

**REDES DE COLABORACIÓN, ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN  
LA INSERCIÓN A CADENAS DE VALOR**

Ana María Arras Vota<sup>1/2</sup>, Luz Ernestina Fierro Murga<sup>2</sup>,  
José Luis Jáquez Balderrama<sup>1/2</sup>, Julio César López Díaz<sup>1</sup>

**Collaboration networks, enterprise strategy  
in the insertion to value chains**

*Poner en común conocimientos y esfuerzos  
hará posible dar respuesta a  
los desafíos que enfrenta la humanidad*

**ABSTRACT**

This piece of work presents three cases: Caprica, Productores de Chihuahua and Los Porcicultores, all of which have united their efforts and created enterprises as a strategy through which the participants –small producers- generate networks to associate. This allows them the opportunity to insert in value chains and acquire better conditions for their goods, and at the same time they can give them an added value, and by doing this, they find themselves in a different state of integration and insertion in the value chain, which gives them the opportunity to face the challenges of actual life.

This paper visualizes the enterprise from the systemic perspective, and as a collectivity of capabilities. Also, it presents the concept of network - individual or groups interconnected with a certain intention- and of social capital. This approach allows considering social relations as a good through which one has the form to accede to quality resources.

**Key Words:** Enterprise, strategy, network, value chain, culture and social capital.

**RESUMEN**

Se presenta la descripción de tres casos: Caprica, Productores de Chihuahua y los Porcicultores, que coordinaron sus esfuerzos para crear empresas integradoras como una estrategia, a través de la cual los miembros -pequeños productores- generan redes de colaboración para asociarse, que los lleva a insertarse en cadenas de valor que buscan mejores condiciones para sus productos, al tiempo que les da valor agregado; al hacerlo, cada una de ellas se encuentra en diferente estado de integración e inserción en las cadenas de valor, lo que les da la oportunidad de encarar los retos de la actualidad.

El trabajo que se presenta concibe a la empresa desde la perspectiva sistémica y como una colectividad de capacidades. Así mismo, plantea el concepto de red –individuos o grupos interconectados con un propósito determinado- y de capital social. Este enfoque considera las relaciones sociales como un bien mediante el cual se tiene la posibilidad de acceder a recursos de calidad.

**Palabras clave:** Empresa, estrategia, redes, cadena de valor, cultura y capital social.

<sup>1</sup>Maestros de la Facultad de Ciencias Agrotecnológicas de la Universidad Autónoma de Chihuahua.  
[aarras@uach.mx](mailto:aarras@uach.mx), [joli154@hotmail.com](mailto:joli154@hotmail.com), [julio.lopez@uach.mx](mailto:julio.lopez@uach.mx)

<sup>2</sup>Maestros de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.  
[ierro@uach.mx](mailto:ierro@uach.mx)

## INTRODUCCIÓN

Ante los retos que enfrentan los seres humanos en la posmodernidad, signada por: a) la creación de espacios virtuales que permiten a las personas estar en contacto instantáneo, aún en la distancia y, b) tecnologías de producción que avanzan a un ritmo acelerado, aunque existen brechas profundas entre los países desarrollados y aquellos que están en vías de serlo, ya que no se han creado las condiciones ni la conciencia requeridas para dar respuesta global al desafío que representa la sustentabilidad, la pobreza extrema, la salud, la nutrición de la población y la productividad en el sector rural, entre otros.

Una alternativa de desarrollo económico, y por ende, creación de mejores condiciones de vida para las familias, la constituyen las microempresas familiares; sin embargo, por sí mismas les es prácticamente imposible avanzar; por lo que, en la búsqueda de encontrar mejores oportunidades en el mercado de insumos y con el fin de dar valor agregado a los productos del sector primario e insertarse en la cadena de valor, los productores se asocian para definir estrategias que lleven, a las personas y a las organizaciones, dar respuesta integral a la problemática que enfrentan.

