

# *Rincones de Michoacán: alianzas e innovaciones forjando competitividad*

*Justorg, SA de CV*

*por Roberto A. Ramírez Rojas Velasco*

**SAGARPA**  
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,  
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,  
PESCA Y ALIMENTACIÓN



## *Introducción*

En México existe un importante número de micro y pequeñas empresas que se encuentran inmersas en una dinámica de sobrevivencia muy intensa. Su principal problema es mantenerse en el mercado, abrir nuevos mercados para su producto o productos y contar con las condiciones de crecimiento. La situación es que estas empresas no han logrado encontrar una entidad que las pueda apoyar en esta tarea de mantenerse y consolidar su mercado tan competido.

El siguiente estudio de caso de éxito es el de una empresa que ha logrado cubrir este espacio de apoyo y asistencia a las micro y pequeñas empresas del estado de Michoacán. Si bien la mayoría de las empresas asociadas tienen vínculos con el sector primario, no todas lo hacen desde la producción de materias primas. La organización a la que se dedica este estudio de caso, se conoce como Rincones de Michoacán, su objetivo es lograr que estas pequeñas y micro empresas del estado puedan solucionar su problema de acceso y permanencia en el mercado local y regional.

El método de trabajo que utiliza para ello es un Modelo de Negocios que entiende, que lo más importante es construir un vínculo directo y sólido entre las empresas y los consumidores, que esta relación debe tener una directriz que siga 10 principios básicos y que de cómo resultado una alianza que derive en una mejora en los ingresos de los empresarios y la satisfacción de consumir bienes y servicios de muy alta calidad, con un fuerte contenido de participación social y solidaria entre estos dos grupos.

Uno de los principales instrumentos que ha utilizado esta organización ha sido la ubicación de tiendas (dos) para el consumo directo, y que se caracterizan por estar siempre activas en degustaciones, en la realización de grupos de enfoque para el mejoramiento de los productos,



en tours para conocimiento de las empresas y productos que ofrecen en sus comunidades.

En un mundo de ardua competencia por abrir mercados, hay esfuerzos como el de Rincones de Michoacán que nos enseña que existen nuevas y novedosas formas de vender que van más allá de un simple proceso de compra-venta, sino que, a fin de cuentas, lo que se está vendiendo y comprando es una forma de desarrollo económico que puede traer bienestar y mejores empleos e ingresos para los michoacanos y el consumo de productos de excelente calidad y precio.

Rincones de Michoacán es pues una historia de éxito que todavía no termina de escribirse dado su reciente nacimiento en el 2013, que empezó con 2 empresas y hoy cuenta con 260 asociados y un poco más de 500 productos que se ofrecen a la sociedad Michoacana.

### *Antecedentes de la Organización*

La empresa comercializadora Rincones de Michoacán, nace de una Asociación Civil llamada Centro para el Desarrollo Exportador en el año 2006, buscando la comercialización conjunta de esfuerzos productivos con origen en Michoacán, este primer esfuerzo se caracterizó por estar en una condición de apoyo sin fines de lucro. Es hasta el año 2013 cuando se forma Justorg, SA de CV, organización que busca comercializar directamente los bienes y servicios de las empresas michoacanas bajo la denominación Rincones de Michoacán, si bien al principio fueron dos socios, posteriormente han llegado a ser 260, de los cuales 170 son constantes en utilizar este canal directo al consumidor, además de los servicios que ofrece para consolidar la presencia de sus productos en el gusto de la gente.

Esta iniciativa surge a raíz de una demanda reiterada de grupos productivos que presentaban carencias en cuanto diversos temas empresariales, como son:

- Problemas en atender la demanda en presentaciones y etiquetas
- Regularización de la oferta, estabilidad en calidad y cantidad
- Apoyo en los planes de negocios para poder crecer

En el 2009 se inicia la venta directa con anaqueles en tiendas de autoservicio como son Walmart y Soriana, estableciendo un espacio con el nombre de Rincones de Michoacán, fueron 60 las empresas que participaron con 500 productos; desde luego esto se dio en las tiendas que estas dos cadenas tienen en el estado; posteriormente se llegó a

tener un espacio propio en el año de 2011 en Morelia. Mich., la idea era hacer una franquicia, así en el año 2013 se inauguró su segunda tienda en el centro de Morelia y en 2016 la tercera, en San Juan del Río, Querétaro.

A raíz de los espacios de venta llamados Rincones de Michoacán, en las tiendas departamentales, 31 empresas de las 60 que participaron en dichos espacios ya han logrado la venta directa, teniendo en conjunto ventas anuales por 8 millones de pesos.

Los asociados que siguen en la empresa, han ido desarrollando sus productos, innovando en sus procesos y en sus envases, tal es el caso de las croquetas para perro que se han ido abriendo camino entre las empresas de marcas ya muy conocidos, lo mismo sucede con las paletas heladas de aguacate. Otro ejemplo de innovación es la crema de nuez de macadamia -tipo irlandesa- que está tendiendo éxito, lo mismo el limón en polvo, la hamburguesa de hongos envasada al alto vacío, y así otros productos.

