

FACTORES RESILIENTES EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS RURALES

RESILIENT FACTORS IN MICRO AND SMALL RURAL ENTERPRISES

Patricia **Cordero-Cortés**^{*}, J. Felipe **Núñez-Espinoza**, Oliverio **Hernández-Romero**, Oscar A. **Arana-Coronado**

Estudios del Desarrollo Rural. Campus Montecillo. Colegio de Postgraduados. 56230. Montecillo, Estado de México. (cordero.patty@gmail.com) (nunezej@colpos.mx) (ohr@colpos.mx) (aranaosc@colpos.mx)

RESUMEN

En esta investigación se explican los factores resilientes identificados en micro y pequeñas empresas rurales (MIPyMES), a partir de la construcción de un listado de factores obtenidos de proyectos de la Red Nacional Desarrollo Rural Sustentable (RENRUS) y confirmados mediante estudio de casos de unidades económicas localizadas en el municipio de Ziracuaretiro en el estado de Michoacán, México. Las MIPyMES son medios de desarrollo rural para México y objetos de estudio por su capacidad de sobrevivencia. Las principales contribuciones de este trabajo son: ayudar a establecer una definición de resiliencia empresarial, identificar los factores resilientes, a partir de los factores de riesgo y protectores, y contribuir con una idea del tipo de situaciones críticas que atraviesan las empresas rurales en México. El método de estudio tiene dos partes. La primera consistió en la revisión de literatura y la segunda en la elaboración de estudios de caso, con mayor análisis en la parte sociocultural y en la estructura organizacional de la empresa rural. Los principales factores resilientes identificados fueron: el logro de una mayor coordinación grupal, un mayor compromiso grupal, honestidad, adquirir más disciplina grupal y productiva, así como establecer alianzas estratégicas, entre otras.

Palabras clave: estructura organizativa, MIPyMES, RENRUS, resiliencia.

INTRODUCCIÓN

En México existen aproximadamente 24 714 038 personas que viven en el sector rural y tienen una forma de vida sustentada en la agricultura, el comercio local, la artesanía, la extracción de materiales, el ecoturismo, los servicios ambientales o el trabajo

ABSTRACT

In present study the resilient factors identified in micro and small rural enterprises (*micro y pequeñas empresas rurales*, MIPyMES) are explained, from the construction of a list of factors obtained from projects in the National Sustainable Development Network (*Red Nacional Desarrollo Rural Sustentable*, RENRUS) and confirmed through study cases of economic units located in the municipality of Ziracuaretiro, in the state of Michoacán, México. The MIPyMES are means of rural development for México and study objects because of their ability to survive. The principal contributions of this study are: helping establish a definition for entrepreneurial resilience, identifying the resilient factors from the risk and protecting factors, and contributing with an idea of the type of critical situations that rural enterprises undergo in México. The study method is composed of two parts. The first consisted in the literature revision and the second in the elaboration of study cases, with a greater analysis of the sociocultural part and the organizational structure of the rural enterprise. The main resilient factors identified were: achieving better group coordination, greater group commitment, honesty, acquiring more group and productive discipline, as well as establishing strategic alliances, among others.

Key words: organizational structure, MIPyMES, RENRUS, resilience.

INTRODUCTION

In México there are approximately 24 714 038 people who live in the rural sector and have a lifestyle sustained by agriculture, local commerce, handcrafts, extraction of materials, ecotourism, environmental services or paid work in various occupations (FAO, 2009). This implies the development of organizational structures and economic work units that at some point could be considered micro, small and medium enterprises (MIPyMES). Because of

^{*} Autor responsable ♦ Author for correspondence.

Recibido: julio, 2013. Aprobado: julio, 2014.

Publicado como ARTÍCULO en ASyD 11: 481-498. 2014.

asalariado en diversas ocupaciones (FAO, 2009). Lo anterior implica el desarrollo de estructuras organizacionales y unidades económicas de trabajo que en algún momento pueden considerarse como micros, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES). Por lo mencionado, la población rural debe resolver problemas como la migración, el envejecimiento de los titulares de derechos agrarios y la falta de incentivos económicos para permanecer en sus comunidades de origen, lo que provoca la pérdida de capital humano y social, debilitando el tejido social en el campo (Presidencia de la República, 2008)(Presidencia, 2008). Las MIPyMES ayudan a elevar el nivel de desarrollo económico y social de localidades y regiones de México, debido a que proporcionan oportunidades de progreso a las personas que no tienen recursos, como son tierras para cultivar; también funcionan como instrumento de la economía mediante la creación y el mantenimiento de empleo, la activación de mercados deprimidos y su aportación al Producto Interno Bruto (PIB). Según el INEGI, las MIPyMES generan ingresos equivalentes a 23 % del PIB (Luna Correa, 2008). El censo económico de INEGI señala que en México el total de unidades económicas en 2009 fue de 5 144 056, sumando las del área urbana y la rural, con un personal ocupado de 26 863 014 individuos. (INEGI, 2009a). Lo anterior confirma la importancia de las MIPyMES en las dinámicas sociales y económicas del país. En el estado de Michoacán las estadísticas señalan que en 2008 el número de unidades económicas del sector privado y paraestatal fue de 230 666 empresas, entre rurales y urbanas. En el sector rural se concentraron aproximadamente 45 231 unidades, representando casi 5 % del total de las empresas existentes a nivel nacional (INEGI, 2009b). Durante 2009 las microempresas representaron 96 % del total de unidades económicas existentes en el estado. En ese año las estadísticas señalaron un incremento, con respecto a 2008, de 17 083 unidades económicas que iniciaron actividades en la entidad, indicando un crecimiento dinámico del sector. Sin embargo, las MIPyMES son sistemas sociales sumamente frágiles que potencian la capacidad de la población pobre para diversificar y complementar sus fuentes de ingreso (Tunal, 2005), pero que se ven continuamente sujetas a escenarios inestables producidos por el mercado, crisis económicas, disposición de materias primas y políticas públicas, entre otras, por lo que tienen que estar continuamente sujetas a la implementación de

this, the rural population must solve problems, such as migration, ageing of holders of agricultural rights, and the lack of economic incentives to remain in their communities of origin, provoking the loss of human and social capital, thus weakening the social weave in the countryside (Presidencia de la República, 2008). MIPyMES help to elevate the level of economic and social development of localities and regions in México, because they provide opportunities for progress to people who have no resources such as lands to cultivate; they also function as an instrument of economy through the creation and maintenance of employment, the activation of depressed markets and their contribution to the Gross Domestic Product (GDP). According to INEGI, MIPyMES generate income equivalent to 23 % of the GDP (Luna Correa, 2008). INEGI's economic census states that in México the total of economic units in 2009 was 5 144 056, counting those in urban and rural areas, with occupied personnel of 26 863 014 individuals (INEGI, 2009). This confirms the importance of MIPyMES in the social and economic dynamics of the country. In the state of Michoacán, the statistics point out that in 2008 the number of economic units of the private and public economic units was 230 666 enterprises, including rural and urban. In the rural sector, approximately 45 231 units were concentrated, representing almost 5 % of the total enterprises there are at the national level (INEGI, 2009b). During 2009, the micro-enterprises represented 96 % of the total economic units in the state. In that year, the statistics pointed to an increase, with regard to 2008, of 17 083 economic units that began their activities in the state, indicating a dynamic growth of the sector. However, MIPyMES are extremely fragile social systems that strengthen the ability of the poor population to diversify and complement their sources of income (Tunal, 2005), but which are continuously subject to unstable scenarios produced by the market, economic crises, use of raw materials and public policies, among others, which is why they have to be continually subject to the implementation of new strategies to adapt to those fluctuations. The changes that they undergo promote an internal restructuring in function of the challenges or gaps they need to face and of the changes in their environment. Most MIPyMES do not manage to transcend these gaps, and in the case of those that do manage to advance, this is because they have reached

nuevas estrategias para adaptarse a dichos vaivenes. Estos cambios que realizan promueven una reestructuración interna en función de los retos o brechas a afrontar y cambios en su entorno. La mayoría de las MIPyMES no logran trascender estas brechas y, en el caso de aquellas que sí logran avanzar, esto se debe a que han alcanzado un grado de innovación diferenciado en tres niveles: la revolución, la renovación y la resiliencia; esta última se refiere a la capacidad de restauración continua bajo condiciones adversas (Hamel y Välikangas, 2003), y es el tema central de este documento.