El propósito de este trabajo es compartir la estrategia que están siguiendo algunos pequeños productores para lograr integrarse a las cadenas de valor con el fin de encontrar oportunidades adecuadas para sus productos, al tiempo que valor agregado; lo que les lleva a encontrarse en diferente estado de integración e inserción en las cadenas de valor.

En primera instancia, se definen los conceptos de empresa, estrategia, red y de cadena de valor; posteriormente, se describe el entorno local en donde se encuentran insertan las organizaciones; los criterios metodológicos, los resultados y las conclusiones del estudio.

### **La empresa una colectividad de capacidades**

Las empresas y organizaciones, al gestarse, se proponen objetivos y metas que pretenden alcanzar mediante una forma de organización; esto significa que buscarán resultados realizando determinadas acciones productivas y asociativas, las cuales pueden ser definidas, desde la perspectiva de Sivan (2000), como procesos de conocimiento cuya infraestructura se sustenta en la cultura, la tecnología y los procesos del negocio.

Dichas acciones son, además de representativas, significativas para la vida de las empresas, las que se consideran, en coincidencia con Prusak (2001, 1003), como colectividades de capacidades coordinadas en las cuales -desde la perspectiva sistémica- se conciben los aspectos políticos y culturales, así como sus interacciones intra-organizacionales e inter-contextuales, esto último refiere, su inserción en un entorno con el que se encuentra conectada y forma redes<sup>3</sup> con proveedores, consumidores, actores políticos y sociales que dan sentido a su existencia; que le permiten optimizar recursos, así como aprovechar los espacios y las experiencias de los otros integrantes de la red.

Esta forma de concebir a las organizaciones permite considerarlas, desde la perspectiva de Arras (2007), como sistemas políticos y culturales complejos, cuyas dimensiones interpretativas varían de acuerdo con los intereses, conflictos y juegos de poder implícitos en las interacciones intra-organizacionales e inter-contextuales.

---

<sup>3</sup>La teoría de las redes permite describir las relaciones entre los actores que participan en el desarrollo de nuevas tecnologías, a través de cruces seccionales y longitudinales, para modelar el desarrollo estructural y la conducta de una comunidad de actores. La cual además sirve de soporte para desarrollar un sistema teórico para entender la transición del cambio de estatus del conocimiento, del paradigma científico al tecnológico. (Podolny y Page, *apud* de Gortari, 2001).

Por lo tanto, en la medida en que una empresa adquiere la perspectiva de una colectividad de capacidades inserta en un contexto con el cual mantiene interacción simbiótica reconocida, las redes productivas y de conocimiento se tornan plausibles, y el enriquecimiento mutuo inicia.

### **Estrategia**

Cuando las personas de manera individual o en grupo, en este caso en forma de empresas, deciden dar valor agregado a sus productos y lograr precios competitivos en la adquisición de materia prima, tienden a buscar las formas que les faciliten lograr sus objetivos. A estas maneras o medios a través de los cuales se pretende alcanzar lo propuesto, se les denomina estrategias. Existe evidencia empírica que demuestra el hecho de que entre las estrategias de poder existentes en las organizaciones están el conocimiento y la información (Koslowsky y Stashevsky, 2005), así como la constitución de vínculos entre la organización y sus contextos. (Crozier y Friedberg 1990; Bartoli 1992).

### **Redes**

Las redes, desde la perspectiva de Casas (2003, 27) se construyen mediante intercambios entre un conjunto de actores que tienen intereses comunes en el desarrollo o aplicación del conocimiento científico, tecnológico o técnico para un propósito específico, sea este científico, de desarrollo tecnológico y de mejoramiento de procesos productivos.

Una red es un conjunto de individuos o grupos que se encuentran interconectados mediante patrones de comunicación con un fin determinado, que en el caso de las asociaciones se establecen para fortalecer sus actividades y enfrentar los retos del mercado.