En este año de 2016 Rincones de Michoacán llevará a cabo su Asamblea General de Socios para incluir a nuevos asociados y llegar así a 100 registrados en el acta. Es comentar que las demás empresas firman un convenio de trabajo en calidad de asociado para recibir los servicios, incluido la venta directa al público. Desde luego se tiene que cumplir un mínimo de requisitos en su producto,

Es importante señalar que esta empresa trabaja por lo menos, con 500 productos diferentes, y en ese sentido es muy complicado que en un estudio de esta naturaleza se pueda incorporar a cada uno de los productos, ni tampoco se puede seleccionar dos o tres ya que no se estaría representando cabalmente a la mayoría, de ahí que se propone hacer énfasis en el modelo de negocios que actualmente tiene Rincones de Michoacán para sus asociados, y de esta forma poder sistematizar este gran esfuerzo de apoyo a las empresas que hoy participan en la organización, a continuación se presenta la Misión y la Visión de Rincones de Michoacán

De manera muy sencilla se establecen varios conceptos: calidad, precio justo en el mercado nacional. La empresa, si bien inicia con una Asociación Civil orientada a la exportación, cuatro años después se encuentra más interesada en el mercado nacional que en el de la exportación.

*Quizá lo más interesante es sistematizar el modelo de negocio que esta empresa tiene y propone a sus asociados, lo que le ha permitido ir creciendo en los cuatro años de vida como Sociedad Anónima de Capital Variable.*

#### Misión

Satisfacer las necesidades y superar las expectativas del consumidor con la mayor variedad de productos michoacanos, de excelente calidad, a precios accesibles.

#### Visión

Posicionarnos en el mercado nacional con una red de sucursales, imponiéndonos con el mejor servicio y los mejores productos a precio justo.

### *Motivación para la innovación en el contexto exportador de la organización*

El estado de Michoacán es una entidad con una actividad exportadora muy importante, era el estado más importante a nivel agropecuario; sin embargo, a partir de 2013 ha disminuido en casi el 50% en su actividad exportadora. No obstante, sigue estando dentro de los 3 estados más representativos. En la exportación agropecuaria, la importancia de las exportaciones habla de los recursos y diversidad que tiene este estado.

La situación productiva de Michoacán es muy activa, existen grupos de productores en las distintas regiones con iniciativas para generar valor agregado a los productos del campo; sin embargo, las condiciones sociales y económicas no permiten que estos grupos reciban apoyo por parte de los gobiernos estatal y federal. En este sentido Rincones de Michoacán es una organización que apoya a las pequeñas y micro empresas de productores del campo las cuales se encuentran procesando estos productos para poder tener ingresos.

La principal motivación gira en torno a generar valor agregado a los productos, si bien, la mayoría de los productores tiene esta idea presente, les falta asesoría y capacitación para poderlo hacer técnica y económicamente viable. Adicionalmente está el asunto de brindarle una presentación adecuada a los productos, tener una etiqueta de acuerdo a la norma NOM-051 SCFI/SSA1 2010, que regula las *“Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados- Información comercial y sanitaria”*, aquí el principal problema es lograr que las empresas tengan su código de barras y sus tablas nutricionales de acuerdo a la NOM y establecer la marca y los detalles del producto. Las grandes empresas y cadenas de autoservicio requieren del cumplimiento de la NOM, ya que ante cualquier revisión por parte de PROFECO puede retirar los productos.

Otra motivación para esta empresa de Rincones de Michoacán es trabajar en la presentación de los productos que permita que el valor agregado cuente con los diseños que el gusto del consumidor requiere.

Estas dos motivaciones son las que han dado impulso a buscar innovaciones que les permita poder llegar al objetivo de incrementar el ingreso, por la vía de la generación de valor agregado, hablamos de innovaciones de proceso. Además de las innovaciones de marketing para poder dar una mejor presentación y establecer una serie de franquicias para la venta de los productos tanto en el estado de Michoacán

como en otros estados cercanos.

La idea de las franquicias surge, y esta es la tercera motivación, de las condiciones que las tiendas de autoservicio imponen a sus compradores en términos de volumen y precios. Si bien en un principio es muy conveniente para las empresas en el transcurso del tiempo y dependiendo del consumo de los productos, las condiciones cambian y se vuelven más complicadas para que se cumplan, sobretodo en el aspecto financiero.

Estas tres motivaciones dan pie a una parte muy importante de la empresa que se está sistematizando, ellos mismos se definen como una empresa incubadora y aceleradora de los procesos de las empresas del estado de Michoacán.

### *Identificación del Problema y Diseño de la Solución*

El problema más sensible para la empresa Rincones de Michoacán es el acceso al mercado, poder vender sus productos en mejores condiciones, en este sentido siempre existe la idea entre los productores primarios que “todo lo que se produzca se va vender”, están convencidos que el problema más importante para ellos es producir.

La realidad no es así, hoy en día los mercados, no hay uno solo, se han diversificado y especializado y son ellos los que determinan el tipo de productos que el consumidor demanda, en este sentido existe una desvinculación entre las ideas de lo que oferta, el productor primario produce, y de lo que busca el consumidor final.

Este vínculo actualmente se encuentra en manos de los introductores del mercado, que en su gran mayoría son las grandes cadenas de autoservicio. Estas estudian a los consumidores, las tendencias de moda, los gustos por segmentos y grupos de edad, y para su realización existe toda una metodología para determinar las posibilidades de productos. Sin embargo, esta información no es compartida a todos los productores, existe un gran número que se queda sin saber que está ocurriendo en el mercado.

