendo los pasos que integran esta fase, el articulador acompañado del consultor conforma un grupo sólido y con compromiso para impulsar la competitividad.

4.1 Fase 2: Desarrollo de una base inicial de confianza

De acuerdo con la metodología del BID (Dini, 2004), es importante consolidar y promover relaciones de cooperación entre las empresas que se involucran y, por consiguiente, alcanzar el objetivo planteado que es impulsar la competitividad. Para lograr esto se deben llevar a cabo acciones para promover el intercambio de experiencias y conocimientos entre las empresas,

además de definir reglas para el funcionamiento de la red. Los pasos que describe la metodología de redes horizontales se presentan a continuación, tomando en cuenta el primer eje estratégico de la metodología BID: *promover y consolidar relaciones de cooperación entre las empresas e instituciones participantes y generar una visión común y una estrategia compartida*

2.1: Conocimiento mutuo de las personas que integrarán la red

El primer paso busca generar un acercamiento entre los productores, tanto a nivel empresarial, como a nivel personal, para romper las barreras de la desconfianza, esto se genera a través de reuniones. En la Tabla 4.5 se propone el contenido de las dos primeras reuniones en donde se especifica el contenido, periodicidad, objetivo, materiales, así como el lugar de las reuniones.

Tabla 4.5

Propuesta de contenido de reuniones para el conocimiento mutuo de las personas que integrarán la red

Reunión	Contenido	Periodicidad	Objetivo	Materiales	Lugar
Reunión 1: Presentación de los productores.	I. Dinámica de presentación. II. Historia y trayectoria de cada productor. III. Intercambio de experiencias y desafíos comunes.	Única: al inicio de la conformación de la red.	Que los productores se conozcan e identifiquen intereses comunes y fortalezcan la confianza.	• Hojas y lapiceros • Fichas de presentación	Sala de usos múltiples del municipio de Reyes, Etla, Oaxaca
Reunión 2: Identificación de oportunidades de colaboración	Mapeo de fortalezas y necesidades de cada integrante.	Única: una vez que se conozcan los productores	Fomentar el trabajo colaborativo entre los productores e identificar las fortalezas y necesidades que enfrenta cada uno.	• Formato para el mapeo. • Hojas, lapiceros, pizarrón, plumones.	

Nota: elaboración propia

En la tabla anterior se mencionan los elementos para realizar las reuniones, también es importante mencionar que estas reuniones serán coordinadas por el articulador, y el análisis lo realizará el

consultor. Por otro lado, en el anexo 2 se propone un formato de ficha de presentación que podrán utilizar los productores para sintetizar la información de interés sobre su unidad productiva y un formato para el mapeo de fortalezas y necesidades ubicado en el Anexo 3.

2.2: Presentación de las empresas productivas y visitas a plantas

En este paso los productores realizan visitas a las plantas de producción para compartir detalles sobre su proceso de producción del queso, historia y demás características que identifiquen a la empresa. Este paso se lleva a cabo con la coordinación con el articulador y el acompañamiento del consultor, para programar las visitas de acuerdo con la disponibilidad de tiempo del productor. En el anexo 4 se propone un formato guía con preguntas que serán de utilidad para los productores, con el propósito de identificar aspectos importantes durante el recorrido de la planta.

2.3: Contacto de las empresas con el sistema de fomento

Este paso busca identificar y vincular a la red con instituciones de apoyo para potenciar el apoyo a las empresas, permitiendo el acceso a información y recursos. En la Tabla 4.6 se propone una lista de instituciones con las que la red podría buscar una relación y planificar actividades orientadas a fortalecer la competitividad, así como recursos y capacitaciones para llevar a cabo las acciones piloto que se proponen en la siguiente fase.

Tabla 4.6
Instituciones de fomento viables para la red empresarial

Institución	Tipo de apoyo	Programas y apoyos
Nacional Financiera (NAFIN)	Financiamiento y capacitación	Créditos para MiPymes, asesoría financiera, programas de capacitación empresarial
Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Oaxaca	Desarrollo empresarial y acceso a mercados	Apoyos a MiPymes, programas de impulso a la producción, asesoría en normativas y comercio.
Instituto Nacional de la Economía	Otorga recursos para procesos de	Capacitación para desarrollo

Social (INAES)	incubación de proyectos productivos; creación y consolidación de proyectos productivos	empresarial y comercial
Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO SERVYTUR)	Desarrollo comercial y promoción	Capacitación en ventas, asesoría en comercio y apoyo en promoción de productos.
Universidades y Centros de investigación	Capacitación y desarrollo tecnológico	Apoyo en investigación, asesoría técnica.

Nota: elaboración propia.

Cabe destacar que uno de los factores que agrava la problemática de esta investigación es la carencia de apoyo institucional y de políticas públicas específicas, lo cual limita el desarrollo y sostenibilidad de la producción artesanal del quesillo. Las instituciones gubernamentales, tanto a nivel municipal como estatal y federal podrían desempeñar un papel importante en el fortalecimiento del sector, por ejemplo, podrían diseñar e implementar programas de capacitación técnica y administrativa, orientados a mejorar la calidad del producto, la profesionalización de la gestión de las unidades de producción, entre otras. Así mismo, podrían ofrecer asesorías en temas de comercialización y etiquetado, con el fin de que los productores puedan posicionar mejor su producto en mercados regionales, nacionales e incluso internacionales. Por otra parte, la creación de políticas públicas orientadas a proteger e impulsar los productos tradicionales también sería fundamental, en las cuales se podría incluir la promoción del reconocimiento del quesillo con la denominación de origen, lo cual contribuiría a diferenciar el producto autentico de sus imitaciones industriales y garantizar su valor cultural y económico. A esto se suma la posibilidad de desarrollar estrategias de turismo rural y gastronómico, que permitan integrar la producción quesera en rutas turísticas, generando valor agregado y fuentes alternativas de ingreso para las comunidades.

