



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

COORDINACIÓN DE POSGRADO DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

**LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE HORTALIZAS
SELECCIONADAS EN ORGANIZACIONES PRODUCTORAS, UNA
ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE MÉXICO**

DISERTACIÓN

QUE COMO REQUISITO PARCIAL

PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN CIENCIAS EN ECONOMÍA AGRÍCOLA

PRESENTA

GERARDO JESÚS CIENFUEGOS CARRERA



856491

AGOSTO DE 1997

CHAPINGO, ESTADO DE MÉXICO

**LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE HORTALIZAS SELECCIONADAS
EN ORGANIZACIONES PRODUCTORAS, UNA ALTERNATIVA PARA EL
DESARROLLO REGIONAL DE MÉXICO**

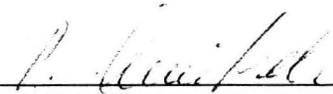
Tesis realizada por Gerardo Jesús Cienfuegos Carrera, bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito para obtener el grado de:

Doctor en Ciencias en Economía Agrícola

DIRECTOR:


DRA. PETRA QUEITSCH REINERT

ASESOR:


DR. JURGEN QUEITSCH KROKER

ASESOR:


DR. GERARDO GÓMEZ GONZÁLEZ

RPTE. DE LA COORDINACIÓN GENERAL:


DR. JOSÉ MARÍA SALAS GONZÁLEZ

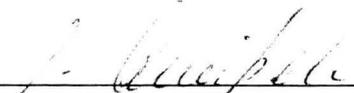
RPTE. DE LA COORD. DEPARTAMENTAL:


DR. SANTOS MARTÍNEZ TENORIO

**LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE HORTALIZAS
SELECCIONADAS EN ORGANIZACIONES PRODUCTORAS, UNA ALTERNATIVA
PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE MÉXICO**

El jurado que revisó y aprobó el examen de grado de Gerardo Jesús Cienfuegos Carrera, autor de la presente tesis de Doctorado en Ciencias en Economía Agrícola, estuvo constituido por:

DIRECTOR: _____


DRA. PETRA QUEITSCH REINERT

ASESOR: _____


DR. JURGEN QUEITSCH KROKER

ASESOR: _____


DR. GERARDO GÓMEZ GONZÁLEZ

RPTE. DE LA COORDINACIÓN GENERAL: _____


DR. JOSÉ MARÍA SALAS GONZÁLEZ

RPTE. DE LA COORD. DEPARTAMENTAL: _____


DR. SANTOS MARTÍNEZ TENORIO

RESUMEN

GERARDO JESÚS CIENFUEGOS CARRERA

LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE HORTALIZAS SELECCIONADAS EN ORGANIZACIONES PRODUCTORAS, UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE MÉXICO

Esta investigación es un estudio sobre la creación de las agroindustrias, siendo estas mismas con fines de exportación.

Están dirigidas a operar en cualquier región de Veracruz, siendo su producción basada en ocho productos agrícolas propuestos.

Es importante notar que estas agroindustrias aprovecharán la época invernal del hemisferio norte, para una mejor estrategia de mercado, aunado a su trabajo durante el año.

En el desarrollo de este trabajo se muestran modelos organizativos, para la adecuación a la región en donde se aconseja opere la agroindustria.

Se muestran las producciones actuales y potenciales de los ocho productos propuestos, aspectos importantes para la motivación e integración real de siembras, que se traducirán en oportunidades de los diferentes mercados de exportación.

32207

Esto, naturalmente, aporta divisas al país y, consecuencia lógica la industrialización sistemática del sector primario.

Este trabajo aporta una oportunidad tangible al agro, que se traducirá en el beneficio real al agricultor y a México.

Palabras claves: agroindustria, estrategia, exportación.

ABSTRACT

GERARDO JESÚS CIENFUEGOS CARRERA

THE INTERNATIONAL COMERCIALIZATION OF SELECTED VEGETABLES IN PRODUCTIVE ORGANIZATIONS, AN ALTERNATIVE TO THE REGIONAL DEVELOPMENT OF MEXICO

this thesis is a study about the creation of agricultural industries with means for exporting.

they are directed to operate in any region of the state of veracruz with their production based on eight suggested agricultural products.

it is important to mention that these kinds of industries take advantage of the winter season in the northern hemisphere for a better market strategy, in addition to their regular operation during the year.

throughout this work different organizational models are presented according to region of the country in which the industry will operate.

it shows updated and potential forms of production of the eight suggested agricultural products, which are important matters for motivating and integrating

their findings. these will be translated into opportunities in various export markets.

naturally this will provide foreign currencies to the country and in a logical consequence the systematic industrialization of primary sector of the economy.

this work provides a tangible opportunity for the agricultural sector which will translate in to a real benefit for the farmer and mexico.

Index words: agricultural products, strategy, export markets.

DEDICATORIA

Para **Alba**

Carolina, Gerardo y Eduardo

Con respeto y admiración a **Don Antonio Madrazo Suárez**

AGRADECIMIENTOS

A todos los profesores, maestros y doctores que me ayudaron en mi instrucción, de igual forma a las instituciones que me ayudaron en mi formación y en el desarrollo de esta investigación.

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. JUSTIFICACIÓN	2
1.2. ENTORNO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3. OBJETIVO	6
II. LA REGIÓN Y SUS PRODUCTOS SELECCIONABLES EXPORTABLES	9
2.1. LA REGIÓN DEL GOLFO DE MÉXICO Y EL ESTADO DE VERACRUZ	9
2.2. PRODUCTOS MEXICANOS EXPORTABLES	11
2.3. SITUACIÓN REGIONAL	24
2.4. HISTORIA POR SECTORES	31
2.4.1. PRODUCTOS FRESCOS	31
2.4.2. PRODUCTOS SEMIPROCESADOS	31
2.4.3. PRODUCTOS PROCESADOS	32
III. ENTORNO ECONÓMICO	36
3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ECONOMÍA MEXICANA PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	37
3.2. IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES	42
3.3. MECANISMOS DE APOYO FINANCIERO	45
IV. ORGANIZACIÓN	54
4.1. MODERNIZACIÓN DE ORGANIZACIONES	54

4.2. CONCENTRACIONES	61
4.3. EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR	68
V. MERCADO INTERNACIONAL	84
5.1. ENFOQUE DE EXPORTACIÓN	84
5.1.1. TRATADO DE LIBRE COMERCIO	88
5.1.2. UNIÓN EUROPEA	93
5.1.3. CUENCA DEL PACÍFICO	95
5.1.4. OTRAS REGIONES	98
5.2. COMPETENCIA INTERNACIONAL	99
5.3. LOGÍSTICA	108
VI. ESTRATEGIA DE LA OPORTUNIDAD	119
6.1. ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES	121
6.2. ESTRATEGIA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS MERCADOS	159
6.3. VALORES ECOLÓGICOS Y HUMANOS	167
VII. BIBLIOGRAFÍA	171
VIII. ANEXOS	174

I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación está basada en una parte de la agricultura de México, cuya referencia es la integración regional del Agro de Veracruz, para la creación de Organizaciones Productoras de Hortalizas Seleccionadas, con planes firmes para la exportación. Se considera como un reto donde relativamente es fácil caer en omisiones y, por consiguiente, ser vulnerable a críticas de diversa índole. A pesar de ello, se corre ese riesgo, por lo que se intenta reunir en esta investigación toda la información posible.

Para lograrlo, se ha de recurrir a fuentes bibliográficas, investigaciones de campo, publicaciones especializadas, libros, revistas, informes relativos y algunos recursos que garanticen el objetivo planteado.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Esta justificación se da a partir de los procesos mundiales de globalización y del Tratado de Libre Comercio, ante la necesidad de apertura comercial del país y dada la creciente competencia internacional.

Importante y determinante es la investigación de oportunidades dentro de este entorno económico, ampliando así las actividades productivas y organizativas teniendo como meta la exportación.

México es un país con diversos tipos de climas y de tierras de siembra, situación que lo hace rico en la producción agrícola. Una mayor organización y explotación de ellos amplía los horizontes económicos, primeramente para las regiones productoras y en consecuencia para el país, lo que se traduce en una mayor captación de divisas, lo cual es saludable para cualquier economía.

En esta investigación aprovecharemos el vínculo productor con la pequeña y mediana industria, superando problemas en su organización, para producir y comercializar productos agropecuarios seleccionados y de alta calidad, aptos para la exportación.

México, ante la creciente necesidad de aumentar exportaciones y mejorar importaciones, se enfrenta a problemas importantes ; si, para alcanzar estos objetivos existe una necesidad evidente de exportación, por otra, las exigencias de pequeñas y medianas empresas comerciales agrícolas, demandan estrategias de difícil ejecución, desde su integración como sociedades hasta su consolidación como empresas.

Esta investigación analiza esta problemática en el caso de verduras seleccionadas y adaptadas a regiones potenciales como son las de Veracruz.

A pesar de las dificultades mencionadas, las exportaciones deben ser realizadas en forma óptima y enviadas rápidamente, debido a que no se conseguirá jamás posiciones en el comercio internacional sin una escala organizativa de operaciones.

Para esto, se hace necesario pensar de inmediato, en la oportunidad del Agro, como elemento de rápida operatividad y de financiamiento eficaz y efectivo en las operaciones cíclicas del mismo.

Se abordarán aspectos que puedan favorecer y fortalecer el poder de comercialización a nivel externo, más eficientemente, se expondrán ideas de modernización del comercio, así como la adaptación de organizaciones para la formación de pequeñas y medianas empresas agroindustriales frente al comercio internacional.

1.2 ENTORNO DE LA INVESTIGACION

México, por la variedad de su orografía, clima y suelo, exige estudios capaces de adaptarse a una producción agrícola cambiante y creciente, competitiva y difícil.

La organización de las sociedades rurales, para producción y creación de agroindustrias, es sin duda uno de los sectores en donde Veracruz puede ofrecer calidad y variedad en un futuro esperanzado y realista, como es el panorama de la producción agrícola en varias de sus regiones.

El entorno de esta investigación se refiere a las regiones agrícolas del Estado de Veracruz y los productos que éstas nos ofrecen, sea en fresco, semiprocesados y procesados, así como también integrando aquellos que potencialmente sean competitivos en el mercado internacional.

Los productos seleccionados para esta investigación serán referencia para la investigación de una estrategia de mercadotecnia, con la aplicación de un sistema operativo regional.

MÉTODOS ESTABLECIDOS

La metodología usada para esta investigación, está referida a cuatro sistemas de aportación de datos y su punto de enlace, que es la estrategia comercial de los productos propuestos en la esfera mundial. Estos sistemas de datos son ;

En primer lugar el estudio de la oportunidad de comercialización internacional de productos hortícolas seleccionados.

El segundo se refiere a la operatividad de los cultivos seleccionados en áreas potenciales, que den lugar a su desarrollo pleno, en las regiones más propicias.

Un tercer punto es la referencia al estudio demográfico de las áreas regionales del estado de Veracruz, para la adaptación de las organizaciones, estas deben ser definidas en base al pensar de cada región elegida. Para esto, se realizaron estudios de las organizaciones productoras actuales, en el territorio nacional, así como también en el extranjero, como es el caso de Chile, que tiene un despegue operativo en la última década con respecto a su comercialización agrícola internacional.

El estudio que se hace en México, está basado en la operatividad de sus organizaciones, en las regiones donde hay gran productividad agrícola. La conjunción de las regiones Chilenas y Mexicanas en su operatividad organizativa, pueden ayudar a una integración efectiva en la creación de sistemas operativos potenciales.

El cuarto y último eslabón para la conexión de estos estudios, fue la investigación del mercado internacional de los productos seleccionados, en cuanto a su comercialización en el mercado mundial, así como también al estudio de los competidores internacionales.

Habiendo tenido los cuatro sistemas de conocimiento antes referidos, que sirven de punto de enlace para el desarrollo de la estrategia de comercialización, se integra aquí, el modelo de Planeación Estratégica de Mercadotecnia de G. David Huges, en el cual, se dominan los fundamentos de la mercadotecnia desde una perspectiva de planeación estratégica y complementada con un planteamiento estratégico comercial, realizado en San Miguel de Allende Guanajuato. Esto redundará en una estrategia de oportunidad para la comercialización internacional de hortalizas seleccionadas en organizaciones productoras, como alternativas de desarrollo regional.

1.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer soluciones para mejorar las expectativas de productores agroindustriales en el comercio internacional, apoyando con ello el desarrollo regional, contribuyendo a mejorar el desequilibrio de la Balanza Comercial de México, así como aportar un aumento en la productividad interna.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.- Dar a conocer más y ampliamente los productos agrícolas potenciales de México específicamente del Estado de Veracruz, sean estos en fresco o para ser industrializados, con fines de exportación.

Estableciendo este conocimiento referido a ;

- a.- Conocimiento agrícola del cultivo.
- b.- El cultivo adaptable a regiones potenciales.
- c.- Condiciones apropiadas del medio físico..
- d.- Canales de distribución ágiles.
- e.- Funcionamiento Organizaciones eficiente.

2.- Mejorar la posición de competencia frente al mercado exterior, proponiendo para ello una estrategia de mercadotecnia para mercados en el extranjero.