Este es otro problema que enfrentó Rincones de Michoacán y de ahí se derivó la búsqueda de una relación directa con el consumidor a través de la venta directa al público. Establecer sus propios espacios de ventas y formar una franquicia, es la forma de construir el vínculo. Es decir, esto es lo que está proporcionando la organización a sus asociados ; “conectar” a las organizaciones de productores para que puedan

vender sus productos. Además, se dedica a la mercadotecnia para crear un producto de acuerdo a la demanda, se diseña su etiqueta, de acuerdo a la NOM, se encuentra el mejor empaque y se le da la presentación más atractiva.

Adicionalmente se trabaja un plan de negocios y una proyección de ventas para que los productores tengan claro lo que tienen que hacer, se elaboran propuestas para solicitar apoyos de los diferentes programas, tanto del gobierno del estado, como de la federación e incluso algunos programas municipales.

Se otorga capacitación y asistencia técnica a los grupos de productores con la finalidad de establecer un orden administrativo que les permita identificar sus costos e ingresos, es un apoyo integral, de ahí que la organización se denomine a sí misma, como una incubadora de negocios y una aceleradora de los mismos, en ocasiones hay pequeñas empresas que se acercan para solicitar apoyo ante un posible acuerdo comercial, ya sea para el mercado nacional o para el mercado internacional, en donde es necesario hacer pequeños ajustes. Por ejemplo: en su tabla nutricional o un reacomodo de la etiqueta o buscar un mejor envase, o la estandarización de un proceso que permita darle certeza al comprador de que el producto uno y el producto diez mil van a ser el mismo.

Se les da el servicio solicitado, buscando resolver la problemática de los asociados, para ello se ha integrado un equipo de profesionistas, que desde luego, no forman parte de Rincones de Michoacán pero que colaboran con ellos para la solución de estos problemas,

El diseño de la solución tiene que ver precisamente con esta capacidad de convocatoria para contar con profesionistas especializados que ayuden a las pequeñas empresas. Si bien Rincones de Michoacán cuenta con una Gerente de Ventas y un Gerente de Capacitación y del Centro de Negocios, también tiene un diseñador gráfico, gestores de marcas y patentes, asociados en ingeniería industrial que su vez cuentan con ingenieros en sistemas, eléctricos y civiles, que se encargan en diseñar los procesos de producto, para corregirlos o desarrollar los planos y proyectos que necesitan.

No existe como tal, una solución específica, sino que tiene que ver con la necesidad concreta que la empresa asociada presente, y partir de ahí se van desencadenando una serie de apoyos que son coordinados por alguno de los dos Gerentes de Rincones de Michoacán, de acuerdo a su área de acción hasta llegar a la solución; este proceso puede llevar tiempo, dependerá de lo que el producto necesita para poder llegar al mercado objetivo.

La solución que la organización decidió seguir fue el establecer un sistema de apoyo a la medida, hasta el momento tienen registrados 260 socios de los cuales, 170 son constantes en ventas.

### *Descripción de las Innovaciones determinantes para el éxito de la empresa*

Cómo se estableció en el apartado de los antecedentes, se van a describir las innovaciones generales con las que está trabajando Rincones de Michoacán. Para efectos de claridad se consideran algunos ejemplos del resultado, en algunos de los productos que se vieron en la tienda, como serían el mezcal, la moringa y algunos productos deshidratados.

El peso y análisis se hará sobre la innovación más importante como organización, que es el modelo de negocios que contiene ciertas características y permite que las organizaciones asociadas puedan a su vez incorporar otras innovaciones de proceso o producto, para acceder a los mercados que son de su interés.

El Modelo de Negocios que ha estado desarrollando Rincones de Michoacán a través de la figura jurídica denominada JustOrg SA de CV, considera varios aspectos desde la perspectiva de su Director General y Presidente del Consejo de Administración que hacen que sea innovadora. A continuación se enlistan los principios del Modelo:

#### **Comercio Justo.**

Se busca establecer un vínculo directo entre el productor y el consumidor, evitar cualquier tipo de intermediación innecesaria.

#### **Excelente calidad.**

Sólo se estarían ofreciendo productos de la más alta calidad, sin importar su origen, ya sea artesanal o industrial, son productos gourmet, a la vez que se ofrece la mejor atención y servicio en las tiendas.

#### **Local.**

Este punto hace énfasis en la territorialidad de los productos de Michoacán. Para los Michoacanos generar un círculo virtuoso, de crecimiento económico y bien estar con el menor deterioro ambiental.

#### **Sustentable.**

Buscar esquemas amigables que respeten la biodiversidad, se buscan empresas que comprtan este concepto de sustentabilidad ecológica y socioeconómica.

**Saludable**

. Ofrecer productos que sean de acuerdo a un estilo de vida saludable, libres de conservadores y elaborados con ingredientes naturales.

**Orgánico.**

Se promueven productos orgánicos certificados o bien aquellos que de momento estén producidos de esa forma, aunque todavía están en transición o se producen naturalmente.

**Reciclado.**

Se busca la utilización de materiales reciclados con la finalidad de mantener que sean amables con el medio ambiente.

**Informado.**

Siempre buscar dar la mayor información de los productos al consumidor, de forma que se se les facilite la selección del producto, lo que significa mejor etiquetado. Es decir, que cumpla las normas.

**Responsable.**

Otro principio importante es la Responsabilidad de las empresas con su comunidad y su entorno socioeconómico y ambiental.

**Solidario.**

En un mundo globalizado la solidaridad es un valor único, ya sea con las otras empresas, o con los habitantes de las comunidades. Buscar con todos un mundo mejor para todos.

