



Driscoll's: creación de valor compartido en Michoacán

C45-13-078

En noviembre de 2015, Mariana Campos¹, líder de involucramiento comunitario en México de Driscoll's se acercó y solicitó apoyo al Tecnológico de Monterrey con el propósito de identificar oportunidades de desarrollo para dos comunidades en Michoacán, en las cuales la empresa había iniciado operaciones ese año: Tupátaro, una Tenencia² en condiciones de pobreza, y Tiripetío, una población cercana a Morelia³ conocida por albergar una escuela normal con efervescencia social y política. En febrero de 2016, una vez que había revisado el reporte de la investigación realizada por el Tecnológico de Monterrey, Mariana se preguntaba de qué forma podría Driscoll's involucrarse con estas comunidades para apoyarlas a desarrollarse y que eventualmente su población alcanzara una mejor calidad de vida.

Driscoll's: una empresa en busca de inspiración

Driscoll's era una empresa familiar multinacional con más de 100 años de vida que se enfocaba en el mercado de exportación y producción de fresas, arándanos, zarzamoras y frambuesas. Su estrategia estaba orientada a “buscar la satisfacción y deleite de los consumidores”, lo que significaba una relación constante con los productores porque buscaba la excelencia en términos de calidad, condición y sanidad de los productos exportados. Su filosofía era “involucrarse con las comunidades en las cuales trabajaba con el objetivo de inspirar y dejarse inspirar para crear lugares maravillosos para vivir”.

La historia de Driscoll's inició en 1904, cuando los amigos Joseph “Ed” Reiter y R.O Driscoll empezaron a producir las fresas protegidas a través de los derechos de patente y/o derechos de obtentor *Sweet Briar* en Pájaro Valley, California. A finales de los 40, Robert y Terry Sheehy se convirtieron en los primeros agricultores independientes de Driscoll's, en Santa María. En 1944, Ned y Ronald Driscoll junto con Kenneth Sheehy, Joe Reiter y otros socios, fundaron The Strawberry Institute, con el objetivo de investigar y propagar

¹ Su nombre ha sido cambiado por respeto a su privacidad

² Tenencia: Grupo de tierras o porción territorial en usufructo de una comunidad, según el Departamento Económico y Social de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura).

³ Capital de Michoacán.

Este caso fue escrito por Lilia Patricia López Vázquez (lilia.lopezv@tec.mx), con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.

Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nuevo México, Zapopan, Jalisco 45138, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

variedades superiores de fresa. Driscoll's Strawberry Associates se fundó como una cooperativa independiente de California para vender fresas frescas Premium⁴. Para 1966, The Strawberry Institute y Driscoll's Strawberry Associates se fusionaron para investigar, propagar, producir, vender y distribuir fresas de primera calidad en mercados tanto nacionales como internacionales. A partir de 1990, incluyeron otras variedades de *berries*⁵ en su estrategia de negocios. En 2015, la cuarta generación de esta empresa familiar se había integrado a la organización.

Modelo de negocios

El modelo de negocio se basaba en la asociación con productores agrícolas locales a quienes Driscoll's suministraba las plantas de variedades de berries protegidas a través de derechos de patente y/o derechos de obtentor⁶, mismas que ellos cultivaban, cosechaban y empacaban luego de pasar por un proceso de control de calidad estricto en todas estas etapas. Para que este control fuera exitoso, Driscoll's brindaba toda la capacitación, asesoría y supervisión necesaria y posteriormente compraba a los agricultores el producto para su exportación y distribución.

Los productores llevaban su cosecha diaria empacada a las plantas enfriadoras (*coolers*), que Driscoll's instalaba en puntos estratégicos de modo que quedaban a poca distancia de los ranchos asociados. Ahí, se llevaba a cabo un nuevo control de calidad donde se verificaba el peso que contenía cada *clamshell*⁷, el tamaño, apariencia física y acomodo de la fresa en el empaque así como los grados *brix*⁸ de la cosecha del día. Concluida esta revisión, el producto requería enfriamiento en un punto óptimo para su conservación en estado de frescura hasta que llegara a manos del consumidor.

Este modelo de negocio se distinguía de los convencionales, pues al cultivar plantas protegidas a través de derechos de patente y/o derechos de obtentor obtenidas a través mediante procesos de breeding tradicionales, se lograba un producto de calidad superior que se vendía en tiendas selectas en diferentes partes del mundo; el precio que se pagaba era por el prestigio y la calidad de la marca. Con esto lograban mayores ganancias para toda la cadena de valor.

Driscoll's en América

A lo largo del año, hay diferentes temporadas de berries en distintos lugares del mundo; esto lo aprovecha Driscoll's para garantizar la disponibilidad de la fruta de calidad para sus clientes todo el tiempo. De esta forma, las berries de Driscoll's eran cultivadas a través de productores locales asociados, en distintas regiones que eran seleccionadas según la calidad de la tierra, el clima y otros factores ambientales.

⁴ Un producto Premium tiene atributos superiores al estándar de su giro, mismos que son apreciados por los consumidores quienes están dispuestos a pagar un precio muy por encima del promedio.

⁵ *Berries* es un anglicismo que se usa de manera extendida como nombre genérico para variedades frutales como fresa, zarzamora, arándanos y frambuesas.

⁶ Driscoll's realizaba un proceso de investigación y desarrollo de las frutas que usarían los productores, con las especificaciones y adecuaciones a cada terreno y reproducía las muestras para ser enviadas a los productores.

⁷ Empaque plástico transparente para venta al detalle que permite que la fruta respire y la protege de los manejos que se realizan durante la distribución.

⁸ Índice que mide la cantidad de azúcares en zumos de frutas, bebidas, vinos, etcétera, y que permite evaluar el sabor.

Así, Driscoll's producía en Estados Unidos, Canadá, Argentina, Chile y México. En Baja California (Méjico) se producían fresas y frambuesas, mientras que, en Jalisco y Michoacán, además se producían zarzamoras y arándanos. En Puebla, Driscoll's tenía un centro de investigación y desarrollo de variedades de fresa donde se propagaban las plantas madre que se distribuían en los ranchos asociados para ser cultivadas por los agricultores.

Filosofía organizacional de Driscoll's

The way we care about each other and our communities defines us as people and as a company.

(La forma en que nos preocupamos unos por otros y por nuestras comunidades nos define como personas y como compañía)

-Kevin Murphy, Driscoll's CEO

Driscoll's se definía a sí misma como una empresa familiar apasionada por el cultivo de *berries* Premium frescas. Sus valores organizacionales eran pasión, humildad y ser dignos de confianza. Su visión era la de “ser la compañía mundial de *berries* que enriqueciera la vida de todas las personas que tocaba”. La empresa señalaba que el involucramiento con las comunidades donde se encontraban los ranchos de sus asociados era de “vital importancia”. Driscoll's se refería a dicho involucramiento con la comunidad como “inspirar y ser inspirados para crear lugares maravillosos para vivir”, y lo señalaba en sus valores corporativos. Driscoll's (2016) expresaba que valoraba a las personas y se concebía como miembro de las comunidades: “Nos honra ser parte de grandiosas comunidades, y trabajar con la gente maravillosa que hace a Driscoll's posible, desde los trabajadores del campo hasta nuestros productores y empleados”⁹.

