



## **EXPERIENCIAS EN INNOVACIÓN SOCIAL**

---

**Proyecto binacional de inversión de remesas para el establecimiento  
de una planta procesadora de alimentos nostálgicos de Oaxaca en  
Ayoquezco de Aldama, México**

---

**Segundo Primer Lugar  
Ciclo 2008-2009**

**Documento de Análisis  
Enero, 2010**



## **Índice**

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Contexto general</b> .....	4
<b>La emigración de oaxaqueños a Estados Unidos</b> .....	7
<b>Remesas de Estados Unidos a México</b> .....	7
<b>Descripción del Proyecto</b> .....	11
<b>Antecedentes</b> .....	11
<b>Objetivos generales y específicos</b> .....	14
<b>Ejecución del programa</b> .....	15
<b>Impacto y resultados del programa</b> .....	18
<b>Administración del proyecto</b> .....	19
<b>Costos y financiamiento</b> .....	20
<b>Dificultades y soluciones</b> .....	21
<b>Aspectos innovadores del proyecto</b> .....	22
<b>Replicabilidad inversión</b> .....	22
<b>Datos de Contacto</b> .....	23
<b>Bibliografía</b> .....	24

---

<sup>1</sup> Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de CEPAL así como de la Fundación W.K. Kellogg.

## Resumen

Oaxaca es uno de los Estados mexicanos con más alto índice de pobreza y migración hacia los Estados Unidos de América. Este fenómeno a feminizando la economía de las comunidades rurales. Las mujeres se quedan a cargo de las escasas actividades agrícolas y son las receptoras y administradoras de las remesas, que hoy en día han disminuido.

En este contexto, un grupo de productoras artesanales de nopal que vivía en la pobreza y recibía precios muy bajos por su producción de la huerta casera, deciden buscar un camino para romper con los intermediarios y vender directamente en la capital de Oaxaca. Se acercan a la autoridad municipal a pedirle transporte. El Alcalde les propone apoyarlas para que puedan procesar el nopal, agregarle valor y así venderlo a mejor precio. Les entrega ollas, envases de vidrio y estufas industriales para procesarlo y les consigue asesoría técnica del Instituto Politécnico Nacional (IPN) para que las asesore en los procesos. Se convierten y organizan formalmente en la empresa "Mujeres Envasadoras de Nopal de Ayoquezco" (MENA).

Por esta misma época, la Fundación para la Productividad en el Campo (FUPROCA) estaba promoviendo la inversión de capital por parte de migrantes mexicanos en proyectos productivos en su país de origen. En estas reuniones surge la idea de apoyar el proyecto de las mujeres productoras de nopal<sup>2</sup> de Ayoquezco. Muy rápidamente perciben que para viabilizar el negocio es indispensable incrementar el volumen de producción de nopal y su calidad, para lo cual cuentan con el acompañamiento de la Fundación.

La tecnificación exige la contratación de mano de obra para diferentes labores tales como el arado y el deshierbe, para lo cual usan parte de las remesas que reciben. Utilizando principios de la agricultura orgánica y nuevas técnicas de cultivo se logró un aumento significativo de la producción de nopal y la certificación del mismo. El siguiente reto era conseguir recursos para construir una planta de procesamiento, ya que hasta ese momento trabajaban en condiciones precarias en la casa de una de las socias, para lo cual FUPROCA gestionó recursos ante la Secretaría de Agricultura del Gobierno Federal. Se constituye entonces la sociedad "Productos Nostálgicos Alimenticios Oaxaqueños, S.A. de C.V. (PANA) como empresa productora,

---

<sup>2</sup> Las especies de *Opuntia* conocidas popularmente como nopales, tunas o chumberas, son un género de la familia de las cactáceas, que consta de más de 300 especies todas oriundas del continente americano desde el norte de EE.UU. hasta la Patagonia, donde crecen de forma silvestre. Fueron introducidas en Europa por los conquistadores y se naturalizaron fácilmente en la región mediterránea. La especie tipo es la *Opuntia ficus-indica*; sus frutos comestibles, las tunas o higos chumbos, son muy populares en México, las Islas Canarias, Andalucía y el Levante español (de los que incluso se fabrica helado).

conformada por las mujeres organizadas comercialmente en la empresa (MENA), los migrantes a través de Chapulín Distributors Inc. y la Fundación.

Las mujeres han logrado convertir sus traspacios en una importante fuente de ingresos gracias a la producción tecnificada del nopal orgánico, han evitado los intermediarios, agregan valor a su producción y logran niveles de calidad que les permite exportar. PANA además produce mole y chocolate, que también se exporta y genera empleo en las áreas de producción y administración. Las productoras han salido de la pobreza, generan ingresos y ya no dependen exclusivamente de las remesas. Los migrantes también han creado empleo y nuevas fuentes de ingresos.

Es un modelo de industrialización de una producción de traspacio que genera ingresos muy superiores a los de subsistencia, crea valor agregado y empleos, evita los intermediarios y hace posible la exportación. Es aplicable no solo a productos "nostálgicos" sino en cualquier producción agropecuaria.

### **Contexto general**

México, tiene una extensión de 1.964.375 km<sup>2</sup> y 103 millones de habitantes (INEGI, 2005). Es el país hispanohablante más poblado y el 11° con mayor población del mundo. Es la segunda en América Latina y la 13ª del mundo (FMI 2009). Como buena parte de las economías de la región, México, después de seis años de crecimiento económico sostenido, en 2009 decreció 7%, porcentaje superior al promedio (1.9%) (CEPAL, 2009a). Es además un país con enorme peso dentro del contexto mundial. En 2008 se ubicó como el onceavo país exportador y el octavo importador a nivel mundial, con el 2.4% y el 2.6% del total mundial, respectivamente (OMC, 2009). Ha firmado 12 tratados de libre comercio con 44 países, incluyendo a Estados Unidos de América y Canadá, la Unión Europea y Japón. En el 2008 ocupó el segundo lugar como receptor de inversión extranjera directa (UNCTAD, 2009).