Varios son los factores que contribuyen a la expansión de la pobreza en el medio rural, destacando los siguientes: deterioro de los recursos naturales, aislamiento de las comunidades rurales con respecto al resto de la economía (en especial los mercados) y falta de activos productivos (ejemplo: en materia de salud, conocimientos técnicos, tierras y capitales) (FIDA, 2004), entre otros. Esto contribuye a que el sector rural y la agricultura se vean acendradamente susceptibles ante aspectos sistémicos como: variaciones climatológicas, inestabilidad de los precios en los productos y concentración de los productores para vender sus productos en los mercados locales a un precio poco competitivo. En adición a lo anterior, los altos índices de desempleo y de empleo informal en todos los sectores (la tasa de desempleo juvenil global es de 12.6 %, según UNRIC (2010) afecta las capacidades de creación de empleo. Lo anterior hace que las propuestas o alternativas para generar empleo (como es el caso de las MIPyMES) sean elementos esenciales de análisis bajo diversas perspectivas y ópticas sociales. Según Sanchis y Poler (2011), del total de empresas abiertas en México, 17 % y 25 % de éstas tienen posibilidades de desarrollo al cabo de dos años y 10 % cuenta con alguna oportunidad de hacerlo en la economía formal. Esta situación se agrava en el caso de las micro y pequeñas empresas rurales porque generalmente tienen un desempeño pobre, altos costos unitarios, baja competitividad en el mercado -principalmente ante las grandes empresas que generan economías de escala- entre otros. El resultado es un índice de supervivencia que se reduce y algunos efectos negativos en los factores sociales, ambientales y políticos que rodean e interactúan con la unidad económica y que influyen en su funcionamiento. Con base en lo anterior se formula la siguiente interrogante: ¿Qué estrategias o acciones permiten a las

a degree of innovation differentiated in three levels: revolution, renovation and resilience; the latter refers to the ability for continuous restoration under adverse conditions (Hamel and Välikangas, 2003), and it is the central theme of this document.

There are several factors that contribute to the expansion of poverty in the rural environment, and the following stand out: deterioration of natural resources, isolation of rural communities with regard to the rest of the economy (especially the markets), and lack of productive assets (for example, in matters of health, technical knowledge, lands and capital) (FIDA, 2004), among others. This contributes to the rural sector and agriculture being increasingly susceptible to systemic aspects such as: climate variations, instability in the prices of products, and concentration of producers to sell their products in the local markets with a scarcely competitive price. In addition to this, the high indices of unemployment and informal employment in every sector (the rate of global youth unemployment is 12.6 %, according to UNRIC, 2010), affect the capacities for job creation. This makes the proposals or alternatives to generate employment essential elements in the analysis under different perspectives and social views. According to Sanchis and Poler (2011), of the total enterprises opened in México, 17 % and 25 % of these have possibilities of development after two years, and 10% have some opportunity to make it in the formal economy. This situation worsens in the case of micro and small rural enterprises because they generally have a poor performance, high unitary costs, and low competitiveness in the market – mainly in view of the large companies that generate economies of scale – among others. The result is a low survival index and some negative effects on the social, environmental and political factors which surround and interact with the economic unit and that influence its functioning. Based on this, the following question is set out: What strategies or actions allow the surviving enterprises to remain current in the market? The answer to this question leads necessarily to consider the concept of resilience as an element of research.

RESILIENCE

During the decade of the 1970s, researchers in the field analyzed the variability of responses (in the psychosocial development) of boys and

empresas sobrevivientes mantenerse vigentes en el mercado? La respuesta a esta interrogante conduce necesariamente a considerar al concepto de resiliencia como elemento de investigación.

RESILIENCIA

Durante la década de los años setenta, investigadores del campo analizaron la variabilidad de respuestas (en el desarrollo psicosocial) de niños y niñas que habían vivido experiencias adversas a nivel individual, familiar y comunitario, y observaron que determinados niños o adolescentes lograban reponerse a dichas experiencias sin sufrir, aparentemente, secuelas psicosociales graves. Este fenómeno, denominado por Rutter en 1978 como “resiliencia” (anglicismo por *resilience* o *resiliency*), significa “resistencia de los cuerpos a los choques”; “recuperar”, “ajustar”. (Burak, 1995). El origen de este vocablo se encuentra en latín¹, en el término *resilio*, que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar (Kotliarenco, 1997). Las diversas aplicaciones que ha tenido este concepto permitieron establecer un debate sobre la tipología y la medición alrededor de su complejidad, pero además lograron su transferencia y aplicación a otros campos de análisis como la ecología, lo económico y lo social. Posteriormente, dicho debate se trasladó hacia el estudio de los entornos rurales y empresariales, aunque en menor medida. (McManus, 2011).

Este debate generó diversas posiciones sobre el concepto de resiliencia, desde las ciencias exactas hasta las ciencias de la salud y las sociales. Por un lado tenemos posiciones y definiciones de las ciencias exactas (como la Física) que retratan a la resiliencia, como “la capacidad que tienen los materiales de volver a su forma cuando son forzados a deformarse”. (Onaindia, 2008); dicha definición se hizo extensiva a otros campos del conocimiento y ha permitido otras posiciones. Por ejemplo, desde la óptica de sistemas se considera que la resiliencia representa la capacidad de un individuo, un bosque, una ciudad o una economía para hacer frente al cambio y seguirse desarrollando; es decir, la capacidad para utilizar los choques y alteraciones como una crisis financiera o el cambio climático para impulsar la renovación y el pensamiento innovador. (Moberg, 2012).

En el caso de las ciencias sociales (por ejemplo, la Sociología), la resiliencia hace referencia a las capacidades de los seres humanos para sobreponerse, fortalecerse y transformarse ante las experiencias adversas (Moberg, 2012; Munist y Santos, 1998).

girls who had undergone adverse experiences at the individual, family and community level, and observed that certain children and adolescents managed to recover from those experiences without suffering, apparently, from serious psychosocial sequels. This phenomenon, named “resilience” by Rutter in 1978, means “resistance of bodies to clashes”, “recovering”, “adjusting” (Burak, 1995). The origin of this word is from the Latin¹, in the term *resilio*, which means going back, returning in a jump, jumping again, bouncing (Kotliarenco, 1997). The various applications that this concept has had allowed establishing a debate about the typology and measuring around its complexity, but they have also achieved its transference and application to other fields of analysis such as ecology, economy and the social. Later, this debate was transferred to the study of rural and entrepreneurial environments, although to a lesser degree (McManus, 2011).

This debate generated diverse positions about the concept of resilience, from the exact sciences to the health and social sciences. On the one hand we have positions and definitions from the exact sciences (such as physics) that portray resilience as “the capacity that materials have of returning to their shape when they are forced to be deformed” (Onaindia, 2008); this definition was made extensive to other fields of knowledge and has allowed other positions. For example, from the point of view of systems, resilience is considered to represent the capacity of an individual, a forest, a city or an economy to face change and continue to develop; that is, the ability to use clashes and alterations such as a financial crises or climate change to drive renovation and innovating thought (Moberg, 2012).

In the case of social sciences (for example, Sociology), resilience refers to the capacities of human beings to overcome, be strengthened and transform in face of adverse experiences (Moberg, 2012; Munist-Santos, 1998).

In turn, applied primarily to children’s health and their relation to poverty, psychology understands resilience in a dual manner: as the capacity of resisting in face of destruction, but also of building a positive vital behavior (Kotliarenco, 1997). From this that resilience, according to Rutter’s statements, can serve as a tool to characterize those people who, in spite of being born and living in high risk situations, develop psychologically healthy and successful (Kotliarenco. p.5).

Por su parte, aplicada principalmente a la salud de los niños y a su relación con la pobreza, la psicología ve a la resiliencia de una forma dual: como la capacidad de resistir ante la destrucción, pero también de construir un conductismo vital positivo (Kotliarenco, 1997). De aquí que la resiliencia, de acuerdo con lo señalado por Rutter, puede fungir como herramienta para caracterizar aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanas y exitosas. (Kotliarenco, p.5).