3.- Desarrollar sistemas operativos dentro de la sociedad rural del Estado de Veracruz, dirigidos al Comercio Exterior.

- a.- Organización de Agrupaciones de Compras.
- b.- Sociedades : Ejidales, Privadas y Mixtas.
- c.- Consorcios de Exportación.

II. LA REGIÓN Y SUS PRODUCTOS SELECCIONADOS EXPORTABLES

En este segundo capítulo, se expondrá un resumen descriptivo de la región del Golfo de México, así como una breve sinopsis del Estado de Veracruz.

De los productos agrícolas exportables se mencionarán los de mejor posición en los mercados internacionales, mostrando los diferentes grados de industrialización de los productos, sean éstos en fresco o procesados.

Se hará un esbozo de la situación por zonas regionales del Estado de Veracruz, notando la participación potencial de los productos que se proponen.

2.1 LA REGIÓN DEL GOLFO DE MÉXICO Y EL ESTADO DE VERACRUZ

México, se encuentra en las latitudes correspondientes a la inestabilidad climática que origina las zonas áridas o semiáridas, es decir, en la misma latitud de los grandes desiertos del mundo y en un país cuya orografía favorece a la sequía.

Pero al mismo tiempo, tiene regiones que cuentan con tierras de humedad, ríos cuyas aguas han sido almacenadas en las diferentes obras de irrigación y lugares de buena precipitación.

Tal es el caso del Estado de Veracruz, que por su geografía lo hace estratégico para algunos productos que potencialmente tienen una amplia oportunidad en el mercado internacional.

La región del Golfo de México está formada por los Estados de Veracruz y Tabasco. La topografía general es de declives de la Sierra Madre Oriental y

planicies costeras, con excepción de los volcanes Citlaltepēt (Pico de Orizaba) y Cofre de Perote, así como las sierras de los Tuxtlas y Otontepec.

Los Climas son de Tipo Húmedo o subhúmedo. Los suelos fueron formados en su mayor parte por materiales desintegrados por las lluvias, a menudo acarreadas hacia las llanuras. En las vegas de los ríos, éste fenómeno ocurre comúnmente y constituyen los mejores suelos tropicales y semitropicales.

EL ESTADO DE VERACRUZ

El Estado de Veracruz¹ es una faja costera alargada, con aproximadamente 800 km. de largo, 156 Km. de ancho en su parte mas ancha y 47 Km. en su parte mas angosta; cuenta con 72,815 Km² de superficie. Numerosos ríos cruzan su territorio, que generan un escurrimiento medio anual de 47 mil millones de metros cúbicos, los cuales se han aprovechado en mínima escala.

Los climas dominantes son el cálido húmedo en el sur y en algunas fracciones del escarpio de la Sierra; el cálido subhúmedo en todo el resto de la planicie costera, las variaciones del semicálido y templado húmedo y subhúmedo en las partes medias y altas de la Sierra Madre Oriental.

Veracruz está considerado como la entidad que tiene los mayores recursos naturales aprovechables en la actualidad. La agricultura se desarrolla en

¹ Hector Amezcua Cardiel
Biblioteca de las entidades federativas.
Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades
Universidad Autónoma de México. / 1990

aproximadamente un millón de hectáreas, de las cuales sólo 64,000 son de riego, destacan los cultivos de maíz con 450 mil, caña de azúcar con 191 mil, café 97 mil, frijol 50 mil, mango y plátano con 18 mil cada uno.

El 42% de sus habitantes forman parte de su población económicamente activa. Siendo también la tercera entidad en el país por su fuerza laboral.

El 39% de la población se dedica a actividades agrícolas, el 21% a industriales y el 37% a los servicios .

Respecto al producto Interno Bruto, Veracruz ocupa el sexto lugar nacional con el 5%.

Cuenta con 80 agroindustrias diferentes, principalmente en productos cítricos, piña, maíz, entre otras. Sobre suelo veracruzano están asentados 800 beneficios húmedos y secos de café y 22 de los 63 ingenios azucareros que hay en el país.

La porcicultura, ovinos y caprinos mantienen cifras medianas en comparación con otros estados del país.

La superficie dedicada a la ganadería es de varios millones de hectáreas, de las cuales poco más de un millón son de praderas artificiales.

La industria avícola también ha crecido; registra en 1990, 15 millones de aves a pesar de que las condiciones climáticas no son favorables para su reproducción.

La industria apícola ocupa el segundo lugar después de Yucatán. La concentración del ingreso, se da como en la mayor parte del país en el medio

urbano. En Veracruz ésta es más acentuada en las ciudades de Veracruz, Coatzacoalcos, Poza Rica, Córdoba, Orizaba y Jalapa.

Aun cuando el Estado de Veracruz ha recibido mayores inversiones que otros estados, no son lo suficientes para promover el ingreso medio rural, porque existen problemas de organización y capacitación en el trabajo.

Actualmente, el poder ejecutivo nacional ha señalado la importancia del sector agroindustrial, por su amplia colaboración tanto a la soberanía alimentaria como a la generación de empleos y divisas.

Un elemento básico de apoyo es la canalización de recursos en forma oportuna, suficiente y a tasa competitivas, que permiten que tanto la producción como las exportaciones se eleven sustancialmente.

De este modo, el ejecutivo nacional ha dictado la encomienda de intensificar el apoyo por parte de todas las dependencias que de una u otra forma tengan injerencia en este sector, así como continuar con ayuda efectiva a las industrias de agroexportación.

2.2 PRODUCTOS MEXICANOS EXPORTABLES

Para la determinación de los productos con mejor ventaja de comercialización exterior, por parte de las posibles organizaciones agroindustriales en el Estado de Veracruz, determinando un marco referencial con mayor oportunidad comercial, encontramos que existen unas cuarenta hortalizas con posibilidad, de las cuales para esta investigación, se tomaron

siete productos hortícolas y una cactacea, mismas que se describen a continuación

CHILE

Familia : Solanácea
Género : *Solanum*
especie : *annuum*

El Chile es el cultivo hortícola mas importante de México y de mayor consumo popular, especialmente en estado fresco, aun cuando también se consume procesado en forma de salsas y encurtidos. En México existe gran variedad de chiles de diferentes tipos en cuanto a forma, sabor, color, olor, tamaño y picor. En 1991 se reporto que el 75% de la población mexicana lo consume en forma fresca. Una gran parte de la producción se exporta en fresco y procesada.

BERENJENA

Familia : Solanácea
Género : *Solanum*
Especie : *melonjena*

La berenjena es originaria de la India y de China, es muy importante en muchos países, Japón esta importando grandes cantidades debido a que ya es parte de su dieta. Se le aprecia en los Balcanes, en el sur de Estados Unidos. En América latina, la demanda va en aumento.

CALABACITA

Familia : Cucurbitácea

Género : *Cucurbita*

Especie : *pepo*

Las solanáceas y cucurbitáceas son de las familias de hortalizas más importantes de México por la superficie sembrada, reportándose una superficie sembrada de más de 63 mil hectáreas. La calabacita se consume en todo el año y en estado fresco.

Es una hortaliza muy consumida en Europa y Asia, su consumo va en aumento.

ALCACHOFA

Familia : Compositae

Género : *Cynara*

Especie : *scolymus*

Pertenece a la familia de las compuestas, la alcachofa es considerada como un platillo de lujo y cultivada por su alta rentabilidad.

Esta hortaliza puede ser usada de diversas maneras:

Puede ser consumida cocida o también industrializada, congelada o en conserva, es muy bien aceptada en Estados Unidos, Europa y Asia.

ESPÁRRAGO

Familia : Liliácea
Género : *Asparagus*
Especie : *officinalis*

El espárrago es una hortaliza cuyo tallo se consume fresco (Espárrago verde) y enlatado (Espárrago blanco).

Se cultiva en regiones situadas a mil metros sobre el nivel del mar, los principales lugares de consumo son; Estados Unidos, Australia, Europa y Asia.

AJO

Familia : Amarilidácea
Género : *Allium*
Especie : *sativum*

En todo el mundo se usa esta hortaliza como condimento, ya sea en forma natural como deshidratada; nuestro país es de los principales exportadores del mundo.

CEBOLLA

Familia : Amarilidácea
Género : *Allium*
Especie : *cepa*

La cebolla ocupa, dentro de las amarilidáceas, el primer lugar por la cantidad de superficie sembrada en México, tiene demanda durante todo el año; tiene un amplio y variado consumo: como condimento, fresca, deshidratada y hasta para uso medicinal, se exporta principalmente a Europa y Asia.

Siguiendo el sistema de información para las ciencias y tecnologías agrícolas (AGRIS) y el sistema Interamericano de Información para las Ciencias Agrícolas (AGRINTER), se agrupan estas siete hortalizas así:

Frutos que son hortalizas	CHILE
	BERENJENA
	CALABACITA
Tallos, brotes y flores	ALCACHOFA
	ESPÁRRAGO
Hortalizas de Bulbo	AJO
	CEBOLLA

El octavo producto seleccionado es el nopal, cactácea que tradicionalmente se ha caracterizado por ser un producto silvestre, pero recientemente ha tenido una gran importancia económica dado que se ha empezado a exportar en cantidades cada vez mayores.

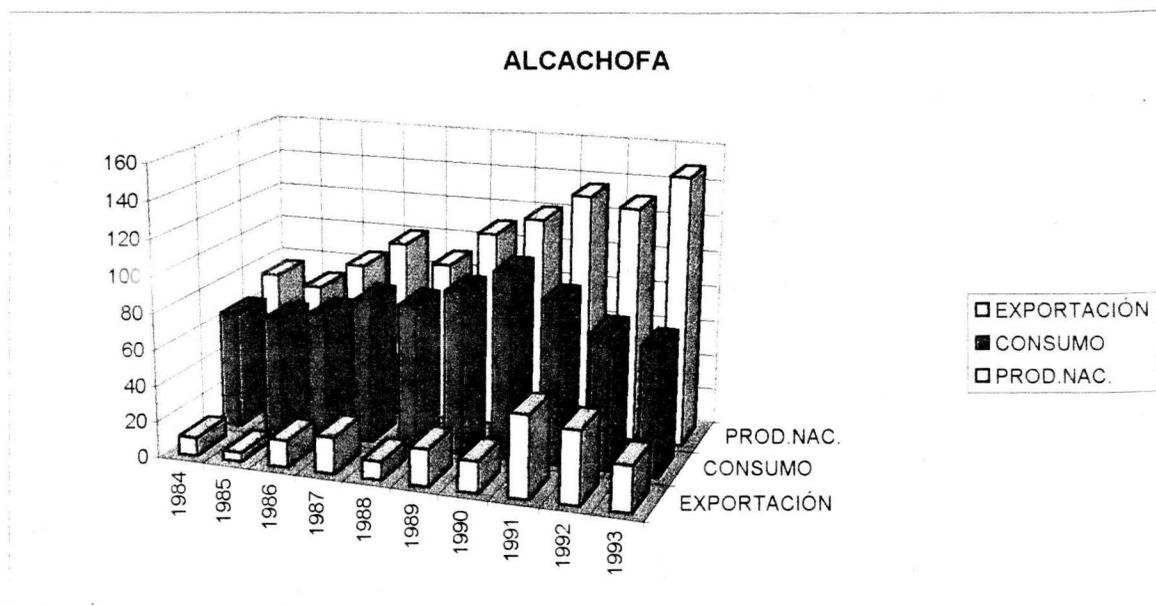
Debido a su producción casi silvestre, el Nopal es una opción a producir para completar la producción de los productos que ya se mencionaron.

Se presentan a continuación las gráficas correspondiente a cada uno de los productos seleccionados, mostrando la historia de ellos en diez años de producción Nacional.

Muestra, la producción nacional, consumo nacional y las cantidades exportadas.