Es el país de América Latina que recibe un mayor volumen de remesas, aun cuando estas han enfrentado una reducción de 18% entre 2007 y 2009 (INEGI, 2009). La tasa de desempleo ha aumentado, llegando a su nivel máximo (6.41%) en septiembre de 2009 (INEGI, 2010)<sup>3</sup>. Los índices de pobreza e indigencia, al igual que en el promedio de la región se redujeron entre 2000 y 2008 (CEPAL, 2009b)<sup>4</sup>. Sin embargo, la crisis, con su impacto en la actividad económica, el empleo y las remesas, han llevado que en solo dos años (2006 a 2008) la pobreza y la indigencia hayan aumentado en 3.1 y 2.5 respectivamente. (CEPALSTAT, 2010)

---

<sup>3</sup> Tasa que es casi el doble de la de septiembre de 2007

<sup>4</sup> El de pobreza de 41.1% en 2000 a 34.8% en 2008 y el de indigencia de 5.2% en 2000 a 11.2% en 2008

La desigualdad en México se ha mantenido estable en los últimos años, sin grandes cambios en sus índices, recibiendo el 40% de los más pobres, solo el 11.9%, mientras que el 20% más rico recibe el 56.54% (CEPAL, 2008).

En el tema de la evolución social, el Índice de Desarrollo humano (IDH)<sup>5</sup>, el cual es calculado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), indica que el país alcanzó un IDH de 0.8031, lo que ubica a México entre los países con alto desarrollo humano. Sin embargo, este avance no es igual en las entidades federativas, ya que mientras 16 presentan un alto grado de desarrollo, las otras tienen un nivel medio de desarrollo, en las cuales se encuentra Oaxaca, lugar en el que se ejecuta el proyecto, en la penúltima posición. (Gráfico 3)

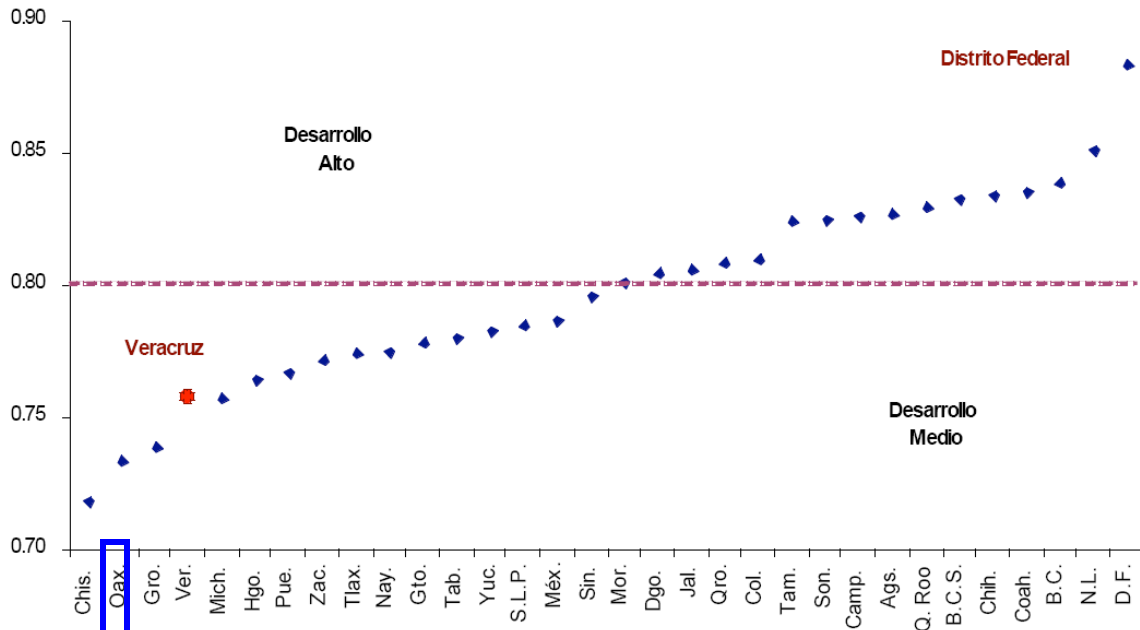
Ayoquezco de Aldama, es un municipio que pertenece al Estado de Oaxaca, lugar en el que se ejecuta el programa objeto de este documento, cuenta con 4,859 habitantes de los cuales las mujeres son mayoría a causa de la emigración de los hombres hacia los Estados Unidos de América en busca de un mejor pasar económico (Gráfico 4). De acuerdo a los resultados que presentó el segundo Censo de Población y Vivienda en el 2005, en el municipio habitan un total de 242 personas que hablan alguna lengua indígena. En tema de educación, la población analfabeta ronda aproximadamente el 40% en todo el municipio, igualmente no hay población que no pueda hablar español<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Este índice se fundamenta en la medición de tres factores principales; primero la expectativa de vida al nacer, segundo por el nivel de educación y tercero por el nivel de vida digno, es decir el poder de adquisición de sus habitantes. PNUD, 2009.

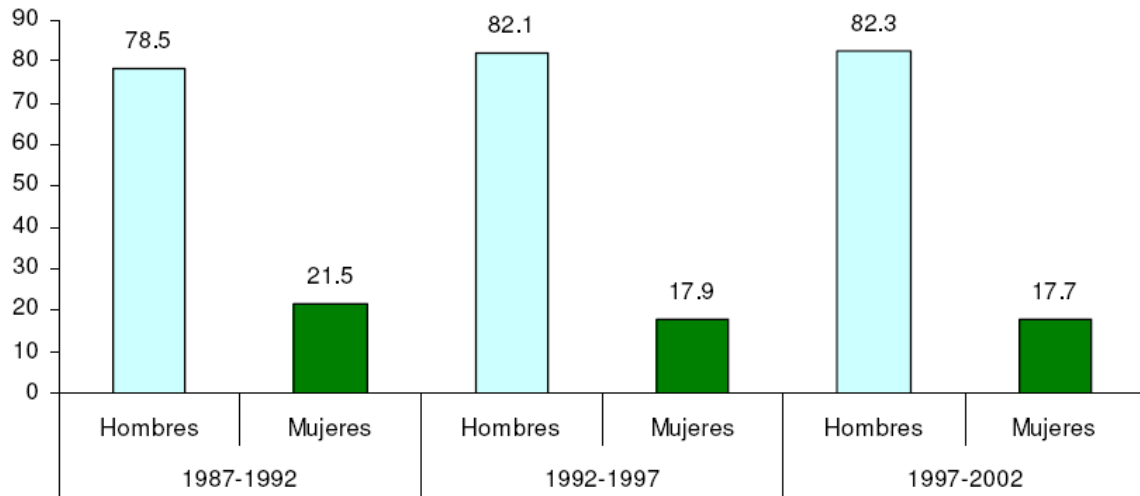
<sup>6</sup> [www.e-local.gob.mx](http://www.e-local.gob.mx)

**Gráfico No. 3**  
**Índice de desarrollo humano**



Fuente: PNUD, 2007

**Gráfico No. 4**  
**Porcentaje de la población que se fue a vivir a Estados Unidos según sexo**



Fuente: CONAPO, 2002

## **La emigración de oaxaqueños a Estados Unidos**

La migración de mexicanos a Estados Unidos de América constituye un fenómeno complejo, con una prolongada tradición histórica y con raíces estructurales en ambos lados de la frontera. Y dentro de México, Estado de Oaxaca es uno de los que tiene una mayor tasa migratoria hacia los Estados Unidos de América.