2.4: Elaboración y aprobación del reglamento interno

Es importante garantizar el funcionamiento adecuado de la red, a través de la transparencia y los acuerdos mutuos, para esto, se debe formalizar un reglamento que permita la operación adecuada.

En el anexo 5 se propone un reglamento interno, el cual puede ser modificado a consideración de los miembros.

La duración de esta fase y los costos que implica se describen a continuación en la Tabla 4.7

Tabla 4.7

Duración y costos estimados para la implementación de la Fase 2

Fase	Duración estimada	Actividades Principales	Costos operativos
Fase 2: Desarrollo de una base inicial de confianza	6 semanas	• Reuniones para el conocimiento mutuo de las personas que integrarán la red. • Visitas a cada una de las plantas de producción	(Papelería formatos impresos) \$80.00 (Refrigerios: agua, café galletas) \$150.00
Duración total: 6 semanas Costo total operativo: \$230.00			

Nota: el lugar destinado para las reuniones será el salón de usos múltiples del municipio de Reyes Etna, Oaxaca

Los pasos abordados en esta fase contribuyen al establecimiento de relaciones sólidas entre los productores, facilitando el apoyo institucional con reglas de funcionamiento claras. Es importante destacar que se integró el eje 1 del BID: *promover y consolidar relaciones de cooperación entre las empresas e instituciones participantes*, de manera transversal asegurando que los productores tengan presente la importancia de la cooperación, generen una visión común y establezcan estrategias compartidas y, por último, se asegura la participación y acercamiento con instituciones que faciliten el proceso de conformación y obtención de recursos. Una vez implementada esta fase los productores están preparados para realizar el trabajo colectivo que implica la conformación de la red, respaldada por una estructura organizada, derechos y obligaciones definidas, así como la propuesta de acercamiento a instituciones que permitan el desarrollo de ésta.

4.2 Fase 3: Desarrollo de acciones piloto

Esta tercera fase utilizada por la metodología de redes empresariales es importante debido a que promoverá el fortalecimiento de la red de productores de quesillo de Reyes Etlá, al ejecutar las acciones piloto, las cuales están orientadas a fortalecer la competitividad y permitirá establecer mecanismos para desarrollar la cooperación, validar las estrategias y ajustarlas para garantizar el crecimiento a largo plazo de la red. A continuación, se desarrollan los pasos de esta fase tomando en cuenta el eje 2; *apoyo a las empresas mediante asistencia técnica y capacitación*, el eje 3; *definir y poner en marcha acciones estratégicas de mediano y largo plazo* y por último el eje 4; *sistematización y difusión de aprendizajes y buenas prácticas*. La integración de estos ejes de la metodología establecida por el BID respalda el objetivo de la investigación que consiste en impulsar la competitividad. Los pasos de esta fase se desarrollan a continuación.

3.1: Creación y administración del fondo común

Este paso consiste en establecer las aportaciones económicas que realizarán los integrantes para ejecutar las acciones de la red, el cual se denomina fondo común. Se propone convocar a una reunión para definir los montos y periodos de entrega, así como pautas para especificar la administración de este recurso y evitar malos entendidos y desconfianza. Para fines de la investigación se propone un formato de lineamientos y aportaciones para el fondo común en el anexo 6, como una herramienta que servirá de referencia para la administración colectiva de recursos. Sin embargo, no se establecen los montos específicos, ni los porcentajes de aportación y tampoco se designa a un tesorero que se encargue de la administración del recurso, ya que esos deben ser definidos por los integrantes de la red, considerando sus capacidades económicas, por

lo tanto, el objetivo del formato es proporcionar una estructura clara para organizar sus aportaciones y administrar el recurso de manera transparente.