La perspectiva de redes está en total sintonía con el enfoque sistémico de las organizaciones, pues éste concibe al sistema conformado por subsistemas que reconocen la importancia de la interacción y de la interdependencia no sólo entre sus partes, sino con el entorno -o subsistema mayor- compuesto, a su vez, por factores y elementos con los cuales el sistema interactúa para realizar sus funciones en la cadena de comercialización de bienes y servicios; al tiempo que se puede apoyar en organismos públicos y privados e instituciones de educación<sup>4</sup> para obtener asesoría o financiamiento que le permitan mejorar sus procesos de producción y ser competitivas; al hacerlo, se introducen en una red a través de la cual pueden intercambiar conocimiento y experiencia, al tiempo que adquieren **capital social**, el cual es definido por Bourdieu (*apud* Portes 1998, 3) como “el agregado de recursos reales y potenciales que están vinculados con la posesión de una red permanente de relaciones más o menos institucionalizadas de mutua aceptación y reconocimiento.” Este capital, expresa el autor, se compone por las relaciones sociales que permiten a los individuos acceder a los recursos y a la calidad de éstos.

### **Cadena de Valor**

La cadena de valor, desde la visión de Hitt, Black y Porter (2006, 205), es una serie de actividades clave que directamente producen o apoyan la producción de aquello que la empresa ofrece, a final de cuentas, a los consumidores.

Así mismo -señalan los autores (Hitt, Black y Porter, 2006, 208)- es importante encontrar qué parte de la cadena de valor tiene el potencial de agregar el máximo valor. En tal sentido, es posible emplear este concepto de cadena de valor a las empresas objeto de estudio, las cuales han considerado que a partir de la sociedad es factible añadir más valor a sus productos lo que, a su vez les dará la posibilidad de entregarlos a mejor precio a los consumidores.

---

<sup>4</sup>Las universidades realizan estrategias de vinculación en el marco de los cuales se generan flujos de conocimiento -a través de estructuras formales e informales- y buscan oportunidades para incidir en la competitividad de las empresas y del sector productivo en general. (Casas, Luna, Santos, 2001).

Con el fin de ofrecer una imagen clara de la ubicación de las microempresas que se analizan en este trabajo, a continuación se dan a conocer aspectos generales de los municipios o la región en que se localizan.

### **Cultura**

**La cultura, de acuerdo con Arras (2007), es: “el proceso** a través del cual los seres humanos producen, atribuyen, transmiten y se apropian de las redes de significado que les permiten tener valores, creencias e interpretaciones comunes, que orientan las prácticas sociales de las personas dentro de una sociedad, inserta en un contexto histórico y social específico. Este saber consciente o inconsciente, que se aprende a través de la socialización, de imitación, de la vida en el grupo, genera la posibilidad de conocer cómo y por qué se actúa de cierta manera dentro de una organización.”

### **Entorno local en donde se insertan las asociaciones**

En Chihuahua, al igual que en otras regiones del país, las medidas de política económica que propiciaron el impulso económico del Estado a partir de los años cuarenta, particularmente dentro del sector agrícola, se agotaron durante la década de los setenta, aunque los programas oficiales de ayuda al campo permitieron una ligera recuperación durante los años setenta y principios de los ochenta, entraron en franco declive de particular intensidad a partir de los noventa. (Bustillos, 2003, 503).

En la búsqueda de mejores alternativas de trabajo y desarrollo económico, en la década de los sesenta aparecieron las maquilas en ciudad Juárez, Chih., y en la de los ochentas, en Chihuahua. Tal acontecimiento dio como resultado la modificación del paisaje laboral en el Estado, pues de una economía basada en la agricultura y la minería, dio inicio a otra que hace mayor énfasis en el sector secundario. Lo anterior se confirma en el hecho de que, sólo basándonos en los datos del 2006 “de la población ocupada en la entidad, aproximadamente 136 mil personas laboran en el sector primario de la economía (9.9%), 447 mil se ubican en el sector secundario (32.6%), 746 mil en el sector terciario (54.4%), y poco más de 42 mil personas no especificaron la rama de actividad en donde trabajan (3.1%).” (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2006). En pocas palabras, la ocupación principal se encuentra entre los sectores terciario y secundario, en orden de preeminencia; lo que evidencia la poca importancia que se asume tiene el sector primario.