Su política de involucramiento con la comunidad se basaba en la idea de que “todos somos parte de algo más grande que nosotros mismos”; “Se trata de inspirarse mutuamente a hacer más, promover el cuidado recíproco y así contribuir positivamente al mundo”. Por ello, Driscoll's trabajaba en tres avenidas de soporte a las comunidades (ver **Anexo 1**):

- Donaciones de *berries*
- Voluntariado de empleados y compromiso
- Subvenciones a las comunidades

Driscoll's en Tiripetío y Tupátaro

A finales de 2015, Mariana Campos, líder de involucramiento comunitario, se acercó al Tecnológico de Monterrey para solicitar apoyo en la identificación de oportunidades de colaboración con las comunidades de Tiripetío y Tupátaro con el objetivo de contribuir a su desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Para ello, se diseñó y llevó a cabo una investigación en dichas comunidades por parte de un equipo de profesores y alumnos del Tec de Monterrey en Morelia, para conocer su contexto sociodemográfico, cultural y económico, así como necesidades básicas visualizadas por la población y su disposición a emprender (ver **Anexo 2**).

Tiripetío

En el caso de Tiripetío, una Tenencia de la ciudad de Morelia ubicada a 25 kilómetros de distancia de la capital de Michoacán, a través de entrevistas que realizaron los estudiantes del Tec de Monterrey en los meses de febrero y marzo de 2016 con autoridades civiles y

⁹ Información disponible en: <http://www.driscolls.com/about/community-involvement>.

ciudadanos de la localidad, se encontró que la comunidad obtenía la mayor parte de sus ingresos de las remesas que enviaban sus familiares desde Estados Unidos, con los cuales se mantenía hasta la tercera generación; contaban con los servicios básicos (agua, luz, drenaje) y 58 % de la población tenía seguridad social.

Por la corta distancia a Morelia y la infraestructura de carreteras, trasladarse a la capital del estado era frecuente entre los habitantes, así que semanalmente iban y venían para adquirir los productos y servicios que necesitaban; algunos tomaban esta rutina de compras como viaje de esparcimiento.

En el momento en que se realizó la investigación no existía pobreza extrema¹⁰ en esta localidad y aunque sus habitantes no trabajaban en los ranchos asociados a Driscoll's, el comercio se había reactivado con su llegada, pues las personas que sí trabajaban en dichos ranchos acudían al pueblo a hacer consumo, y con ello habían aumentado sus ventas.

No obstante, la población no mostraba interés en tener otras fuentes de recursos, sino que más bien su expectativa era que la apertura de fraccionamientos habitacionales en la parte alta del pueblo les trajera beneficios urbanos. El problema que identificaba la población como “principal” era la imagen que la Tenencia tenía, debido a que ahí se ubicaba la Escuela Normal Rural “Vasco de Quiroga”, que había participado como agente de movimientos sociales en oposición a la reforma educativa en México desde 2012, organizando plantones, paros en carretera y otras manifestaciones, algunas pacíficas, otras no tanto.

También derivado de la investigación mencionada se describieron diversos aspectos de la vida en la comunidad como la cultura, situación política, económica y social.

Cultura

La cultura en Tiripetío estaba configurada principalmente por sus fiestas y tradiciones; la de mayor asistencia era el carnaval previo al Miércoles de Ceniza¹¹. La organización de las festividades era llevada a cabo por personas que voluntariamente realizaban las gestiones y las estructuraban.

En la población había un maestro que impartía clases de música, danza y artesanías a los niños, como en una pequeña escuela.

Pese a su importancia, los habitantes no mencionaban como un ícono cultural al Ex Convento de Tiripetío, una edificación del siglo XVI que servía de escenario para representaciones y muestras artísticas durante todo el año.

Situación política

No había relación de colaboración de los habitantes con el gobierno ya que, según señalaban los pobladores, el gobierno brindaba apoyos sólo a las ciudades y no a las Tenencias.

¹⁰ En México, se considera una situación de pobreza extrema en una población cuando no se tiene acceso a educación básica, servicios de salud ni de vivienda (agua potable y energía eléctrica).

¹¹ El Miércoles de Ceniza es una festividad de la religión Católica, la cual marca el inicio del tiempo de Cuaresma, es decir, cuarenta días antes de la conmemoración de la muerte y resurrección de Cristo en la Semana Santa. Este es un periodo de preparación espiritual, conversión a la fe y penitencia. Dado que la Semana Santa no tiene una fecha fija en el calendario civil, sino que más bien se establece con el calendario lunar por tradición, la fecha del Miércoles de Ceniza también es variable.

Había rancherías que se encontraban en constante búsqueda de apoyos financieros gubernamentales a través de líderes enfocados en esta tarea y que, por la constante insistencia al ayuntamiento, terminaban por obtener alguno. Los pobladores identificaban que estas acciones debían ser realizadas de manera permanente en toda la Tenencia, aunque eso dependía de quién fuera el líder de la comunidad.

Los ejidatarios expresaban que para mejorar su situación social se requería de un liderazgo distinto en la jefatura de Tenencia que los representara “de manera efectiva y constante” para que pudieran obtener apoyos por parte del gobierno.

Situación económica

Según el comité de Tenencia, la problemática por la que atravesaba la comunidad de Tiripetío era consecuencia de que en las décadas de los 80 y 90, parte de la población de varones se fue a Estados Unidos a buscar trabajo, dejando a esposas e hijos. Los señores enviaban dinero para mantener a sus familias, pero la mayoría de los jóvenes no habían estudiado o trabajado. No hubo alguien que los enseñara a trabajar. Así que una parte se dedicaba a la recolección de fresa, y otra seguía sin hacer nada ya que aún contaban con que el papá les siguiera enviando dinero para mantenerse, incluso a la tercera generación.

La situación económica, según los comentarios hechos y recolectados en las entrevistas, era que no existía gente adinerada en el pueblo, pero tampoco en extrema pobreza; que la persona que quería salir adelante trabajaba y la que no, vivía de las remesas.

Las entrevistas corroboraron los datos de INEGI respecto a que en esta Tenencia no había pobreza extrema. Lo que sí se observaba mucho era que “había mucha gente floja, sin hacer nada” (según palabras de los entrevistados). El trabajo del campo ya no les interesaba, dado que el precio del maíz hacía que no fuera atractiva la inversión en su cultivo tanto en dinero como en tiempo. También decían los entrevistados que se necesitaba “gente trabajadora” pero debido a la migración, los dueños de las tierras eran ya adultos mayores y habían perdido el interés por el campo esperando sólo el dinero que sus hijos les enviaban de Estados Unidos.

Agricultura

Los principales cultivos eran el maíz, la fresa y el camargo (planta que se daba por temporadas, similar a la alfalfa y servía de alimento para ganado).

El Comité de Tenencia narró la llegada de Driscoll's a Tiripetío; dijo que la empresa había presentado a los dirigentes de ranchos la propuesta de cultivar fresa, con el objetivo de que les rentaran su tierra y se pusieran a producir, sin embargo, comentaban los miembros del comité entrevistados, la tercera parte de los miembros ejidales estaban contra la propuesta ya que anteriormente no se había hecho un proyecto de esa naturaleza.

En su narración, los entrevistados mencionaron que esto había ocasionado conflicto entre los ejidatarios, pues algunos estaban a favor y otros se oponían, hasta que optaron por darle una oportunidad al proyecto a ver en qué deparaba. El resultado fue que sí se generaron más de 300 empleos permanentes y 900 temporales (ver **Tabla 1**) por el proyecto de la fresa, según concluyeron y lo cual fue corroborado con la información recabada en los ranchos asociados:

Tabla 1. Empleos generados por los ranchos asociados a Driscoll's en Tiripetío y Tupátaro

Número	Ubicación	Personal total	Hombres	Mujeres	Personal de planta	Personal de contrato/día
1	Tupátaro	38	31	7	8	30
2	Tiripetío	250	150	100	40	210
3	Huiramba	490	370	120	120	370
4	Tiripetío/San Rafael Coapa	140	80	60	70	70
6	Tiripetío	220	120	100	50	170
7	Lagunillas	75	48	27	25	50
Total		1,213	799	414	313	900

Fuente. Driscoll's, 2016.