Los factores que estructuran el complejo sistema migratorio del país como un todo y de Oaxaca se agrupan en tres grandes categorías: los vinculados con la oferta (expulsión) de fuerza de trabajo; los asociados con la demanda (atracción); y los numerosos factores sociales que vinculan a las comunidades de origen con las de destino, los cuales son determinantes tanto para reducir los costos y riesgos asociados con el movimiento migratorio, como para contribuir a sostenerlo, recrearlo y perpetuarlo.

La migración de oaxaqueños a Estados Unidos de América presenta varias modalidades entre las que destacan las corrientes migratorias de personas que buscan establecer su residencia en el vecino país del norte (residentes) así como la de los trabajadores migratorios que viven en México y regularmente entran y salen del territorio norteamericano una o más veces al año para trabajar o buscar trabajo en ese país (trabajadores temporales).

La cantidad de población mexicana residente en Estados Unidos es de casi 12 millones de personas. De las cuales se estima que la población nacida en Oaxaca alcanza en la actualidad alrededor de 194,785 personas, es alrededor del 2.4% de los mexicanos nacidos en México residentes en los Estados Unidos de América<sup>7</sup>.

Debido a la tradición migratoria, la concentración de los residentes oaxaqueños en Estados Unidos de América, se centra en los estados de California, Texas, Illinois y Arizona, especialmente en los condados y ciudades de Los Ángeles, Houston, Dallas, Chicago, San Antonio, San Francisco, Phoenix, Fresno y Sacramento, entre otras<sup>8</sup>.

## **Remesas de Estados Unidos a México**

Del flujo mundial de remesas, México ocupa el tercer lugar en la captación de estos ingresos, por debajo de la India y China. En el año 2008, la captación del flujo de remesas familiares se redujo en 931.3 millones de dólares con respecto a los ingresos obtenidos en el año 2007. Asimismo, durante el período de enero-octubre de 2009 se captaron 3 mil 487.4 menos que los obtenidos durante el período de enero-octubre de 2008.

---

<sup>7</sup> Conapo, 2003

<sup>8</sup> Arellano Amaya, Jacobo (2003) "Los movimientos migratorios en Oaxaca".

**Gráfico No. 4**  
**Población nacida en México residente en Estados Unidos del estado de Oaxaca**



Región y entidad federativa de nacimiento	Absolutos		Relativos	
	1990	2005	1990	2005
Nacional	541308	10593716	100	100
Oaxaca	88 722	257 991	1,6	2,4

Fuente: CONAPO, 2002

En América Latina, México ocupa el primer lugar en la captación de remesas. En el 2009, representó el 39.1% del total de remesas que ingresaron al continente.

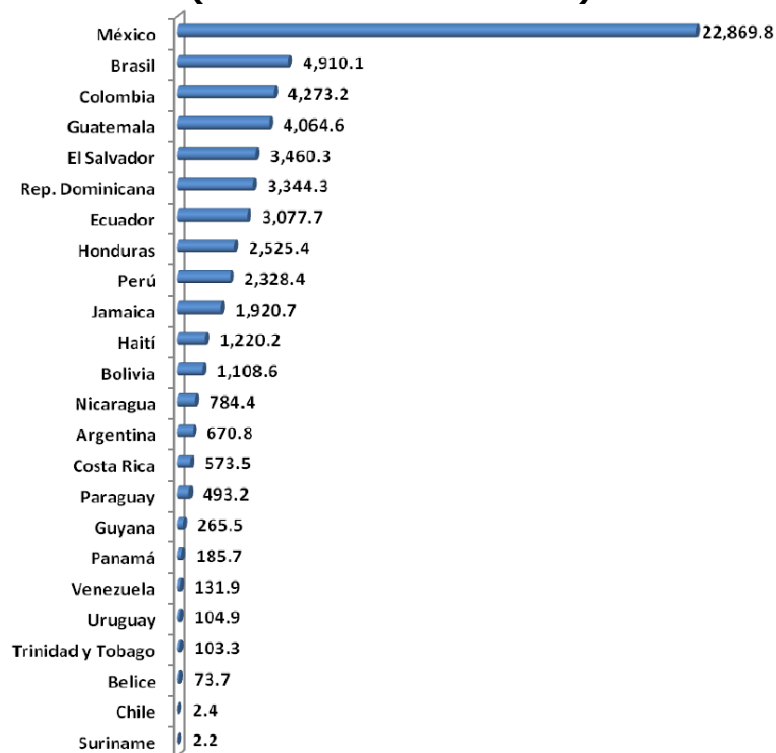
La reducción en la captación de los flujos de remesas que ingresaron al país provenientes de Estados Unidos se explica por los siguientes factores (Banco de México, 2009):

- La recesión de la actividad económica en Estados Unidos ha impactado adversamente las oportunidades de empleo en ese país y, consecuentemente, la de los migrantes mexicanos.
- Dicha recesión en Estados Unidos ha sido más aguda en sectores donde hay una mayor presencia relativa de trabajadores migrantes mexicanos, tales como la industria de la construcción y el sector manufacturero.
- La caída del empleo ha sido más severa en el sector de la construcción y manufactureros. Lo anterior ha proporcionado en ese país que la tasa de desempleo de los trabajadores migrantes mexicanos sea más

elevada que la correspondiente a la fuerza laboral total y que su incremento anual también sea más acentuado.

- A lo anterior hay que agregarle que la presencia de controles oficiales más estrictos por parte de las autoridades de Estados Unidos, en los lugares de trabajo y aún en zonas residenciales de ese país, así como una búsqueda mas intensa de trabajadores indocumentados mexicanos, ha implicado que estos encaren mayores dificultades para encontrar ocupación.
- Los trabajadores mexicanos enfrentan mayores problemas para emigrar a Estados Unidos, ante una mayor vigilancia fronteriza y, en general, migratoria en ese país.