### **El Municipio de Chihuahua**

El municipio de Chihuahua se ubica en el centro del estado y está comunicado con las ciudades de Cuahtémoc, Delicias, Ahumada y Aldama, por autopista de cuatro carriles, respectivamente.



En cuanto a las actividades económicas se plantea que 1.3% de la población del municipio de Chihuahua, se dedica a la agricultura y a la ganadería; 42% a la industria manufacturera; al comercio 16% y a la construcción 3%, mientras que 6% labora en actividades relacionadas con el transporte; 31.7% se dedica a prestar servicios y otros. Gutiérrez (2007) considera que este municipio, junto con los de Juárez y Delicias son los que representan mayor avance y cuentan con mayor concentración poblacional y económica en el Estado.

En el municipio de Chihuahua, se encuentra ubicada la asociación Productores de Chihuahua SPR de R.L, constituida por 40 socios con la finalidad de buscar alternativas para dar valor agregado a su producto primario y así poder equipar una planta procesadora de leche, queso, crema y asadero, principalmente.

### **El Municipio de Camargo**

Se localiza en la latitud norte 27° 41', longitud oeste 105° 10'; con una altitud de 1,220 metros sobre el nivel del mar. Colinda al norte con Manuel Benavides y Ojinaga; al este con el estado de Coahuila; al sur con Jiménez y al oeste con San Francisco de Conchos, La Cruz, Saucillo y Julimes.

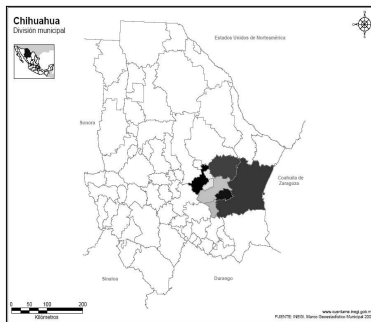


En lo que a actividades económicas concierne, en este municipio, al igual que en los demás, se ha transitado hacia las labores en el sector secundario y en el terciario, como consecuencia de la inserción de la industria manufacturera en la región.

Camargo es el municipio en donde cobra vida la “Asociación Ganadera Local Especializada de Caprinocultores de Camargo y su Región” *Caprica*, organismo que se genera con el propósito de realizar actividades agropecuarias en forma conjunta para dar valor agregado a la leche, mediante la constitución y el equipamiento de una planta procesadora, en la cual se realicen actividades de acopio, pasteurización, elaboración de queso y pasta de leche para dulce.

### **Región Centro-Sur del Estado de Chihuahua**

La región centro-sur del Estado de Chihuahua, abarca los municipios de Delicias, Camargo, Meoqui, Saucillo, Julimes, Rosales, La Cruz y San Francisco de Conchos. Actualmente es la segunda región de mayor importancia económica, ya que incluye tres ciudades que, hasta 1980, conformaban una región agrícola que destacaba en el panorama estatal. Sin embargo, la diversificación de las actividades ocupacionales de su población cambió al presentarse la oportunidad de laborar en la industria.



En esta región se encuentra el grupo de porcicultores que busca integrarse en una asociación que les permita crecer en conocimientos y apoyarse en las gestiones que les permitan adquirir tecnología, insumos, equipos y alimentos a mejor precio.

Son estos escenarios el contexto en donde se llevó a cabo el estudio que permite dar cuenta de los procesos de aprendizaje y desarrollo de capacidades por los cuales se pretende generar sinergias a partir del trabajo conjunto y de la constitución de redes de colaboración que surgen a partir de la integración de productores.

### **Criterios metodológicos**

Los métodos utilizados son cualitativos e interpretativos.

Esta investigación es: exploratoria, de tipo descriptiva y, de modo de campo con apoyo bibliográfico y documental.