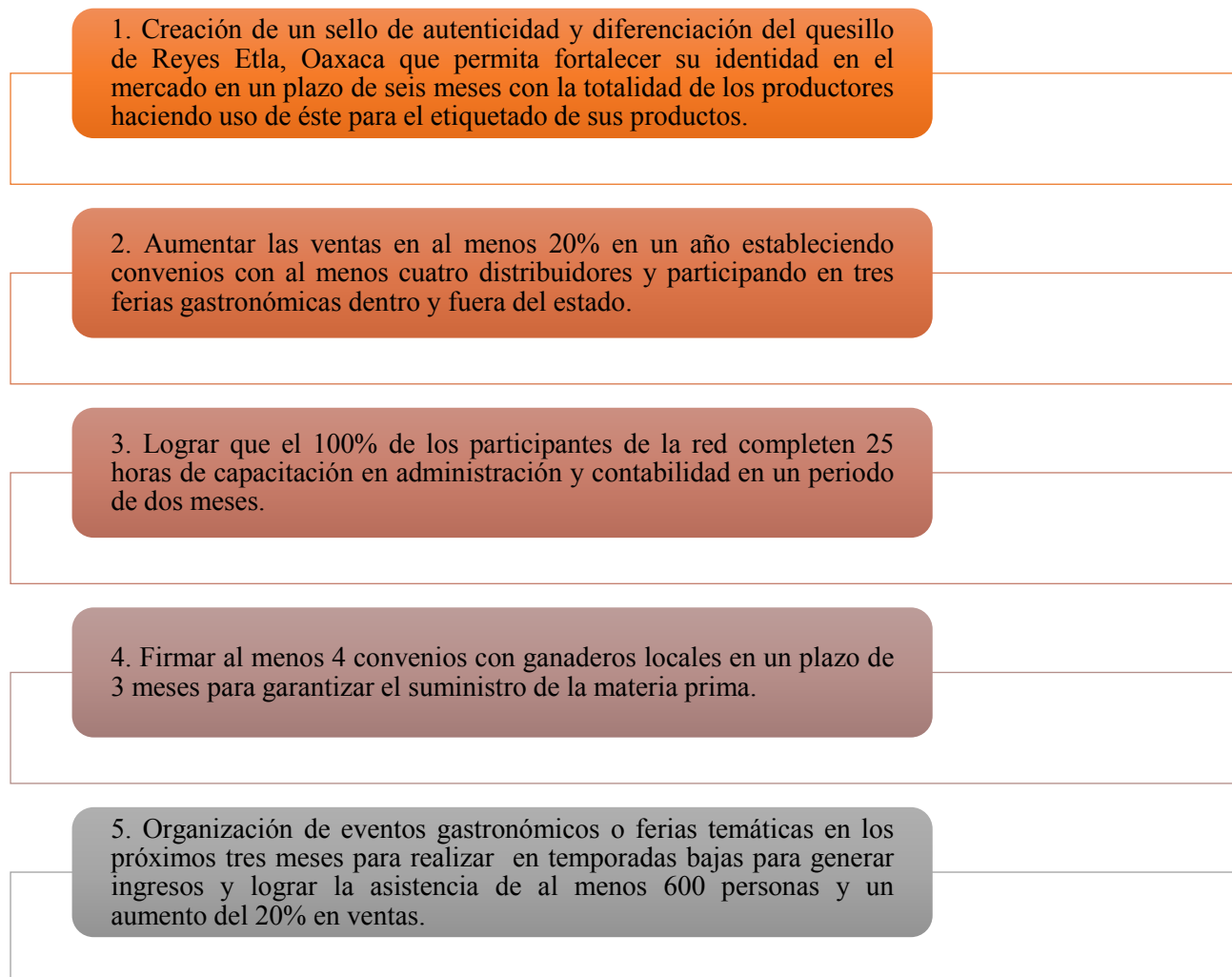
3.2: Selección del objetivo común de corto plazo

Para la ejecución del proyecto piloto se proponen objetivos sencillos y alcanzables en el corto y mediano plazo, la propuesta de estos objetivos se basa en la información obtenida previamente en la investigación realizada para conocer la problemática que enfrentan los productores y el análisis del Capítulo 3. En la Figura 4.7 se enlistan los objetivos propuestos.

Para la propuesta de los objetivos se tomó en cuenta el análisis FODA elaborado en el capítulo 3, y los objetivos fueron dirigidos a potenciar las fortalezas, mitigar las debilidades, aprovechar las oportunidades y reducir el efecto de las amenazas. El objetivo 1 tiene la intención de aumentar el reconocimiento del producto, y al mismo tiempo proteger su identidad y fortalecer su competitividad frente a la competencia de los quesos industriales. Por otra parte, el objetivo 2 permitirá ampliar el mercado y, por lo tanto, mejorar los ingresos de los productores posicionando sus productos y extendiendo su mercado. El objetivo 3 de ser aplicado mejorará la gestión empresarial. Con el objetivo 4 se pretende reducir la vulnerabilidad que actualmente existe en cuanto a la escasez de su materia prima principal que es la leche, lo cual permitirá una estabilidad en la producción. Por último, el objetivo 5, permitirá mantener la demanda del quesillo estable en temporada bajas.

Figura 4.1

Propuesta de objetivos a corto plazo para la red empresarial conformada por productores de quesillo del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca.



Nota: elaboración propia

3.3 Diseño del proyecto piloto

Una vez identificados los objetivos, se elabora el proyecto piloto, este tiene la función de aclarar los beneficios de la acción conjunta, establecer los recursos y tiempo que se destinará. Así como las actividades a realizar y los responsables de llevarlas a cabo. La ONUDI destaca que “es muy importante invertir el tiempo suficiente en la discusión y elaboración del proyecto piloto, ya que

son los empresarios y las empresarias los dueños y las dueñas del mismo y su apropiación es vital para el éxito” (2008, p. 19). En el anexo 10 se muestra cada uno de los objetivos, y la propuesta de las actividades clave, los recursos necesarios, responsables, plazos e indicadores de éxito.

3.4 Elaboración de la carta compromiso

La elaboración de la carta compromiso permite formalizar la distribución de las responsabilidades para la ejecución del proyecto piloto. Para su elaboración se propone convocar a una reunión para discutir los puntos importantes. Una vez establecido se da a conocer y se acepta con la firma de los participantes. La propuesta de la carta compromiso se encuentra en el anexo 8.