Comercio

Por otra parte, en lo que respecta al comercio interno de la comunidad, los distribuidores de productos de consumo cotidiano, iban de la ciudad a proveer a los comercios de la Tenencia. La población contaba con la facilidad de transportarse a Morelia e ir a tiendas como Costco o WalMart. La sociedad señalaba que la corta distancia a la ciudad de Morelia les permitía tener abasto de productos de consumo diario, y les permitía resolver trámites civiles con facilidad.

No obstante, los comerciantes del lugar manifestaban que habían sentido un incremento en sus ventas a partir de la instalación de ranchos asociados a Driscoll's, pues decían que se notaba que cada vez más gente provenía de rancherías, la cual empezaba a acudir al pueblo a abastecerse de productos de consumo, con lo cual se producía una venta mayor.

Ganadería

Los miembros del Comité de Tenencia dijeron: “la ganadería es algo muy bueno, pero últimamente se ha venido dando el abigeato¹² y ni la autoridad ni la gente hacen nada por temor a las revanchas o a la venganza”.

Servicios con los que contaba la comunidad

La comunidad contaba con servicios básicos como agua, luz y transporte; además disponían de instalaciones sanitarias con servicio médico y varios comercios, pero los entrevistados decían que eran afortunados por vivir tan cerca de Morelia porque ahí obtenían todos los servicios y también tenían acceso a los medios de transporte; llegaban en 30 minutos a Morelia.

Disposición a otras actividades productivas

La población expresaba oposición frente a desarrollos urbanos. Se estaban construyendo nuevos fraccionamientos de vivienda en las partes altas del pueblo y ellos manifestaban desacuerdo porque estaban acabando con la naturaleza y porque no habían ofrecido nada a los pobladores, sino que lo veían como negocio para otros y ellos esperaban que llegara algo que los ayudara a mejorar como Tenencia.

¹² El abigeato es el robo de animales de crianza, el cual sucede toda vez que los animales salen a pastar en grandes extensiones de campo, dificultando el control de los propietarios sobre ellos; esto lo aprovechan los delincuentes, se los roban y ellos los comercializan vivos o sacrificados.

Situación social

Los habitantes de Tiripetío entrevistados comentaron que la gente externa a la comunidad decía que para ellos los estudiantes de la Normal eran problemáticos, pues sus alumnos y empleados habían propiciado movilizaciones sociales en protesta por la reforma educativa; habían organizado marchas, plantones y toma de carreteras en Michoacán. Sin embargo, los habitantes de Tiripetío no interactuaban con los normalistas; señalaban que había una relación armoniosa, cordial y de colaboración entre los pobladores.

Grupos dentro de la comunidad

Existían dos ejidos en Tiripetío, uno que agremiaba a más de 60 % de los ejidatarios, es decir, representaba a la mayoría y era donde se tomaban las decisiones sobre el uso de las tierras comunales que pertenecían a todo el pueblo, y de las cuales no se permitía que alguien obtuviera un provecho particular.

Rol mujeres

Las mujeres por años se habían dedicado al hogar, pero el rol había ido evolucionando. Esto se percibía en el crecimiento en el porcentaje de mujeres trabajando en el campo. Los encargados de los ranchos señalaban: "las mujeres son más cuidadosas y menos conflictivas a la hora de trabajar".

Rol hombres

Los hombres trabajaban en el campo o en otra actividad. Eran los proveedores de sus familias.

Tupátero

Tupátero, situado a 46 minutos de Morelia, contaba con transporte público colectivo en ruta de Pátzcuaro a Morelia y algunos taxis que transitaban por el lugar. La población tenía servicios de agua, luz y drenaje, pero no contaba con servicios médicos o educativos. La actividad económica del lugar se centraba en el comercio (gastronomía y artesanías de pasta de caña). Durante el fin de semana había presencia de turistas, atraídos por el templo de Santiago Apóstol, construido en el siglo XVI y conocido como la Capilla Sixtina de América.

La población expresaba su interés en buscar alternativas de crecimiento económico para la localidad; pensaba que al incrementarse el turismo se daría la venta de artesanías y comida los fines de semana, e incluso señalaban que podrían aprender a producir otros tipos de artesanías y ofrecer otras variedades. El clima era un tema que se hablaba entre ellos todas las semanas, ya que afectaba sus cultivos. También la población comentaba que le gustaría conocer de otros cultivos y afirmaba que el maíz no era costeable por los precios de garantía; en cuanto a la cosecha de aguacate, ésta se veía afectada por las variaciones en el clima.

*Cultura**Fiestas y tradiciones*

De acuerdo a las entrevistas, en Tupátero se tenían dos fiestas en el pueblo, el 25 de julio celebraban a Santiago Apóstol y el 9 de febrero, al Señor del Pinito. Esto fue corroborado por los entrevistados quienes describieron que festejaban en grande con mañanitas¹³, música, banda, jaripeo, castillos y celebraciones religiosas como misas, procesiones y rezo

¹³ Canción tradicional en México para festejar cumpleaños y onomásticos.

del rosario. Acostumbraban celebrar toda la semana, desde el lunes hasta el viernes, por lo tanto, faltaban a sus labores para poder asistir en familia. Además, en este tipo de celebraciones tenían visitas de sus familiares que vivían en Estados Unidos y muchos aprovechaban para otras fiestas como bodas, quince años y bautizos, entre otros. Había comisiones encargadas de organizar los festejos.

Educación

No había escuelas en la comunidad, por lo que la gente salía de la Tenencia para ello, pero eso daba como resultado que las personas contaran con grados de escolaridad de primaria a secundaria.

Situación política

Autoridad

Con respecto a lo que se platicó en la entrevista, la máxima autoridad de la comunidad de Tupátero era el jefe de Tenencia, que era elegido en una asamblea en la que se invitaba a la gente de la comunidad y después se hacía una votación libre; cada habitante votaba por el candidato de su elección. Las funciones del jefe de Tenencia eran: resolver los problemas que pudieran surgir entre los habitantes, cuidar que no faltaran los servicios y cumplir con las demandas de la población.

Tupátero pertenecía al municipio de Huiramba pero no había mucha relación con el presidente municipal porque, como lo señaló el encargado del Comité de Tenencia: “Un tiempo atrás hubo una decepción en cuanto al desempeño de un partido político, debido a que la población creyó que habría un cambio, y esto no sucedió, entonces dejamos de ser adeptos de dicho partido”. Sin embargo, en la entrevista, también se mencionó que cada quien pertenecía al partido político de su elección, porque lo que buscaban era tener una posición en el gobierno, alguna oportunidad de trabajo y cada habitante tenía intereses propios.

Grupos dentro de la comunidad

De acuerdo a lo que se comentó en la entrevista, no existían grupos dentro de la comunidad, todos los habitantes eran ejidatarios y eso los hacía parte de una sociedad, es decir, se organizaban para analizar cualquier situación y se integraban comisiones para resolverlas. A pesar de que no había grupos notorios dentro de la comunidad, sí existía autoridad, delegada en el jefe de Tenencia.

Situación económica

Los entrevistados consideraban estar en un nivel económico medio ya que satisfacían sus necesidades básicas; decían que no les hacía falta lo indispensable, sin embargo, no contaban con muchas cosas adicionales y no tenían variedad de bienes y servicios. Evaluaban su situación como regular y decían que “vivían al día”¹⁴.

En las entrevistas, los habitantes mencionaron que para ellos era muy difícil la agricultura y la ganadería, que era muy caro tener un animal, comprarlo y mantenerlo. En cuanto al trabajo, ya no había quien labrara las tierras porque un peón pedía 200 pesos diarios¹⁵ y los

¹⁴ Vivir al día es una expresión utilizada en México para referirse al hecho de que la gente va obteniendo diariamente los recursos para satisfacer sus necesidades inmediatas, sin contar con ahorros para enfrentar contingencias ni seguridad en que tendrán ingresos al día siguiente.