Como técnicas de acopio de información se utilizaron las entrevistas, la observación y las bibliográficas.

### **Resultados**

Dar cuenta de la forma como se agrupan los productores del sector rural para enfrentar de manera más competitiva su entorno y acceder a recursos financieros, permite describir los procesos de la inserción en redes con el fin de incorporar proyectos de innovación productiva, así como la transferencia de conocimiento del proceso productivo.

En este documento se presenta el caso de tres asociaciones que inician con el objetivo de dar valor agregado a los productos que generan en el sector primario o para negociar mejores condiciones de compra de tecnología e insumos que les permitan optimizar los resultados en sus parcelas al tiempo que insertarse en otras cadenas de valor, lo que les dará la posibilidad de ser más competitivos y tener un posicionamiento en el mercado.

### **Caprica: Asociación Ganadera de Caprinocultores de Camargo y su Región**

Actualmente la demanda nacional de leche se ha incrementado, lo que ocasiona que los productores se den a la tarea de buscar los medios para satisfacerla; sin embargo, algunos de ellos no cuentan, entre otros, con la tecnología adecuada que les permita producir en escala, ni dar valor agregado a lo que producen.

En la ganadería lechera, al igual que en otros sectores de la producción primaria y de la economía mexicana, se observa un fenómeno de concentración de la producción hacia productores o grupos de productores integrados verticalmente que son los que participan del valor agregado generado en el acopio, transformación y comercialización de la leche y sus derivados.

Esta situación plantea un reto para los pequeños productores, quienes requieren agruparse para desarrollar las acciones que les permitan integrarse, también, de manera vertical.

Caprica es una asociación ganadera ubicada en Camargo, Chihuahua, en ella se integran productores de este municipio, así como de los municipios de San Francisco de Conchos y La Cruz. Ellos decidieron unir esfuerzos para realizar sus actividades agropecuarias en forma conjunta y, a partir de esta integración, dar valor agregado a sus productos a través de la constitución y equipamiento de una planta procesadora de leche, en la cual se realicen actividades de acopio, pasteurización, elaboración de queso y pasta de leche para dulce en forma de cajeta. A partir del trabajo en equipo se pretende garantizar: la cantidad, mejor calidad, seguridad en el manejo, mayor duración y mejor precio de venta.

Importa enfatizar que todos los integrantes cuentan con un hato lechero de buena calidad; en sus parcelas producen forrajes; además tienen maquinaria y equipo complementarios, todo lo cual les permite tener una productividad aceptable; no obstante, ellos están seguros de que, una vez organizados y mediante el apoyo financiero de FONAES, lograrán incrementar su eficiencia y productividad; y de que con los productos procesados, darán mejores condiciones y oportunidades a los consumidores, al tiempo que puedan obtener beneficios económicos de manera individual, a la par de lograr mayor desarrollo en la región o territorio en donde se insertan las unidades de producción de los miembros de la asociación, lo que refiere tanto su sensibilidad social como responsabilidad social; al tiempo que expresa la búsqueda de un crecimiento sustentable.

Al crearse la asociación, se genera una red de productores que traen consigo su bagaje de conocimientos aunado a la red de relaciones que tienen con el entorno. La mayor parte de ellos cuenta con amplia experiencia como productores de leche de cabra, actividad que aprendieron de sus padres, al igual que las prácticas de manejo de leche y elaboración de diversos productos derivados de ésta, lo cual realizan de manera artesanal.

Esta dinámica de trabajo en común, permite y facilita que se lleven a cabo los procesos sociales, culturales y económicos que serán un detonante para imprimir mayor dinamismo en los procesos productivos; con más oportunidades, al agregar mayor valor a los productos e incorporarse como más eslabones a la cadena productiva total, lo que redundará en mayor competitividad y en una mejora en la calidad de vida del núcleo humano que gesta la asociación, de la comunidad de la cual forman parte, y del mismo Estado.