Con respecto a los costos de esta fase se muestran en la Tabla 4.8.

Tabla 4.8

Duración y costos estimados para la implementación de la Fase 3

Fase	Duración estimada	Actividades Principales	Costos operativos
Fase 3: Desarrollo de acciones piloto	4 semanas	• Reuniones para determinar la creación y administración del fondo común. • Reuniones para discutir y dar a conocer la carta compromiso.	(Papelería) \$30.00 (Refrigerios: agua, café galletas) \$150.00
Duración total: 4 semanas Costo total operativo: \$180.00			

Nota: el lugar destinado para las reuniones será el salón de usos múltiples del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca

A lo largo de los cuatro pasos se integraron: el eje 2; *apoyo a las empresas mediante asistencia técnica y capacitación* con el cual se garantiza que los productores reciban formación sobre temas administrativos para mejorar su desempeño y que este se refleje en las demandas del mercado. El

eje 3; *definir y poner en marcha acciones estratégicas de mediano y largo plazo*, con el cual las acciones sirven de punto inicial para tener una visión más ambiciosa sobre la consolidación de la red en un futuro. Y por último el eje 4; *sistematización y difusión de aprendizajes y buenas prácticas* en el que se pretende que los resultados de las acciones piloto se registren y se compartan para mejorar la red.

En cuanto a los costos de esta propuesta, la organización de las reuniones es el gasto principal para los productores, debido a que es necesario contemplar el material para la realización de algunas actividades que se requieran en todos los pasos que contempla cada fase de la propuesta. Es importante reiterar que en esta puesta en marcha de las actividades se contará con el apoyo del consultor, ya que conoce a detalle la problemática que enfrentan los productores. Por otra parte, el tiempo que se destinará para la ejecución de las fases, se estima alrededor de 16 semanas, sin tomar en cuenta la ejecución del proyecto piloto. En la tabla 4.9 se muestra el tiempo y los costos estimados para la propuesta de la red empresarial

Tabla 4.9

Tiempo y costos estimados para la ejecución de la propuesta

Tiempo	Costos
16 semanas	\$850

Nota: la duración y costos son estimados y pueden disminuir o aumentar dependiendo de las condiciones de los productores.

La conformación de la red empresarial implica esfuerzos en términos de inversión económica, tiempo y organización, sin embargo, los beneficios que generará los justifican. Más allá de estos aspectos, la estrategia permitirá fortalecer la competitividad del grupo de productores, mejorando

no solo la rentabilidad de las empresas que se involucran, sino también puede garantizar la preservación de la tradición en el municipio de Reyes Etlá, Oaxaca, contribuyendo al desarrollo económico y social.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo desarrollar una propuesta para conformar una red empresarial de productores de quesillo del municipio de Reyes, Etlá, Oaxaca, con la finalidad de impulsar su competitividad. Para alcanzar este objetivo, se realizó investigación documental e investigación de campo y posteriormente se analizó la información a su vez se establecieron cuatro objetivos específicos, los cuales se cumplieron como se explica a continuación.

En cuanto al primer objetivo específico que fue *realizar investigación documental para conocer el concepto de red empresarial, características, elementos y requisitos para integrarla, así como su relación con la competitividad* y el segundo objetivo específico planteado que fue *realizar investigación documental para identificar la problemática existente en el sistema de producción de quesillo y los productores en la comunidad de Reyes Etlá, Oaxaca*, los cuales se cumplieron y se encuentra reflejados en el Capítulo 2 de Marco Teórico de esta investigación. Para alcanzar estos objetivos, se consultaron distintas fuentes bibliográficas buscando identificar y conocer a profundidad los conceptos que dan sustento a la investigación. Se identificó que las redes empresariales pueden ser una estrategia útil para fortalecer la actividad de producción de quesillo, a través de la colaboración. Así mismo, se reconoció que las redes les permitirían a los productores obtener mayores beneficios que si afrontaran los retos de manera individual.

El tercer objetivo específico planteado en esta investigación fue *realizar investigación de campo con un grupo de 10 productores de quesillo de Reyes Etlá, Oaxaca para conocer su situación actual y realizar un análisis FODA*, el cual se cumplió y los resultados se encuentran plasmados en el Capítulo 3 de esta investigación. Para lograr este objetivo se aplicaron entrevistas, en las que

se profundizó sobre la situación actual en aspectos como la evolución de la actividad, la tecnificación, comercialización, gestión y recursos humanos, practicas financieras y la colaboración y asociatividad. Así mismo, se identificaron diferentes factores que han afectado el desarrollo de esta actividad, entre los cuales destacan la dificultad para obtener la leche, la falta de organización entre los productores, el acceso limitado a mercados más rentables y la competencia por parte de empresas que imitan el producto con procesos industriales. Cabe destacar que en la actualidad no existe un reconocimiento que proteja la autenticidad del quesillo, lo cual pone en desventaja a los productores artesanales. El capítulo se concluyó con la elaboración de un análisis FODA, conformado por las debilidades identificadas, entre las que destaca: la falta de adopción de herramientas administrativas, y la falta de protección de autenticidad del quesillo. En cuanto a las fortalezas y oportunidades identificadas, la principal fue el reconocimiento del quesillo a nivel nacional y la posibilidad de acceder a mercados más rentables a través de estrategias de comercialización.