¹⁵ En 2014, 200 pesos equivalían a 13.83 USD, de acuerdo al tipo de cambio del Banco de México de diciembre de dicho año, señalado en la nota de pie de página número 16.

productores no tenían para pagar eso, entonces lo que hacían era llevarse a sus hijos para que ayudaran a trabajar, pues manifestaban que del maíz no se sacaba ganancia, se vendía en tres o cuatro pesos el kilo ya desgranado, lo cual no recuperaba los costos incurridos.

Agricultura

La principal actividad económica de esta Tenencia era la agricultura, y los habitantes consideraban que tenían una habilidad nata. Se producían aguacate y maíz. También se cultivaba frijol y trigo. Decían: “Lamentablemente el precio del maíz es demasiado bajo y por tanto no es costeable. Hemos intentado sembrar aguacate, pero los cultivos fueron afectados por las heladas, no sabemos qué hacer”. Expresaban que el asunto del clima era una preocupación, pues así como había repercusiones en el aguacate, sucedía lo mismo con los cultivos de maíz.

De hecho, el problema que la comunidad señalaba como el más importante era el clima, pues decía que en temporadas de frío se podía *morir* la cosecha. Se sembraba en época de lluvias, con el fin de fomentar el crecimiento natural de la planta. También se cultivaba el alimento para los animales que criaban. Es decir, sus cultivos eran de temporal, dependían de las lluvias para que prosperaran a diferencia de otras regiones del país en donde los sistemas mecanizados de riego permitían garantizar varias cosechas durante el año.

Ganadería

Otra de sus actividades productivas era la ganadería tanto para la producción de leche como de carne, no obstante, los entrevistados comentaban sobre los precios que mientras los productores vendían a 70 pesos el kilogramo, los minoristas lo revendían a 90 pesos y aún más si se le hacía algún otro proceso a la carne como marinirla. Decían: “francamente no estamos conformes con esta situación, la paga no es la adecuada”. Mencionaron también que primero se realizaban las actividades de la cosecha y posteriormente las de ganadería. Un entrevistado comentó que tenía una vaca que diariamente le daba suficiente leche para vender y obtener un ingreso adicional.

Artesanía

Elaboraban artesanías de pasta de caña, pero al ser el único tipo de productos que hacían, también vendían otros provenientes de distintas localidades. No obstante, la calidad de sus artesanías era muy reconocida y se exhibía en museos.

También había gastronomía típica que, junto con las artesanías, eran la oferta que se tenía para los turistas que visitaban la comunidad los fines de semana.

Disposición e interés de la comunidad para contar con más actividades productivas

La población desconocía la productividad de la fresa pero no había cerrazón: “si en el maíz no nos ha ido bien, tal vez aprender a sembrar fresas nos ayudará a que nos vaya mejor”. Por otra parte, la población reconocía que se tenía la opción de exportar productos, como sus artesanías. Señalaron que fomentar el turismo ayudaría mucho a la comunidad, ya que se vendía comida, artesanía y muebles.

Trabajo

Los habitantes de Tupáitaro comparaban su situación económica con la de Guanajuato; pues observaban que los pobladores de ese estado aledaño, tenían recursos, dinero y sus producciones tenían mejor rendimiento; en la entrevista mencionaron que esto era gracias a que el gobierno de Guanajuato los apoyaba con sacos de semillas que garantizaban su rendimiento.

Por otro lado, los pobladores afirmaban que no había fuentes de empleo, por lo cual debían ir a otros lugares a trabajar; su preocupación era mantener a sus hijos y a toda la familia en general. Uno de los entrevistados expresaba que para que la comunidad saliera adelante hacía falta más empleo y apoyo del gobierno. En esos momentos la comunidad no contaba con fuentes de trabajo fijo por lo que estaban dispuestos a hacer lo que fuera. Enfatizaban su interés en tener fuentes de empleo.

Servicios en la comunidad

De acuerdo a la entrevista que se hizo a los habitantes de Tupátaro, ellos contaban con los servicios básicos como agua, luz y drenaje, pero este último no tenía una instalación terminada aún, debido a que los vecinos no querían que se abrieran las calles, pero era necesario hacerlo para terminar la obra.

Recursos que necesitaban

Los habitantes de Tupátaro estaban conscientes de que necesitaban recursos para poder ser más productivos y como parte de esos recursos se incluía la asesoría adecuada porque no se les hacía difícil producir frutas y verduras; tenían tierra fértil y agua, lo que faltaba era una semilla que asegurara un “buen” rendimiento. Otro entrevistado agregó al respecto que sin arado ni abono no se podía producir.

Faltaban servicios médicos; esto los obligaba a salir de la comunidad en su busca cuando era necesario y además para conseguir productos básicos. De hecho, para satisfacer casi todas sus necesidades requerían trasladarse. Ellos señalaban que querían trabajos dentro de su comunidad, sin tener necesidad de utilizar transporte para poder desempeñar una actividad productiva.

No había doctores para atender emergencias; de dos a tres veces al mes iba una doctora a dar consulta, pero no tenía horario o días fijos. La clínica más cercana estaba en la cabecera municipal de Huiramba, a 12 kilómetros de distancia; y no tenían ningún tipo de seguridad social.

Situación social

Diferencias internas de la comunidad, conflictos

Existía una división en la comunidad por temas religiosos y una familia que no convivía con el resto de la población por tener creencias distintas, es decir, no participaba en las festividades católicas que se celebran en el pueblo.

En cuanto a la existencia de conflictos, los habitantes señalaron que de vez en cuando se daban incidentes causados por el exceso de bebidas alcohólicas, casos en que recurrián al gobierno para que se hicieran las detenciones pertinentes y fueran retenidos en Huiramba. En general, la comunidad sostenía que vivía “en forma tranquila”.

Rol de hombre

Las actividades principales de los hombres eran sembrar, cultivar y posteriormente dedicarse a su ganado.

Rol de mujer

El rol de las mujeres era ser amas de casa (cuidar de la familia, cocinar), y si los hombres necesitaban ayuda en alguna de sus labores ellas los apoyaban. Las familias dependían

únicamente de los ingresos del varón, es decir, las mujeres tenían actividades económicamente no remuneradas, así que no aportaban ingresos para el hogar.

Segunda etapa de investigación

Dado que el interés que manifestaba Driscoll's era que las acciones que se emprendieran beneficiaran a los trabajadores de los ranchos asociados a la compañía, el equipo de alumnos y profesores asignados al proyecto diseñaron una segunda etapa de investigación para conocer la realidad de los trabajadores del campo. Esta etapa estuvo integrada por la realización de encuestas a los trabajadores y grupos de enfoque en las comunidades, que fueron elaboradas por el mismo equipo de alumnos y profesores (ver **Anexo 3**).

Entre los principales hallazgos de esta segunda parte de la investigación se encontró que los trabajadores de los ranchos asociados no provenían propiamente de Tiripetío, sino de rancherías aledañas, tanto a esta localidad, como de Tupátaro y sus alrededores; 45 % de los entrevistados tenía ingresos familiares de entre mil y dos mil pesos semanales. Se trataba de familias de cinco miembros en promedio con una estructura tradicional donde el padre de familia se dedicaba al campo y la madre al hogar, aunque las hijas jóvenes se iban integrando a las labores del campo en los ranchos asociados. Los entrevistados señalaron como sus principales necesidades contar con servicios de salud, mejora de sus viviendas e incrementar fuentes de empleo permanente.