**Gráfico No 5**  
**Captación de remesas de los países de Latinoamérica**  
**(En millones de dólares)**

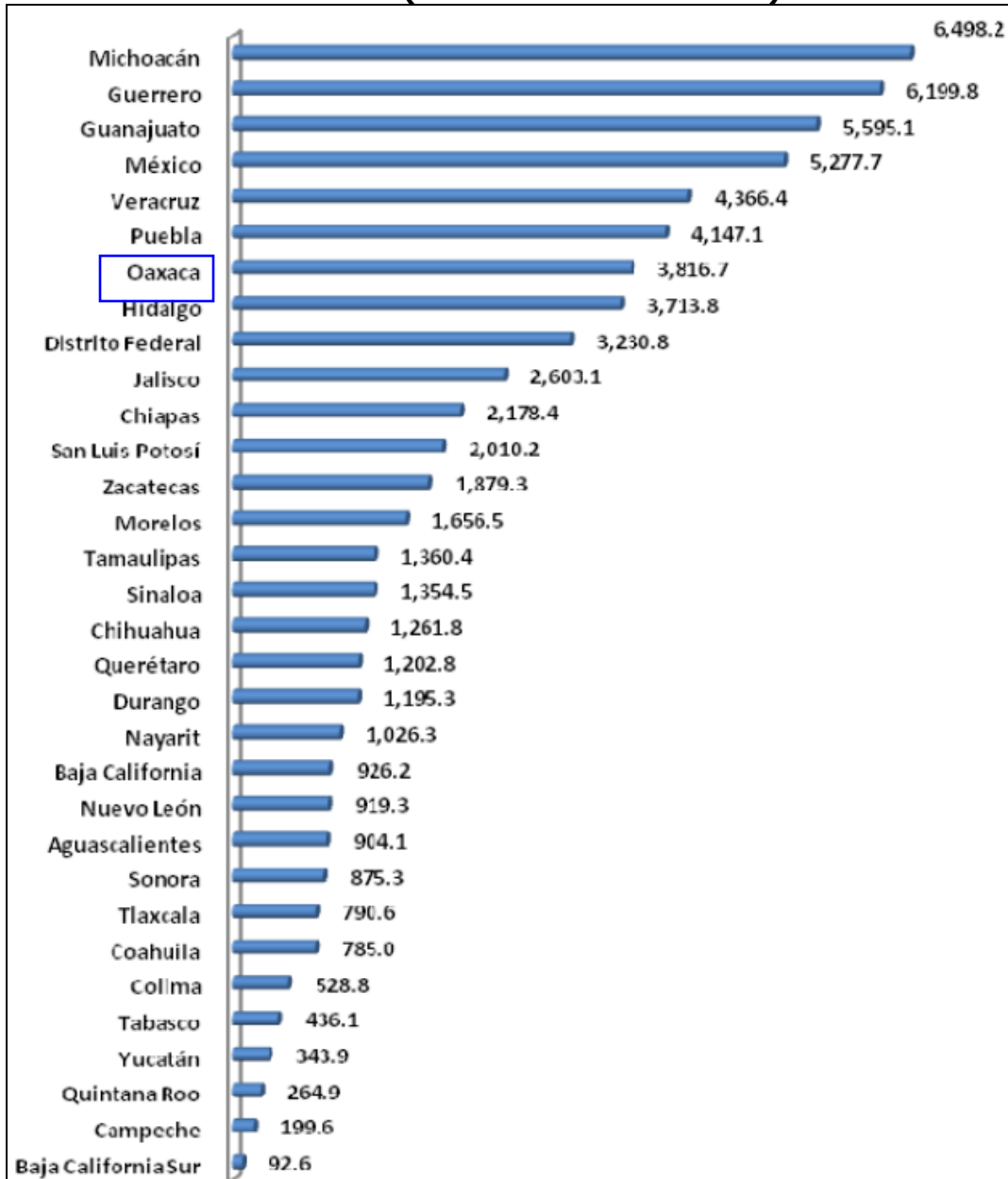


Fuente: M. en E. Reyes Tépach M, 2009

Las entidades federativas de México, que captaron más remesas durante el tercer trimestre del 2009 fueron Michoacán, Guerrero, Guanajuato, México y Puebla. Los que captaron menos fueron Baja California Sur, Campeche,

Quintana Roo, Yucatán y Tabasco<sup>9</sup>. Por su parte Oaxaca se encuentra en el séptimo lugar con un total de ingresos de 3,816.7 millones de dólares.

**Gráfico No. 6**  
**Captación de las remesas familiares en México, por entidad federativa (En millones de dólares)**



Fuente: M. en E. Reyes Tépac M, 2009

<sup>9</sup> M en E. Reyes Tépac (2009) “La captación del flujo de remesas en México para el período de enero-octubre del 2009”

## Descripción del Proyecto

Binacional de inversión de remesas para el establecimiento de una planta procesadora de alimentos nostálgicos de Oaxaca en Ayoquezco de Aldama

### Antecedentes

La idea del proyecto se inició ante la baja productividad y los escasos ingresos que obtenían las mujeres de las ventas del nopal que producían en los patios de sus casas. Los intermediarios les pagaban muy poco y no tenían acceso al mercado directo. Cada una producía e intentaba vender individualmente su escasa producción. En 1999, la producción de nopal era una actividad secundaria de la cual las mujeres podían obtener un ingreso que les permitía complementar el ingreso de remesas que tenían por sus esposos o hijos. Esta actividad era propia de la mujer, ya que la actividad principal de la comunidad era la producción de tabaco, que se había abandonado una vez que la empresa paraestatal TABAMEX cerró sus operaciones, esta situación generó el desempleo de 1200 productores minifundistas. Al momento del cierre se empezó a buscar cultivos alternativos, siendo el maíz el más socorrido; sin embargo los rendimientos eran muy bajos. Adicionalmente, el gobierno mexicano no tenía un plan o programa que les permitiera usar sus tierras en otros cultivos. Ante este panorama el campo fue quedando en abandono, la mayoría de los hombres migraban y las actividades productivas se fueron feminizando, pero sin organización por lo que lo poco que lo poco que se producía era sujeto a procesos de intermediación.