Por último, el cuarto objetivo específico planteado en esta investigación fue, *diseñar una propuesta de una red empresarial para impulsar la competitividad del grupo de productores del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca*. Este objetivo se cumplió debido a que se diseñó una propuesta de creación de la red empresarial con base en los hallazgos obtenidos del Capítulo 3 la cual se describe en el Capítulo 4. En la propuesta se consideran actividades que son relativamente sencillas y promueven el trabajo colaborativo para la integración de la red promoviendo la confianza entre los miembros, además las estrategias propuestas permiten el aprendizaje, brindan beneficios como la reducción de costos, el acceso a capacitación, el conocimiento conjunto, entre otros. Se proponen formatos que serán de utilidad al momento de llevar a cabo los pasos que integran cada fase los cuales se

encuentran en los anexos. Las estrategias que se plantean en las acciones piloto de la propuesta se orientaron hacia la creación de un sello de autenticidad y diferenciación del quesillo originario de Reyes Etla, convenios con distribuidores para ampliar los canales de distribución, así como la participación en eventos gastronómicos. También se proponen capacitaciones en administración y contabilidad, y el establecimiento de convenios con ganaderos locales para garantizar la obtención de la leche. Se considera de gran importancia, la organización de eventos gastronómicos o ferias en temporadas con menor demanda del producto para minimizar la dependencia que existe de las ventas que se producen en las temporadas altas.

En cuanto a los recursos necesarios para la implementación de la propuesta, se consideran que los cuatro meses que puede tomar ésta, están ampliamente justificados con respecto a los beneficios que tendrán los productores con la conformación de la red.

Esta investigación permitió identificar de manera detallada las problemáticas que actualmente enfrentan los productores de quesillo del municipio de Reyes Etla, Oaxaca, evidenciando los desafíos en relación con la producción, la comercialización y la falta de organización colectiva.

Además, en esta investigación se exponen con claridad los beneficios que los productores podrían obtener al trabajar de manera colaborativa, tales como el acceso a nuevos mercados, la mejora de su gestión administrativa, la preservación del valor artesanal del quesillo, entre otros. Esta propuesta también constituye una plataforma que servirá como protección del quesillo como un símbolo cultural del estado de Oaxaca.

Tomando como base esta investigación, una posible acción a realizarse en el futuro sería la creación de un programa de acompañamiento técnico y organizativo, para que los productores

reciban asesorías en la formalización de sus empresas, y la gestión para obtener la denominación de origen. La presente investigación también puede sentar las bases para la profesionalización del grupo de productores analizado, fortalecer su competitividad y proyectar al quesillo de Reyes Etlá, Oaxaca hacia mercados más amplios, consolidando su identidad como un producto auténtico de alta calidad. Además, esta propuesta puede ser una base sólida para futuras investigaciones relacionadas con la importancia de la denominación de origen como herramienta de protección del patrimonio cultural y comercial, el valor agregado de los productos artesanales, el impacto de las redes de colaboración en comunidades rurales, así como la importancia de las estrategias para la profesionalización y formalización de productores locales.

REFERENCIAS

- Acosta, M. C., y Verbeke, G. (2009). La cooperación como estrategia de desarrollo en redes asociativas. *Pecunia*, 9, 1-25. file:///C:/Users/monit/Downloads/Dialnet-LaCooperacionComoEstrategiaDeDesarrolloEnRedesAsoc-3318338.pdf
- Becerra F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(32), 27-45 http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512008000200002
- Banco Interamericano de Desarrollo, (2002). Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. https://www.academia.edu/83756588/Gu%C3%ADa_operativa_para_programas_de_competitividad_para_la_peque%C3%B1a_y_mediana_empresa
- Bonomie, M. E., y Meleán, R. R. (2007). Redes empresariales como estrategia de cooperación en el sector avícola del estado Zulia. *Compendium*, 10(19), 5–30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88001902>
- Cabrero, E., Orihuela, I. y Ziccardi, A. (2003). Ciudades competitivas ciudades cooperativas: conceptos clave y construcción de un índice para ciudades mexicanas, *Documento de Trabajo*. 139. División de Administración Pública-CIDE. <https://repositorio-digital.cide.edu/handle/11651/5259>
- Camacho, J. H., Cervantes, F., Cesín, A. y Palacios, M. I. (2019). Los alimentos artesanales y la modernidad alimentaria. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*. 29(53), 1-20. <https://www.scielo.org.mx/pdf/esracdr/v29n53/2395-9169-esracdr-29-53-e19700.pdf>
- Camacho-Vera, J. H., Cervantes-Escoto, F., y Palacios-Rangel, M. I. (2020). Historia y raíces territoriales de un sistema artesanal: la producción de queso en Reyes Etlá, Oaxaca. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 30(55), 1-27. <https://doi.org/10.24836/es.v30i55.836>
- Cardona, M., y López, M. V. (2001). La capacidad organizativa de las redes y las cadenas en la dinámica económica social. *Revista universidad EAFIT*, 37(122), 9-21. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/71b52d1c-5c59-4610-be8a-4fae97b1060d/content>