Estos son los principios que sigue la empresa con sus asociados, y partir de éstos crea el esquema de apoyo a cada una de las empresas asociadas. Existe una ficha para identificar las necesidades de la empresa y se integra a un expediente, posteriormente se trabaja a partir de una entrevista con el producto físico para establecer el objetivo a lograr.

Ahora bien, existen dos innovaciones que se consideran; la primera innovación es de organización de acuerdo al manual de Oslo de la OCDE, tiene que ver con nuevas formas de relacionarse entre los asociados. Si bien existen empresas con grados de desarrollo diferentes, eso modifica el enfoque de apoyo y se individualiza. Las empresas que apenas están iniciando y en ocasiones no tienen una idea clara de qué es lo que quieren llevar a cabo en su empresa, aunque ya tengan un producto para su venta, no cuentan con marca, con código de barras y con una presentación acabada. No obstante, de tantas carencias, se trabaja con ellos un programa con tiempos y recursos para ir resolviendo esas carencias.

También existen otras empresas que ya tienen cierto tiempo de operación y que desean crecer y empezar a incursionar en otros mercados, ya sea internacionales o nacionales, que también solicitan apoyo para solventar las deficiencias, en materia de la presentación, por ejemplo adecuar la etiqueta para exportar, traducirla y tener un código de barras acorde al mercado internacional, modificar un empaque, etc.

Rincones de Michoacán sigue de acuerdo a su Modelo de Negocios, un procedimiento de trabajo y se inicia con un diagnóstico que toma en cuenta tres partes:

- Diagnóstico de empresa
- Diagnóstico de producto
- Diagnóstico de mercado.

Los tres segmentos se integran y a partir de ahí se hace una propuesta de trabajo, explicando los resultados de cada etapa. En el caso del análisis de empresa, se revisan todos los aspectos desde la parte jurídica hasta los procesos de organización y de procesos, si ese fuera el caso. Para el de producto se detalla, cómo se encuentra la presentación del producto, la etiqueta, el cumplimiento de las normas tanto de etiquetado como de elaboración, el envase, empaque y embalaje del producto.

Por último, en cuanto al diagnóstico del mercado, se estudia el comportamiento del mercado si existen barreras la entrada, de :¿qué tipo?, ¿qué costo o inversión implica?, ¿las regulaciones y normas que se tienen que cumplir?, los calendarios de entregas, las penalizaciones por los incumplimientos. En fin, se analiza a todo lo que se puede enfrentar. En este sector, es claro que hoy en día, es el comprador el que tiene la fuerza para imponer sus condiciones y lo hace sin miramientos.

Bajo esta modalidad de negocios se ha atendido a más de 270 empresas con un poco más de 500 productos, de las 270 empresas, 10 han logrado comenzar a exportar, de éstas, unas 4 lo hacen directamente y las otras de manera indirecta. Un buen número han firmado contratos con WalMart. Aquí es muy importante señalar que varias, por lo menos 3 o 4 empresas han tenido problemas serios con esta cadena de autoservicio, ya que existen mecanismos que corrompen los tratos comerciales, imponiendo al bróker con el que tienen que tratar por compadrismo con las Gerencia General o con la Gerencia Comercial. Se privilegia a un introductor el que cobra porcentajes muy altos sin hacer prácticamente nada.

Las malas experiencias, con cadenas como WalMart, por parte de algunas de las empresas asociadas a Rincones de Michoacán, generó la segunda innovación que tiene que ver con la caracterización de mercadotecnia y establecer en las tiendas de venta directa al público y sus franquicias, las condiciones son diferentes, aquí no hay mínimos de los productos, tanto la comisión y la cadena de manejo se establece desde el principio. El desplazamiento depende de cada producto, pero también se puede pactar degustaciones y promociones para que el producto sea conocido por la clientela y se incremente su desplazamiento.

A los asociados se les continua retroalimentando con la información de lo que la gente comenta del producto ¿cómo lo ve?, si es de su gusto, si la presentación es la adecuada en volumen y vista, ¿Qué mejoras se podrían hacer?, ¿el precio es justo? Etc., Toda esta información se le hace llegar al empresario para que el decida qué hacer.

Esta experiencia es muy útil para la gente ya que está recibiendo de primera mano información de su producto.

La última innovación tiene que ver con el proceso de promoción, ya una vez que tenemos ciertos productos se crea un espacio de mercadotecnia en la promoción que ayuda a que los productos puedan colocarse entre el gusto del consumidor. Al igual que con las otras innovaciones, existe flexibilidad en las formas que la promoción tendrá, y esta dependerá de la empresa y del producto o productos que desea promover y de qué manera hacer esta promoción

### *Proceso para la Implementación de las Innovaciones*

El proceso de implementación de las innovaciones se podrá observar en el mapa de innovaciones, para este caso existe un proceso que inicia con los procesos de producción y transformación de los asociados. Al centro del mapa se ubica Rincones de Michoacán con su Modelo de Negocios, que abarca el proceso de transformación de sus asociados y/o el proceso de mercadotecnia para su venta, se cierra el mapa de innovaciones con la innovación de marketing, que tiene que ver con las promociones, por ejemplo, degustaciones, elaboración de recetarios, tour de productos como el mezcal, visitar las distintas comunidades y conocer las variedades de maguey que existen.

El Mapa de Innovaciones abre con el diagnóstico de empresa el cuál considera tanto aspectos de organización, como aspectos técnicos, no sólo de tipo industrial, sino económicos y administrativos, aquí se

busca validar la sustentabilidad en todos estos aspectos. Es determinante que el diagnóstico nos arroje las condiciones viables para el funcionamiento, evitando que la empresa pueda emprender un proceso de cambio, que puedan hacer perder recursos.