### Mapa de México



En estas circunstancias surge la iniciativa de un grupo de mujeres de organizarse y buscar alternativas para el mercadeo de su producción de nopal. Empezaron a buscar alternativas, primero procesar de manera casera sus nopales, pero en una escala muy pequeña que no resolvía su problema de ingreso; después intentaron conseguir puestos en la central de abasto para poder vender su producto a un mejor precio y para ello se acercaron a la Fundación para la Productividad en el Campo con un proyecto para la adquisición de un vehículo, pensando que con ello tendrían acceso al mercado de manera más fácil.



Mujer productora de nopal, socia fundadora de MENA y de PANA

Esta Fundación ha venido realizando esfuerzos para apoyar mejores condiciones de vida para las comunidades campesinas, en el sur del país. En octubre de 1998 apoyados por la Fundación Interamericana de los Estados Unidos de América, empezaron a trabajar la idea de ayudar a canalizar remesas de emigrantes hacia inversiones productivas en sus comunidades de origen en México. Arrancaron con un taller de promoción y sensibilización de dos días en California, en el condado de Carlsbad, donde la población de oaxaqueños es la más numerosa de la región. Ahí se realizaron las jornadas con los grupos de trabajo. Dentro de este grupo había dos personas originarias de un pequeño poblado de los Valles Centrales de Oaxaca, Ayoquezco de Aldama, así como de otras distintas poblaciones. Hablando con Félix Cruz, el más entusiasta de los dos y que resultó ser un líder nato, la Fundación le comentó la importancia de poder identificar un grupo de productores. Félix ofreció acercarse a un grupo de vecinos para empezar los

trabajos de organización y luego de ocho meses se organizó un taller para la contraparte del grupo de Oaxaca invitando a tres señoras de Ayoquezco de Aldama productoras de nopal, que se mostraron dispuestas a trabajar con la Fundación. Luego para conocer más sobre sus nopales, su producción, su venta, etc. la Fundación viajó a Ayoquezco.

Para ese momento las mujeres estaban adelantando contacto con el Programa de Alianza para el Campo del Ministerio de Agricultura (SAGARPA), cuyos técnicos les sugirieron presentar un proyecto, no enfocado directamente a la comercialización como ellas pensaban sino al procesamiento del nopal, tanto en salmuera como en escabeche, con el objeto de agregar valor a producto. Aparece entonces, por una parte, la necesidad de organizarse y, por la otra, la de capacitarse técnicamente para manejar un proceso industrial. De esta manera el grupo adquiere su figura jurídica como una sociedad de Solidaridad Social, denominada Mujeres Envasadoras de Nopal de Ayoquezco (MENA) y empiezan a trabajar con una asesora técnica para aprender el proceso para preparar la salmuera y el escabeche. Es en este momento cuando la Fundación para la Productividad en el Campo empieza a trabajar de manera formal y sistemática con el grupo. Se trazó entonces un primer plan de trabajo entre la fundación y MENA. Independientemente de las reuniones que tuvieron con SAGARPA, insistieron en enfocar los esfuerzos directamente hacia la comercialización insistiendo en la idea de contar con un espacio propio en la Central de Abastos de la ciudad de Oaxaca y un vehículo para transporte del producto.

Con el apoyo de la Universidad de Chapingo pudieron alcanzar la meta de reconversión de la producción del nopal y el paso siguiente se dirigió al cuidado y la alimentación de los nopales, en el cual participó otro asesor que llevó a cabo el análisis de los suelos en las distintas huertas. En paralelo se empezó a trabajar en el control de plagas y de malezas, todo esto con la finalidad de poder llegar a una tercera etapa, que sería la de obtener la certificación orgánica oficial. Pasaron casi tres años de trabajos en campo para quedar seguros de poder invitar a una certificadora oficial que pueda certificar el proceso como orgánico. Así para finales del 2003 obtuvieron la certificación *Organic Crop improvement association* (OCIA) como nopal orgánico para exportarse a los Estados Unidos de América. Una vez que se logró tener una producción de nopal de calidad y orgánico, se empezó a trabajar en darle valor agregado, procesándolo industrialmente para producir, primero, nopal en salmuera y en escabeche y, posteriormente, otros derivados más sofisticados. Para lograr un producto de calidad para la exportación obtuvieron el apoyo de técnicos en alimentos calificados que trabajaron con las socias que pronto dominaron este primer modelo de procesamiento industrial. Inmediatamente después, ya a finales del 2003, desarrollaron un proyecto de inversión para construir una planta de procesamiento. El Proyecto fue presentado en la Secretaría de Agricultura del Gobierno Federal (SAGARPA) concursando con otros 400 proyectos industriales. SAGARPA escogió este proyecto aprobando ese mismo año la asignación de recursos económicos que fueron entregados en marzo de

2004. Así iniciaron la construcción siguiendo rigurosamente las especificaciones establecidas por la *Food and Drug Administration* (FDA) de los Estados Unidos de América para asegurarse poder exportar los productos. Una de las etapas más difíciles fue establecer los porcentajes de propiedad industrial y los porcentajes de participación de cada grupo en la sociedad que estaba naciendo. Esto requirió largas sesiones de trabajo, tanto por cada grupo, como con todo el conjunto de protagonistas. Finalmente se llevó a cargo una larga sesión en Ayoquezco en la que participó la mesa directiva de la organización de los emigrantes y todas las socias activas de MENA, llegando a un acuerdo que dejó satisfecha a las dos partes, logrando que MENA se quedara con cerca de dos terceras partes y los emigrantes con alrededor del 30%. Se acordó que la fundación tenga un 5% de la participación, como factor de equilibrio y coordinación. De esta manera se constituyó formalmente la sociedad Productos Nostálgicos Alimenticios Oaxaqueños, S.A. (PANO) que es la empresa productora.

Finalmente en el año 2007 inauguraron las instalaciones de la Planta Procesadora de Alimentos Nostálgicos de Oaxaca (también con la ayuda de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal, el Banco Interamericano de Desarrollo y la *Interamerican Foundation*), capacitada para producir 450 toneladas de nopal procesado, así como productos tradicionales como mole y chocolate.



Mujeres trabajando en la planta de PANO procesando nopal orgánico

### **Objetivos generales y específicos**

El objetivo general del proyecto es integrar una cadena de valor cuyo eje es la producción de nopal orgánico en huertos de traspatio, desarrollando productos derivados, incrementando con ello el ingreso y creando empleo para 68 productoras de nopal jefas de familia.