- Cervantes E. F. y Villegas G. A. (2011). La genuinidad y tipicidad en la revalorización de los quesos artesanales mexicanos. *Estudios Sociales*. 19(38), 145-164
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018845572011000200006&lng=es&tlng=es.
- Cervantes, E. F., Villegas, A., Cesín, A., y Espinoza, A. (2006). Los quesos mexicanos genuinos: un saber hacer que se debe rescatar y preservar. *Congreso Internacional de la Red Sial alimentación y territorios*. 3, 1-38.
http://lactodata.net/docs/lib/escoto_cervantes_los_quesos_mexicanos_2006.pdf
- Dini, M. (2010). Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial. Gestión Pública 7328, Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://ideas.repec.org/p/ecr/col047/7328.html>
- Dini, M., Guaipatín, C., y Rivas, G. (2004). Fomento de la integración productiva en América Latina y el Caribe: Sugerencia para la formulación de proyectos. *Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible N° MSM-128. Banco Interamericano de Desarrollo*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Fomento-de-la-integraci%C3%B3n-productiva-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Sugerencias-para-la-formulaci%C3%B3n-de-proyectos.pdf>
- Dini, M., Ferraro, C. A. y Gasaly, C. (2007). Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina 4575. Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://ideas.repec.org/p/ecr/col026/4575.html>
- Durán, W. (2011). Redes empresariales: experiencias y estrategias para el desarrollo de la competitividad en las regiones. *RM EAFIT*. <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/mba2011/6-redes-empresariales.pdf>.
- Espejel, A., Rodríguez, D. M., Barrera, A. I., y Ramírez, A. G. (2018). Factores estratégicos de la innovación y mercado en queserías artesanales de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 424-441.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29056115011/29056115011.pdf>
- González-Campo, C. H. (2010). Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales. INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(37), 117-132.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81818989010>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación.

McGraw-Hill.

- Jiménez de Vega, M. (2006). Red empresarial como estructura para la disposición del sector productivo. *Revista de Ciencias Sociales*, 12 (2), 268-277
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011651006>
- López, C. (2003). *Redes empresariales: experiencias en la región andina*. Lima: Cepal y Cooperación Italiana. <http://www.minkaperu.pe/redes-empresariales-experiencias-en-la-region-andina-2003/>
- Porras Sánchez, N. K. (2022). *Fortalecimiento de una Unidad Productora Familiar de quesillo en Nazareno Etila, Oaxaca a través de los principios de economía solidaria y la innovación del sistema de producción*. (Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional. Repositorio DSpace).
http://literatura.ciidiroaxaca.ipn.mx:8080/xmlui/handle/LITER_CIIDIROAX/633
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara Editores S.A.
- Ramírez, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia administrativa*, 2, 54-61.
<https://ucebul.com/wp-content/uploads/2025/03/Procedimiento-para-la-elaboracion-de-un-analisis-FODA.pdf>
- Riquelme, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. <https://www.analisisfoda.com/>
- Saligan, I. C., Salinas, V. A. y Del Carpio, P. S. (2017). Dificultades en torno a la producción artesanal. *Jóvenes en la ciencia*, 3(2), 1200–1204.
<https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/1959>
- Secretaría de Economía (2021). *Programas de capacitación y desarrollo empresarial*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion_de_programas_de_capacitaci_n_Anexo_1_250_1.pdf
- Sarli, R., González, S. I., y Ayres, N. (2015). Análisis FODA: Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología de la UNCuyo*, 9(1), 59–66.
<https://www.academia.edu/download/84474714/sarlirfo-912015.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

Guía de entrevista para la conformación de una red empresarial

Fecha

Hora

Entrevistador:

Entrevistado:

Edad:

Sexo:

Escolaridad:

Años dedicados a la actividad quesera:

Productos que elabora:

Se encuentra registrado en el SAT:

La siguiente entrevista tiene el propósito de recolectar información sobre las experiencias y necesidades de los productores de quesillo del municipio de Reyes Etla, Oaxaca, la cual será de utilidad para evidenciar la viabilidad que existe de conformar una red empresarial y reforzar la actividad de producción de quesillo.

La información recolectada será de manera confidencial y únicamente para fines académicos.

EXPERIENCIA

1. ¿Quién le enseñó?
2. ¿Desde cuándo?
3. ¿Ha cambiado el proceso de producción?
4. ¿Ha cambiado la manera de comercializar el quesillo?
5. ¿Realiza otra actividad?
6. ¿Cuántas personas se dedican a la actividad?
7. ¿Cómo ha cambiado la actividad? ¿A qué cree que se deba?

PRODUCCIÓN

1. ¿Cuáles son las capacidades de producción actuales de su empresa?
2. ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan en la producción?
3. ¿Utilizan alguna tecnología específica en su proceso de producción?
4. ¿Cómo asegura la calidad y la higiene en la producción de quesillo?

MERCADO

1. ¿Quiénes son sus principales clientes?
2. ¿Qué canales de distribución utiliza?
3. ¿Ha explorado mercados fuera de su región actual?
4. ¿Cómo promueve y comercializa su quesillo?
5. ¿Qué estrategias de marketing han sido efectivas para ustedes?

RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cuántos empleados tiene y qué roles desempeñan?

2. ¿Cómo gestiona la capacitación y desarrollo de su personal?
3. ¿Está interesado en compartir recursos humanos o capacitar a sus empleados conjuntamente?