El segundo grupo de innovaciones se centra en el diagnóstico del producto. Aquí se busca identificar si existe un concepto claro del producto, es decir se enfocan en la imagen y la presentación. Un buen ejemplo son los mezcales, se ha hecho un gran esfuerzo por identificar los distintos orígenes, los tipos de destilados, el cumplimiento de las normas, y la selección del envase. Estos les ha permitido tener 100 marcas de distintos mezcales en su tienda.

El centro del Mapa considera las innovaciones de Rincones Michoacán de la asociatividad o la integración de asociados a la empresa, eliminar el intermediarismo, establecer vínculos directos productor –consumidor, es una relación más cercana, que la gente conozca: ¿quién los produce?, ¿cómo lo hace?, ¿en qué comunidad? ¿A quiénes beneficia la compra?, etc. Crear este tipo de relación ayuda a las empresas asociadas a obtener información directa sobre sus productos y también informa al consumidor sobre sus productores. Es decir, posibilita saber a quienes le están comprando y a quiénes benefician con sus compras, elemento muy importante para generar beneficios económicos para los Michoacanos.

La cuarta actividad tiene que ver con el mercado, aquí las innovaciones son, en lo fundamental, de marketing y tiene que ver con la venta directa al público en las tiendas de Rincones de Michoacán y

con el trabajo en el diagnóstico de mercado, estableciendo el concepto de esos productos, utilizando como guía los principios de Rincones de Michoacán, después es trabajar en la imagen y en la presentación con una idea que también respete los principios de comercio justo, de focalidad, de sustentabilidad, solidaridad etc.

Por último, se encuentran las acciones de promoción, también parte de la mercadotecnia, como lo son las degustaciones, los recetarios, los tours y eventos de promoción en general, que también dan a conocer los principios de la empresa y desde luego la venta de productos de sus asociados michoacanos.

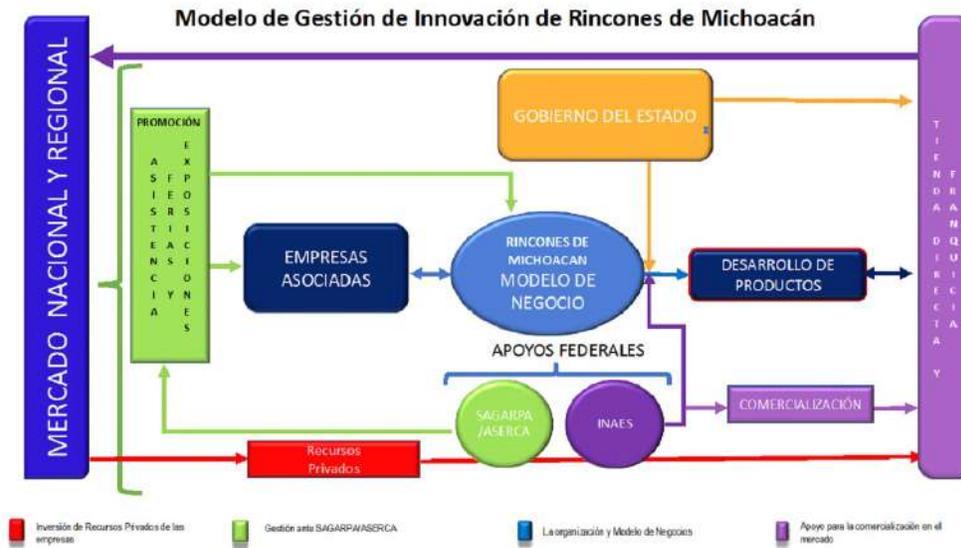
Un elemento que no incorpora el Mapa, es el financiamiento, esto es una ausencia muy importante, que significa, para un modelo de negocios como Rincones de Michoacán y sus asociados, la falta de una fuente de recursos financieros que apoyen las actividades de los procesos de innovaciones de cada empresa asociada.

### *Modelo de Gestión de las Innovaciones para Rincones de Michoacán*

Aquí en la gestión de la Innovación del Modelo de Negocios ha estado participando SAGARPA y el Gobierno del Estado; sin embargo, para los asociados, también, se ha trabajado un esquema de gestión para la adquisición de los innovaciones que en lo particular se han ido presentando en distintas instituciones de gobierno, pero no a nombre de Rincones, sino de cada asociado. Para efectos caso ,esta parte se dejará de lado.

La realidad es que el esquema de gestión institucional es bastante sencillo, SAGARPA/ASERCA ha apoyado este modelo, principalmente en la promoción de los productos en ferias y exposiciones tanto a nivel nacional como internacional. El año pasado se otorgó un importante recurso a uno de los asociados de Rincones de Michoacán, la empresa se llama Mezcal Piedra de Lumbre, el recurso de la SAGARPA se destinó para la construcción de una planta para la elaboración de mezcal y tuvo bastante ayuda y soporte técnico y financiero por parte de Rincones de Michoacán.

El gráfico de gestión institucional como se comentó está únicamente dedicada a entender este proceso para Rincones de Michoacán, a partir de la gran diversidad de empresas con las que se trabaja complicaría exponer el funcionamiento; Sin embargo, existe un elemento común



a todos los casos y es la fuerte participación de los recursos privados dentro del proceso de gestión de las innovaciones. sabemos que estos recursos provienen de manera directa del empresariado, y en muchas ocasiones utiliza un esquema de financiamiento personal para desarrollar la propuesta, esta situación provoca que los tiempos del desarrollo y solución de la empresa se alarguen, situación que parece normal en las micro y pequeñas empresas , a la falta de financiamiento.