Aplicada a un ámbito más específico, como el empresarial, autores conciben a la resiliencia como “la capacidad de salir fortalecido ante la adversidad y la adversidad es la posibilidad más posible, según la Ley de Murphy”. Sin embargo, añade otra palabra para comprender el concepto en términos empresariales y esta es la resiliencia estratégica, que se define como “una preparación para aprovechar conflictos, debilidades y amenazas como fuentes de oportunidad y fortaleza si se aprende a enfrentar el cambio; de aquí surgen algunos aforismos, como “lo que no te mata, te fortalece” y “aprender del error” Krell (2011).

Si lo anterior se aplica a la empresa, se puede inferir que el primer componente de la resiliencia empresarial es la capacidad de proteger la propia estructura organizacional bajo presión, y el segundo establece que, pese a situaciones difíciles, la empresa tiene una capacidad de enfrentar las dificultades de una forma socialmente aceptable (Kotliarenco, 1997).

Por su parte, Minolli afirma que las empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto interna como externamente, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad; incluso, desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas o imprevistas (Sanchis y Poler, 2011). Otro autores consideran que la resiliencia es una “habilidad que ayuda a la persona, al profesional y a las organizaciones, a recuperarse rápida y efectivamente ante cualquier adversidad, incertidumbre y consecuencia del mercado; en esencia, la resiliencia es extraer lo bueno de lo malo, visualizar lo positivo de la situación negativa y aprender a interpretar efectivamente los escenarios adversos, revirtiendo la situación para sacar provecho de ello.” (González, 2011).

Un sistema resiliente tiene la capacidad de absorber las perturbaciones y reorganizarse mientras se somete a cambios, a fin de retener todavía en esencia la

Applied to the more specific environment, such as the entrepreneurial, authors conceive resilience as “the capacity to come out strengthened from adversity, and adversity is the most possible possibility, according to Murphy’s Law”. However, they add another word to understand the concept in entrepreneurial terms and it is strategic resilience, which is defined as “a preparation to take advantage of conflicts, weaknesses and threats as sources of opportunity and strength if there is learning related to facing change”; from this some aphorisms arise, such as “what doesn’t kill you makes you stronger” and “learn from your mistakes” (Krell, 2011).

If this is applied to the enterprise, it can be inferred that the first component of entrepreneurial resilience is the capacity to protect the very organizational structure under pressure, and the second establishes that, in spite of difficult situations, the enterprise has the ability to face the difficulties in a socially acceptable manner (Kotliarenco, 1997).

In turn, Minolli states that resilient enterprises are those capable of absorbing changes and ruptures, both internally and externally, without its profitability being affected by this; in fact, they develop such a flexibility that, through processes of quick adaptation, they manage to obtain extra benefits, whether these are monetary or intangible, derived from adverse or unforeseen circumstances (Sanchis and Poler, 2011). Other authors consider that resilience is an “ability that helps the person, the professional and the organizations, to recover quickly and effectively from any adversity, uncertainty and consequence of the market; in essence, resilience is extracting the good from the bad, visualizing the positive in a negative situation, and learning to interpret the adverse scenarios effectively, reverting the situation to obtain a benefit from it” (González, 2011).

A resilient system has the capacity to absorb disturbances and reorganize as it is subject to changes, so as to still retain in essence the same function, structure, identity and feedback (Kummer, 2011). This suggests a direct relationship between the resilient enterprise as a systemic entity, but also as an organizational structure that adapts to changes and disturbances generated by its environment without losing its identity. In this sense, a resilient enterprise or organization is a collective entity, flexible at the same time, capable of responding to two imperatives:

misma función, estructura, identidad y retroalimentaciones (Kummer, 2011). Esto sugiere una relación directa entre la empresa resiliente como ente sistémico, pero también como una estructura organizativa que se adecúa, sin perder su identidad, a los cambios y las perturbaciones que genera su entorno. En esta dirección, una empresa u organización resiliente es una entidad colectiva y a la vez flexible, capaz de dar respuesta a dos imperativos: a) La gestión de rendimiento y el crecimiento, los cuales requieren de coherencia, eficiencia y de la capacidad de discriminar lo útil de lo inútil y la optimización de los resultados en el corto plazo; y b) La gestión de la adaptación que obliga a la previsión, la innovación, la experimentación y la improvisación, con un ojo puesto en las metas de largo plazo. (Schuschnv, 2012).

Considerando a Kotliarenco, autora representativa en el tema de la resiliencia, se establece que una empresa resiliente es un sistema que logra conjugar sus componentes sociales en un juego racional, efectivo al momento de construir una determinada respuesta (de adaptación) a los cambios y perturbaciones que el entorno está generando. Ahora, el concepto de redes sociales es importante, ya que éstas son indispensables para la construcción de la resiliencia (la cual puede ser promovida en personas, grupos o comunidades), debido a que permiten desplegar posibilidades y recursos potencialmente presentes en ellas (Lovari, 2011); es decir, en una comunidad determinada.

Todo lo anterior confluye en la maleabilidad del concepto de resiliencia, por lo que no es extraño que pueda tratarse de una manera holística.

Si bien existe un amplio debate sobre el concepto de resiliencia, tal y como se ha comprobado, en el contexto del desarrollo de la capacidad de resiliencia empresarial consideraremos que es: la capacidad que desarrollan temporalmente las empresas rurales para enfrentar adversidades, crisis e incertidumbres, visualizando y tomando decisiones sobre sus factores de riesgo y protectores, sea dentro de su estructura organizativa e incluso en su entorno (sociocultural, económico, ambiental y político), para absorber cambios y rupturas, y prevalecer en el tiempo. Este concepto fue generado a partir de las definiciones mencionadas, poniendo mayor énfasis en autores como Michael Rutter y Kotliarenco por su trabajo al describir a la resiliencia como una capacidad y en decir que son entes sobrevivientes exitosos. La información brindada desde la óptica de sistemas también

a) The management of performance and growth, which require coherence, efficiency and the capacity to discriminate the useful from the useless, and the optimization of results in the short term; and b) The management of adaptation that mandates prevision, innovation, experimentation and improvisation, with a view of the long-term goals (Schuschnv, 2012).

Taking into consideration Kotliarenco, representative author in the theme of resilience, it is established that a resilient enterprise is a system that manages to conjugate its social components in a rational game, effective at the moment of building a specific response (adaptation) to changes and disturbances that the environment is generating. Now, the concept of social networks is important, since these are indispensable for the construction of resilience (which can be promoted in people, groups or communities), because they allow displaying possibilities and resources that are potentially present in them (Lovari, 2011); that is, in a specific community.

All of this converges in the malleability of the concept of resilience, which is why it is not strange that it can be treated in a holistic manner.

Although there is a broad debate on the concept of resilience, as has been described, within the context of the development of the capacity for entrepreneurial resilience, we consider that it is: The capacity that rural enterprises develop temporarily to face adversity, crises and uncertainty, visualizing and making decisions about their risk and protecting factors, whether inside their organizational structure and even in their environment (sociocultural, economic, environmental and political), in order to absorb changes and ruptures, and to prevail over time. This concept was generated from the definitions mentioned, placing greater emphasis in authors like Michael Rutter and Kotliarenco because of their work in describing resilience as a capacity and in saying that they are successful surviving entities. The information provided from the systemic view also contributed hugely, since in order to understand the concept of entrepreneurial resilience it is essential to first understand the structure of the enterprise, its elements, factors and functioning, without leaving out the contribution on resilience from the entrepreneurial point of view that considers the market as the motor of economic units and even as the one that excludes the participation of these and also promotes conditions of adversity. Definitely,

contribuyó enormemente, pues para comprender el concepto de resiliencia empresarial es indispensable primeramente conocer la estructura de la empresa, sus elementos, factores y funcionamiento, sin omitir la aportación sobre resiliencia desde el punto de vista empresarial, que considera al mercado como el motor de las unidades económicas e, incluso, es quien excluye la participación de éstas y promueve también las condiciones de adversidad. Definitivamente el mercado no es la panacea, pues la estructura organizativa juega también un papel muy importante desde la óptica organizacional, debido a que es el sujeto que desarrolla la capacidad de resiliencia.