ALCACHOFA (HECTAREAS SEMBRADAS)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
EXPORTACIÓN	10	5	15	20	10	20	17	45	40	25
CONSUMO	65	65	70	80	80	90	103	90	75	71
PROD.NAC.	75	70	85	100	90	110	120	135	130	149

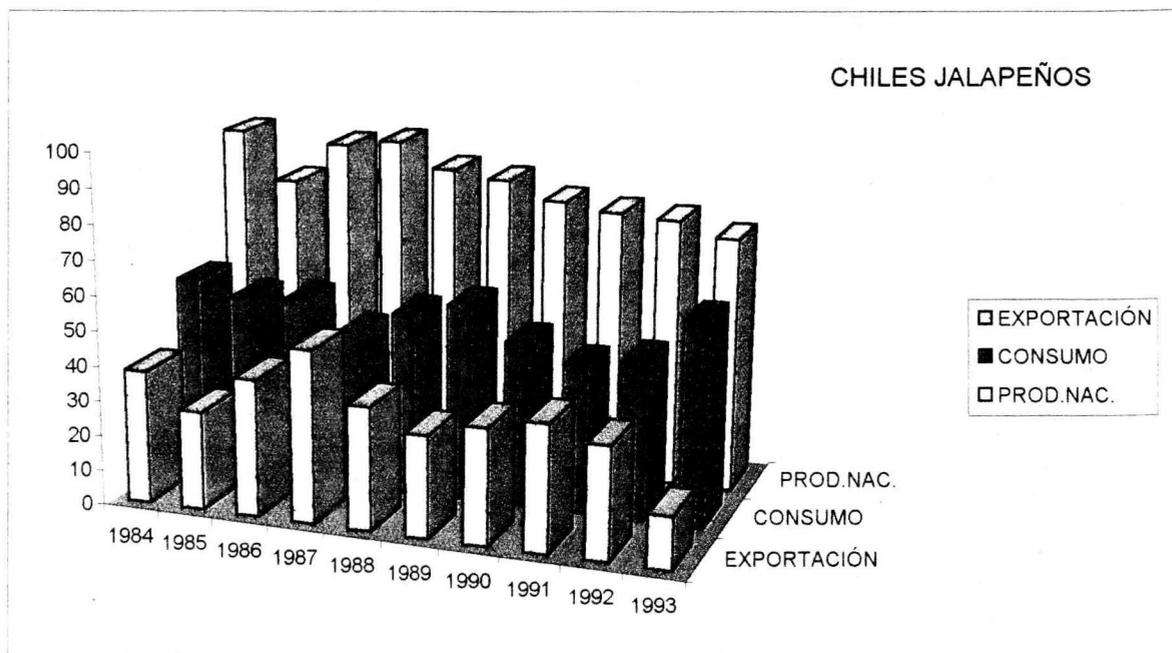


Familia. : Compositae
 Nombre Científico : *Cynara scalyms*
 Nombre común : Alcachofa/Artichoke
 Días a la cosecha : 120 días
 Siembra : Verano (trasplante)

Fuente : Anuario de Productos Agrícola de los Estados Unidos Mexicanos
 S.A.R.H. 1993 (último dato)

CHILES JALAPEÑOS (MILES DE HECTAREAS SEMBRADAS)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
EXPORTACIÓN	38	28	39	49	35	29	33	36	32	15
CONSUMO	56	52	53	45	52	56	47	42	45	58
PROD.NAC.	94	80	92	94	87	85	80	78	77	73

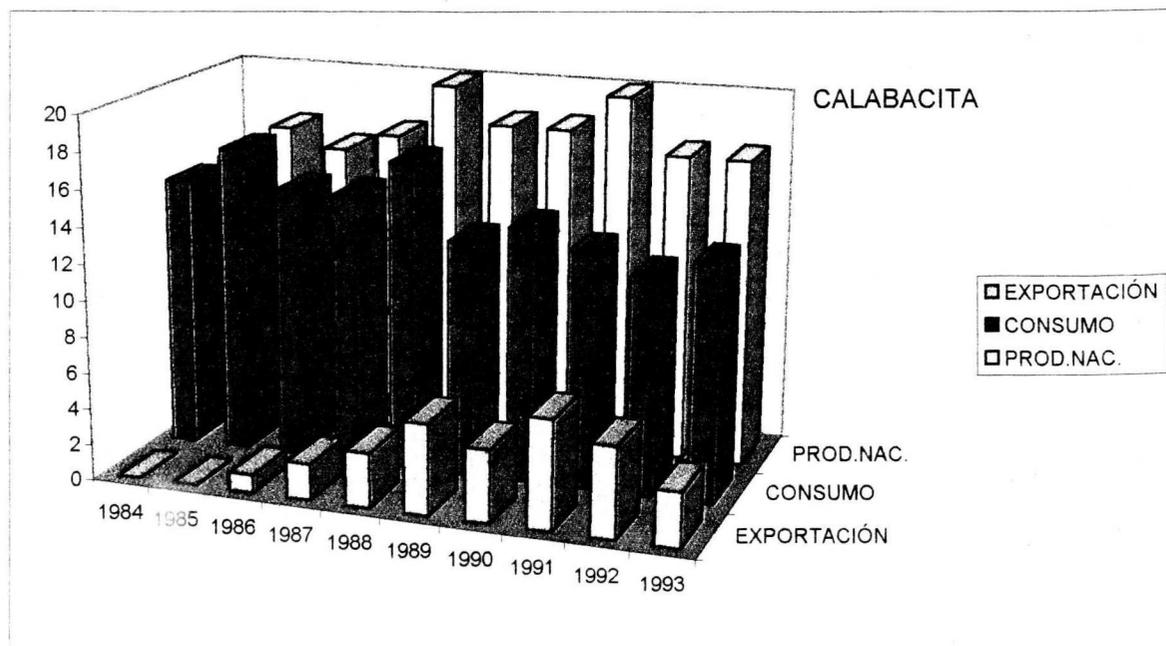


Familia. : Solanácea
 Nombre Científico : *Capsicum annum*
 Nombre común : Chile / Pepper
 Días a la cosecha : 120 días
 Siembra : Primavera Otoño

Fuente : Anuario de Productos Agrícola de los Estados Unidos Mexicanos
 S.A.R.H. 1993 (último dato)

CALABACITA (MILES DE HECTAREAS SEMBRADAS)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
EXPORTACIÓN	0	0	1	2	3	5	4	6	5	3
CONSUMO	15	17	15	15	17	13	14	13	12	13
PROD.NAC.	15	17	16	17	20	18	18	20	17	17

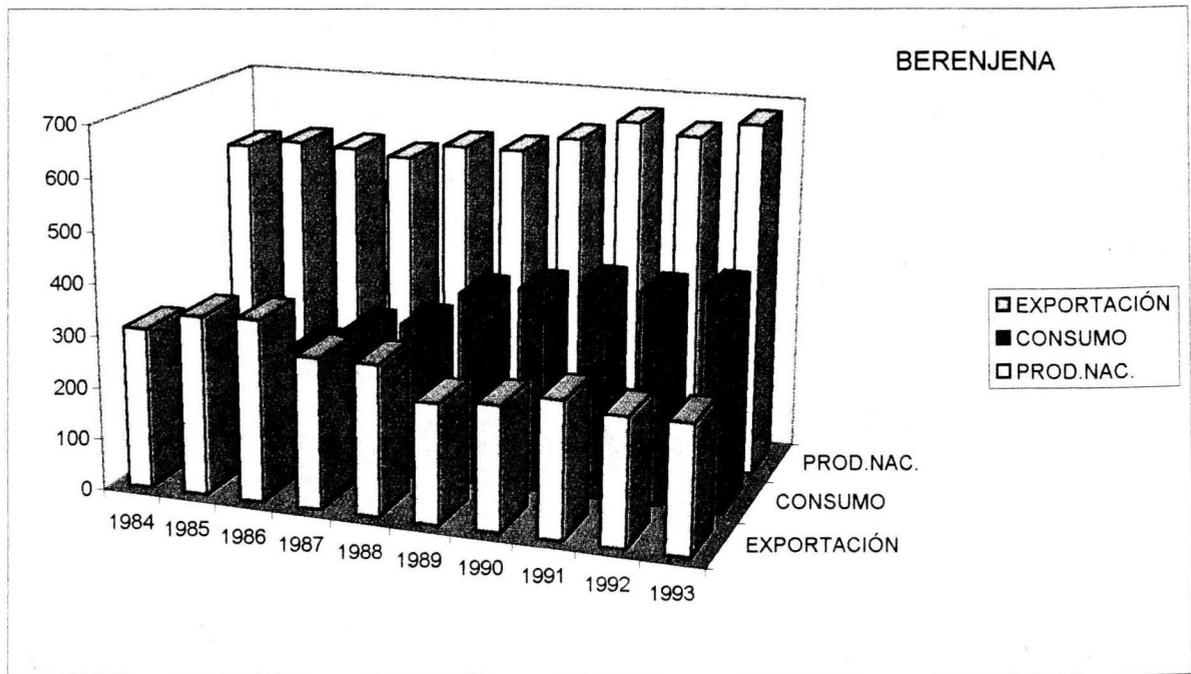


Familia. : Cucurbitácea.
 Nombre Científico : *Cucurbita pepo*.
 Nombre común : Calabacita / Squash
 Días de cosecha : 45 días
 Siembra : Primavera - Verano

Fuente : Anuario de Productos Agrícola de los Estados Unidos Mexicanos
 S.A.R.H. 1993 (último dato)

BERENJENA (HECTAREAS SEMBRADAS)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
EXPORTACIÓN	310	345	350	290	290	230	240	262	245	246
CONSUMO	260	240	230	280	300	370	390	408	405	420
PROD.NAC.	570	585	580	570	600	600	630	670	650	680



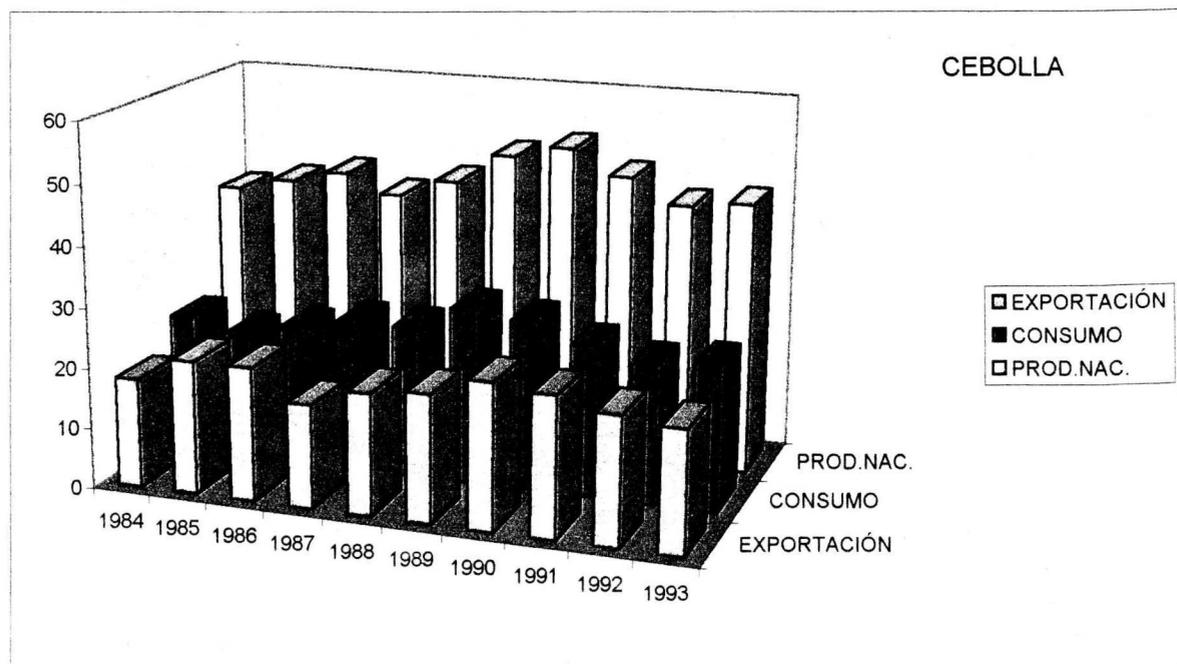
Familia. : Solanácea
 Nombre Científico : *Solanum melongena*
 Nombre común : Berenjena / Eggplant
 Días a la cosecha : 120 días
 Siembra : Primavera - Otoño

Fuente : Anuario de Productos Agrícola de los Estados Unidos Mexicanos
 S.A.R.H. 1993 (último dato)

CEBOLLA

(MILES DE HECTAREAS SEMBRADAS)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
EXPORTACIÓN	18	22	22	17	20	21	24	23	21	20
CONSUMO	23	21	23	25	25	29	28	25	23	24
PROD.NAC.	41	43	45	42	45	50	52	48	44	45



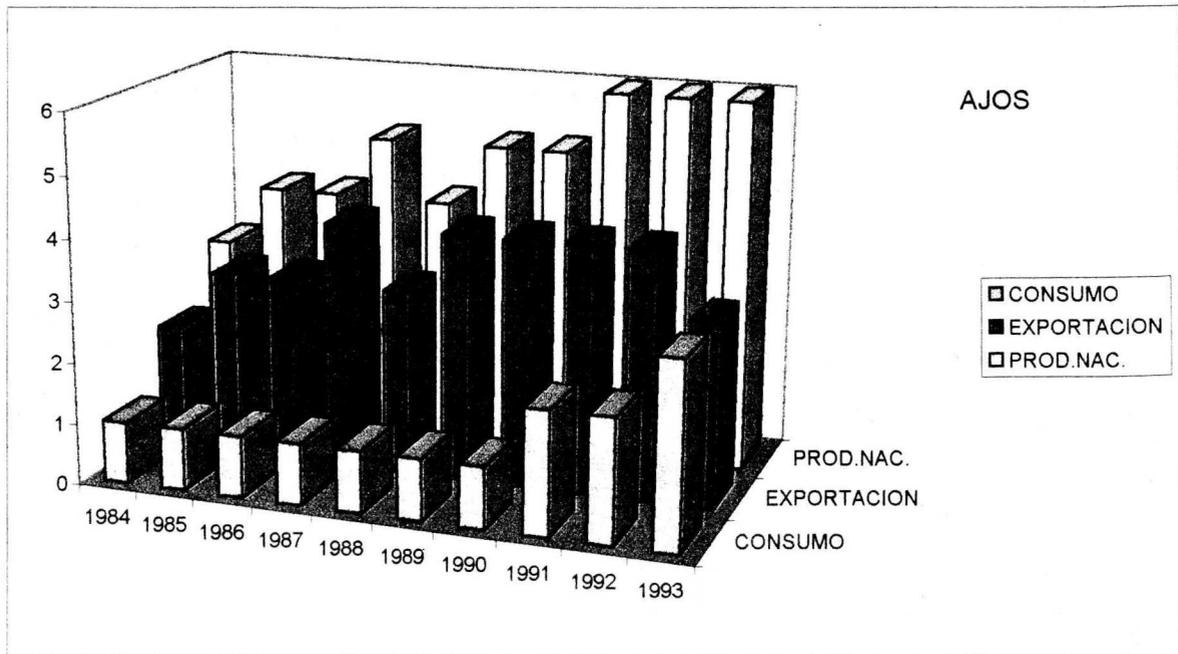
Familia. : Amarilidácea
 Nombre Científico : *Allium cepa*
 Nombre común : Cebolla / onion
 Días a la cosecha : 120 días
 Siembra : todo el año