En este marco los objetivos específicos son:

- Vincular e integrar a las productoras de nopal de Ayoquezco de Aldama, Oaxaca con la población migrante establecida en Estados Unidos.
- Establecimiento de una empresa con participación binacional donde se desarrollen productos que brinden un valor agregado a la producción de nopal orgánico.
- Incremento y en las oportunidades de empleo de las mujeres productoras de nopal.
- Incursionar en mercado orgánico y nostálgico con productos de alta calidad, certificados bajo estándares internacionales.

### **Ejecución del programa**

La Fundación para la Productividad en el Campo, tiene como filosofía buscar la aplicación de una metodología para implementar proyectos productivos binacionales de participación que involucre a los migrantes en la problemática de su región de origen, participando en la organización, realizando inversiones complementarias en el proyecto, para la generación de empleos, que los convierta en promotores de desarrollo de su comunidad.

La mecánica definida para el desarrollo del programa fue:

- Identificación de los grupos (en comunidades con alto grado de marginación) con propuestas productivas viables o dispuestos a adoptarlas.
- Talleres con dinámicas participativas para la definición de los grupos y de la propuesta productiva a desarrollar.
- Elaboración del proyecto técnico-financiero.
- Identificación de la comunidad migrante en los Estados Unidos.
- Promoción de la propuesta productiva ante la comunidad de emigrados identificada en los Estados Unidos.
- Dinámicas participativas mediante talleres, dirigidas a los líderes de los clubes de migrantes en Estados Unidos para definir su participación en el proyecto.
- Acercamiento e integración del grupo emigrado y su comunidad de origen.

- Gestión del financiamiento y aportaciones de las diversas Entidades Públicas y privadas en ambos países.
- Desarrollo de los mecanismos de seguimiento a los proyectos.

En este contexto las actividades que se implementan se agrupan en cuatro fases que van desde el diagnóstico de necesidades hasta el apoyo a la comercialización de los productos.

Diagnóstico técnico y socioeconómico de la región: se realiza un diagnóstico preliminar en tres sentidos: un diagnóstico participativo para identificar las fortalezas y debilidades del grupo, un diagnóstico de la producción en campo y un diagnóstico de necesidades del mercado. La idea es tener una base de información de partida que permita ir evaluando el desarrollo del proyecto en cuanto a indicadores de rendimientos, empleos, ingresos, arraigo y bienestar.

Fortalecimiento productivo en México: esta parte se desarrolla en Ayoquezco de Aldama. Se incluyen los aspectos técnicos de producción y organización de los productores. Se contempla el diagnóstico de las huertas para determinar cuál es la producción obtenida, y cuáles son los cambios que hay que realizar. Se proporciona asistencia técnica continua y capacitación en agricultura orgánica, análisis de suelos, control de plagas y enfermedades, composta y lombricultura y manejo postcosecha. Referente a la organización de los productores, se brinda asistencia técnica en asuntos relacionados a procedimientos de la organización, como organizar asambleas o elaborar actas, y se contempla el tema de la capacitación de los productores en temas gerenciales como trabajo en equipo, solución de conflictos y esquemas de inclusión de grupos.



Planta de nopal orgánico tecnificado

Fortalecimiento en lo productivo con el grupo en los Estados Unidos de América: se trabaja con los migrantes que radican principalmente en Los

Ángeles, California, por medio de talleres y reuniones de trabajo que integran al grupo con las actividades de inversión, promoción y apropiación del proyecto, con el fin de que sean agentes promotores del desarrollo de sus comunidades en el extranjero. Para el cumplimiento de este objetivo, los talleres se complementan con actividades de consultoría y asesoría para el diseño y constitución de una figura asociativa conveniente y acorde a las necesidades del mismo grupo. Estas actividades abarcan las siguientes temáticas:

- Integración del grupo productivo;
- Inducción a la organización participativa;
- Identificación de proyectos productivos en sus comunidades de origen;
- Construcción del esquema transnacional de participación y asociación a proyectos productivos binacionales;
- Promoción y apropiación del proyecto;
- Diseño e implementación de la figura asociativa;
- Asesoría legal y administrativa;
- Capacitación y desarrollo empresarial;
- Intercambio de experiencias con otros proyectos productivos binacionales.

Mercado: aquí se llevan a cabo actividades encaminadas a que los participantes del proyecto conozcan las principales alternativas de comercialización y marketing para sus productos, y aprendieran a identificar los problemas que se presentan en dicho proceso, no sólo en cuanto a la calidad y volumen del producto, sino a las barreras de logística que las cadenas comerciales imponen a los productores. Al igual que en el fortalecimiento en lo productivo del grupo en los Estados Unidos de América, realizan actividades de capacitación y asesoría con la finalidad de que el grupo elabore su propio plan de comercialización, identificando las alternativas que ofrece el mercado, y proponer las estrategias necesarias para su implementación. El objetivo principal es brindar al grupo las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades de comercialización, y que sea capaz de detectar las oportunidades que ofrece el mercado con base en las fortalezas de sus productos.



Planta procesadora de alimentos

### **Impacto y resultados del programa**

Actualmente el proyecto tiene un impacto muy importante en los hogares que participan, ya que sus ingresos se han elevado en un 50%<sup>10</sup>. Este incremento se debe a la mayor productividad del nopal y al incremento de sus ventas con relativa estabilidad en el mercado de Oaxaca.

Es indudable que aporta a la retención de potenciales migrantes y hace posible la vuelta de algunos. La construcción y puesta en marcha de la Planta ha disminuido el incentivo de los jóvenes a migrar. De hecho, 15 jóvenes hijos de las socias fundadoras actualmente trabajan en la Planta en actividades de producción y administración.