Al contar con la información de estas comunidades sobre las oportunidades de creación de valor compartido, Mariana se preguntaba: “¿Cómo Driscoll's podría contribuir con las comunidades de Tiripetío y Tupátaro para convertirlas en lugares “maravillosos” para vivir? ¿Qué proyectos productivos podemos desarrollar para elevar la calidad de vida de las personas? ¿De qué forma podría Driscoll's involucrarse sin caer en el asistencialismo ni crear dependencia de la comunidad hacia la empresa? ¿Era posible empoderar a la comunidad haciéndola responsable de su propio desarrollo?”.

Anexo 1. Acciones de Driscoll's de involucramiento comunitario

Donaciones

Driscoll's había desarrollado políticas de donaciones¹⁶ de *berries* a bancos de alimentos, escuelas y festivales vecinales, y decía que su propósito era “compartir el gozo de las *berries* con las comunidades”. Los requisitos para ser acreedor a un donativo era que las organizaciones estuvieran dentro de las regiones donde se ubicaban ranchos productores asociados, que las solicitudes se hicieran con una anticipación de dos semanas y dentro de los períodos de temporada de cosecha, y que contaran con EIN¹⁷. La solicitud se hacía en línea.

Subvenciones

El programa de subvenciones comunitarias regionales apoyaba soluciones que “construyeran comunidades vibrantes con un nuevo nivel de entendimiento, solidaridad, crecimiento económico e innovación entre la agricultura y las comunidades que hacían posible el trabajo” (Driscoll's 2016).

Driscoll's (2016) buscaba propuestas que:

- “Construyan una comunidad más inclusiva, conectada y económicamente vibrante para todas las familias, incluyendo los trabajadores agrícolas, productores y empleados.
- Aumenten el acceso, el interés por el conocimiento y la conciencia de las carreras en la agricultura (es decir, desde el campo hasta la oficina).
- Promuevan el conocimiento, la visibilidad, la apreciación y servicios para los que trabajan en la agricultura, en especial los trabajadores del campo.
- Ejemplifiquen los valores que guían nuestro negocio: pasión, humildad y honradez.
- Proporcionen y creen oportunidades para el involucramiento de los empleados con las comunidades”¹⁸.

Con una calendarización específica, Driscoll's (2015) emitió convocatorias para presentar proyectos en tres líneas¹⁹:

- a) “Educación, con el objetivo de promover la diversidad de estudiantes, la motivación, actitud y asistencia a programas y carreras relacionadas con la agricultura.
- b) Reunión comunitaria, búsqueda de programas que beneficien a toda la comunidad, actividades que la reúnan y que generen conocimiento y relaciones con la agricultura.
- c) Comunidades saludables que aseguren el acceso a miembros de la comunidad con mayor necesidad de servicios relacionados con la nutrición, la prevención, atención de necesidades básicas y a la cultura”.

Driscoll's otorgaba apoyos de hasta 10 mil dólares y emitía sus convocatorias en línea; ofrecía webinars²⁰ para orientar a los solicitantes en la elaboración de sus propuestas.

¹⁶ Vigente en Estados Unidos en el año 2016.

¹⁷ EIN: número de identificación patronal.

¹⁸ Es importante tener presente que los trabajadores provenientes de las comunidades en cuestión no eran contratados por Driscoll's, sino por los productores asociados a la empresa.

¹⁹ Disponibles en Estados Unidos en 2015. En noviembre de 2015, en el sitio web de Driscoll's se señala que esta línea de trabajo se encuentra en revisión: <https://www.driscolls.com/about/community-involvement/community-grants>.

²⁰ Un webinar es una conferencia o taller impartido en línea en una plataforma tecnológica basada en internet.

Voluntariado e involucramiento de empleados

Driscoll's buscaba apoyar el crecimiento económico usando la agricultura como marco de desarrollo. Los colaboradores de Driscoll's participaban con niños y jóvenes creando oportunidades para que ellos exploraran las diferentes facetas de la agricultura, así como las carreras asociadas disponibles, como fue el caso en un refugio de migrantes en Los Reyes, Michoacán en 2015 donde se les explicaban los procesos productivos agrícolas, su alcance y las carreras profesionales que se encargaban de enfrentar los retos del campo, para animarlos a continuar sus estudios universitarios.

Otro ejemplo del voluntariado de los empleados de Driscoll's había sido su participación con la guardería Corralitos, con quienes crearon un espacio para que los niños aprendieran sobre las plantas locales, la agricultura, el cuidado del agua y las *berries*. Sembraron tres mil 300 retoños de pasto, 32 árboles nativos y esparcieron poco más de 137 metros²¹ de compost para habilitar el espacio. Este espacio verde se había abierto a la comunidad como un lugar de aprendizaje, para practicar ejercicio y para la convivencia de los habitantes.

Algunas otras acciones que habían emprendido los colaboradores y la empresa en las comunidades en México, habían sido la reutilización de materiales para construir juegos para una escuela en San Quintín y la donación de una cocineta y aparatos de cocina a la escuela Tepochcalli, en Santa Fe, Baja California, con lo cual fue posible proveer de alimentos a los alumnos y de esta forma, habilitar el plantel como un de tiempo completo.

Así, Driscoll's y sus empleados se habían integrado a sus comunidades participando a través de donaciones, mantenimiento de instalaciones comunitarias como jardines, iglesias y escuelas, carreras con causa, siendo actores en festivales infantiles, entre otras acciones para adaptarse a las necesidades de cada comunidad.

Fuente. Driscoll's 2015-2016.

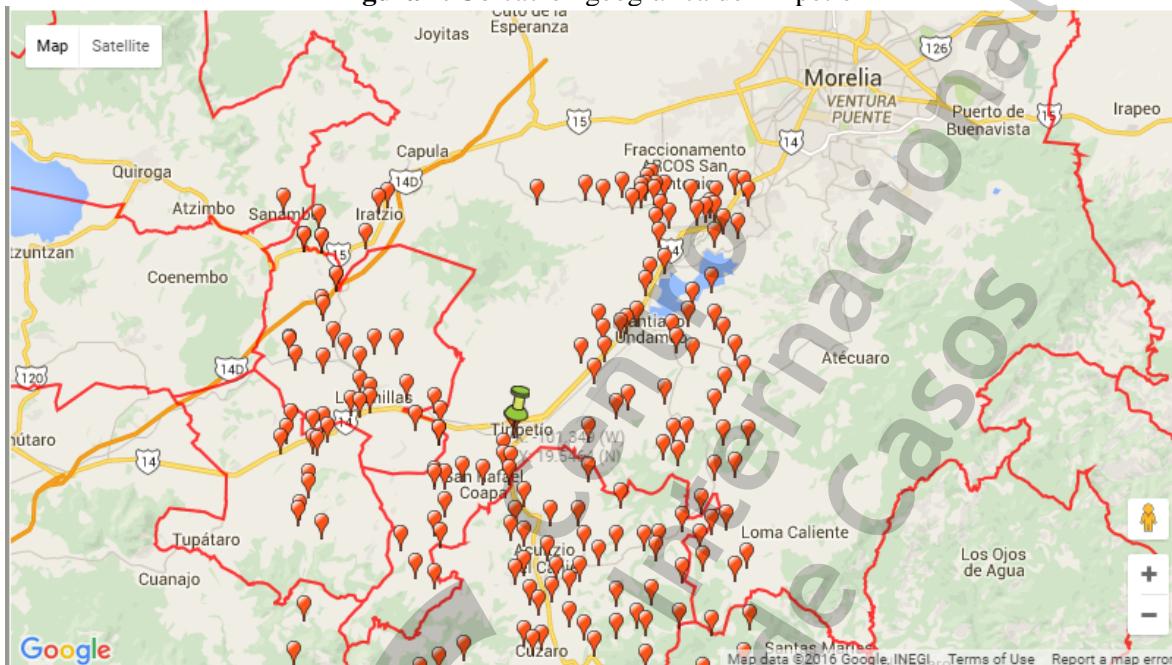
²¹ Alrededor de 150 yardas.