LA RESILIENCIA Y EL SECTOR EMPRESARIAL

La importancia de esta capacidad para el área empresarial se deriva de lo siguiente (Hamel y Välikangas, 2003):

- Hay miles de unidades económicas que están fuera del mercado y que pueden añadirse a él si reconocen sus factores de riesgo e implementan acciones.
- Las empresas jóvenes generalmente son menos eficientes que las de mayor antigüedad porque han avanzado menos en el camino que lleva desde la innovación caótica a la optimización disciplinada.
- Existe la necesidad de otras empresas por aprender de la experiencia de aquellas resilientes.
- La necesidad de desarrollar estas habilidades y capacidades de manera oportuna.

Los factores que intervienen en la formación de la resiliencia en las MIPyMES son aquellos denominados como protectores y de riesgo (muy parecidos a las fortalezas y debilidades). De acuerdo con Munist y Santos (1998), los factores de riesgo para una empresa serán la conjunción de elementos y sus características, organizados de tal forma que elevarán la probabilidad de dañar el funcionamiento de ésta. Por su parte, los factores de protección de la empresa serán las condiciones dadas o elementos establecidos que podrán generar un entorno favorable para el desarrollo de la empresa. Considerando la referencia anterior y aplicándola a la empresa rural, ésta es resiliente cuando, al estar inserta en una situación de adversidad, logra generar la capacidad de reconocer y conjugar aquellos factores que permiten

the market is not the panacea, for the organizational structure also plays a very important role from the organizational point of view, because it is the subject that develops the capacity of resilience.

RESILIENCE AND THE ENTREPRENEURIAL SECTOR

The importance of this capacity for the entrepreneurial area derives from the following (Hamel and Välikangas, 2003):

- There are thousands of economic units that are outside the market and which could be added to it if their factors of risk are recognized and actions are implemented.
- Young enterprises are generally less efficient than those of greater seniority because they have advanced less on the path that leads from chaotic innovation to disciplined optimization.
- There is a need for other enterprises to learn from the experience of resilient ones.
- The need to develop these abilities and capacities in a timely manner.

The factors that intervene in the formation of resilience in MIPyMES are those called protecting and of risk (very similar to strengths and weaknesses). According to Munist and Santos (1998), the risk factors for an enterprise will be the conjunction of elements and their characteristics, organized in such a way that they will increase the probability of damaging its functioning. In turn, the protection factors of the enterprise will be the given conditions and/or established elements that could generate a favorable environment for the enterprise development. Considering the prior reference and applying it to the rural enterprise, it is resilient when during a time when it is in a situation of adversity, it manages to generate the capacity to recognize and conjugate those factors that allow its growth, development, functioning and balance with its environment.

MEASURING AND IDENTIFYING ENTREPRENEURIAL RESILIENCE

Measuring resilience in enterprises is presented as a challenge for many researchers, because the methodologies are incipient and the concept is

su crecimiento, desarrollo, funcionamiento y equilibrio con su entorno.

MEDICIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LA RESILIENCIA EMPRESARIAL

La medición de la resiliencia en empresas se presenta como un reto para muchos investigadores, debido a que las metodologías son incipientes y el concepto es más cualitativo que cuantitativo. MacManus (2011) considera que dicha medición debe partir de un análisis de los riesgos potenciales y la capacidad de la empresa para reponerse. Los resultados de la medición bastan para desarrollar acciones inmediatas y buscar soluciones a fin de implementar lo que Sanchis y Poler (2011) llaman estrategias y protocolos de actuación. Los elementos de utilidad para medir la resiliencia empresarial destacan la capacidad adaptativa de la empresa, la vulnerabilidad, la probabilidad de ocurrencia de un evento disruptivo, el tiempo y nivel de recuperación, el compromiso y responsabilidad de la cadena de suministro, entre otros. Otros creadores consideran que los elementos para evaluar la resiliencia son: redes sociales, coherencia entre lo que plantean y lo que realizan, participación, confianza, expresión y valores, debido a que son elementos que están dentro de la empresa y su papel es importante; estos elementos sirven como referencia para realizar la medición de la resiliencia empresarial (Bustamante, 2012).

De acuerdo con los autores mencionados en la investigación, la medición de la resiliencia se hace a partir de los factores protectores y de riesgo que presenta la empresa, pues demuestran las capacidades de la misma. También se visualiza a la resiliencia como un proceso compuesto por etapas y factores que tuvo que desarrollar para enfrentar las adversidades, como son la confianza y la participación. Cabe mencionar que la base de trabajo parte de un listado de elementos de resiliencia obtenidos de la revisión que se le hizo a una base de datos de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS), constituida desde 1996 con información proveniente de proyectos y MIPyMES de desarrollo rural en México. Se detectaron elementos de resiliencia definidos por los mismos productores rurales, los cuales dedujeron al considerar la siguiente pregunta ¿Qué acción implementaron o cuáles son las habilidades que desarrollaron para enfrentar situaciones complicadas? Algunos elementos son los señalados en el Cuadro 1.

more qualitative than quantitative. MacManus (2011) considers that this measurement should stem from an analysis of potential risks and the capacity of the enterprise to recover. The results from the measurement are enough to develop immediate actions and seek solutions so as to implement what Sanchis and Poler (2011) call strategies and protocols for acting. The elements of utility to measure entrepreneurial resilience highlight the adaptive capacity of the enterprise, the vulnerability, the probability of the occurrence of a disruptive event, the time and level of recovery, the commitment and the responsibility of the supply chain, among others. Other creators consider that the elements to evaluate resilience are: social networks, coherence between what they set out and what they perform, participation, trust, expression and values, because these are elements that are within the enterprise and their role is important; these elements serve

Cuadro 1. Principales factores resilientes, obtenidos de proyectos RENDRUS. 2004-2010.

Table 1. Principal resilient factors, obtained from RENDRUS projects. 2004-2010.

Factor de resiliencia
Entrega puntual de pedidos
Tipo de venta
Capacidad productiva
Amplia cartera de clientes
Gerencia profesional
Biotechnología
Disciplina grupal
Exportación
Distribución
Apoyo recibido
Capacitación
Pago justo
Tareas específicas
Compromiso grupal
Administración eficiente
Asistencia técnica (GGAVATT/ PSP)
Tecnificación
Precio
Diversificación de productos o servicios
Valor agregado (presentación/ empaquetado/etiquetado/ procesado)

Si bien no existe una metodología unificada para analizar la resiliencia en las empresas, sí es lícito señalar que contribuyen a identificar los factores protectores y de riesgo para deducir los posibles problemas a los cuales se enfrentará la empresa en un futuro, y poder establecer estrategias para sobrevivir a adversidades, asumiendo en todo momento que la resiliencia es el producto de un proceso de toma de decisiones, y que ésta no estará dada para siempre; apoyando la idea MacManus (2011). La hipótesis que se plantea es que “Las micro y pequeñas empresas rurales desarrollan la capacidad de resiliencia empresarial a través de una serie de factores que se combinan para enfrentar escenarios adversos, logrando su prevalencia a través del tiempo”. El objetivo principal del artículo es presentar los factores resilientes identificados en seis empresas rurales michoacanas, los cuales surgieron una vez que éstas pasaron por una adversidad, volviéndose algunas resilientes, con el fin de continuar en la dinámica del mercado. El sustento de la investigación se dió a través del estudio de seis micro y pequeñas empresas del sector rural del giro agrícola, localizadas en el municipio de Ziracuaretiro en el estado de Michoacán.

METODOLOGÍA

La obtención de los factores resilientes se hizo mediante un análisis deductivo de variables que integran el funcionamiento organizacional y el entorno socio-cultural de la empresa rural. El método de investigación fue mixto: análisis cualitativo y cuantitativo, este último en menor escala. Estuvo estructurado en dos partes: la investigación bibliográfica y la elaboración de estudio de caso en campo, para generar información que posteriormente sirvió para elaborar la base de factores resilientes. La investigación bibliográfica se realizó mediante la revisión de material sobre la resiliencia y la documental a través de la revisión y el análisis de una base de datos de 767 proyectos rurales exitosos, de 2004 a 2010, de la RENDRUS. La parte de campo y análisis de datos se estructuró en dos partes: la primera fue la selección de estudio de casos mediante el uso de la entrevista a profundidad como herramienta, compuesta por preguntas cualitativas y cuantitativas enfocadas a determinar sus factores de riesgo y protectores. La parte de análisis de datos se realizó después de la integración, con apoyo del programa Excel, calculando estadísticas básicas con

as reference to perform the measurement of entrepreneurial resilience (Bustamante, 2012).