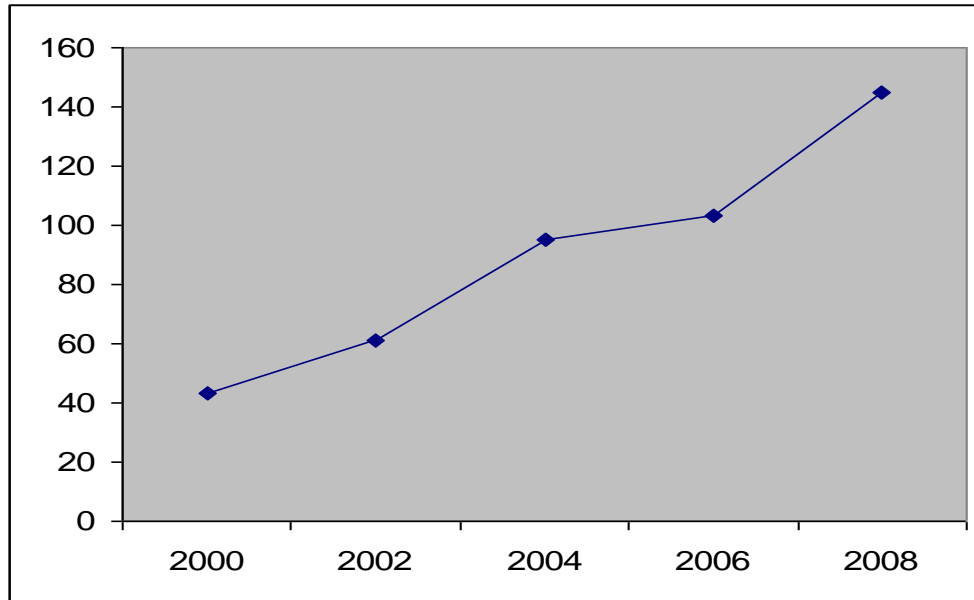
Ha generado empleo temporal derivado de la ampliación del tamaño de la parcela y el aumento de la densidad de los plantines, así como de la productividad hacen más difícil la cosecha del nopal utilizando exclusivamente mano de obra familiar, por lo que varias mujeres contratan temporalmente a pobladores de localidades vecinas.

Con respecto a los beneficiarios del proyecto, desde su inicio ya se han atendido más de 145 personas, beneficiándose hoy en día a 208 personas, de las cuales 40 son migrantes de San Diego, Los Ángeles y Salinas, California; y 168 son productores, en su mayoría mujeres que no terminaron la formación básica pero saben leer, escribir y hacer operaciones aritméticas de suma y resta.

### **Gráfico No. 7 Numero de personas atendidas o beneficiadas por el proyecto**

---

<sup>10</sup> BID, 2007



**Fuente: elaboración propia en base a formulario de postulación**

### **Administración del proyecto**

Desde sus principios, el proyecto ha tenido tres actores para su administración, las productoras organizadas en Mujeres Envasadoras de Nopal de Ayoquezco (MENA). Los migrantes, a través de su organización Chapulín Distributors Inc. y la Fundación para la Productividad en el Campo. Estas tres instancias conforman el Consejo de Administración que opera desde el 2004 dentro de la Procesadora de Alimentos Nostálgicos de Oaxaca. Del Consejo hacen parte cinco personas, tres de ellos son socias de MENA y dos de Chapulín Distributors. La Secretaría siempre es ocupada por los migrantes y la Presidencia por MENA. La Fundación ocupa el puesto de comisario que tiene voz pero no voto, ya que son sólo cinco votos.

Se reúnen dos veces al año con una Orden del Día para resolver los puntos de la agenda, mantienen la comunicación constante entre todas las partes vía e-mail y teléfono. Cada organización se encarga de hacer llegar a sus socios los informes semestrales. Chapulín Distributors Inc. tiene 78 socios de familias migrantes en tres estados de los Estados Unidos los que igualmente se reúnen en Asamblea, teniendo un responsable por estado y por ciudad. MENA, por su parte, tiene cinco comités de trabajo, un Comité Directivo que es la representación del grupo y convoca a asambleas bimestrales de información del trabajo de PANO y un Comité de Vigilancia, de Finanzas y de Educación; los Comités son electos cada dos años. El consejo de PANO se cambia cada cinco años y se ocupa de la operación de la planta y a su vez supervisa a un gerente quien se encarga de operación.

A principios de año se presenta un programa de trabajo que se analiza, aprueba y se opera a través de la gerencia. Si este programa involucra acciones de cada socio, se solicita que a través de sus representantes se haga del conocimiento de MENA, Chapulín y/o la Fundación que le presente a sus asociados los apoyos o acciones concretas que se necesiten para el buen funcionamiento del proyecto. Estableciendo un tiempo para la respuesta, hasta el momento todos han trabajado bien para el éxito del proyecto. MENA se encarga de todo lo relacionado al campo y a la producción de nopales procesados, mole, chocolate; Chapulín se encarga de la distribución en los Estados Unidos de América y de conseguir recursos de inversión entre los migrantes; la Fundación asesora en términos financieros, técnicos y de mercado, tanto en los Estados Unidos de América como en el mercado local y ayuda a conseguir contratos de compra. La Fundación junto con la Gerencia se encarga de preparar la agenda del Consejo y de dar seguimiento a los acuerdos. Se realizan ejercicios de evaluación que coordina la Fundación con los comités de cada grupo, ya sea MENA o Chapulín.

### Costos y financiamiento

Descripción del costo	Monto anual (para el 2007)	Moneda en la que se reporta
<b>Costo de las Actividades (inicio de operaciones de la planta)</b>	<b>902 mil</b>	<b>Pesos Mexicanos</b>
<b>Costos Administrativos</b>	<b>289 mil</b>	<b>Pesos Mexicanos</b>

El programa en un principio contó con el financiamiento de las beneficiarias directas con aportes económicos de MENA y los migrantes organizados en Chapulín. También han tenido financiamiento nacional o internacional por parte de Gobierno Federal SAGARPA, Gobierno Federal SEDESOL, Gobierno del Estado de Oaxaca, Fundación para la Productividad en el Campo, Gobierno Municipal, AMUCSS Crédito capital de trabajo. Este financiamiento se recibió para la creación de la planta y para el los comienzos del proyecto.

También tienen recursos comprometidos para el futuro por parte de: Migrantes organizados Chapulín y por parte del Gobierno municipal.