Otro agente importante fue el gobierno del estado de Michoacán que apoyó en sus inicios a Rincones de Michoacán, lo que le permitió obtener un excelente local y el capital de trabajo para establecer su inventario de productos.

Actualmente se está trabajando un proyecto para obtener un recurso con el INAES, con el fin de, volver, a incrementar el inventario de productos y así obtener un capital, para apoyar también, a asociados que tienen limitaciones para el pago de los desarrollos necesarios en sus empresas y productos.

Los tiempos de la gestión institucional para las innovaciones y las necesidades del mercado son muy diferentes, son exigencias del propio mercado. En la gran mayoría de los casos, la urgencia de solucionar el problema en un proceso de la empresa o en un producto para obtener un mercado, no reconoce los tiempos que las instituciones se toman para considerar una propuesta de apoyo, este es un problema que presenta el modelo de gestión,Rincones de Michoacán. El contar con recursos necesarios para los asociados, es prioritario para resolver

oportunamente las solicitudes de los asociados.

### *Participación Institucional de las Innovaciones de Rincones de Michoacán*

La participación Institucional en un Modelo de Negocios como el de Rincones de Michoacán, con el número de asociados, 260, es un reto, teniendo en consideración el número de productos que esto representa.

La vinculación con las Instituciones tiene dos posibilidades, la primera de ellas es cuando, por la vía de un proyecto, se decide canalizar recursos a unos de los asociados. Aquí las instituciones juegan un papel estándar ya conocido, consiste en seguir al pie de la letra la normatividad en el uso de los recursos y en la comprobación de los mismos, el papel de Rincones de Michoacán es de apoyo técnico especializado y la responsabilidad recae en lo fundamental en la empresa beneficiada.

La segunda participación es un reto para las instituciones y hasta el momento no ha sido posible que se de una participación constante y consistente. Sólo en el apartado de promoción se ha establecido una participación de mayor permanencia. De forma muy sencilla, se envían las invitaciones a los distintos eventos dentro y fuera del país y Rincones de Michoacán transmite a sus socios estas invitaciones, una vez aceptada, se hacen los trámites correspondientes en el área de ASERCA para su asistencia. Rincones de Michoacán ayuda al asociado a integrar todo el paquete de viaje, con las muestras, los documentos e instrumentos promocionales y/o producto para su venta. Se busca siempre tener una retroalimentación con los asociados participantes para ver qué aceptación o sugerencias se dieron en estos eventos.

La participación para canalizar recursos que permitan la readecuación de los procesos y de los productos para los asociados de manera más cotidiana no ha sido resuelta, los tiempos y la fragmentación son muy importantes de considerar, la diversidad de apoyos que requieren son por lo menos de seis a siete distintos tipos, lo mismo sucede con los montos y eso es un problema que al momento no ha tenido solución ya que las Reglas de Operación no atienden estas solicitudes, es muy difícil de integrar el expediente en tiempo y forma; se ha intentado por parte de Rincones de Michoacán presentar distintas alternativas a la SAGARPA para contar con recursos como integradora y apoyar a los asociados, lo mismo con la Secretaría de Economía tanto federal como del gobierno del estado sin tener éxito.



Este vacío institucional se ha llenado con las aportaciones y recursos de los asociados, es decir, los recursos privados. En la gráfica que a continuación se presenta, queda claro que en las dos primeras áreas del diagrama que tienen que ver con los procesos de la empresa y con los productos se colorea en negro y representa la participación privada.



El color naranja representa la participación del gobierno del estado, quién fue el que apoyó el proyecto en sus inicios para que se estableciera la primera tienda y también otorgó los recursos iniciales para el capital de trabajo y formar los inventarios. La localización de la tienda quedó en una zona comercial muy bien ubicada en Morelia.



Por último, la participación del gobierno federal se marca en color verde y se ubica en el área de promoción, la Secretaría de Agricultura por vía de ASERCA es quien les hace llegar todos los años invitaciones a distintos eventos, exposiciones y ferias en las que puede participar, ya sea en México como en Estados Unidos, Europa o Asia. Cabe señalar, que sin falta, los asociados de Rincones de Michoacán participan.

Pero es el único recurso con el que cuentan para poder tener acceso a nuevos mercados en lo que a promoción se refiere.

*Mapa de Impacto de las Innovaciones de Rincones de Michoacán*

El impacto que el Modelo de Negocios que ha seguido Rincones de Michoacán, puede evaluarse desde dos espacios, el primero de ellos

tiene que ver con el que hacer de Rincones de Michoacán. Por ejemplo sabemos que en 2015 las tiendas tuvieron ventas por 8 millones de pesos, que si dividimos esta venta entre el número de empresas que entregaron sus productos para la venta directa, estamos considerando un monto de \$46.000, este número puede parecer bajo; sin embargo, si consideramos que Rincones de Michoacán representa sólo PARTE de un canal de comercialización que es el equivalente al 20% del mercado de las empresas asociadas, es una cifra interesante, si consideramos que en su gran mayoría son micro empresas familiares.

A decir, de los asociados en colocar los productos en Rincones de Michoacán les genera entre un 10% y 15% de ingreso más que con otros canales, que también podrían incrementar el volumen a colocar en las tiendas, si hubiera más capital que le permitiera hacer eso.