According to the authors mentioned in the research, measuring resilience is done starting from the protecting and risk factors that the enterprise presents, for they demonstrate its capacities. Resilience is also seen as a process made up of stages and factors that it had to develop to face adversities, such as trust and participation. It should be mentioned that the bases of the work stem from a list of elements of resilience obtained from the revision that was made of a database from the National Sustainable Rural Development Network (*Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable*, RENDRUS), established since 1996 with information from rural development projects and MIPyMES in México. Elements of resilience were detected that were defined by the rural producers themselves, who deduced them when considering the following question: What action did they implement or what are the abilities they developed to face complicated situations? Some elements are the ones shown in Table 1.

Although there is not a unified methodology to analyze the resilience of enterprises, it is fair to point out that they contribute to identify the protecting and risk factors to deduce the possible problems which the enterprise will be faced with in the future, and to establish strategies to survive adversities, assuming at all times that resilience is the product of a decision-making process, and that it will not be given forever, supporting the idea by MacManus (2011). The hypothesis set out is that “Micro and small rural enterprises develop the capacity of entrepreneurial resilience through a series of factors that are combined to face adverse scenarios, attaining their prevalence through time”. The main objective of the article is to present the resilient factors identified in six rural enterprises in Michoacán, with the aim of continuing within the market dynamics. The research is sustained through the study of six micro and small enterprises in the rural sector, of an agricultural nature, located in the municipality of Ziracuaretiro in the state of Michoacán.

METHODOLOGY

Obtaining the resilient factors was done through deductive analysis of variables that make up the organizational functioning and sociocultural environment of the rural enterprise. The research method was mixed, qualitative and quantitative

la intención de generar datos que permitan comprender las características promedio del área de estudio. El municipio de Ziracuaretiro, en el estado de Michoacán, fue el área de estudio, seleccionando de manera no probabilística a seis empresas rurales activas y a una cerrada que sirvió como ejemplo de las etapas de la resiliencia.

Las empresas visitadas en el municipio de Ziracuaretiro que fungieron como estudio de caso se presentan en el Cuadro 2.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Algunos factores internos y externos de protección de la empresa que promueven las capacidades de resiliencia en las empresas son aquellos relacionados con la organización y el comportamiento de los integrantes hacia su centro de trabajo, así como el entorno social donde se localiza la empresa, debido a que el sistema comunitario ejerce presión sobre el comportamiento de ésta; lo anterior, tomando como referencia lo mencionado por Munist y Santos(1998). Los factores de riesgo y protectores obtenidos del estudio de casos se señalan en el Cuadro 3.

La estructura organizacional está compuesta por el recurso humano y es el área donde más factores se pueden apreciar en comparación con el entorno sociocultural. Los principales factores de riesgo más repetidos son: nivel de confianza, falta de responsabilidad y la ausencia de un plan, en el orden de importancia mencionado. El nivel de confianza hace referencia a cuando internamente existe un nivel bajo de

analysis; the latter to a lesser degree. It was structured in two parts: bibliographical investigation and elaboration of study cases in the field, to generate information that later served to elaborate the basis of resilient factors. The bibliographical investigation was performed through the review of material about resilience and the documental through the revision and analysis of a database of 767 successful rural projects, from 2004 to 2010, in the RENDRUS. The field part and data analysis was structured in two parts: the first was the selection of study cases through the use of in-depth interviews as a tool, made up of qualitative and quantitative questions focused on determining the risk and protecting factors. The part of data analysis was carried out after the integration, with the help of the Excel software, calculating basic statistics with the intention of generating data that allow understanding the average characteristics of the study area. The municipality of Ziracuaretiro, in the state of Michoacán, was the study area, and six active rural enterprises were selected in a non-probabilistic manner, as well as a closed enterprise that served as an example of the stages of resilience.

The enterprises visited in the municipality of Ziracuaretiro that served as study cases are presented in Table 2.

RESULTS AND DISCUSSION

Some internal and external protecting factors of the enterprise that promote the capacity of resilience in enterprises are those related to the organization

Cuadro 2 Empresas rurales estudiadas en el municipio de Ziracuaretiro, Michoacán. 2012.

Table 2. Rural enterprises studied in the municipality of Ziracuaretiro, Michoacán. 2012.

Nombre	Giro económico	Producto	Status	Localidad	Tipo	Edad (años)
Zarzamich S.A. de C.V.	Servicio (Acopio y comercialización de zarzamora)	Zarzamora empacada en fresco	Activa	Patuán	Peque	7
Mi kafetal	Agrícola	Café molido	Activa	San Ángel Zurumucapio	Micro	6
Aguacates La Chata	Servicio (acopio y comercialización de aguacate)	Aguacate fresco	Activa	San Ángel Zurumucapio	Micro	32
Propagación de arándanos	Agrícola	Arándanos	Activa	San Ángel Zurumucapio	Micro	2
Productores de nopal de Ziracuaretiro S.A. de C.V.	Agroindustrial	Nopal (escabeche, picado, mermelada)	Cerrada	Rancho Bonito	Micro	3
Kupanda Phore S.P.R. de R.L.	Servicio (comercializadora)	Aguacate fresco	Cerrada	Ziracuaretiro	Micro	8

Cuadro 3. Factores de riesgo y protectores del funcionamiento organizacional en seis microempresas rurales. Michoacán. 2012.
Table 3. Risk and protecting factors of organizational functioning in six rural micro-enterprises. Michoacán. 2012.

Factor de riesgo	Factor protector
Nivel de confianza (bajo o muy alto)	Unidad económica de productores
Diversidad de puntos de vista que no convergen	Disponen de plan de negocio
Falta de responsabilidad	Disponen de reglamento y manuales.
Comunicación regular	Responsabilidades definidas
Baja compatibilidad interna	Calidad alta
Separación de los miembros.	Tecnología novedosa
Otras actividades como alternativas	Certificación
Organización informal	Disciplina con empleados
No tienen plan	Apoyo profesional
Trabajo y uso de tecnología tradicional	Buen gestor
No control contable	Control contable
Acuerdos de palabra	Alianzas estratégicas
No capacitación	Estructura de trabajo familiar
No reuniones de trabajo	Conocimiento de programas de apoyo
Falta de sinceridad	Experiencia productiva
Deudas pendientes	Pago de préstamos
	Relaciones estratégicas
	Apoyo de instituciones
	Figura moral

confianza y, por ende, el trabajo se dificulta en equipo y los resultados no son buenos, pues la confianza trae consigo otros aspectos, como la comunicación y el trabajo en conjunto. Sin embargo, un nivel de confianza alto puede generar una situación problemática debido a que se exceden los límites y suceden cosas que molestan al grupo, como decisiones individuales que afectan al grupo. La falta de responsabilidad se refiere a cuando los integrantes de la empresa no cumplen con sus tareas y, por consecuencia, las actividades de la empresa se ven afectadas, la productividad merma y las relaciones inter grupales también resultan dañadas. La falta de responsabilidad se presenta cuando los integrantes solicitan préstamos a la empresa y no cumplen con los pagos oportunamente. No disponer de un plan de trabajo es un factor muy importante e incluso podría decirse que es determinante, debido a que los miembros de la unidad económica no tienen planteado el camino a seguir durante su horizonte de vida y tampoco saben el objetivo de la misma, lo que demerita el desempeño del grupo debido a que cada quien tiene una visión diferente porque no existe una común y caminan en

and behavior of the members towards their work center, as well as the social environment where the enterprise is located, because the community system exercises pressure on its behavior; this, taking as reference the statements by Munist and Santos (1998). The risk and protecting factors obtained from study cases are shown in Table 3.

The organizational structure is made up by the human resource and it is the area where more factors can be appreciated in comparison with the sociocultural environment. The principal risk factors repeated more often are: level of trust, lack of responsibility and absence of a plan, in the order of importance mentioned. The level of trust refers to when there is a low level of trust internally and, therefore, team work is made difficult and results are not good, since trust brings with it other aspects such as communication and joint work. However, a high level of trust can generate a problematic situation if limits are exceeded and things happen that bother the group, such as individual decisions that affect the group. The lack of responsibility refers to when the members of the enterprise do not carry out their tasks

direcciones diferentes. El principal factor protector encontrado es la estructura de trabajo familiar y hace referencia a que las empresas estudiadas presentaron un grupo de trabajo formado principalmente por familiares y esto les genera fortaleza, debido a que entre familiares sienten mayor confianza para realizar su trabajo y al momento de analizar sus cuentas se comportan de una manera más pasiva. Por otro lado, no hay problema con la jerarquía pues de manera automática es el padre o la madre de familia quién está al frente.