Fuente : Anuario de Productos Agrícola de los Estados Unidos Mexicanos
 S.A.R.H. 1993 (último dato)

AJO

(MILES DE HECTAREAS SEMBRADAS)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
CONSUMO	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3
EXPORTACION	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3
PROD.NAC.	3	4	4	5	4	5	5	6	6	6

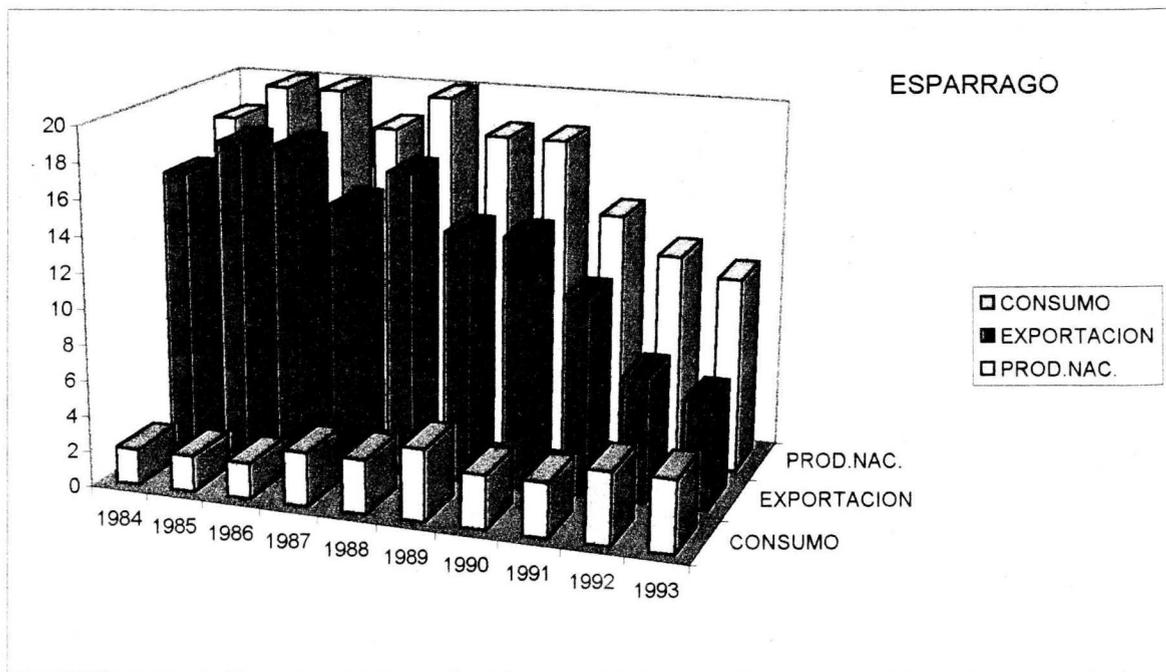


Familia. : Amarilidácea
 Nombre Científico : *Allium satibun*
 Nombre común : Ajo / Garlic
 Días a la cosecha : 180 días
 Siembra : Verano

Fuente : Anuario de Productos Agrícola de los Estados Unidos Mexicanos
 S.A.R.H. 1993 (último dato)

ESPARRAGO (MILES DE HECTAREAS SEMBRADAS)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
CONSUMO	2	2	2	3	3	4	3	3	4	4
EXPORTACION	16	18	18	15	17	14	14	11	7	6
PROD.NAC.	18	20	20	18	20	18	18	14	12	11



Familia. : Liliácea
 Nombre Científico : *Asparagus officinalis*
 Nombre común : Espárrago / Asparagus
 Días a la cosecha : Perenne (Primavera - Verano)
 Siembra : 4.5 años

Fuente : Anuario de Productos Agrícola de los Estados Unidos Mexicanos
 S.A.R.H. 1993 (último dato)

2.3 SITUACIÓN REGIONAL

La topografía montañosa y la precipitación irregular, interactuando, limitan las áreas susceptibles de cultivo, de cualquier forma, la localización geográfica de estas regiones de Veracruz, las variaciones de altitud y la distribución de sus montañas, hacen del estado un mosaico de climas y de nichos ecológicos diferenciables. Se puede afirmar que en Veracruz se encuentran casi todos los climas posibles.

Al fundamentar la presente investigación, en las alternativas para el desarrollo regional, se toman en cuenta y se investigan las diversas zonas descritas a continuación, con el objeto de encontrar áreas similares a las de los productos propuestos, para que sean zonas potenciales de siembra y con la alternativa agroindustrial que se busca, dirigida hacia la exportación agroindustrial de las regiones del estado de Veracruz, basada, por supuesto, en la disponibilidad de datos climatológicos, estudios de vegetación, uso del suelo, altitud, disponibilidad de riego y evaluación de recursos, así como también de la información directa de los agricultores de las diversas regiones estudiadas, para ver la factibilidad de la potencialidad de los productos.

PANUCO

La región de Pánuco forma parte de la zona de las Huastecas; es eminentemente ganadera, ya que su territorio es ligeramente accidentado en su parte occidental, en el norte y el oriente es plano con superficies inundables cerca de la desembocadura del río Pánuco.

En el pequeño distrito de riego de Pánuco que cuenta con 3,000 ha, la precipitación media es de los 1100 mm. anuales y se siembran alrededor de 2,150 ha de caña, siendo el resto de maíz, tabaco y otros cultivos en pequeñas áreas. En el distrito de Chicayán. se siembran los mismos cultivos y algunas hortalizas además, se ha empezado a sembrar soya de temporal.

TUXPAN

En la región de Tuxpan, también considerada parte de las Huastecas, comienza la zona citrícola Veracruzana. Así mismo, se observan las primeras plantaciones de plátano, el tabaco se produce mejor en las zonas protegidas, además, se produce maíz, frijol, camote, jitomate, y algunas hortalizas.

las características de los cítricos del lugar, ameritan, dada la calidad, una mejor operación para obtener mejores rendimientos y, así promover su industrialización , esto es extensivo para los productos que potencialmente se proponen.

MARTÍNEZ DE LA TORRE

Esta región es el centro citricola del estado. Aun cuando tiene los mayores problemas de enfermedades, particularmente en las hojas, se controlan con fungicidas que demeritan la calidad de la naranja. Aquí se encuentran varias procesadoras de naranja. La sierra, aun cuando es de baja altura, se acerca a la costa en algunas áreas, deteniendo los nortes provocando lluvias menudas. Esta condición hace cambiar el clima de la región; en lugar de tener lluvias solo en verano, se extienden a casi todo el año. Los

agricultores suelen sembrar maíz de temporal en los dos ciclos, pero prefieren el de otoño e invierno porque obtienen mejores rendimientos. La Vainilla y el plátano que se siembran en el área de Papantla se ven favorecidos por este tipo de clima. Además, se siembra, tabaco, frijol, jitomate, caña de azúcar, pimienta gorda, así como algunas hortalizas y algunos productos forestales de menor importancia.

Esta es una región de agricultura diversificada e intensiva, que requiere de técnicos más preparados en los múltiples problemas que se presentan en los dos ciclos agrícolas en cultivos anuales y perennes.

JALAPA

La región de Jalapa, por estar en el Escarpio de la Sierra, tiene dos zonas perfectamente definidas: el valle de Perote con clima templado semiseco y Jalapa con un clima templado húmedo.

En el valle de Perote se siembra maíz y haba intercalada, pero en la mayor parte de los años, el maíz tiene problemas de sequía.

Los granos pequeños como la avena, trigo, cebada y triticale tienen una mejor adaptación a los suelos migajosos y arenosos y son de ciclo mas corto que el maíz, en las cercanías al Cofre de Perote, la papa es un cultivo muy engendrado al lugar.

La zona templada húmeda, abajo de Jalapa, Teocelo, Misantla y otros municipios, es eminentemente cafetalera, cerca de Jalapa se encuentra un

campo experimental de café que ha contribuido con investigaciones para el mejor rendimiento del mismo.

CÓRDOBA Y ORIZABA

La región de Córdoba y Orizaba, situada al centro del estado de Veracruz tiene un área cafetalera parecida a la de Jalapa, con Huatusco y Coscomatepec al pie de la sierra. En el resto de la región se siembra: caña de azúcar, tabaco, cítricos, mango y algunas hortalizas. En cultivo de caña de azúcar la región destaca en rendimientos a través del Ingenio del potrero, que aplica la tecnología del centro experimental cercano a la ciudad de Córdoba. Desafortunadamente en otros ingenios cercanos no se aprovecha esta tecnología. Aun cuando en Córdoba y Orizaba no se produce arroz, si abunda en las cercanías vecinas a estas ciudades cultivos, por ello en Córdoba y Orizaba se encuentran industrializadoras de Arroz.

En el Palmar existe un campo experimental que ha venido trabajando con plantaciones de Hule, importado de Malasia, así como con Pimienta negra, con base en los resultados, ya existen plantaciones de hule y pimienta.

Estas áreas agrícolas son potenciales en cultivos de hortalizas, solo que se requiere apoyo a los campesinos para que se integren a este tipo de cultivos.

VERACRUZ

La región de Veracruz está situada en la planicie costera del centro del estado, pero como no tiene cerros que rompan los vientos, es la más afectada

por los nortes que soplan de Octubre a Marzo. En la zona norte de la región existen dos distritos de riego: el del río Actopan y el del río la Antigua con 5,000 ha cada uno, en la cual se cultiva caña de azúcar, maíz, arroz, hortalizas y pastos para apoyo de la ganadería.

En el centro de la región se aprovecha la corriente del río Blanco en aproximadamente 7,000 ha, en las que se siembra, en primer lugar, arroz y le siguen maíz, caña de azúcar y hortalizas. En los terrenos arenosos de origen marino, en la zona sur, en los Robles, comienza el área de producción piñera del estado.

Entre los ríos Jamapa y Cotaxtla existe un área de suelos profundos donde se produce maíz, habiendo también pastizales.

A 34 km del Puerto de Veracruz se encuentra el centro experimental Cotaxtla, que ahora opera con el campo de la Posta, así como el frijol Jamapa y otras variedades de cultivos que se siembran en varias regiones tropicales.

Los productores de esta región, no han aprovechado en toda su extensión los adelantos tecnológicos de este centro de investigación.

COSAMALOAPAN

Región de 1,900 mm de precipitación promedio anual, esta cantidad de lluvias combinada con los suelos planos, ocasiona potreros que al inundarse hacen posible el cultivo del arroz. Los campos con mejor drenaje se siembran con chile, jitomate, camote y maíz, y en el área de Chacaltianguis con mango Manila.

LOS TUXTLAS

Es una región relativamente pequeña, pero diferente. Geológicamente es una región volcánica y entre sus conos formó la laguna de Catemaco. por esta causa los suelos fueron enriquecidos por las cenizas volcánicas. Las montañas se acercan al Golfo de México donde ocasionan lluvias cuya precipitación es la mayor del estado con 4,000 mmde promedio anual, ocurriendo las principales en el periodo de otoño-invierno. Los suelos son ricos y tienen buena textura, debido a que estando con alguna inclinación, tienen buen drenaje.

El cultivo más importante de la región es el tabaco tipo Sumatra, el cual se ocupa para la fabricación de Puros. Se cultiva maíz en los dos ciclos, teniendo mas problemas en el ciclo de primavera-verano a causa de las lluvias. Se siembra también frijol negro con buenos rendimientos.

ACAYUCAN

Acayucan es una de las regiones agropecuarias más importantes del estado, en sus suelos planos, mecanizables, se producen varios cultivos de un amplio valor económico. Es la región piñera más importante del país; está ampliamente tecnificada y forma una amplia unidad con la región de Loma Bonita, Oaxaca. El cultivo del chile verde ocupa una gran extensión , se encuentra asociado con las primeras etapas de la producción de la piña. Se encuentran grandes huertas de mango y varias plantaciones de hule.

En estas regiones se encuentran tierras subutilizadas porque hacen falta caminos rurales en la región. la tecnología puede mejorarse mucho más de lo que ahora se aplica, sobre todo en maíz arroz y chile.