Fuente de financiamiento:	Monto del financiamiento / Moneda en la que se reporta:		
	En los últimos 12 meses	Total desde que se inició el proyecto	Recursos comprometidos para el futuro
<b>A / FINANCIAMIENTO MONETARIO</b>			
a) Beneficiarios directos con aportes económicos MENA		1300,000	

<b>b) Migrantes organizados CHAPULIN</b>	200,000	1,850,000	3000,000
<b>b) Otras fuentes de financiamiento, nacionales o internacionales</b>			
1-Gobierno Federal SAGARPA		6,238,613	
2-Gobierno Federal SEDESOL		2,500,000	
3-Gobierno del estado Oaxaca		600,000	
4-Fundación para la Productividad en el Campo	375,000	2,475,000	
5-Gobierno Municipal	78,000	78,000	176,000
6- AMUCSS Crédito capital de trabajo	800,000	800,000	
<b>B / APORTES EN ESPECIE (no monetarios) O TRABAJO POR PARTE DE LOS BENEFICIARIOS O LA COMUNIDAD</b>			
<b>a) Aportes no monetarios de los beneficiarios o la comunidad (haga una lista de estos aportes)</b>	178,000	800,000	600,000
1-Mujeres envasadoras de nopal			
<b>b) Aportes en trabajo por parte de los beneficiarios o la comunidad (indique número de jornadas laborales)</b>			
1. Por parte de los beneficiarios	150	1200	
2. Por parte de la comunidad			

En realidad es la inversión que se debe hacer para iniciar cualquier empresa productiva, que requiere además de capacitaciones para asegurar la adecuada producción y transformación de la producción.

### **Dificultades y soluciones**

El principal problema que enfrentaron en un inicio fue la falta de capital de trabajo para comprar más nopal fresco, lo cual estaba impidiendo una mayor un mayor crecimiento. Pero luego se implementó el pago de contado para la compra de nopal fresco, lo cual significó que hubo una mayor disposición de capital de trabajo y se disminuyó esta situación generando un efecto en un aumento en la producción, la cual en gran parte va al mercado de los Estados Unidos de América.

## **Aspectos innovadores del proyecto**

El proyecto tiene diferentes aspectos innovadores como la participación activa de la mujer en la actividad productiva y en la toma de decisiones dentro de la empresa; la participación de los migrantes como socios-inversionistas y promotores de los productos de la planta; la integración de la cadena productiva del nopal en la zona; el cambio y la modificación del modo de producción tradicional del nopal a uno de tipo orgánico; la apropiación del proyecto que deriva en la autogestión del mismo; y también el relevo generacional (Madres productores fundadoras-Hijas administradoras) en la toma de decisiones y participación activa en el proyecto.

Fueron capaces de convertir una producción casera tradicional de escaso ingreso en una industria que es capaz de exportar y dinamizar no solo la economía de las socias y socios sino la de un poblado.

## **Replicabilidad inversión**

Este proyecto es integralmente replicable y de hecho ya en la República Mexicana en el Estado de Puebla se ha replicado con un producto diferente como es el aguacate.

En los lugares en donde hay alta migración, la cual mayoritariamente es masculina, quedan las mujeres que cumplen distintas funciones. En algunos casos quedan como responsables del pago que implicó la ida del varón, sea este esposo, hijo o padre; en otros, quedan con responsabilidad de generar ingresos para la familia, mientras se comienzan a recibir las remesas, para lo cual deben trabajar en distintas labores. En el caso de este proyecto, las mujeres encuentran un producto que tiene un mercado cautivo y lo comienzan a producir con miras a enviarlo a ese mercado, situación que es replicable. Por otra parte los potenciales compradores que conforman el mercado cautivo, son invitados, no solo a comprar y promocionar el producto, si no a invertir en una planta que permita la elaboración del producto que están comprado, lo cual es igualmente replicable y posible si se piensa en comunidades que están compuestas por emigrantes de una misma zona o de un mismo país y por lo tanto añoran algún producto de manera similar.

El esquema, integralmente considerado, es plenamente replicable y es deseable que se logre la replica, pues el dinero o al menos parte de él, se utilizaría de manera mas eficiente en busca de mejor calidad de vida, que lo que se hace en otras zonas de Latinoamérica y adicionalmente permitiría mejora en las condiciones de vida de las personas –mayoritariamente mujeres-, que quedan en los lugares en los que se presenta de manera importante la emigración, como es el caso de algunos países latinoamericanos como son Ecuador, Perú, Bolivia y Colombia.

### **Datos de Contacto**

Roberto A. Ramírez Rojas Velasco  
Director General de Fundación para la Productividad en el Campo, A.C.  
[fuproca@apoyoalcampo.org.mx](mailto:fuproca@apoyoalcampo.org.mx)  
Teléfono: +525552438439  
Distrito Federal, México

## Bibliografía

CEPAL. (2008). *Panorama Social de América Latina 2008*. Retrieved February 19, 2010, .

CEPAL. (2009a). *Estudio Economico de America Latina y el Caribe 2009*.

CEPAL. (2009b). *Panorama Social de America Latina 2009*.

INEGI, I. N. D. E. Y. G. M. (2009). Ingresos por remesas familiares.

Retrieved February 18, 2010, from <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdiecoy.exe/746?c=12665>.

INEGI, I. N. D. E. Y. G. M. (2010). Encuesta Nacional de ocupación y empleo

(ENOE). Retrieved February 18, 2010, from

<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/SER123034>.

OMC, O. M. D. C. (2009). Informe sobre el Comercio Mundial 2009l.

Retrieved February 18, 2010, .

UNCTAD, U. N. C. O. T. A. D. (2009). *World Investment Report 2009*.

Retrieved February 18, 2010, from <zotero://attachment/16/>.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2005) Censo de población vivienda 2005, Tabulados básicos. Disponible desde: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/TabuladosBasicos/Default.aspx?c=10398&s=est>

---- (INEGI) (2009) "Indicador global de la actividad económica" 2009. Disponible desde: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/igae/bol.asp>

Arellano Amaya, Jacobo (2003) "Los movimientos migratorios en Oaxaca", México.

Banco de México (2008) "Indicadores económicos". Disponible desde: [www.conapo.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=328&Itemid=251](http://www.conapo.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=328&Itemid=251)

----- (2009) "Las Remesas Familiares en 2008". Disponible desde:  
<http://www.bancomexico.gob.mx/documents/%7BB7CBCFAF-AB7D-BE65-F78F-6827D524C418%7D.pdf>

M en E. Reyes Tépac (2009) "La captación del flujo de remesas en México para el período de enero-octubre del 2009", Cámara de diputados de México. Disponible desde:  
<http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/se/SE-ISS-31-09.pdf>

"Fundación para la productividad en el campo, A.C." (2003) Disponible desde:  
[www.inca.gob.mx/materiales.../6-FPCAMPO-Nopal%20organico.ppt](http://www.inca.gob.mx/materiales.../6-FPCAMPO-Nopal%20organico.ppt)