La información anterior permite deducir que las empresas del sector rural son unidades económicas que están principalmente organizadas y estructuradas por familiares; a la vez, esto las vuelve susceptibles, pues el nivel de confianza es un factor de riesgo cuando su nivel es bajo. Por otro lado, los factores protectores de empresas rurales se minimizan en su mayoría mediante la búsqueda de apoyo externo, debido a que requieren asesoría, tecnología, relaciones sociales, etcétera, que lleven de la mano a los integrantes de las empresas y les aporten nuevas ideas y conocimientos. En el entorno sociocultural los factores protectores y de riesgo se señalan en el Cuadro 4.

La comunidad está compuesta por pobladores que integran a la vez una masa de productores y que funcionan como principales proveedores de insumos y de mano de obra para las empresas rurales. Los proveedores son los encargados de ofrecer los principales insumos

and, as consequence, the activities of the enterprise are affected, the productivity decreased and inter-group relationships are also damaged. The lack of responsibility occurs when members request loans from the enterprise and do not fulfill the payments in a timely manner. Not having a work plan is a very important factor and it could even be said that it is determinant, since the members of the economic unit do not have the path to follow laid out for the extent of its life and also do not know its objective, which hinders the performance of the group because each one has a different vision as there is not a common one, and they walk in different directions. The main protecting factor found is the family work structure, and it refers to the fact that enterprises studied presented a work group formed mainly by family members and this generates strength because among relatives they feel more confidence to perform their job and at the time of analyzing their accounts they behave in a more passive manner. On the other hand, there is no problem with hierarchy because automatically it is the father or mother who is in charge.

This information allows deducing that enterprises in the rural sector are economic units that are primarily organized and structured by family members; at the same time, this makes them susceptible, since the level of trust is a risk factor when it is low. On the

Cuadro 4. Factores de riesgo y protectores del entorno sociocultural de seis microempresas. Michoacán, 2012.
Table 4. Risk and protecting factors of the sociocultural environment of six micro-enterprises. Michoacán, 2012.

Factor de riesgo	Factor protector
Competencia	Beneficios a la comunidad
Renta de tierras productivas.	Apoyo al productor (asesoría-capacitación)
Bajo poder adquisitivo de los pobladores, que son los principales clientes.	Aportaciones económicas a la comunidad
Sobreoferta	El consumo del café es importante en la alimentación de los pobladores.
Mercado inestable	La familia es de la comunidad
Cultivo común en los solares de pobladores.	Comunidad indígena y tiene mayor apoyo
Inseguridad relacionada con el crimen organizado y el acoso de los productores.	Alianzas estratégicas
Temor general de los habitantes de ser afectados o extorsionados.	Precio justo a productores
	Apoyo de los productores
	Disponibilidad de la principal materia prima en la localidad
	Existe unión entre vecinos.
	Región altamente productora

a las empresas, de aquí que la relación entre empresa y comunidad sea estrecha, cuidando aspectos como usos y costumbres, así como el respeto a la cohesión social. Los factores de riesgo más frecuentes fueron la competencia y la inseguridad. La competencia es fuerte debido a que se trata de localidades que producen mucho y, por ende, existe una temporada donde se presenta la sobreoferta de producto, lo que afecta el precio; asimismo, esto lleva a que exista desacuerdo entre los pobladores de las comunidades, quienes pelean por clientes o, en ocasiones, por proveedores. Con respecto a la inseguridad, y considerando que las empresas estudiadas se localizan en el estado de Michoacán, se puede comprender que los grupos de trabajos atraviesan por una serie de problemas vinculados con la inseguridad y que se manifiestan a través de extorsiones telefónicas, secuestros o cobro de cuotas en cada movimiento de comercialización de producto que realizan.

Además de los señalados en el Cuadro 4, otro factor protector predominante en dichas empresas es el beneficio que genera la presencia de éstas en la comunidad, lo cual se refleja en empleos a los pobladores, menor precio del producto, diversidad de productos y compra de las cosechas, entre otras cosas, retomando que debido a la necesidad de ingresos para la familia optan por emprender actividades que también sirven como fuentes de empleo para otras personas.

De la información anterior se deduce que la existencia de las empresas en el sector rural está muy vinculada con la comunidad donde están establecidas, pues de manera importante se consideran puntos de generación de empleo y de crecimiento económico para la comunidad. Lo que afecta a este tipo de empresas son los aspectos relacionados con la competencia, debido a que existe cierta costumbre de réplica y esto lleva a una oferta excesiva y a precios bajos, entre otras cosas.

FACTORES RESILIENTES OBTENIDOS DE ESTUDIO DE CASOS

En general los factores resilientes obtenidos de las empresas rurales estudiadas, considerando sus factores de riesgo y protectores, se mencionan a continuación.

Comunidad

En la relación de las empresas con la comunidad, las situaciones críticas que se han presentado

other hand, protecting factors of rural enterprises are minimized mostly through the search for external support, because they require counsel, technology, social relationships, etc., that can lead the members of the enterprises and contribute new ideas and knowledge. In the sociocultural environment, the protecting and risk factors are shown in Table 4.

The community is made up of residents that integrate at the same time a mass of producers and who function as principal suppliers of inputs and workforce for the rural enterprises. The suppliers are in charge of offering the main inputs to the enterprises, and from this that the relationship between enterprise and community is close, taking care of aspects such as uses and customs, as well as respect towards social cohesion. The risk factors found more often were competition and insecurity. Competition is strong because these are localities that produce a lot and, therefore, there is a season when there is an excessive offer of produce, affecting the price; likewise, this leads to there being disagreement among the community residents, who fight over clients or, sometimes, over suppliers. With regard to insecurity, and taking into consideration that the enterprises studied are located in the state of Michoacán, it can be understood that the work groups are undergoing a series of problems linked to insecurity and which manifest through telephone extortion, kidnapping or quota charges for each commerce transaction of the product that they perform.

In addition to those pointed out in Table 4, another predominating protecting factor in these enterprises is the benefit that their presence generates in the community, which is reflected in jobs for the inhabitants, lower price of the product, diversity of products and purchase of harvest, among others, stressing again that because of the family's need for income they decide to take on activities that also serve as sources of employment for other people.

With all the prior information, it is deduced that the existence of enterprises in the rural sector is quite connected with the community where they are established, since they are considered points for job generation and economic growth for the community, in an important manner. What affects this type of enterprise are aspects related with competition, because there is a certain custom of replica and this leads to an excessive offer and at low prices, among other things.

son: competencia desleal con los vecinos, situación originada por la oferta de producto, por ejemplo el aguacate; inseguridad reflejada en el pago de cuotas al crimen organizado. Los factores resilientes que han desarrollado las empresas estudiadas para enfrentar tales situaciones son: denuncia oportuna de extorsiones; ofrecer mayor valor agregado en sus productos a través de mejor calidad y precio, adquiriendo mayor responsabilidad en la entrega de los pedidos con los clientes (puntualidad); y generar una mayor coordinación grupal para evitar los problemas que llevan a las situaciones críticas.

Funcionamiento organizacional

Esta área es de las más importantes porque presenta mayor número de situaciones críticas, tales como la desintegración grupal, que es resultado de malos entendidos y desacuerdos entre los miembros. La desorganización se presenta porque no existe un plan de trabajo, las tareas de los miembros no están claras y falta una comunicación adecuada. El incumplimiento de pedidos es una situación crítica que pone a la empresa en una situación de desconfianza con sus clientes y proveedores, pues no se cumple con acuerdos en tiempo y forma. Finalmente, el mal manejo de dinero lleva a prácticas de opacidad, afectando la confianza y llevando al quebranto, e incluso, al cierre de la empresa. Considerando lo anterior, los factores resilientes desarrollados por las empresas analizadas con la intención de enfrentar las situaciones críticas, son: adquisición de un mayor compromiso grupal, desarrollar una mejor y eficiente comunicación continua, ecuanimidad en las decisiones del grupo, coordinación y entrega puntual de pedidos a los clientes, desarrollo de una mayor honestidad inter grupal, así como una mejor organización en el trabajo y en todas las actividades que se realicen.