Estos podrían considerarse los impactos directos de Rincones de Michoacán sobre los asociados, existe otros impactos que son más difíciles de medir en términos concretos, ya que la variedad de los apoyos recibidos son bastante amplios, por ejemplo el impacto en los costos de producción a partir de las propuestas que han salido de los Diagnósticos de Empresa, ya sea por readecuación en los procesos de producción o en por la organización, consideran un impacto, conservador, entre un 5% y 10%; cabe hacer hincapié que el mayor efecto analizado se encuentra en el ingreso directo por dos vías: la primera es por un incremento en los precios de venta a partir de las adecuaciones en mejora del concepto de la presentación y de la imagen; y por el otro lado, están los ingresos que vienen por el incremento de la cantidad demandada a partir de promociones, degustaciones, par-

ticipación en ferias y exposiciones. Estos dos efectos serían los que generarían el mayor impacto, como se puede observar en el diagrama anterior.

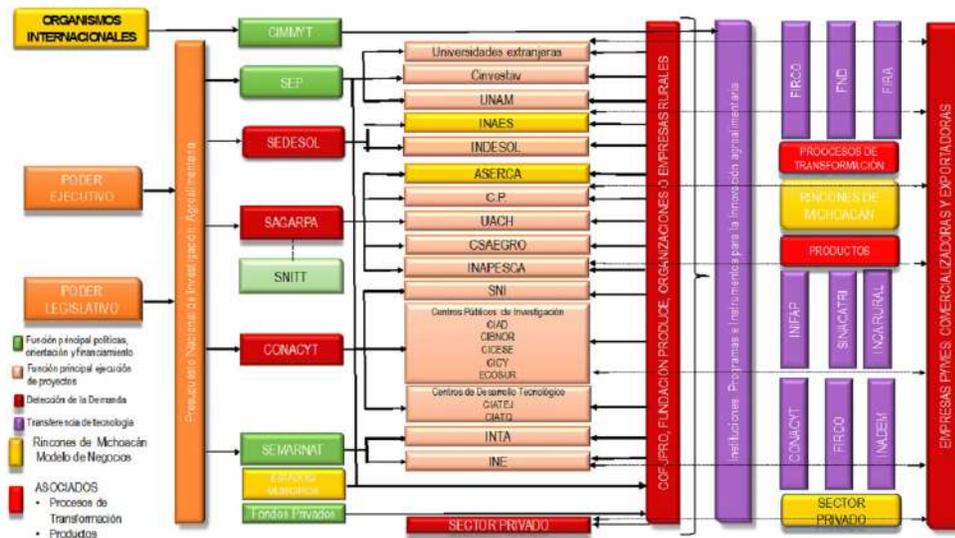
### *Ubicación del caso en el SMIA -Sistema Mexicano de Innovación Agroalimentario*

El Sistema Mexicano de Innovación Agroalimentario –SMIA- nos permite identificar los recursos, las fuentes y las entidades que pueden captar las demandas de Innovación para el sector; sin embargo, este esquema en ocasiones es un poco rígido en el sentido que está pensado para identificar la demanda a partir de la producción y no del mercado. En el caso que nos ocupa, la mayoría de las innovaciones se generan en el mercado y no en la producción, debemos recordar que un buen número de los asociados, no producen su materia prima y los que la producen no presentan problemas en esa etapa del proceso, al menos no son problemas que requieran soluciones importantes para innovar.

Para este sector de empresas la parte más importante se ubica en el producto que contiene un valor agregado, desde la parte conceptual, definirlo a partir de los principios que rigen a la empresa, hasta que la presentación y la imagen sean la adecuada para el consumidor directo. El peso específico que tiene el mercado en un esquema como este es mayor y de ahí que el número más importantes de la innovaciones surjan de las ideas del consumidor.

En la gráfica se puede observar que sólo existen dos áreas del gobierno federal que han captado y de alguna manera financiado este Caso, también aquí se ubica al gobierno del estado y desde luego al sector privado.

Las innovaciones de los asociados, si bien hasta el momento no han sido materia de amplias investigaciones y de fuertes inversiones de los organismos dedicados a la innovación y a la adecuación tecnológica, se han orientado a consolidar los productos, como serían las sopas instantáneas, la versión de sopa azteca y tarasca, el limón en polvo, la crema de nuez de macadamia, los extractos de jugo de zarzamora o de moras, los medicamentos herbolarios a partir de la moringa, la diversificación de los distintos tipos de mezcales, las salsas tradicionales en envases totalmente modernistas o una hamburguesa de hongos envasada al alto vacío.



Estas innovaciones se centran en conceptualizar un producto específico. Estos productos han logrado abrir mercados a estas pequeñas empresas y lo ideal es que dentro del SMIA fuera posible un área de trabajo para estas pequeñas empresas cuyas necesidades implican menos esfuerzo financiero y de investigación, pero que generan valor agregado e ingresos a los empresarios.

### *Obstáculos para la adopción/adaptación de las innovaciones y alternativas de solución generadas*

Los obstáculos a enfrentar, generaron adoptar o adaptar las innovaciones que en este caso en específico, se pueden identificar en dos órdenes; el primero y más sensible, es la oportunidad del recurso económico para poder atender con oportunidad las modificaciones a su producto; es decir, aquí el costo de oportunidad es un factor relevante para abrir un mercado. El segundo tiene que ver con el proceso organizativo, la relación de confianza entre los asociados y su empresa. La cohesión entre estos dos agentes toma tiempo. Existe desconfianza e incredulidad sobre los resultados de las propuestas que hacen los equipos técnicos y profesionales.