COATZACOALCOS

La región de Coatzacoalcos, mejor conocida por la región de los ríos, es la que cuenta con menores vías de comunicación en el estado. Grandes extensiones selváticas cubren toda la región. Los dos grandes ríos, el Coatzacoalcos y el Uspanapay, forman una red fluvial considerable que arrastra grandes volúmenes de agua, debido a que la precipitación pluvial de la cuenca alta promedia los 3,500 mm anuales.

En las zonas de inundación temporal, se cultiva arroz con métodos muy rudimentarios. Así mismo, el cultivo del maíz se realiza en gran parte en las vegas de los ríos, bajo el sistema de tumba-roza-quema y siembra de esqueje.

Existen algunas huertas de cítricos en lugares más comunicados y con mejor drenaje.

Al revisar las diferentes regiones agrícolas que integran el Estado de Veracruz, con los productos seleccionados aquí propuestos, se dimensiona el carácter potencial de ellos para con las regiones investigadas. Se integran cuadros 1 y 2 con la participación de los productos de estas regiones de Veracruz, en estos, aparecerá el producto para cada región potencial, en donde indica la cantidad actual sembrada de dicho producto seleccionado y las hectáreas potenciales de siembra, basados estos datos potenciales en las

visitas a las diferentes regiones, entrevistas, comentarios con personas calificadas, y a las condiciones climáticas para cada producto.

2.4 HISTORIA POR SECTORES

Para mejor conocimiento de los productos seleccionados, al relacionarlos a su transformación agroindustrial, se divide en tres sectores su producción, basados en: características botánicas, valor alimenticio, clima, suelo, época de cosecha, densidad de siembra y población, así mismo el significado de cada sector, referido a su historia técnica. cabe señalar, que los siete productos requieren para su producción condiciones parecidas, en referencia directa a las hortalizas, que al integrar a la cactácea, se convierten todas en asimilables para varias regiones del Estado de Veracruz.

2.4.1 Productos en Fresco

“ Son aquellos productos que después de su cosecha se clasifican para su empaque, enviándose a su destino final para el mercado consumidor “

Características.- El producto va en forma natural no requiere tratamiento térmico de transformación, es posible que algunos productos viajen a bajas temperaturas, es decir, en refrigeración dependiendo su destino final.

2.4.2 Productos Semi-Procesados

“ Son productos que después de su cosecha se clasifican y se les aplica un proceso térmico para su conservación, enviándose así a su destino comercial final.”

Características.- El producto debe tener, un tratamiento térmico de precocido para garantizar frescura y naturaleza, ser enviado a su destino comercial final en forma refrigerada, esto es, congelado.

2.4.3 Productos Procesados.

“ Se llaman así a los productos que después de su cosecha se clasifican y se les aplica un proceso térmico de esterilización, mismo que permite una duración después de envasado hasta de tres años.

Características.- El producto tiene un proceso térmico de esterilización, mismo que permite una duración después de envasado hasta por tres años.

Se anotan a continuación, estadísticas de un ciclo agrícola² de los productos seleccionados en la república mexicana, para anotar estimaciones y preferencias, éstas son ;

superficie sembrada (ha)

superficie cosechada (ha)

rendimiento (t/ha)

producción (t)

precio medio rural (\$/ha)

² Ciclo Agrícola 1993
S.A.R.H. en; Biblioteca de San Roque,Gto.

Producción (t)

	Riego	Temporal	Total
AJO	41	11	41.236
ALCACHOFA	546	0	546
BERENJENA	15.294	5.169	20.463
CALABACITA	169.247	5.878	175.125
CEBOLLA	619.345	151.298	770.643
CHILE	555.100	78.003	633.103
ESPARRAGO	43.129	0	43.129

Rendimiento (t / ha)

	Riego	Temporal	Total
AJO	7.485	3.667	7.482
ALCACHOFA	7.184	0	7.184
BERENJENA	23.602	28.667	23.739
CALABACITA	10.677	7.869	10.551
CEBOLLA	19.323	12.187	17.330
CHILE	10.512	5.751	9.539
ESPARRAGO	4.331	0	4.331

Superficie Sembrada (ha)

	Riego	Temporal	Total
AJO	5.581	3	5.584
ALCACHOFA	149	0	149
BERENJENA	662	18	680
CALABACITA	17.208	766	17.974
CEBOLLA	33.028	12.421	45.449
CHILE	57.117	16.047	73.164
ESPARRAGO	11.445	0	11.455

Superficie Cosechada (ha)

	Riego	Temporal	Total
AJO	5.508	3	5.511
ALCACHOFA	76	0	76
BERENJENA	648	18	666
CALABACITA	15.851	747	16.598
CEBOLLA	32.053	12.415	44.468
CHILE	52.805	13.563	66.368
ESPARRAGO	9.980	0	9.980

Precio Medio Rural (\$ / t)

	Riego	Temporal	Total
AJO	2.876.301	800.000	2.875.747
ALCACHOFA	1.725.275	0	1.725.275
BERENJENA	2.080.093	733.273	2.036.136
CALABACITA	922.421	853.061	920.093
CEBOLLA	725.808	372.500	656.444
CHILE	1.161.794	1.554.799	1.210.215
ESPARRAGO	5.086.568	0	5.086.568

Valor de Producción (miles de pesos)

	Riego	Temporal	Total
AJO	118.575.513	8.800	118.584.313
ALCACHOFA	942.000	0	942.000
BERENJENA	31.812.937	378.369	32.191.306
CALABACITA	156.117.051	5.014.293	161.131.344
CEBOLLA	449.525.830	56.358.464	505.884.294
CHILE	644.911.713	121.278.970	766.190.683
ESPARRAGO	219.836.376	0	219.836.376

FUENTE: Dirección General de Estadísticas S.A.R.H. 1993.

**REGIONES AGRICOLAS POTENCIALES
HECTAREAS A SEMBRAR**

Regiones	Esparrago		Chile Jalapeño	
	actual	potencial	actual	potencial
Pánuco	0	0	1500	400
Túxpan	0	75	200	400
Mtz de la Torre	0	0	0	50
Jalapa	0	75	0	50
Córdoba/Orizaba	0	75	0	50
Veracruz	0	0	0	0
Cosamaloapan	0	0	450	400
Los Tuxtlas	0	75	600	400
Acayucan	0	0	1500	400
Coatzacoalcos	0	0	350	100

Regiones	Berenjena		Cebolla	
	actual	potencial	actual	potencial
Pánuco	0	30	0	100
Túxpan	0	30	0	100
Mtz de la Torre	0	30	0	100
Jalapa	0	30	0	100
Córdoba/Orizaba	0	30	0	100
Veracruz	0	0	0	50
Cosamaloapan	0	0	0	50
Los Tuxtlas	0	50	0	50
Acayucan	0	50	0	50
Coatzacoalcos	0	0	0	50

Regiones	Alcachofa		Ajo	
	actual	potencial	actual	potencial
Pánuco	0	30	0	100
Túxpan	0	30	0	100
Mtz de la Torre	0	50	0	100
Jalapa	0	50	0	100
Córdoba/Orizaba	0	50	0	100
Veracruz	0	10	0	50
Cosamaloapan	0	50	0	50
Los Tuxtlas	0	20	0	50
Acayucan	0	20	0	50
Coatzacoalcos	0	20	0	50

Regiones	Calabacita	
	actual	potencial
Pánuco	15	100
Túxpan	20	100
Mtz de la Torre	35	100
Jalapa	10	100
Córdoba/Orizaba	25	50
Veracruz	30	50
Cosamaloapan	25	30
Los Tuxtlas	10	30
Acayucan	30	40
Coatzacoalcos	30	30

Fuente: Agricultores, "grandes", "medianos" y "pequeños".
De las regiones Investigadas. Comunicación personal.

RESUMEN II

Veracruz al poseer un variado clima, hace que potencialmente sea un estado, que en el momento en que canalice perfectamente su estructura, será un polo de desarrollo Agroindustrial fuerte.

Se establece aquí la producción de ocho productos, cuyas características potenciales serán las que con ayuda de una estructura agroindustrial adecuada, sea base del desarrollo de la región donde se instalen, pudiendo ser esto en cualquier región de Veracruz.

Los productos propuestos son; Chile, Espárrago, Alcachofa, Ajo, Cebolla, Calabacita, Berenjena y Nopal., siendo importantes sus transformaciones tanto en producto fresco como procesado.

Se enmarca el entorno de estos productos hacia donde es posible su producción en el estado de Veracruz, tratándose de diez regiones, siendo estas, las que potencialmente son aptas para los productos seleccionados propuestos.

III. ENTORNO ECONÓMICO

Mostramos ahora el proceso económico donde contemplaremos nuestra situación actual, así como la estructura del Plan Nacional de Desarrollo. En la sección 3.3 mencionaremos las importaciones y exportaciones, así como detalles de la Balanza Comercial Agrícola.

Habiendo visto las primeras secciones, se complementará este cuadro con niveles de competencia internacional, así como los mecanismos de apoyo financiero.

Estos temas nos darán la pauta para cimentar la Estrategia de la Oportunidad en el Capítulo 6.

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ECONOMÍA MEXICANA

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

En México, desde 1983 está en marcha la construcción de un nuevo modelo de país, una manera diferente de hacer las cosas. El principio comercial es el Liberalismo. Lo mismo sucede en otras muchas naciones. Es un fenómeno mundial.

Nuestra Liberación es tanto económica como político - social. Se cancela el proteccionismo hacia adentro y hacia afuera, es el papel del gobierno, así el Estado trata de reducirse hacia sus proporciones justas. Se busca elevar la productividad, la eficiencia y la capacidad para competir con el exterior. El fin último es crecer con un estilo distinto al tradicional que permita, distribuir entre más gente el bienestar y las oportunidades. Como se quiere progresar y tener paz social, México se incorpora al cambio. El proceso se inició y continuará con pasos acelerados. Se toman decisiones y se logran arreglos trascendentales, todos con signo favorable, de tal manera que se mejoran expectativas de propios y extraños. Se renegocio la deuda externa, casi se termina la privatización de las empresas paraestatales, habiéndose concluido la de los Bancos, hasta llegar a la operación de un Banco Central Autónomo, donde se rige la operación económica de México, se extendió el Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el empleo, con modificaciones significativas en las políticas cambiaria y salarial, se

concluyeron las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, entrando en vigor en Enero de 1994.

Tenemos las nuevas alianzas comerciales del país como; la formación del grupo de los tres, integrado por México, Venezuela y Colombia; los acuerdos de libre comercio con Chile, Costa Rica y Bolivia; el ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que agrupa las más grandes economías del mundo; la Conferencia Económica del Pacífico Asiático (APEC), así como la participación en el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, todo esto, muestra la nueva importancia del país. Concretamente México hace lo que precisa para enmendar errores y ponerse otra vez en el cambio del crecimiento.

Se mueve hacia conclusiones macroeconómicas cada vez más firmes, precisamente para participar en una economía mundial creciente, competitiva y cambiante.

En el campo, sector rezagado, se tiene una conciencia clara de los problemas del mismo, que son más graves, profundos y complejos.

Se prefiere manipular tasas de interés para que las elevaciones de precios de garantía sean menores, ya que en el caso de los productos agrícolas, al revés de lo que sucede con los industriales, se amplía la brecha entre los precios internos, es decir, los precios que se manejan dentro del país y los externos, o sea, los precios que se dan a los productos que se exportan.

Esto sucede porque en los productos agrícolas, en algunos casos se subsidian, ejemplo de esto es el maíz. Se empieza a optar programas para organizar el campo, se están detectando estrategias, como lo es esta investigación para el desarrollo de algunos productos en el estado de Veracruz. Se busca transformar los campos en unidades integrales de producción. Se reconocen la excesiva intervención del gobierno, la inseguridad de la tenencia de la tierra , el sistema de seguro inadecuado, el financiamiento insuficiente, la mala política de precios y subsidios, el intermediarismo y las ineficiencias en el uso del agua, entre otras realidades.

En los años ochenta la economía mundial vivió una internacionalización de los artículos de bienes y servicios, por lo que la interdependencia económica alcanzo una nueva dimensión en cuanto a complejidad y diversidad por sus repercusiones en los sistemas productivos mundiales. La eficiencia en las asignaciones de recursos y su optima explotación convirtieron a Japón y los miembros de la Unidad Europea en los principales proveedores de manufacturas industriales y servicios para los mercados. Varios países asiáticos alcanzaron una capacidad exportadora extraordinaria. En respuesta a una mayor competitividad, los industrializados, en especial Estados Unidos, adoptaron medidas proteccionistas, amenazados por la mayor eficiencia de las industrias extranjeras asociadas con nuevas ventajas comparativas, como las tecnologías de punta o los diferenciales costos de mano de obra. Por lo

anterior, se han venido integrando bloques; destacando la Unión Europea y las naciones asiáticas.