GESTION FINANCIERA

1. ¿Cómo gestionan actualmente sus finanzas y contabilidad?
 - a. Control de ingresos
 - b. Control de gastos
 - c. Inversión
 - d. Herramienta
2. ¿Qué retos enfrentan en la gestión financiera de su negocio?

FINANCIAMIENTO Y APOYO

1. ¿Qué fuentes de financiamiento utiliza o ha utilizado?

PROVEEDORES

1. ¿Cómo obtiene la materia prima para la producción del quesillo?
2. ¿Qué criterios considera para seleccionar a sus proveedores?

COLABORACIÓN

1. ¿En algún momento ha pertenecido a alguna organización de productores de quesillo?
¿Cómo ha sido la experiencia?
2. ¿Para la producción o comercialización de sus productos realiza algún tipo de colaboración con otros productores?
3. ¿Qué tipo de colaboración está dispuestos a establecer con otros productores?
4. ¿Está dispuestos a compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas con otros productores?
5. ¿Qué áreas de su negocio creen que se beneficiarían más dentro una colaboración entre productores?
6. ¿Considera que al pertenecer a un grupo de colaboración se deben establecer reglas y roles y asignar actividades?

ESTRATEGIAS A FUTURO

1. ¿Cómo visualiza a su empresa dentro de 5 años?
2. ¿Cómo se han comportado las ventas los últimos 5 años?
3. ¿Qué cursos ha llevado? ¿Le gustaría tomar alguno?
4. ¿Qué le gustaría saber?
5. ¿Su negocio tiene se encuentra registrado ante el SAT?

ANEXO 2

Ficha de presentación

Datos generales del productor

- Nombre completo: _____
- Edad: _____ años
- Teléfono: _____
- Correo Electrónico: _____
- Domicilio: _____
- Años de experiencia en la producción de quesillo: _____ años

Datos de la empresa

- Nombre de la empresa: _____
- Ubicación de la planta: _____
- Año de fundación: _____
- Número de empleados: _____

ANEXO 3
Formato de mapeo para identificar fortalezas y necesidades

Nombre del productor	¿Qué puede aportar a la red? (Fortalezas)	¿Qué le gustaría recibir de la red? (Necesidades)	Posible aportación a la red

ANEXO 4

Formato de recolección de información durante el recorrido a las plantas de producción

Datos generales

- Nombre de la empresa:
- Ubicación de la planta:
- Fecha de la visita:

Historia y trayectoria

- ¿Cuándo y cómo inició la empresa a elaborar quesillo?

Producción

- Origen y tipo de leche utilizada
- ¿El proceso de producción coincide con el que utilizo en mi planta?
- ¿Qué herramientas y equipo son utilizados?
- ¿Cómo almacena el producto?
- ¿Qué cantidad de quesillo produce diariamente?
- ¿Con cuántos trabajadores cuenta?

Comercialización

- ¿En dónde vende sus productos?
- ¿Cómo es el acercamiento al cliente?

Observaciones y comentarios

- ¿Qué puntos fuertes identifiqué?:
- ¿Consideras alguna oportunidad de mejora?

ANEXO 5

Reglamento Interno “Red de productores de quesillo auténtico de Reyes Etla, Oaxaca”

Capítulo I: Disposiciones Generales

Artículo 1. El presente reglamento tiene como objetivo establecer los lineamientos y normas para el funcionamiento de la Red de Productores de Quesillo de Reyes, Etla, con el fin de fortalecer la organización, cooperación y el impulso de la competitividad.

Artículo 2. La Red de productores de quesillo de Reyes Etla tiene como propósito principal preservar la tradición quesera, garantizar la calidad del producto, mejorar los procesos productivos y acceder a nuevos mercados mediante el trabajo colectivo.

Artículo 3. La Red está conformada por productores de quesillo originarios del municipio de Reyes Etla y que realicen este producto de manera artesanal.

Capítulo II: Estructura organizativa de la red

Artículo 4. La red estará conformada por los siguientes órganos.

1. Asamblea General: órgano máximo de toma de decisiones conformada por todos los miembros.
2. Mesa Directiva: integrada por el articulador, un secretario y tesorero elegidos por votación por la asamblea.

Capítulo III. Derechos y obligaciones de los miembros

Artículo 5. Son derechos de los miembros de la red:

1. Participar en las reuniones y actividades organizadas por la red.
2. Acceder a capacitaciones, asesorías y apoyo técnico.
3. Beneficiarse de las estrategias de comercialización, vinculación con nuevos mercados, ferias, etc.
4. Proponer iniciativas que favorezcan el desarrollo de la red.

Artículo 6. Son obligaciones de los miembros:

1. Cumplir con los estándares de autenticidad del quesillo establecidos por la red.
2. Participar activamente en las reuniones y actividades programadas.
3. Respetar los acuerdos tomados en las reuniones y asambleas.
4. Respetar los acuerdos de confidencialidad.
5. Contribuir económicamente en el fondo común para realizar actividades que se requieran.
6. No realizar prácticas que afecten la reputación de la red o perjudiquen a otros miembros.

Capítulo IV. Sanciones y Resolución de Conflictos

Artículo 7. Los miembros que incumplan con sus obligaciones podrán ser acreedores a las siguientes

sanciones:

1. Amonestación verbal o escrita.
2. Suspensión temporal de beneficios de la red.
3. Expulsión definitiva en caso de faltas graves.