Anexo 2. Resultados de la investigación en Tiripetío y Tupáitaro

Tiripetío

La localidad de Tiripetío se ubica a una altura de 2,020 metros, pertenece al municipio de Morelia, capital del estado de Michoacán como se muestra en la **Figura 1** a continuación.

Figura 1. Ubicación geográfica de Tiripetío



Fuente. Sedesol, 2016.

Población

Tiripetío brindaba hogar para dos mil 050 habitantes de cuales 959 eran hombres o niños y mil 091 eran mujeres o niñas. Un mil 410 habitantes de la población total eran adultos y 329 eran mayores de 60 años (ver **Tabla 2**).

Tabla 2. Datos demográficos de Tiripetío

Año	2005			2010		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Datos demográficos						
Total de población en la localidad	895	1,084	1,979	959	1,091	2,050
Viviendas particulares habitadas		509			549	
Grado de marginación de la localidad (<i>Ver indicadores</i>)		Bajo			Bajo	
Grado de rezago social localidad (<i>Ver indicadores</i>)		1 muy bajo			Muy bajo	
Indicadores de carencia en vivienda (<i>Ver indicadores</i>)						

Fuente. Conapo, 2016.

En cuanto a la calidad de vida actual de los habitantes, mil 139 disponían de seguridad social. De las 553 viviendas particulares que se tenían registradas, 549 eran viviendas habitables, 10 de las cuales tenían un cuarto y 59 tenían piso de tierra. 544 casas habitación contaban con instalaciones sanitarias y 482 estaban conectadas a la red pública. Todas contaban con luz eléctrica y 123 hogares tenían una o más computadoras, 409 tenían una lavadora y 522 disfrutaba de una o más televisiones propias.

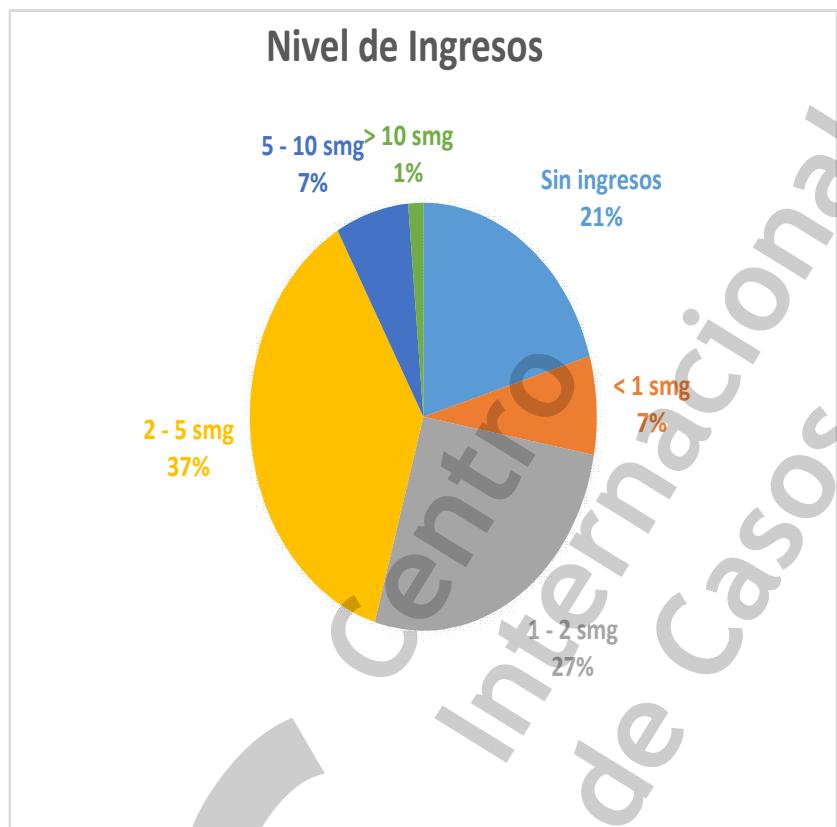
Ciento treinta y dos habitantes de los 15 y más años de edad no asistieron nunca a la escuela y 119 no sabían leer ni escribir. La media de educación en Tiripetío era de ocho años.

Economía

La primera fuente de sostén de las familias de Tiripetío era el envío de remesas de migrantes desde Estados Unidos. La producción local era únicamente para autoconsumo y a pesar de tener atractivos turísticos, no contaba con actividad en ese sentido debido a las acciones realizadas por parte de los normalistas. Los habitantes habían recibido capacitación por parte de la Dirección de Participación Social de la Dirección de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Morelia para realizar botas navideñas, letreros, esferas, adornos de árbol, dulceros de crepé y juegos de baño con motivos navideños de fomi, con el objetivo de fomentar el autoempleo. La población económicamente activa en la localidad de Tiripetío era de 539 personas (27.33 % de la población total) las cuales se distribuían por sectores de la siguiente forma:

- Sector primario: 135 (26.16 %) (Municipio: 3.59 %, Estado: 24.34 %) agricultura, explotación forestal, ganadería, minería, pesca.
- Sector secundario: 95 (18.41 %) (Municipio: 24.01 %, Estado: 25.52 %) construcción, electricidad, gas y agua, industria manufacturera.
- Sector Terciario: 286 (55.43%) (Municipio: 72.39 %, Estado: 50.13 %) Comercio, Servicios, Transportes

El nivel de ingresos de la localidad de Tiripetío se indica en la **Figura 2**: número de personas y porcentaje sobre el total de la población económicamente activa.

Figura 2. Nivel de ingresos de la población

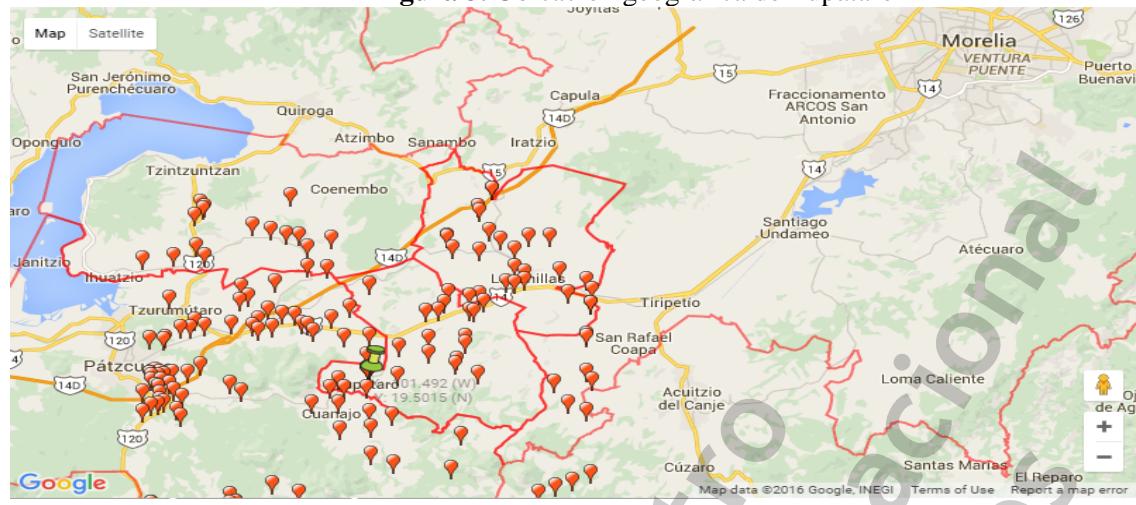
Fuente. Foro México, 2014.²²

Tupáitaro

El pueblo de Tupáitaro está ubicado en el centro de Michoacán, a 48 kilómetros de Morelia y 11 de Pátzcuaro como se muestra en la **Figura 3** a continuación.