Con esta red permanente de relaciones que se ha institucionalizado, al constituirse en una sociedad de producción rural, se genera capital social el cual, de acuerdo con Bourdieu (*apud* Portes, 1998), se compone por las relaciones sociales que permiten a los individuos acceder a recursos de calidad, aspecto que se evidencia en la sinergia que proporciona la actividad en común.

### **Productores de Chihuahua**

La Sociedad de Producción Rural Productores de Chihuahua, situada en la capital del Estado, está constituida -desde 2002- por 40 socios que buscan alternativas, de manera conjunta y organizada, para dar valor agregado a la leche, mediante la constitución de una planta procesadora que les permita: a) Contar con un centro de acopio seguro para la recepción de la leche producida por los socios directos y productores vecinos; b) elaborar y comercializar productos derivados de la leche como son: queso, crema, asadero, cuajada y yogurt, principalmente; y c) más oportunidades en el mercado, pues se evitan los coyotes y pueden competir con mejores precios y obtener insumos a menor costo. Para lograr los objetivos, los socios, consideran importante plantear una propuesta de desarrollo integral que se construya a partir de la organización y la participación.

Por medio del trabajo conjunto los productores pretenden aprovechar el potencial de la cuenca lechera suburbana de la ciudad de Chihuahua y buscar los canales de comercialización de los productos derivados de la leche en el mercado local, regional y nacional.

Desde la perspectiva de los socios de la empresa Productores de Chihuahua, el trabajo en sociedad les permitirá dar valor agregado a su producto; mejorar las condiciones para negociar insumos en el mercado; crear empleos y mejorar su calidad de vida y la de su comunidad; por lo mismo, pretenden fortalecerse con recursos del FONAES, con el fin de remodelar y adquirir equipo que les lleve a ser más competitivos, con una mejor administración y articulación con el mercado local y regional.

Esta sociedad, al igual que Caprica, al originarse, genera una red de productores que comparten entre sí el conocimiento y las relaciones que tienen y, al hacerlo, construyen la posibilidad de establecer procesos productivos más dinámicos y la oportunidad de dar valor agregado a los productos primarios e insertarse con mejor posicionamiento en la cadena productiva. Tal dinámica les dará la facultad de tomar decisiones relacionadas con los precios y mercados, al tiempo que generar empleos y, por ende, mejorar la calidad de vida tanto de quienes se incorporan en esta comunidad laboral, como de los pobladores de la zona en que se encuentran insertos, lo que igualmente habla de la búsqueda de un desarrollo sustentable.

Todas las ventajas que se adquieran a través del trabajo conjunto; de las relaciones de red establecidas, de común acuerdo, entre los integrantes de la sociedad de Productores de Chihuahua; el acceso a recursos de calidad, a los mercados, así como la participación en más espacios en la cadena de valor generará, de acuerdo con Bourdieu (apud Portes, 1998), capital social.

### **Porcicultores**

Dentro del panorama nacional, México, es un consumidor importante de productos pecuarios, en el año del 2003, la carne de cerdo pasa a ser el tercer producto más consumido después del pollo y de la res; siendo la demanda de 1.4 millones de toneladas (73% cubierta por la producción nacional), mientras que el consumo promedio *per cápita* fue de 13.8 Kg. para el mismo año. Las tasas de crecimiento promedio anual de consumo de cerdo, en la última década, fueron de 3.8% y la población creció a una tasa promedio anual de 1.7%, indicativo del crecimiento de la demanda *per cápita* de este producto. Para el periodo comprendido entre el 2006 y el 2010 se espera un crecimiento anual promedio de 1.27% en la tasa poblacional, y se considera que la demanda *per cápita* de carne de cerdo crecerá de 4.64 kg. en 2003 a 17.7 kg., promedio en 2025. (Salazar et al., 2006).