DISCUSIÓN

A la empresa se le percibe como una unidad legal (o no) donde continuamente se establecen relaciones de intercambio de recursos entre diferentes agentes económicos, por los cuales se transfieren activos. Participan clientes, proveedores, accionistas, gerentes y obreros. Su clasificación puede ser en MIPyME y su principal objetivo es generar trabajo e ingresos para las familias y personas que participan en la unidad,

RESILIENT FACTORS OBTAINED FROM THE STUDY CASES

In general the resilient factors obtained from the rural enterprises studied, considering their risk and protecting factors, are mentioned next.

Community

In the relationship of the enterprises with the community, the critical situations that have occurred are: disloyal competition with the neighbors, situation originated by the products' offer, for example in the case of avocado; insecurity, reflected in the payment of quotas to organized crime. The resilient factors that the enterprises studied have developed to face these situations are: timely denunciation of extortions; offering a higher added value in their products, through better quality and price, acquiring greater responsibility in the delivery of orders with the clients (punctuality); and generating a better group coordination to avoid the problems that lead to critical situations.

Organizational functioning

This area is one of the most important because it presents a higher number of critical situations, such as group disintegration, which is the result of misunderstandings and disagreements among members. The disorganization is present because there is no work plan, the members' tasks are not clear and there is a lack of an adequate communication. The failure to fulfill orders is a critical situation that leads the enterprise to a place of mistrust with its clients and suppliers, because agreements are not fulfilled in a timely manner. Finally, the ill management of money leads to practices of opacity, affecting trust and leading to bankruptcy and even closure. Considering this, the resilient factors developed by the enterprises analyzed with the intention of facing critical situations are: acquiring a greater group commitment, developing a better and more efficient continuous communication, equanimity in group decisions, coordination and timely delivery of orders to clients, developing a better inter-group honesty, as well as better organization in the work and all the activities performed.

además de ofrecer un bien o servicio que satisfaga una necesidad y así poder acceder al mercado local, a través de conjugar los recursos humanos (creatividad, laboriosidad, conocimiento, disciplina, voluntad y capacidad de trabajo) con los recursos físicos y la interrelación con el entorno. Con lo anterior se confirma nuevamente la importancia de estas unidades económicas y se justifica la razón de su estudio, pero se requiere de énfasis en lo que son las empresas resilientes ya que, como lo señala Kotliarenco, el concepto de resiliencia hace referencia a una capacidad que se desarrolla en un momento determinado; esto quiere decir que no se trae desde el momento en que se pone en marcha, sino que más bien se va adquiriendo. También se dice que es temporal porque las situaciones críticas son diversas y se presentan en diferentes estados del desarrollo de la unidad económica.

Con la presente investigación no queda definido un método único para analizar la resiliencia; sin embargo, se define un camino metodológico para su comprensión en MIPyMES rurales, se abre la posibilidad de ayuda para que otras unidades económicas tomen su estudio como ejemplo y comparen sus factores de protección y de riesgo, así como las diversas situaciones críticas que hacen que las empresas rurales entren en una etapa de adaptación y de cambio.

Cabe señalar que estas características o capacidades son puestas a prueba continuamente de acuerdo con fluctuaciones del mercado y por la presencia recurrente de escenarios adversos, tal como lo expresa Tunal (2005), lo que las obliga a generar nuevas cualidades y capacidades; muchas de éstas son denominadas de resiliencia.

Por otro lado, la relación de los proyectos de RENDRUS con el estudio de casos se deriva en que la base de la cual se partió para tener referencia de los factores resilientes es la generada por los proyectos de RENDRUS. Cuando se realiza el estudio de casos se confirman elementos que ya se presentaban y se añadieron otros nuevos, complementando el listado de factores.

Cabe mencionar que son diversos los trabajos que se han realizado con respecto a la supervivencia de las empresas rurales, pero con la presente investigación se pone énfasis en que la resiliencia no es una situación de éxito, debido a que éste es cuando la empresa se adecua a una necesidad que le demanda el modelo económico actual, pero esto no implica que por

DISCUSSION

The enterprise is perceived as a legal unit (or not) where relationships of resource exchange are continually established between different economic agents, through which assets are transferred. Clients, suppliers, shareholders, managers and laborers participate. Its classification can be into MIPyMES and its main objective is to generate work and income for the families and people who participate in the unit, in addition to offering a good or service that satisfies a need and thus gaining access to the local market, through conjugating human resources (creativity, skills, knowledge, discipline, willpower and capacity for work) with physical resources and the interrelation with the environment. With this the importance of these economic units is confirmed once again, and the reason for their study is justified, but an emphasis is required on what resilient enterprises are, since, as Kotliarenco points out, the concept of resilience refers to a capacity that is developed in a specific moment; this means that it is not something inherent from the moment when it begins, but rather that it is acquired. It is also said that it is temporary because the critical situations are diverse and they are present in different states of the development of the economic unit.

This study does not define a unique method to analyze resilience; however, a methodological path is defined for its understanding in rural MIPyMES, the possibility of help is opened for other economic units to take their study as example and to compare their protection and risk factors, as well as the various critical situations that make rural enterprises enter a stage of adaptation and change.

It should be mentioned that these characteristics or capacities are put to the test continually depending on fluctuations in the market and by the recurring presence of adverse scenarios, as Tunal (2005) states, which forces them to generate new attributes and capacities; many of these are referred to as resilient.

On the other hand, the relationship of RENDRUS projects with study cases is derived from the fact that the basis from which we started to have reference of the resilient factors is the one generated by the RENDRUS projects. When the study cases were performed certain elements were confirmed

ser exitosa sea necesariamente resiliente, pues varios proyectos exitosos visitados estaban cerrados al momento de levantar la información. En lo posible, es mejor tomar como una idea a los factores de éxito, pero considerar a los resilientes, los de riesgos y protectores como síntomas de posibles situaciones críticas a pasar y, de esta manera, disminuir el impacto y anticiparse al éxito, pero de manera permanente.

CONCLUSIONES

La resiliencia en las empresas no siempre se logra y, por ende, existen empresas que cierran. Los factores resilientes son elementos de importancia a considerar por las empresas jóvenes que atraviesan por situaciones complicadas: la confianza inter grupal, la planeación y el compromiso son determinantes. Las áreas sociocultural y de la estructura organizativa son consideradas de mayor interés por su efecto en el éxito de una empresa.

La resiliencia en el área sociocultural de una empresa rural es resultado de la relación entre la empresa y la comunidad a la que pertenece, debido a que elementos como la cantidad y el tipo de clientes existentes, las condiciones del espacio, la aceptación de los pobladores, la seguridad que se vive en la comunidad y la integración de la empresa rural, definen en gran medida la existencia o no de problemas para la unidad económica. El papel de la empresa en la comunidad debe detonar beneficios y oportunidad para los pobladores, así como participar a través de faenas y aportaciones económicas. La resiliencia organizacional de las empresas estudiadas es resultado de la interacción de los elementos que se dan al interior de la estructura interna organizativa de la empresa, refiriéndose a la situación existente entre miembros que la conforman y otros aspectos, como las características de los socios (su perfil), la organización y la resolución de problemas mediante la participación y toma de decisiones que ayudan a la continuidad de la empresa. De las empresas analizadas el nivel de confianza fue mayor en las que tienen estructura de trabajo familiar y regular que en aquellas donde no existe relación de parentesco. Las empresas que han durado más de dos años están conformadas principalmente por una estructura familiar; esto es algo muy importante, debido a que existe permanencia de los miembros a través del tiempo, situación opuesta a casos donde continuamente se están renovando sus

that were already present, and other new ones were added, complementing the list of factors.

It should be mentioned that the studies that have been carried out with regard to the survival of rural enterprises are diverse, but with this study an emphasis is placed in that resilience is not a situation of success, because this would be when the enterprise adapts to a need that the current economic model demands, although this does not imply that being successful necessarily means it is resilient, since several successful projects were closed at the time of collecting the information. To the extent possible, it is better to take the success factors as an idea, but to consider the resilient, the risk and protecting, as possible symptoms of critical situations to be overcome and, therefore, to decrease the impact and anticipate success, though in a permanent manner.