²² SMG significa salario mínimo general, el cual se utiliza en México como un indicador para medir nivel de ingresos. En diciembre de 2014, el SMG equivalía a 67 pesos mexicanos, aproximadamente 4.45 dólares estadounidenses, el dólar se cotizaba a 14.461 en promedio, mismo día (fuente: Banco de México).

Figura 3. Ubicación geográfica de Tupátero

Población

Según el Censo de población del INEGI (2010), Tupátero contaba con 681 habitantes en 148 viviendas; y registró un decremento en la población respecto a 2005 de 6.6 por ciento (ver **Tabla 3**).

Tabla 3. Situación demográfica de Tupátero

Año	2005			2010		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Datos demográficos						
Total de población en la localidad	345	384	729	321	360	681
Viviendas particulares habitadas		143			148	
Grado de marginación de la localidad (<i>Ver indicadores</i>)		Alto			Alto	
Grado de rezago social localidad (<i>Ver indicadores</i>)		3 medio			Bajo	
Indicadores de carencia en vivienda (<i>Ver indicadores</i>)						

Fuente. Conapo, 2016

Tupátero vivía un grado de marginación con 18.61 % de la población analfabeta y 43.14 % de la población mayor de 15 años con primaria inconclusa; 17 % de la población vivía en hogares con piso de tierra y 39.19 % no disponía de refrigerador.

Tabla 4. Indicadores de marginación de Tupáitaro**Indicadores de Marginación**

Tupáitaro	2005	2010
Población total	729	681
% Población de 15 años o más analfabeta	21.03	18.61
% Población de 15 años o más sin primaria completa	49.66	43.14
% Viviendas particulares habitadas sin excusado	4.20	2.70
% Viviendas particulares habitadas sin energía eléctrica	2.80	0.68
% Viviendas particulares habitadas sin agua entubada	2.84	6.12
% Ocupantes por cuarto en viviendas particulares habitadas	45.45	1.40
% Viviendas particulares habitadas con piso de tierra	39.72	17.01
% Viviendas particulares habitadas que no disponen de refrigerador	61.54	39.19
Índice de marginación	-0.35583	-0.45371
Grado de marginación	Alto	Alto
Lugar que ocupa en el contexto nacional		65,462

Fuente: Estimaciones del CONAPO, Índices de marginación 2005; y CONAPO (2011)

Fuente. Conapo, 2016.

Economía

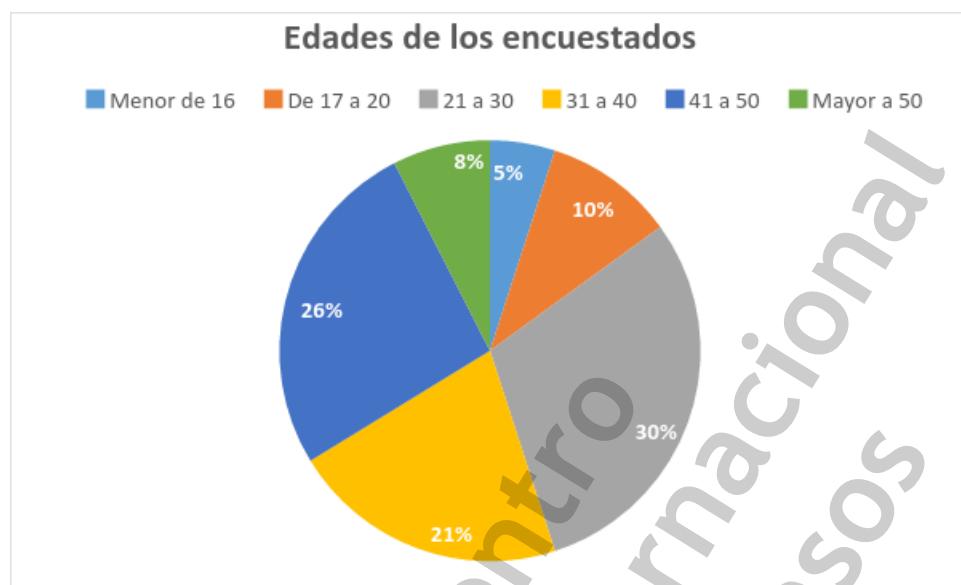
La economía de Tupáitaro estaba basada en las remesas provenientes de las personas que emigraron a Estados Unidos, en la agricultura (siembra de productos como maíz, frijol, calabaza y haba, de lo cual una tercera parte se destina para la venta local y hacia el exterior) y la ganadería (principalmente vacas que sólo se usaban para la producción de leche y consumo propio); la trasquila no era algo que se practicara, por lo tanto no se generaba ese ingreso a pesar de tener ovejas en algunas casas, la crianza de porcinos se reducía a una escala doméstica y con las aves de corral pasaba lo mismo: sólo eran para consumo personal. Otros de los ingresos que tenían eran los otorgados por programas gubernamentales tales como Oportunidades y Procampo.

La industria en Tupáitaro constaba de dos tortillerías y tres panaderías. Sus actividades comerciales incluían unas tiendas de abarrotes, el comercio se daba en el mercado, el cual se instalaba los días jueves, ahí se ofrecían los productos que los habitantes producían; y también los fines de semana puesto que era cuando llegaban turistas a visitar el Templo de Santiago Apóstol.

Fuente. Driscoll's 2016; Sedesol, 2016; Foro México, 2014.

Anexo 3. Resultados de la investigación en campo con trabajadores de ranchos asociados a Driscoll's

Las edades de los encuestados en su mayoría estaban entre los 20 y 50 años, es decir, en el rango de edad para la actividad física productiva (ver **Figura 4**).

Figura 4. Edades de los encuestados

Fuente. Encuestas realizadas en las comunidades por parte del Tec de Monterrey, 2016.

Se encontró que los trabajadores procedían de comunidades aledañas a las tenencias de Tiripetío y Tupátero. No se encontró ninguno de Tiripetío. Se trataba de familias grandes; 77 % de ellas estaban integradas por cuatro o más personas en el hogar. Los hogares estaban integrados en 67.9 % por padres (padre o madre); 71.4 % por hijos; 19 % abuelos; 11.9 %, tíos; 8.3 %, sobrinos y 29.7 % en otros parentescos, principalmente políticos, como suegros, yernos y nueras.

En cuanto a las ocupaciones de los miembros de la familia se encontró que, en promedio, 1.5 miembros de la familia se dedicaban al campo; 66.7 % de los hogares tenía al menos un miembro de la familia dedicado al hogar, y de ahí, sólo 44 % miembros del hogar tenían un trabajo remunerado aparte de quienes trabajaban en el campo. Es decir, 47.5 % de los habitantes de los hogares representados en los encuestados trabajaban en el campo en una actividad relacionada con Driscoll's²³.

La escolaridad de la población estaba entre primaria y secundaria (80 %). Del total de la población, el 46.5% tenía estudios inconclusos. Aproximadamente, 45 % de los hogares de trabajadores de ranchos afiliados a Driscoll's percibía un ingreso semanal permanente de entre mil y dos mil pesos; 18.3 % percibía más de dos mil 500 pesos a la semana; 40.5 % de los encuestados comentaron que tenían ingresos eventuales (provenientes de apoyos gubernamentales y remesas de familiares migrantes) de 500 a mil pesos cada dos meses.