Capítulo V. Disposiciones finales

Artículo 8. Las modificaciones a este reglamento podrán realizarse mediante el acuerdo de la Asamblea General con al menos el 70% de los votos a favor.

Artículo 9. Cualquier asunto que no se contemple en este reglamento será resuelto por la Asamblea General.

Artículo 10. Este reglamento entra en vigor a partir de su aprobación por la Asamblea General.

ANEXO 6

Formato de fondo común “Red de productores de quesillo auténtico de Reyes Etla, Oaxaca”

Responsable/s de la administración:		Fecha de creación: / /
Concepto	Monto o porcentaje	Periodicidad de la aportación
Aportación inicial		Aportación única
Aportación mensual		Mensual
Aportaciones extraordinarias		Eventual (en caso de ser necesaria)
Uso del fondo*		
Categoría	Uso	Porcentaje Máximo del fondo

**Las decisiones sobre el uso del fondo serán tomadas en reuniones con el 80% de aprobación de la Asamblea General*

ANEXO 7

Acciones Piloto para los productores de quesillo del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca

Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos	Plazo	Indicadores
Creación de un sello de autenticidad y diferenciación del quesillo de Reyes Etlá, Oaxaca.	Definir criterios de autenticidad.	Articulador de la red	Presupuesto económico	Seis meses.	Porcentaje de productores que hacen uso del sello.
	Diseñar el sello de autenticidad y registrarlo.	Diseñador gráfico (creación del sello).	destinado para el diseño del sello, así como para su registro legal.		Porcentaje de consumidores que identifican el sello en encuestas.
	Capacitar a los productores sobre la importancia del sello y su uso.				
Implementación de una estrategia de comercialización conjunta.	Hacer uso del sello en los empaques de los productos de cada miembro de la red.	Asesor legal (registro y regulación).			
	Identificar distribuidores potenciales.	Articulador de la red (coordinación de actividades).	Presupuesto para la publicidad y la difusión de la participación en las ferias gastronómicas.	Un año.	Aumento del porcentaje de ventas.
	Identificar ferias gastronómicas dentro y fuera del estado y solicitar la participación en el evento.		Presupuesto para la asesoría de elaboración de acuerdos formales		Número de distribuidores y productores con acuerdos formales.
Capacitación en administración contabilidad.	Evaluar y diagnosticar conocimientos sobre contabilidad y administración.	Articulador de la red (coordinación de actividades).	Espacio destinado para llevar a cabo las capacitaciones.	Dos meses.	Asistencia a las capacitaciones.
	Organizar las sesiones de capacitación estableciendo la periodicidad y el tiempo semanalmente.	Institución de capacitación para el trabajo.	Materiales educativos.		Porcentaje de productores que adoptan alguna herramienta administrativa o contable.

Establecimiento de acuerdos con ganaderos locales para abastecer el suministro de la leche.	Identificar a los ganaderos con la capacidad de cubrir la demanda de leche. Negociar con los ganaderos los convenios. Formalizar los convenios mediante contratos formales.	Productor encargado de la negociación. Asesor legal para formalizar los acuerdos en un contrato. Articulador de la red (coordinación de las actividades).	Presupuesto para la asesoría legal.	Tres meses.	Número de convenios firmados con ganaderos. Porcentaje de aumento en la producción de queso.
Organización de ferias y eventos gastronómicos en temporadas de ventas bajas.	Definir un calendario de eventos o ferias de promoción del queso. Planificar la logística y conseguir los permisos para llevar a cabo los eventos. Promocionar los eventos a través de diferentes canales y medios.	Comité organizador compuesto por productores. Articulador de la red (coordinación de actividades).	Infraestructura adecuada para la exhibición de los productos. Presupuesto para la publicidad de los eventos.	Tres meses.	Número de visitantes a la feria. Aumento de las ventas.

ANEXO 8

Carta compromiso

“Red Empresarial de productores de quesillo autentico del municipio de Reyes Etlá, Oaxaca”

Fecha:

Datos de contacto del participante:

Nombre:

Domicilio:

Teléfono:

Declaración del compromiso:

Por medio de la presente, yo, _____, en la calidad de participante en la Red Empresarial de Productores de Quesillo autentico de Reyes Etlá, Oaxaca, expreso mi compromiso para participar activamente en las actividades, cumpliendo con los acuerdos y lineamientos establecidos para fortalecer la producción, comercialización y competitividad del grupo, bajo los valores de confianza, honestidad, compromiso, siempre destacando la conservación de la identidad y tradición, el trabajo en equipo, la calidad y la innovación.

Como miembro de la red me comprometo a:

- ❖ Participar en reuniones y actividades de la red, así como en el involucramiento para la toma de decisiones.
- ❖ Uso adecuado del sello de autenticidad para garantizar que el producto comercializado cumpla con los requisitos para portar el distintivo.
- ❖ Implementar las prácticas administrativas para mejorar la administración, contabilidad y comercialización.
- ❖ Proporcionar información verídica sobre aspectos que tengan efectos en la red.

Normas y sanciones por incumplimiento

Las sanciones establecidas relacionadas al incumplimiento de los acuerdos incluyen:

- ❖ Llamadas de atención por incumplimientos menores.
- ❖ Suspensión temporal de beneficios de la red.
- ❖ Expulsión de la red de carácter definitivo en caso de faltas graves.

Nombre completo y firma