Por tal motivo el crecimiento en la demanda total de carne de cerdo pasará de 1.4 millones de toneladas, en 2003, a 2.3 millones de toneladas en 2025. Por lo tanto las tasas estimadas para el crecimiento promedio anual de la producción para los próximos 10 años será de 2.16% de carne de cerdo. Si las tasas de crecimiento se mantienen hasta el 2025, el nivel de importaciones se sostendrá cuando menos en los niveles actuales de 27%, lo cual indica que la dependencia del exterior no desaparecerá durante los próximos 20 años, por lo que si se espera que el consumo total de carne de cerdo crezca en 60%, la dependencia de las importaciones continuará. De tal manera, que si se pretende alcanzar la autosuficiencia, será necesario tomar medidas para incrementar la productividad en este Sub. Sector (Salazar et al., 2006).

Actualmente, en la región centro sur del Estado, la mayoría de los productores porcinos cuentan con explotaciones rústicas en donde se lleva a cabo el proceso de forma empírica. Por lo general el productor es el trabajador único de su granja y no utiliza ninguna herramienta que le permita realizar su producción de forma eficiente, conseguir los insumos a precios competitivos y, además, obtener buenos precios para sus productos, por lo que han decidido constituirse en una asociación de productores, que les dé la posibilidad de pactar mejores precios en insumos, equipos y alimentos, entre otros, lo cual les beneficiaría al reducir sus costos de producción y mejorar el rendimiento de sus recursos.

Constituirse como sociedad de producción, promoverá la generación de empleos y el arraigo de las personas a su lugar de origen; transferirá el conocimiento y fortalecerá ese tipo de industria, al tiempo que ofrecerá la posibilidad de una vida digna, para lo cual se buscará el apoyo de organismos gubernamentales e instituciones educativas -ya cuentan con la asesoría de investigadores de la Universidad Autónoma de Chihuahua- para establecer una cadena de valor de productos porcícolas, en la zona centro sur del Estado.

Las acciones orientadas a la creación de redes de cooperación entre los porcicultores generará relaciones estables de mutua aceptación que darán la posibilidad, a todos y a cada uno de los productores, de encontrar más vías de acceso a recursos de calidad y de avanzar en el posicionamiento en la cadena productiva, lo que redundará en la construcción de un capital social de gran beneficio para la comunidad y para la zona productiva en la que llevan a cabo sus actividades productivas.

### CONCLUSIONES

Se inició este estudio, con el propósito de identificar y de describir cuáles son las estrategias que los pequeños productores están siguiendo para insertarse en cadenas de valor, en aras de mejorar su posicionamiento en el mercado, al lograr mejores condiciones para sus productos. Fue claramente identificable que la principal estrategia se basa en el trabajo conjunto formalizado, para lo cual se constituyeron en sociedades de producción, teniendo como objetivo mejora y diversificación de sus productos y procesos -valor agregado-, así como la integración en más eslabones dentro de las cadenas de valor, todo lo cual, a su vez, torna factible ofertar sus productos a precios competitivos, al eliminar el intermediarismo y el coyotaje; y posicionarse en el mercado.

Mientras que las sociedades integradas en el sector lechero ya se han constituido y están negociando apoyo financiero para lograr mayor competitividad; los porcicultores han iniciado su camino en el mismo sentido, al elegir la asociación comunitaria, como la alternativa que habrá de ser la respuesta a sus necesidades, les llevará a dar reconocimiento a sus productos y a sus empresas, así como a cubrir la demanda de los mercados local, nacional e internacional.

Esto significa que tanto Caprica como Productores de Chihuahua están construyendo capital social, pues generan recursos reales y potenciales a partir de la posesión de una red de relaciones de mutua aceptación, lo cual les brindará la oportunidad de tener más recursos de calidad; en tanto que los porcicultores están dando los pasos que los conducirán en el mismo sentido.