Estados Unidos continua siendo el mercado mas grande, así como el mayor proveedor de bienes y servicios. No obstante, su participación internacional se deteriora y acumula déficits comerciales difíciles de revertir sin eficientar su estructura productiva.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000, es un documento preparado por el Ejecutivo federal para normar obligaciones a sus programas institucionales y sectoriales. estimulando y definiendo estrategias. Se fundamenta en la situación internacional ; el proceso de la integración de la producción y la marcada interdependencia que genera, obliga a todos los países a un esfuerzo continuo de saneamiento y modernización. En todas partes se prepara para competir franca y abiertamente.

Para ser una nación próspera en lo futuro, México tiene que participar en este movimiento, de allí la necesidad de adaptarnos. Aquí, se pretenden cinco objetivos fundamentales:

- 1.- Fortalecer el ejercicio pleno de la soberanía nacional, como valor supremo de nuestra nacionalidad y como responsabilidad primera del Estado Mexicano.

- 2.- Consolidar un régimen de convivencia social, regido plenamente por el derecho, donde la ley sea aplicada a todos por igual y la justicia sea la vía para la solución de los conflictos.
- 3.- Construir un pleno desarrollo democrático con el que se identifiquen todos los mexicanos y sea base de certidumbre y confianza para una vida pacífica, así como una intensa participación ciudadana.
- 4.- Avanzar a un desarrollo social que propicie y extienda en todo el país, las oportunidades de superación individual y comunitaria, bajo los principios de equidad y justicia.
- 5.- Promover un crecimiento económico vigoroso, sostenido y sustentable en beneficio de los mexicanos.

El objetivo que se plantea, es el de avanzar hacia un desarrollo social sustentado en la equidad de oportunidades, que exigirá la aplicación de una política social que sea nacional e integral, incluyente y eficaz. En este sentido, el plan propone diversas estrategias a fin de sentar bases firmes para superar los desequilibrios entre regiones geográficas, entre grupos sociales y entre los sectores productivos.

En el documento, la política social, se enfocará prioritariamente a la erradicación de la pobreza, poniendo la atención a grupos étnicos, comunidades y zonas geográficas. Se propone, a partir de la experiencia acumulada, conformar una política social, integral y descentralizada, una

política que se concentre efectiva y eficazmente en los grupos y las regiones con menos oportunidades.

Un sector que aborda el Plan, con un especial interés, es el agropecuario, proponiendo estimular la inversión en el campo, consolidar su nuevo marco jurídico y respaldar firmemente la organización rural, para que el campesino supere la pobreza y tenga las oportunidades que en justicia le corresponden.

El Plan Nacional de Desarrollo, reconoce que es preciso transformar las instituciones y los Programas de apoyo al campo. Se deben descentralizar funciones y recursos para consolidar la reforma agraria, responder con prontitud y eficiencia a los requerimientos productivos de los campesinos, jornaleros, ejidatarios y pequeños propietarios.

El documento también propone adoptar políticas claras para detener el deterioro ecológico, como estimular la inversión en infraestructura y la actualización y difusión de tecnologías limpias, velando por el cumplimiento de las normas de protección ambiental.

3.2 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES

La Agricultura de frente e las importaciones y exportaciones, es el tema más controvertido en el comercio internacional. La actual posición de México en seguimiento a su comercio exterior de productos agrícolas, dependía en un 100% de los resultados de la ronda de Uruguay del G.A.T.T.

Esto se debió a que las barreras arancelarias que perjudicaban sobremanera a los países en desarrollo, no así a los industrializados que son los que negaban las eliminaciones de estas barreras arancelarias, por temor a desestabilizar sus estructuras agrícolas.

Otro punto lleno de discusión fué el de las barreras no arancelarias, siendo el obstáculo más fuerte el requerimiento de permisos previos de importación, que afectaba a cuando menos sesenta productos agrícolas, que importábamos de todo el mundo y, sobre todo, de Estados Unidos, aún cuando este aspecto se terminara con nuestro vecino del Norte debido a la entrada en vigor del Tratado de libre Comercio.

La asignación de los mismos se basa en cuotas en reducción graduable para los productos, en un lapso máximo de quince años, dependiendo qué tipo de producto es al que se refiere.

Esto fué establecido por los gobiernos de manera discrecional e individual, hoy se establecen con las necesidades de cada producto.

Las restricciones son semejantes para ambos países, (exportador e importador) pero su aplicación fue más flexible del lado mexicano.

Existen además otros factores que afectan el intercambio comercial, como la inadecuada infraestructura y los retrasos ocasionados por trámites administrativos.

Para nuestro principal importador de productos agrícolas en fresco, semiprocesados y procesados, siendo este Estados Unidos, no se percibe problema, debido a la puesta en marcha del Tratado. (NAFTA)

No así para la Unión Europea y los países asiáticos, en donde sobresalen las siguientes barreras:

Restricciones Cuantitativas;

Tarifas de importación al espárrago fresco enlatado, a la cebolla, chiles jalapeños, y en general a las hortalizas en cualquiera de sus presentaciones y procesos, que aun cuando no afectan seriamente su comercio, pudieran en un futuro afectar su expansión.

Ordenes de Comercialización;

Se determina el monto de oferta en el mercado, su distribución y normas de calidad que deben cumplir los bienes. la aplicación abarca tanto a nuestros productos como a los importados. Afectando a nuestra horticultura de manera directa debido al tiempo de llegada a su destino final.

Reglamentaciones Sanitarias;

Abarca todos los productos agrícolas nacionales. Perjudica a su vez algunos productos que tienen pesticidas y que cromatográficamente se detectan.

En lo referente al último dato de la Balanza Agroalimentaria, éste lo tenemos a Diciembre de 1990, según apreciamos en "La Balanza

Agroalimentaria”³, en donde 163 millones de dólares corresponden a la agricultura que cae 41.2% respecto al mismo periodo del año 1989 y 1383.5 para alimentos manufacturados creciendo estos en 108%.

3.3 MECANISMOS DE APOYO FINANCIERO

La globalización de mercados y actividades es más evidente en el sector financiero. La tecnología reduce las distancias y permite a los intermediarios ofrecer una amplia gama de servicios, de donde surge la necesidad de contar con un marco legal que rijan su comercio. Las negociaciones son complejas por las diferencias reglamentarias entre los mercados. A partir de 1985, la legislación financiera mexicana avanza en línea con las tendencias internacionales, se desregulan actividades y se inclina al concepto de banca universal.

El gobierno mexicano mediante el Banco de México, intenta dar un paso adelante con la apertura de la competencia externa en servicios financieros. Independientemente de la estructura del capital, existen riesgos para el sistema de pagos. La experiencia de otros países aconseja prudencia y gradualismo.

Objetivamente se determina que la competencia se convierte en un vínculo que consolide la modernización, tan distante para nuestros apoyos financieros, sobre todo en el giro agroindustrial, esto, por medio de tecnología avanzada y conocimientos especializados (Know how). Si no se establecen

³ Banamex
Examen de la situación Económica de México
Vol.LXV, No.760/ 1990

mecanismos adecuados de acceso al mercado nacional, de manera prudente, en actividades como la agroindustrial con el gran potencial que pueden aportar a la infraestructura nacional, se pondrá aún más en peligro el sistema y la estabilidad misma de la economía. De ahí que la negociación, tanto en el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (G.A.T.T.), así como del Tratado de Libre Comercio (T.L.C), teóricamente fortaleció al sector financiero.

Se pueden entender tres factores a considerar.

a).- No hay avances en el servicio financiero; los países industrializados quieren trato inmediato y preferente en tanto los países en desarrollo alegan su estado de subdesarrollo y una entrada con reciprocidad moderada, que ante esta situación en donde todas las partes creen tener la razón, lo cierto es que nadie cede para la apertura de cualquier contexto.

b).- Avance insuficiente de la reforma financiera en los Estados Unidos, aquí quedan fuera los comentarios que favorecen al T.L.C., al establecerse reglas homogéneas, estructuración del sistema regulatorio, racionalización de recursos federales de depósito, formación de grupos financieros y propietarios comercial e industrial en la banca.

El avance de México se siente mayor comparado con la legislación del congreso estadounidense.

c).- Sólida postura canadiense en el T.L.C..

Se persiguen aquí dos objetivos, el primero, en el ingreso al mercado financiero mexicano y, el segundo mejorar el acceso al mercado estadounidense a partir de los beneficios del T.L.C.

En relación con el primero, los bancos canadienses desean establecer toda clase de operaciones de Banca, Valores y Seguros en forma directa, o a través de adquisiciones de empresas ya establecidas. reconocen que México tiene el mismo derecho que ellos para proteger sus intereses internos y sus principales instituciones, pero argumentan que las reglas de inversión deben ser más flexibles para bancos extranjeros.

Con respecto al segundo, pretenden, además de asegurar su permanencia en los logros obtenidos en el T.L.C., suscribir e intermediar bonos del gobierno y banca canadiense, para beneficiarse de las posibles inversiones de otros países que vayan a venir a México.

Reglas Operativas para Sistemas de Apoyo Financiero a la Agroindustria.

El Banco de Comercio Exterior, en apoyo a la política económica instrumentada por el gobierno federal, para impulsar a los diversos sectores agroindustriales y considerando la importancia que estas actividades representan para que el país logre un mayor bienestar social y crecimiento económico, ha decidido establecer programas acordes con las necesidades del agro mexicano encaminados a la exportación. A través de estos programas se otorgaran créditos para capital de trabajo y para inversión fija a productores y

comercializadores de estos bienes de exportación, para que lleven a cabo la producción, acopio, existencia y ventas, así como la adquisición de unidades de equipo y la realización de proyectos de inversión que, en su caso requieran.

Primero.- Instituciones Intermedias.

Los bancos que manifiesten su conformidad en participar como instituciones intermedias, y tengan vigente el contrato de línea de crédito con BANCOMEX para efectuar redescuentos, al amparo del cual se otorgaran estos apoyos.

Segundo.- Beneficiarios del crédito.

Productores, organizaciones de productores, empresas productoras y/o comercializadores de productos agroindustriales de exportación.

Tercero.- Capital de Trabajo.

a).- Capital de Trabajo:

Empresas generadoras establecidas en el país.

b).- Inversión fija:

Unidades de equipo;

Empresas generadoras de divisas establecidas en el país.

Proyectos e inversión:

Además del punto anterior, se requiere que el proyecto que se presente sea viable y rentable desde el punto de vista administrativo, técnico, financiero y de mercado.

Cuarto.- Bienes susceptibles de apoyo.

productos agroindustriales cuyo destino final sea el extranjero.

Quinto.- Destino de los Recursos.

a).- Capital de trabajo:

1.- Producción:

Productos Agrícolas:

De cultivo no Perenne: Siembra cultivo y cosecha.

de cultivo Perenne: Gastos de operación, fertilización, fumigación,
mantenimiento y cosecha

2.- Acopio:

Recolección, consolidación de embarque, empaque y embalaje fletes,
seguros y gastos aduanales.

3.- Existencias:

Mantenimiento de inventarios en el país o en el exterior.

4.- ventas:

Ventas a plazo al exterior.

b).- inversión fija:

5.- Unidades de Equipo:

Adquisiciones de maquinaria y equipo unitario y equipo de transporte, de origen nacional y nuevo, el establecimiento de bodegas en el país o en el extranjero, sin que el monto de financiamiento exceda a un millón de dólares estadounidenses.

6.- Proyectos de Inversión:

Construcción y equipamiento de proyectos de inversión o ampliación de proyectos productivos.

No serán financiables conceptos de inversión como terreno, costo financiero e impuestos ni capital de trabajo; pero podrán ser considerados como participación de los accionistas en el plan financiero del proyecto, mismo que no deberá incluir revaluaciones.

Sexto.- Moneda.

Dólares estadounidenses.

Séptimo.- Porcentaje de financiamiento.

a.- Capital del trabajo

1 y 2.- Producción y Acopio:

Hasta 100% de acuerdo a los requerimientos que determinen los Bancos en cuestión, con base en el flujo de efectivo de cada operación.

3.- Existencias:

Hasta el 80% del certificado de deposito y bono de prenda expedido por el almacén general de deposito autorizado.

4.- Ventas:

Hasta el valor de la factura comercial de exportación.

5.- Unidades de equipo:

Hasta 70% del valor de los bienes y/o servicios.

6.- Proyectos de Inversión:

Hasta 50% del valor total del proyecto.

Octavo.- Monto máximo de responsabilidad por beneficiario.

Hasta cinco millones de dólares estadounidenses.

Noveno.- Plazo.

a).- Capital de Trabajo:

1.- Producción:

Hasta 360 días, de acuerdo a lo que determine el banco, en función del flujo de efectivo de cada operación.

2.- Acopio:

Hasta 45 días contados a partir de la fecha de pignoración del producto.

4.- Ventas:

Hasta 90 días de acuerdo a lo siguiente:

Empresas no filiales. Plazo convenido entre comprador y vendedor, contando a partir de la fecha de embarque, o plazo promedio ponderado, contado a partir de la fecha de presentación de la operación a redescuento, de acuerdo a la modalidad operativa.

Empresas filiales. De acuerdo a las cuentas por cobrar de la filial en el extranjero, contado a partir de la fecha de presentación de la operación a redescuento.

Es compromiso del Banco, mantener informado a BANCOMEX, las evidencias que justifiquen el plazo del financiamiento otorgado.

b).- Inversión Fija:

En función del flujo de efectivo determinado en la evaluación realizada por el Banco, sin exceder de 5 años, contados a partir de la fecha de disposición del crédito.