CONCLUSIONS

Resilience in the enterprises is not always achieved and, therefore, there are enterprises that close. The resilient factors are important elements to consider for young enterprises that experience complicated situations: inter-group trust, planning and commitment are determinant. The sociocultural and organizational structure areas are considered of greater interest for their effect on the achievement of an enterprise.

Resilience in the sociocultural area of a rural enterprise is the result of the relationship between the enterprise and the community that it belongs to, because elements such as the amount and the type of clients there are, the conditions of the space, the acceptance of the residents, the security experienced in the community, and the integration of the rural enterprise, define to a large degree the existence or not of problems for the economic unit. The role of the enterprise in the community should detonate benefits and opportunity for the inhabitants, as well as participate through tasks and economic contributions. The organizational resilience of the enterprises studied is the result of the interaction of elements that occur inside the inner organizational structure of the enterprise, referring to the existing situation among members that define it and other aspects, such as the characteristics of its members (the profile of partners), the organization and resolution of problems through the participation and decision

empleados y en las que no son familiares; lo que trae como resultado una baja productividad porque el conocimiento se demerita en el proceso productivo por el continuo cambio. Los factores resilientes que han desarrollado las empresas rurales estudiadas, localizadas en el municipio de Ziracuaretiro, son: mayor valor agregado a sus productos, desarrollo de coordinación grupal, contratación de personal especializado, coordinación para la entrega puntual de pedidos, adquisición de mayor compromiso grupal, honestidad, manejo adecuado en campo, continuidad en la capacitación, disciplina, formación de alianzas estratégicas, implementación de estrategias de comercialización, supervisión, perseverancia, adquisición de un mayor nivel de comunicación grupal, solicitud de financiamiento o crédito, reinversión continua y mayor exigencia grupal.

De manera general existe un área donde las empresas rurales estudiadas coinciden en tener problemas y esta es la parte productiva, debido a que existen elementos que no pueden controlar, como son los cambios climáticos que se traducen en heladas y sequías, lo que favorece la presencia de plagas y enfermedades. Lamentablemente, una limitante importante es el dinero para invertir en tecnología que minimice el riesgo. La económica es otra de las áreas donde la mayoría de las empresas estudiadas presentaron problemas, debido a la falta de reinversión, que conduce a la pérdida de liquidez.

NOTAS

¹Diccionario Básico Latín-Español/Español-Latín. Barcelona, 1982.

LITERATURA CITADA

- Luna Correa, J. E. 2008. Importancia de las PyMEs en México. COEPES, 11-13. Consultado el 20 de 05 de 2013. <http://www.comunicacion.ugto.mx/coepes/the-news/255-pymesroque>.
- Burak S., Donas. 1995. Resiliencia y desarrollo humano. Consultado el 13 de julio de 2012. www.binasss.sa.cr/adolescencia/RESILENCIA.htm.
- Bustamante A. 2012. Obtenido de Límites de la empresa. Universia. Consultado el 13 de julio del 2012.
- Luna, José L. 2008. Importancia de las PyMEs en México. In: COEPES. México. pp:11-13.
- FIDA. 2004. Empresas rurales. Roma (Italia). Consultado el 12 de Enero de 2012. <http://www.ifad.org/pub/policy/RE-spa.pdf>

making that help the enterprise's continuity. Of the enterprises analyzed, the level of trust was higher in those that have a structure of family work and regular for those where there is no kinship relationship. The enterprises that have lasted more than two years are made up primarily by a family structure; this is something very important, because there is permanence of the members throughout time, situation opposed to cases where the enterprises are continually renovating their employees and where they are not family members; this has the result of a low productivity because knowledge is belittled in the productive process as a result of constant change. The resilient factors that the rural enterprises studied, located in the municipality of Ziracuaretiro, have developed are: higher added value for their products, development of group coordination, hiring specialized personnel, coordination for the timely delivery of orders, acquiring greater group commitment, honesty, adequate management in the field, continuity in training, discipline, formalization of strategic alliances, implementing commercialization strategies, supervision, perseverance, acquiring a higher level of group communication, requesting financing or credit, continuous reinvestment and greater group demand.

In general, there is an area where the rural enterprises studied coincided in having problems, and it is the productive part, because there are elements that they cannot control, such as climate changes that translate into frosts and droughts, which entail the presence of plagues and diseases. Regretfully, an important limitation is the money to invest in technology that could minimize the risk. Another area where most of the enterprises studied presented problems is the economy, due to lack of reinvestment, which entails the loss of liquidity.

- End of the English version -

- FAO. 2009. La FAO en México: Más de 60 años de cooperación 1945-2009. México, D.F. Fuente 8 Vuelta, S.A. de C.V. 330 p.
- González R., E. 2011. La resiliencia empresarial, sobreponiéndose eficazmente a las adversidades y al fracaso. Negocios internacionales. pp: 3.
- Hamel, Gary, y Liisa Välikangas. 2003. En busca de la resiliencia. In: Harvard Business Review. América Latina. Harvard

- Business School Publishing Corporation. Consultado el 01 de Abril de 2012. http://www.planning.com.co/bd/archivos/1003_En_busca_de_la_resiliencia_Gary_Hamel_Liisa_Valikangas.pdf
- INEGI. 2009a. Resumen de los resultados de los censos económicos 2009. Consultado el 01 de Abril de 2012. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/RD09-resumen.pdf>
- INEGI. 2009b. Michoacán de Ocampo 2009. Consultado el 10 de Enero de 2012. http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_Michoacan.pdf
- Kotliarenco, María A. 1997. Estado del arte en Resiliencia. Consultado el 20 de Mayo de 2012. <http://resilnet.uiuc.edu/library/resiliencia/resiliencia2.pdf>
- Krell, Horacio. 2011. Resiliencia estratégica. Consultado el 30 de Marzo de 2012. <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=309&t=RESILIENCIAESTRAT%>
- Kummer Sussanne, D. 2011. Organic farmer's experiments in Austria. Vienna: University of Natural Resources and Life Sciences, Vienna. Consultado el 29 de 09 de 2012.
- Lovari, J. L. 2011. Editorial Master. Las redes sociales y la resiliencia. Consultado el 07 de 07 de 2012 http://www.editorialmaster.com.ar/contenido/cursos/index2.php?subaction=showfull&id=1278347179&archive=&start_from=&ucat=1&
- McManus, Phil. 2011. Rural Community and Rural Resilience: What is important to farmers in keeping their country towns alive? In: Journal of Rural Studies. Australia. Consultado el 27 de Septiembre de 2012. www.sciencedirect.com/.../S0743016711000854
- Moberg, Fredrik. 2012. What is resilience?. Consultado el 11 de Julio de 2012. <http://www.stockholmresilience.org/21/research/what-is-resilience.html>
- Munist, Mabel e Hilda Santos. 1998. Manual de identificación y promoción de la resiliencia en niños y adolescentes. Consultado el 29 de Agosto de 2012. www.paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/Resilman.PDF
- Onaindia, Dora. Líderes Resilientes. In: Revista Leadership. EU.2008. Consultado el 02 de Abril de 2012: <http://www.revistaleadership.com/articulos-privado/-frente-a-la-incertidumbre/>
- Presidencia de la República. 2008. Pequeñas y medianas empresas. Consultado el 23 de Junio de 2012. <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos/pequenas-y-medianas-empresas.html>
- Sanchis, Raquel, y Raúl Poler. 2011. Medición de la resiliencia empresarial ante eventos disruptivos. Una revisión al estado de arte. Consultado el 20 de Agosto de 2012. http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/administracion_de_empresas/104-113.pdf
- Schuschnev, Andrés. 2012. Organizaciones Resilientes. En: humanismo y conectividad. Consultado el 29 de 08 de 2012. <http://humanismoyconectividad.wordpress.com/2010/04/05/organizaciones-resilientes/>
- Tunal S., Gerardo. 2005. El mercado del trabajo como unidad de análisis para las microempresas informales urbanas. In: Ciencias Sociales No. 108. pp: 14.
- UNRIC .2010. Juventud, la más afectada por la crisis financiera mundial. Consultado el 10 de Junio del 2013. <http://www.unric.org/es/desempleo-juvenil/280-juventud-la-mas-afectada-por-la-crisis-financiera-mundial>.