El elemento cultural afecta el proceso de adopción y de adaptación entre las empresas micro y pequeñas ya que no existe esta cultura. Es decir, no pueden visualizar la inversión para mejorar un producto y en consecuencia el ingreso, hay una resistencia a invertir en “nuestra

propia” empresa, se solicita, siempre, las condiciones para que Rincones de Michoacán invierta primero y en ocasiones la totalidad de las recomendaciones, los empresarios piensan que ese no es su papel, por eso transfieren la responsabilidad a un tercero.

Este es un elemento que no ha permitido crecer este modelo y poder reproducirlo más rápidamente, desde luego no es en todos los casos, pero si existe generalidad. El cobrar por los servicios prestados se convierte en un proceso tortuoso y complicado, no obstante, en el corto plazo, la gente puede constatar un beneficio económico, al momento de contar con las adecuaciones a su producto y que se desplaza mejor, generando un incremento en el ingreso.

En los Modelos de innovación organizativa, que implican cambios en nuevas formas de relacionarse, esto puede ser una limitante, se necesita acompañar estos procesos con nuevas formas para trabajar la adopción y en algún momento buscar la adaptación de estas relaciones, entendiendo que son parte de una empresa que los cohesiona y agrupa para resolver sus problemas, el recurso económico podría ayudar, pero el proceso de concientización de que es una empresa de todos es mejor alternativa de solución.

Por su parte en Rincones de Michoacán es necesario trabajar más la división de funciones y responsabilidades entre los asociados y la empresa y diseñar estos procesos formativos.

Un aspecto que también es importante, es el de tener en cuenta que el vínculo con los empresarios se va permeando de una relación afectiva, y esto, al momento de cobrar los servicios prestados, termina afectando la efectividad del cobro, provocando que sólo se pague una parte o se alargue mucho el plazo de recuperación.

Si bien estos modelos de negocios pueden ser innovadores y de mucha utilidad a las micro y pequeñas empresas, el reto para resolver estas nuevas relaciones y vínculos tiene que ser considerado más explícitamente en los modelos organizativos, estableciendo en un primer momento, que el beneficio económico debe ser para todas las partes y que la sustentabilidad económica es para ambas empresas, la otra forma es diseñar esquemas de recuperación económica a priori sobre las ventas o desplazamiento del producto, de tal suerte que el recurso económico se recupere sin que afecte al pequeño empresario o el microempresario.

A fin de cuentas la innovación de organización debe de ir acompañada de los procesos de capacitación que ayuden en este tránsito entre la micro y pequeña empresa y su colectivo de servicios.

### *Lecciones Aprendidas*

Teniendo en cuenta que en México existe un gran número de micro y pequeñas empresas y que la importancia de éstas en la generación de empleo es totalmente relevante, hace que espacios como Rincones de Michoacán sea muy oportuno para atender las necesidades en lo inmediato, teniendo como objetivo la apertura de nuevos mercados y consolidación de los ya existentes.

Si bien, este caso innovó en una forma de organización y servicio a sus asociados, la innovación no ha terminado de consolidarse, posiblemente se debe a que tiene poco tiempo -2013-, pero cada vez más se hace necesario cerrar el proceso innovador con capacitaciones y procesos formativos que permitan la adopción y adaptación de la innovación entre los asociados y su empresa.

Transparentar esta relación bajo premisas de negocio y mutuo beneficio económico que reconozca la profesionalidad de los servicios y oportunidad de los mismos, y establecer los parámetros en los costos y las formas de recuperación, involucrando en la solución a los propios beneficios económicos que tendrán los asociados.

Consolidar este proceso organizativo permitirá el poder encontrar esquemas de apoyo como dispersor de crédito, aquí es importante establecer una alianza con una financiera que les permita contar con este valioso recurso.

El establecimiento de tiendas que permitan tener un vínculo directo con el consumidor es un proceso innovador en la medida en que no sólo se queda en una relación de compra-venta, sino que se involucra al consumidor en los principios y objetivos generales de la organización. Se le nutre con información sobre lo que se está haciendo por Michoacán, se identifican a los empresarios como paisanos con “nombre y apellido”, se conoce de que comunidad son, se personaliza al vendedor. Con un producto o productos se les involucra en el proceso de crecimiento, al participar en degustaciones y grupos de enfoque. Este esquema es valioso en ese sentido, pero se tiene que clarificar y exponer más explícitamente al consumidor para obtener su lealtad.

A diferencia de las grandes cadenas, la innovación esta en cómo vincularse con el consumidor a través de una serie de principios, que se comparten y en algunos casos se pueden vivir con la solidaridad, la sustentabilidad ambiental, lo saludable, la focalidad. Estos pueden ser el mejor instrumento de promoción y crecimiento en las ventas, es necesario fortalecer este aspecto con instrumentos específicos que

permitan conocer las características de este modelo de negocios innovador.

La sustentabilidad del modelo debe de ser prioridad en las siguientes acciones del Consejo Directivo, si bien, el trabajo cotidiano operativo de las tiendas puede ser una prioridad, también lo es buscar acciones de mediano y largo plazo que le den sustentabilidad a Rincones de Michoacán, como incorporar socios a los cuerpos directivos, acto que puede ser refrescante y dinamizadora para que esta experiencia crezca y se consolide en el mediano plazo.