Podrá ser considerado un periodo de gracia de hasta seis meses, cuando la adquisición se efectúa durante una etapa en que la actividad del beneficiario no sea productiva.

6.- Proyectos de Inversión:

En función del flujo de efectivo aprobado por BANCOMEX sin exceder de siete años, pudiéndose incluir un periodo de gracia de hasta dos años, contados a partir de la primera disposición del crédito.

Como podemos observar, la disposición para un posible crédito esta en función de la organización, así como también del proyecto básico a registrar, las condiciones de estas reglas de operación nos darán la pauta para integrar las proposiciones de esta investigación, al presentar la oportunidad real de éste.

Resumen III

La situación actual de la agricultura y agroindustria, que se caracteriza por la modernización, esta influida y determinada por los cambios económicos mundiales, que provocan en nosotros, aquí en México, un nuevo modelo de país, esto es, integrando y reformando todas las corrientes que contribuyen al desarrollo interno, para ser eficaces en lo externo, sobre todo en materia de agroindustrialización.

En el plan Nacional de desarrollo 1989-1994, se fundamenta el proceso de integración nacional de producción y la marcada interdependencia, sobre todo en el aspecto agrícola.

Las Importaciones y Exportaciones juegan un papel importante, debido a que la balanza comercial agrícola nos muestra el desequilibrio en el campo, encontrándose que los productos que proponemos arrojan cifras de disminución en las exportaciones del orden de 28%.

las disposiciones del G.A.T.T. en lo general y la Ronda de Uruguay en lo particular, determinan e influyen en las actividades comerciales de México con los demás países del planeta.

Los apoyos financieros para las actividades que se pretenden desarrollar en la configuración de esta investigación, muestran los mecanismos de apalancamiento que, en esencia darán los Bancos a las empresas generadoras de divisas, el enfoque es con respecto a las Agroindustrias regionales.

IV. ORGANIZACIÓN

En este capítulo se definieron las estrategias que deben tener las estructuras organizativas para su actuación efectiva en la operatividad comercial.

Una vez mencionadas las estructuras organizativas, se integra la estrategia de participación en los mercados internacionales, teniendo como plataforma las partes anteriores de esta investigación. De manera que, estableciendo el valor y la factibilidad de los mercados investigados, se tenga en forma clara y objetiva la definición de la oportunidad de las regiones de Veracruz.

4.1 MODERNIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

La creciente necesidad de los países en desarrollo, para aumentar sus exportaciones agrícolas, para obtener saldos favorables en sus Balanzas Comerciales, que proporcionen mejores condiciones de desarrollo, se enfrentan con problemas de perfil difícil.

Si, por un lado, existe una necesidad evidente de modernización, de otro, la preponderancia de las organizaciones para la creación de agroindustrias, medianas y pequeñas, exige fórmulas de difícil ejecución.

A pesar de las dificultades, los cambios deben ser rápidos, incorporando la creación del Agricultor a la Empresa y de éstas a la posibilidad de Sociedades para su mejor defensa y supervivencia.

En el presente estudio, se procura abordar en forma breve, algunos aspectos que puedan favorecer el poder de negociación comercial a nivel externo. Más específicamente se expondrán ideas sobre la modernización del comercio y los principales tipos de empresas de comercio exterior del área agrícola.

MODERNIZACIÓN

Este proceso consiste en permitir al sector comercial adaptarse a la evolución técnica y estructural de las actividades industriales y agrícolas, así como a las necesidades de consumo, tanto en el plano cualitativo como cuantitativo, con la flexibilidad y el progreso necesarios, al menor costo y sin riesgos sociales administrando las operaciones.⁴

En México, la modernización está correlacionada con el desarrollo de las pequeñas y medianas industrias del área rural, este desarrollo de pequeñas y medianas industrias lo llamaré Agroindustria.

Las pequeñas y medianas empresas agroindustriales, normalmente tienen problemas de adaptación a la evolución del mercado, del control de márgenes, rentabilidad y de política de precios. La mayoría también tiene problemas de organización del trabajo, de equipamientos, de prospección comercial y de costos, que sugieren necesidades con soluciones técnicas para sustentar deseos de expansión, tanto en el campo de la simplificación de

⁴Fremont E. Kast
Administración de Operaciones
McGraw Hill / Mexico.

procedimientos administrativos, como en el desarrollo técnico a través de programas.

La Modernización Agroindustrial puede traducirse por un aumento de la concentración, por la introducción de nuevas formas y nuevos métodos de mercadotecnia y venta, por mejor colaboración con otras empresas agroindustriales y por mayor difusión del progreso técnico.

Esta evolución de estructuras comerciales previenen mayor asistencia técnica, facilidades fiscales y financieras.

Una de las características del comercio exterior menos desarrollada es la heterogeneidad de las empresas que lo componen coincidiendo los conceptos con los vertidos por Stanton.⁵

La dispersión de las empresas aparece inicialmente bajo el plano geográfico en razón de las comunidades de pequeñas dimensiones. Esta dispersión provoca desorden en la mayoría de los circuitos y, consecuentemente, falta de organización en la estructura comercial.

Aparece la dispersión también el plano económico, con las diferencias de dimensión de las agroindustrias, con la variación de productividad y con la permanencia de métodos de gestión rutinarios y anticuados también sugeridos por Schultz.⁶

⁵William J. Stanton
Fundamentos de la Mercadotecnia
Fondo de Cultura Económica / México.

⁶Theodore W. Schultz.
La Organización Económica de la Agricultura.
Mc Graw Hill / Mexico.

Además, diversos otros factores imponen al sector comercial la modernización. Entre ellos : la producción en masa de bienes de consumo; el desarrollo de técnicas de normalización, de acondicionamiento y de publicidad; la transformación de los alimentos perecederos; la elevación del nivel de vida que modifica la demanda transformando los hábitos; el crecimiento demográfico que acentúa la presencia de los jóvenes, sensibles a una comercialización con estilo nuevo; las concentraciones urbanas y la aceleración de la competencia internacional estando en concordancia con Porter dentro de su criterio en la ventaja competitiva.⁷

Todos estos fenómenos confieren a la comercialización un papel cada vez más importante en el crecimiento agroindustrial económico.

La necesidad de modernización comercial presenta características particulares en lo que concierne a los objetivos y a los papeles del sector público y privado.

a. Objetivos

Son varios los objetivos de la modernización agroindustrial comercial.

Entre los principales :

1.- Hacer del comercio un mecanismo permanente de ajuste de oferta y de la demanda de medios de consumo.

⁷ Michael E. Porter
Ventaja Competitiva
Editorial C.E.C.S.A. / Mexico

2.- Aumentar la productividad de las empresas agroindustriales. La reducción de los márgenes de comercialización y la venta de productos de gran consumo, a precios más bajos, deben ser motivo de esfuerzo principal porque condicionan la estabilidad económica y constituyen un medio eficaz de aumentar el poder de compra real de los consumidores, sin riesgo de aumentar la inflación.

3.- Mejorar la posición de la competencia agroindustrial frente al exterior. El comercio tiene un papel importante en la apertura de mercados extranjeros que deben realizarse por esfuerzos humanos, técnicos y financieros, permitiendo disminuir los costos de comercialización y aumentar la eficiencia de las sedes comerciales para el exterior.

4.- Proporcionar al consumidor un comportamiento económico activo.

La organización de consumidores a través de la información e intervención junto a los poderes público y privado, tiene un papel determinante, tanto sobre los precios y la calidad de los productos, como su adaptación a las necesidades.

b. Contexto Económico y Jurídico.

Los objetivos de modernización agroindustrial no podrán ser alcanzados sin una acción convergente y determinante del Estado y los medios empresariales.

El hecho de que en una economía de mercado la modernización se realice más por el dinamismo de las empresas en competencia que por

imposiciones autoritarias, más por los mecanismos de mercado que por reglamentos disecionales, no impide al Estado y sí lo obliga, por cuestión de justicia económica, a concebir y aplicar políticas comerciales cuyas directrices deben ser basadas en la modernización de las empresas y en el respeto a la libre competencia.

La modernización pretende proporcionar a los diferentes tipos de empresas los medios para asegurar su adaptación, haciéndolos beneficiarse de los equipamientos colectivos. Ella se ejerce en los dominios del crédito, de la formación profesional, de la divulgación de nuevos métodos, de la asistencia técnica y la creación de una infraestructura comercial racional.

La fuerza de la libre competencia debe ser mantenida por el Estado, impidiendo prácticas no competitivas, permaneciendo en posición de neutralidad al reprimir la competencia desleal y estimulando el pluralismo empresarial agroindustrial para impedir que los movimientos de concentración, desarrollen posiciones comerciales privilegiadas.

c.- Los Medios

Los medios para ejecutar la modernización comercial guardan relación con los hombres y las empresas.

En el comercio, como en todas las actividades de servicios, la mayor productividad es conseguida por métodos nuevos, por equipo moderno, pero también por inversiones intelectuales. Se trata de formar jóvenes profesionistas, con mentalidad cooperativa, para realizar y utilizar nuevos

métodos de gestión y, al mismo tiempo, proporcionar a los ya profesionales formas de perfeccionarse.

En la mayoría de los países, aún en los que se encuentran en proceso de desarrollo, es perceptible la modernización de la distribución a través de la instalación de autoservicios, supermercados, centros comerciales y mercados periféricos que benefician principalmente la comercialización en los centros urbanos.

Es necesario, con vistas a la mayor expansión comercial interna y externa dentro de la realidad de los países en desarrollo, ampliar los horizontes tomando otras medidas.

La experiencia prueba que las agroindustrias medianas y pequeñas son capaces de permanecer competitivas, siempre que sus técnicas de gestión se equiparen y progresen como las de sus competidores mayores. La flexibilidad del progreso, los costos reducidos, las relaciones personales y la proximidad con los clientes, son factores favorables, siempre que exista un esfuerzo de modernización y deseos de cooperación para aprovechar los medios ofrecidos por los poderes públicos.

De cualquier manera, aún considerando que nuevas técnicas sean absorbidas, para esas empresas, la tendencia a la concentración es indispensable, sobre todo, cuando se piensa en ampliar mercados, porque ella representa un factor de productividad indiscutible.⁸

⁸Roger S. Schroeder.
Administración de Operaciones
Mc Graw Hill / México.

La concentración es normalmente hecha bajo la forma de integración financiera y técnica, pero existen también otras formas de proporcionar a las empresas agroindustriales las ventajas técnicas de la concentración, sin pérdida de autonomía financiera o de gestión.

4.2 CONCENTRACIONES

a. Consideraciones Generales

La Concentración Agroindustrial a la que me refiero, se desarrolla manifestándose por las formas de asociación que procuran conciliar las ventajas de la concentración con el mantenimiento de la autonomía jurídica de las empresas.

Siendo en sí un elemento de modernización, la concentración de empresas a nivel de Comercio Exterior, la convierte en un factor necesario, para colocar a estas empresas en una posición favorable frente al mercado internacional.

La evolución de la estructura para una concentración de medios, tiene que sujetarse a una política de asistencia técnica, apoyada en medidas económicas y financieras, debido a que algunas agroindustrias nacionales, son capaces de asumir las funciones de compra y venta externas en condiciones satisfactorias.

Esto significa llenar un papel regulador entre la producción y el consumo de vastos mercados, comercializar en gran escala y promover sus productos en los mercados externos.

En razón a la dispersión de las agroindustrias y la dificultad de persuadirlas para agruparse, muchas veces será interesante utilizar fórmulas de asociaciones intermediarias entre agroindustrias mediana, pequeña individual y la fusión completa.

En la búsqueda necesaria de los medios de concentración flexibles y del perfeccionamiento de los hombres que los ejecuten, las fórmulas dependen siempre de múltiples factores técnicos, financieros, económicos, sociales y sociológicos.

Cualquiera que sea la forma de concentración, existirán problemas de estructura, de evolución y de medios financieros. Es estructuralmente la concentración sólo viable a largo plazo, tratándose de talleres agroindustriales pequeños ó regularmente estructurados, si pudieran apoyarse en personal dinámico y competente.

El agrupamiento debe transformarse política y técnicamente de manera similar a los asociados, con capacidad de apoyo en capitales propios y financiamientos a largo plazo.

La concentración en sí, es una consecuencia o un medio.

En realidad, el progreso de la comercialización depende del crecimiento de la productividad, o sea, de la modernización de las empresas.

Los medios materiales de la modernización, son bienes conocidos, pero suponen un nivel de las inversiones de las empresas que no pueden ser asumidos de manera rentable, sino a partir de una cierta cantidad de actividades y negocios. Es ésta cantidad la que determina la dimensión de la concentración a ser realizada, los obstáculos y las soluciones a ser utilizados, las formas de asociación más interesantes y los tipos de apoyo público necesarios.⁹

b. Conceptos Básicos

(1) Concentración Técnica.

Significará la unión de instrumentos de producción, en un número cada vez menor de establecimientos, con tamaño cada vez mayor.

(2) Concentración Económica.

Horizontal, cuando los establecimientos fabrican lo mismo.