²³ Driscoll's en Tiripetío y Tupátero había generado aproximadamente mil 200 empleos en los ranchos asociados, 25 % de los cuales eran de planta y el otro 75 % tenía contrato por día; la temporada de cosecha era de entre seis y siete meses al año.

El 3.7 % de los trabajadores de ranchos asociados a Driscoll's señalaron tener ingresos menores a 500 pesos semanales, y comentaron que esto se debía al hecho de no haber acudido a trabajar la semana completa por decisiones personales.

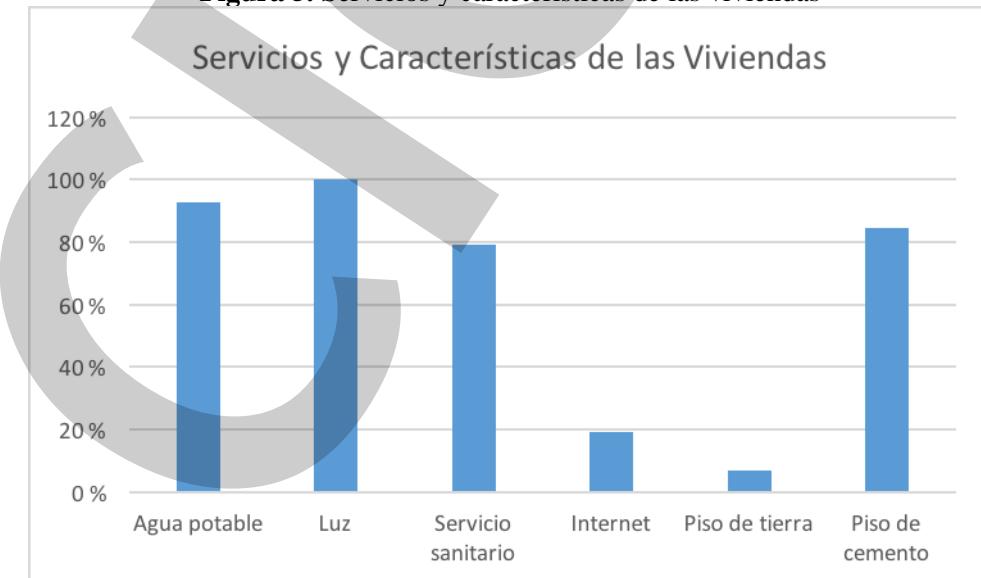
En comparación con lo anterior, 36.5 % de la población consideraba que, según sus palabras: “para vivir bien”, necesitarían ganar familiarmente al menos dos mil 501 pesos semanales, es decir, el doble de ingresos de lo que al momento de la encuesta percibía la población.

Al comparar el ingreso permanente semanal familiar con el ingreso que estimaban y señalaban como el “necesario para vivir bien” y las necesidades que identificaban como fundamentales para mejorar su calidad de vida, se encontró lo siguiente:

1. Las personas con ingresos menores a 500 pesos por semana no visualizaban la posibilidad de lograr un ingreso mayor a dos mil 500 pesos por semana, pero tenían una perspectiva de largo plazo, pues identificaban la vivienda y la educación como sus necesidades fundamentales.
2. En general, la población encuestada consideraba la educación como su “necesidad fundamental a ser resuelta”, a pesar de que no se encontró una correlación significativa entre los ingresos permanentes obtenidos y el nivel educativo de los miembros de la familia, aventajando en 61 % a la siguiente necesidad señalada, la cual era la alimentación.
3. Entre mayores ingresos tenía la población, las necesidades se desplazaban, de mejora a la vivienda y educación hacia servicios de salud y transporte, y de manera interesante, nuevamente hacia servicios de agua.

El 100 % de las viviendas que habitaba la población contaba con luz eléctrica, 92.9 % con agua potable y 84.5 % con piso de cemento. Sin embargo, más de 20 % no contaba con servicios sanitarios en sus hogares (ver **Figura 5**):

Figura 5. Servicios y características de las viviendas

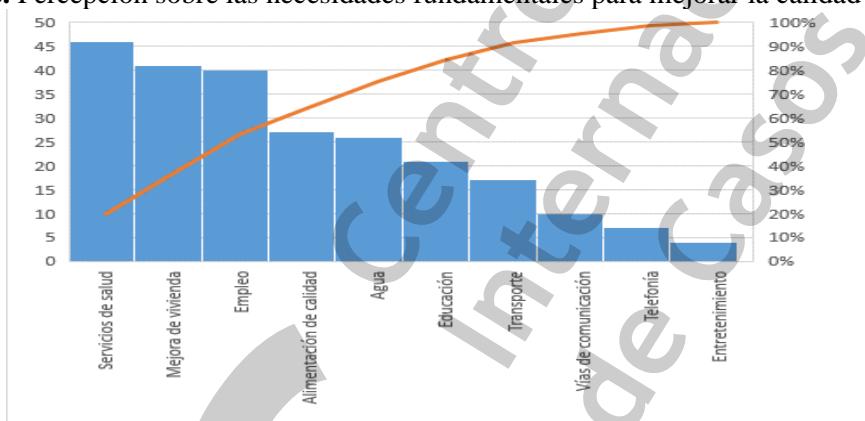


Fuente. Encuestas realizadas en la comunidad por parte del Tec de Monterrey, 2016.

Según la encuesta, las necesidades que los pobladores percibían como más importantes de atender para mejorar la calidad de vida de la comunidad, eran servicios de salud y mejoría de la vivienda (ver **Figura 6**).

Una de las situaciones cotidianas que enfrentaba la población, era que, para obtener productos y servicios básicos, el 71.4% tenía que desplazarse a otras localidades (como Morelia y Pátzcuaro), para adquirir alimentos, medicinas, atención a la salud, artículos de uso cotidiano (aseo de la casa, por ejemplo) y ropa y artículos de uso personal. Este traslado lo efectuaban normalmente en transporte público colectivo 35.1% y en el vehículo perteneciente a otra persona 59.6% (debido a la ausencia de dicho tipo de transporte y la distancia de los lugares a donde acudían que no era posible llegar caminando).

Figura 6. Percepción sobre las necesidades fundamentales para mejorar la calidad de vida



Fuente. Encuestas realizadas en la comunidad por parte del Tec de Monterrey, 2016.

Referencias

- Driscoll's (2018). *Community Involvement*. Disponible en: <http://www.driscolls.com/about/community-involvement>.
- Foro México (9 de junio de 2016). Obtenido de: <http://www.foro-mexico.com/michoacan-deocampo/tiripetio/mensaje-212587.html>.
- INEGI (2010). Tiripetío. Recuperado el 22 de enero de 2016 de *Mi pueblo*, sitio web: <http://www.mipueblo.mx/16/1181/tiripetio>.
- Lara (2009). *Etnografía de Tupáitaro Inahenah*. Recuperado el 22 de enero de 2016. Recuperado el 22 de enero de 2016 del blog Tupáitaro, sitio web: <http://Tupáitaro.blogspot.mx>.
- Ruiz, E. (julio, 2015). *Tiripetío, Tenencia de comerciantes foráneos*. Recuperado el 22 de enero de 2016 de CB Televisión, sitio web: <https://cbtelevision.com.mx/tiripetio-Tenencia-de-comerciantes-foraneos/>.
- Sedesol (2013). Información de Localidad. Recuperado el 22 de enero de 2016 de Sedesol, sitio web: <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/contenido.aspx?refnac=160390011>.
- Sedesol (2010). Catálogo de localidades. Recuperado el 22 de enero de 2016 de Microregiones, sitio web: <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/contenido.aspx?refnac=160530157>.
- Tecnológico de Monterrey (2016). *Driscoll's. Creando Valor Compartido para Tiripetío y Tupáitaro*. (1) Morelia, Michoacán.