La respuesta que han dado los actores que integran las asociaciones constituidas y la que está por constituirse, al poner en común: conocimiento, experiencia, equipos, materia prima, trabajo y esfuerzos, proporcionan una clara muestra de que han dejado de actuar en forma reactiva e individualista, la cual han cambiado por una visión proactiva y comunitaria como la única forma de encarar los desafíos del sector rural en un mundo globalizado; y de que la pretensión de unir su fuerza se sustenta en su capacidad de unir capital humano para transformarlo en capital social y, al hacerlo, dan muestra clara de la intención que tienen de realizar un cambio cultural.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, S. Ruiz, M. Arballo, S. *Proyecto de Industria de la Leche. Subproductos Lácteos y Centro de Acopio*. Archivos de FONAES.
- Arras, A. (2007). *La acción comunicativa, estrategia de poder y agente de cambio en las prácticas organizacionales*. Disertación doctoral no publicada, UNAM, México.
- Arras, A. Macías, G. (2008). Geografía Económica y Regional de la Zona Centro Sur del Estado de Chihuahua y su Influencia en la Producción Porcina. Chihuahua, México. FCA. UACH.
- Asociación Ganadera Local Especializada de Caprinocultores de Camargo y su Región*. Archivos de FONAES.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. (S. M. García, Trad.). España.: Paidós.
- Bustillos, S. (2003). *La agricultura*. En V. Orozco (Ed.), *Chihuahua Hoy: visiones de su historia, economía, política y cultura*. Pp. 501 – 524. México: ICHICULT. UACJ.
- Casas, R. Luna, M. Santos, M. (2001). Conclusiones Generales. En R. Casas, *La formación de redes de conocimiento Una perspectiva regional desde México*. España.: Antropos.
- Crozier, M. Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México.: Alianza Editorial Mexicana.
- De Gortari, R. (2001). Complementariedad y conocimiento compartido en el campo de los materiales en México. En R. Casas, *La formación de redes de conocimiento Una perspectiva regional desde México*. España.: Antropos.
- Gobierno del Estado de Chihuahua. (2008).  
[http://www.chihuahua.gob.mx/dircomercio/Contenido/plantilla5.asp?cve\\_canal=4580&Portal=dircomercio](http://www.chihuahua.gob.mx/dircomercio/Contenido/plantilla5.asp?cve_canal=4580&Portal=dircomercio).
- Gobierno del Estado de Chihuahua. (2006).  
[http://www.chihuahua.gob.mx/dircomercio/Contenido/plantilla5.asp?cve\\_canal=4594&Portal=dircomercio](http://www.chihuahua.gob.mx/dircomercio/Contenido/plantilla5.asp?cve_canal=4594&Portal=dircomercio)
- Gutiérrez, L. (2007). *Clasificación económica municipal y regionalización: una propuesta para Chihuahua*. En V. Orozco (Ed.), *Chihuahua Hoy: visiones de su historia, economía, política y cultura*. Pp. 11 – 48. México: ICHICULT. UACJ. UACH.
- Hitt, M. Black, S. Porter, L. (2006). *Administración*. (9ª ed.). (M.A. Pérez. J. Enriquez, Trads.). México. Pearson.
- <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chihuahua/Mpios/08011a.htm>
- INEGI. (2005). *Censo General de Población y Vivienda y Conteo*.  
[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/metadatos/censos/cpv\\_12.asp?s=est&c=10387](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/metadatos/censos/cpv_12.asp?s=est&c=10387).

- Koslowsky, M. Stashevsky, S. (2005). Organizational values and social power. *International Journal of Manpower*, 26(1), 23-34.
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 0\_12. Retrieved June 23, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 33571325).
- Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IMB Systems Journal*. 40 (4) 1002-1007.
- Salazar. A., Cervantes, F. Gómez, M. Mohanty , S Málaga J. (2006) . La demanda de productos pecuarios en México por deciles de ingreso: Proyección al año 2025. *Revista Técnica pecuaria en México*. México DF.
- Teachman, J. Paasch, K. Carver, K. (1997). Social capital and the generation of human capital. *Social Forces*, 75(4), 1343-1359. Retrieved June 23, 2008, from Academic Research Library database. (Document ID: 13013340).

**\*(Artículo recibido en octubre del 2008 y aceptado para su publicación en julio del 2009).**