Vertical, cuando los establecimientos fabrican productos que derivan de otros.

La concentración económica se produce por:

- a).- Crecimiento de un establecimiento por incorporación de nuevos departamentos.
- b).- Fusión de dos sociedades una comprando las acciones de la otra.

⁹ Banco de Comercio Exterior
Programa de Apoyos Agropecuarios

c).- Juego de participaciones. Una sociedad compra las acciones de la otra o crea una sucursal donde se suscribe una parte importante de acciones con el objeto de mantener el control de las operaciones hechas por la sucursal.

El conjunto de principal y sucursales, cuando esta asociación se vuelve muy compleja, generalmente se le conoce como " trust " .

A veces, en el más alto nivel del grupo, no existe una sociedad industrial o comercial sino una sociedad que posee una parte importante del capital de todas las sucursales y orienta las actividades de todo el grupo, a este tipo de sociedades, en situaciones complejas se le llama " holding " .

d).- Ciertas agroindustrias, sin abandonar completamente su independencia, efectúan negociaciones más o menos temporales.

Cartel, tiene por finalidad dominar el mercado por medio de entendimientos sobre los precios a practicar, repartición de ventas y cantidades a producir. Las sociedades que acuerdan un acuerdo de Cartel pagan multa a las otras sociedades participantes, todas las veces que no cumplan con sus obligaciones. Los Cartels atraviesan fronteras y juegan papel importante en el comercio internacional.

Pool, es una forma de explotación. Los participantes planean un trabajo en común con determinado capital y la repartición de los resultados por anticipado.

e).- Ligaciones Personales entre empresas. Ciertas empresas, tengan o no participación unas en las otras, tienen uno o varios administradores en común.

Su presencia conduce a las empresas interesadas a coordinar sus políticas económicas.

f).- Tendencias a la Concentración. Actualmente la tendencia a la Concentración se explica por la complejidad técnica cada vez mayor, por la necesidad de acumular capital y por la importancia de asegurar mercados cada vez mayores y estables.

La consecuencia es que los grupos mayores son también los más dinámicos e influyentes.

g).- Factores y Medios de Concentración. Generalmente, la concentración proviene de los dirigentes de empresa solamente cuando ellos están presionados por los acontecimientos.

Si la reacción es tardía, restará para ellos, dados los cambios económicos a todo nivel, exclusivamente soluciones radicales. Muchas veces la empresa agroindustrial desaparece o es absorbida por otras más importantes o más dinámicas.

Por esto, es importante, que los dirigentes sean mejor informados sobre los fenómenos que impulsan el proceso de concentración y sus diferentes modalidades, para que puedan a tiempo hacer las modificaciones para cada caso.

La concentración propiamente dicha, no debe ser la única solución que se presenta a las agroindustrias para salir del aislamiento. Diversas fórmulas

pueden ser utilizadas a partir de agrupaciones de compras hasta llegar a la fusión completa.

Cualquiera que sea la modalidad jurídica de la concentración, ella se efectuará bajo la forma de ABSORCIÓN o FUSIÓN. En el primer caso, una de las empresas en juego domina a las otras tendiendo a asimilarlas enteramente.

En el otro, es una empresa nueva que sustituye a las antiguas.

A menos que exista consentimiento mutuo, es mucho más para la segunda forma que se orientan las empresas agroindustriales que tratan de concentrarse.

La dificultad es encontrar el equilibrio de y entre los intereses en juego.

Conviene, inicialmente, que las obligaciones sean repartidas entre los miembros de la nueva empresa, principalmente la de dirección. A continuación, será importante regular una división equitativa de resultados.

La posición de grupos minoritarios en el momento de organizar la nueva empresa es siempre de oponerse. Esto constituye una de las razones principales para pensar, desde el comienzo en integraciones parciales, por determinado período.

Las agrupaciones de empresas imponen adaptaciones personales importantes, por eso los primeros pasos y discusiones son difíciles, comenzando por la aprobación de organigramas.

Es necesario pensar que estas adaptaciones impuestas a los individuos dirigentes son radicales. De patrón omnipotente, él sabe que pasará a ser un

dirigente comando, esto le impondrá esfuerzos adicionales como : profundización en la especialización técnica, financiera, contable y comercial, para lo que su experiencia anterior no será suficiente, percibiendo una nueva dimensión de la empresa, con métodos y medios diferentes y nuevos hábitos para moverse dentro de una estructura que impone respeto a las reglas jerárquicas establecidas.

En la medida que los sectores público y privado lleguen a la conclusión de que las concentraciones son útiles, es importante que faciliten los medios para su desarrollo principalmente en los planos fiscal, financiero y de formación de personal.

En el Plano Fiscal :

- 1.- Facilitando a las empresas que absorben, de beneficiarse de pérdidas eventuales de las empresas absorbidas.
- 2.- Reduciendo los costos de operación de la fusión.
- 3.- Proporcionando ventajas de amortización sobre las inversiones relativas a la concentración.

En el Plano Financiero :

- 1.- Facilitando financiamientos a mediano y largo plazos.
- 2.- Proporcionando préstamos para modernización y capital de trabajo.
- 3.- Disminuyendo los costos de créditos y disminuyendo intereses, como se hace para prestamos industriales blandos.

En el Plano de formación de Personal :

- 1.- Preparando personal en todos los niveles para ocupar las tareas normales de agroindustrias mayores y modernas.
- 2.- Preparando a los jefes de empresa y los cuadros de las empresas existentes.

4.3 EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR.

Los argumentos utilizados para mostrar la importancia de la modernización de las empresas comerciales, a través del proceso de concentración, aumentan de valor cuando consideramos el desarrollo de la comercialización externa.

Si de un lado, la escala de operaciones es fundamental para aumentar el poder de negociación a nivel internacional, la existencia solamente de pequeñas y medianas empresas de comercio exterior imposibilita la operación deseable de las operaciones.

Agregarse a esto, que, a nivel mundial, la competencia se establece con empresas de gran tamaño, con poderío financiero, con "know-how" avanzado, con personal altamente calificado disponiendo de informaciones comerciales sofisticadas, lo que les proporciona capacidad de decisión rápida y eficiente.

Es claro que en los países en desarrollo permanecerán actuando las medianas y pequeñas empresas, pero, si deseamos vender nuestras

mercaderías y no dejar que las empresas extranjeras las compren, como es usual, necesitamos encontrar fórmulas y decisiones que pasen a beneficiarnos.

Encontrándose dispersa la oferta, favorece a los compradores. Nuestra hipótesis es, justamente, en la manera de concentrar esta oferta para atender la demanda con dimensión suficiente que propicie ventajas en las ventas que se pretenden.

La preponderancia de pequeñas y medianas agroindustrias es de tal orden que sería imposible pensar en cualquier transformación de adaptación al comercio exterior, considerando apenas su reducción, a través de formación de grandes empresas.

Lo que parece más lógico es buscar formas de asociación o concentración de las pequeñas y medianas empresas y, al mismo tiempo, estimular la organización de grandes empresas nacionales para el comercio exterior.

Las posibles formas de fusión empresarial son las más variadas y flexibles, yendo desde acuerdos temporales para determinadas operaciones hasta a la integración total. La mayoría de las veces el camino a seguir es lento, progresando por etapas intermediarias, hasta que los buenos resultados convencen a las empresas de la necesidad de concentración o, que resultados negativos impongan la misma solución.

a. Agrupaciones de Compras.

Es una forma intermediaria de concentración. Su fin esencial es la creación de una unidad de compra más importante para obtener mejores condiciones de los proveedores, en función del volumen de los pedidos.

La tendencia, a cierto plazo, es la creación también de una política de ventas, hasta llegar a la fusión de agrupaciones de compras.

En forma general, la agrupación de compras no proporciona solución a todos los problemas y muchas empresas no creen necesario adherirse porque creen ser suficientemente fuertes o, simplemente, no admiten abandonar parte de su libertad.

Cualquiera que sea el tipo de agrupación de compras, como etapa intermedia, ella proporciona evolución, en la medida en que permite a las empresas el salir del aislamiento, preparando las más elaboradas a otras formas de concentración.

En el plano estructural, la agrupación de compras es, normalmente, una sociedad anónima de capital variable. Así los asociados pueden entrar y salir con cierta libertad. Es, una fórmula flexible. Pero esta flexibilidad puede presentar inconvenientes por la falta de suficiente estabilidad.

Así, por ejemplo, estas sociedades a medida que se expanden deben proceder a invertir en equipo, máquinas, etc. Si por cualquier razón, un número importante de socios deja la sociedad, los accionistas restantes pueden no tener condiciones de reembolsar el valor de las acciones inmobiliarias.

Esto impone, en la formación de las agrupaciones, que existan disposiciones legales que prevean que el capital, en este tipo de sociedades no pueda ser transferido por plazos cortos, pero si por plazos pre establecidos.

En los países en desarrollo, como estrategia de comercio exterior, debido al gran número de pequeñas y medianas empresas tradicionales, la agrupación de compras puede ser una etapa a ser utilizada para llegar a provocar procesos de concentración más refinados.

b. Sociedades.

(1) Consideraciones Generales.

Son sociedades las que agrupan personas con la finalidad de realizar operaciones relativas a la satisfacción de necesidades comunes.

Presentan las siguientes debilidades generales:

- * Limitación en el costo de intereses.
- * Repartición de utilidades a los asociados, en función del volumen de operaciones o del trabajo proporcionado.
- * Aplicación de reservas para obras de beneficio social.
- * Obtención de asociados basada en la libre adhesión y libre dimisión.

Igualdad de derechos de los asociados en la gestión y control.

En términos de organización estructural, las sociedades pueden ser singulares (número mínimo de asociados), centrales (número mínimo de

sociedades singulares) ó confederación (número mínimo de sociedades centrales).

Adecuando esto a sociedades ejidale, privadas y mixtas, es como mejor operaría la sociedad dentro de las regiones de Veracruz.

(2) Sociedades de Comercio Exterior.

En su espíritu, en sus métodos y en sus efectos, la sociedad de comercio exterior es una forma de concentración por absorción, pero es una forma de concentración técnica.

Presentan el atractivo particular de ser el prolongamiento de empresas individuales, siendo las inversiones colectivas propiedad de todos los asociados que participan en la definición de la política comercial y controlan la ejecución y gestión, estudios de mercado, estudios de motivación, alcanzando así, una sofisticación mayor.

Es evidente que no todas las sociedades llegan a un grado de organización desarrollado, capaz de constituirse en una concentración para el comercio exterior.

Algunas mantienen algunas de sus características locales, regionales o regionales. Muchas con eficiencia dentro de sus perspectivas.

Pero, también los ejemplos muestran, en los últimos tiempos, en los países en desarrollo principalmente, (México y Chile) cuando se enfoca al comercio internacional de productos agrícolas, que las sociedades pasaron a ejercer un papel muy destacado, siendo importante anotar estos resultados.

Esto, porque siendo aún estos países, fundamentalmente exportadores de productos primarios, con producción dispersa, el ejemplo de las sociedades concentradoras de ofertas, parece mostrar caminos y soluciones adecuadas, que tal vez sea útil multiplicar.

(3) Estructura

En síntesis, la organización estructural de una sociedad de comercio exterior puede adquirir aspectos diferentes en razón de los objetivos que determinan su formación y operación.

Así, podemos tener:

Sociedades cuyos objetivos prioritarios sean concentrar ofertas dispersas y llegar a mercados externos diferentes.

Sociedades que apenas procuran vender externamente determinados productos de los asociados.

Sociedades que coordinan todas las funciones de producción y de comercialización de los productos de los asociados.

c.- Consorcios de Exportación.

El consorcio de exportación es una forma de concentración, a través de la cual se unen las empresas manteniendo su individualismo.

Esas empresas que, normalmente, tuvieron su desarrollo anterior caracterizado dentro de un cuadro de producción dimensionado para la atención del mercado interno, sin grandes esfuerzos de expansión y muchas

veces con lo que pueden ser buenos resultados, de un momento a otro por circunstancias diversas, se verán interesadas por el comercio internacional, donde pueden tener punto de apoyo para ampliar sus ventas.

Cuando este interés se manifiesta y las empresas desean de inmediato pasar a la acción, se sentirán detenidas por diversos obstáculos. El principal es que, aún considerándose una gran empresa, situada en un país en desarrollo, al enfrentarse con el tamaño de las grandes empresas de comercio exterior pertenecientes a los países desarrollados, asienta que, en realidad es una mediana y pequeña empresa para actuar en el mercado internacional, por lo que es necesario que estas empresas se asocien o concentren.

Los consorcios, en este caso se presentan como una solución que posibilita el agregar una oferta de mayor dimensión, hacer crecer el poder de negociación, aumentar la capacidad técnica y financiera, sin la pérdida total de la individualidad empresarial.

Los consorcios de exportación pueden ser generalizados o especializados. Ya existen en varios países y se caracterizan, respectivamente, por reunir empresas de diversos ramos productivos o de un mismo ramo de producción.

Los dos tipos de consorcios, como se puede suponer presentan fuerzas y debilidades diferentes para su organización y funcionamiento, siendo natural que los generados, por la diversificación de productos, impongan soluciones más complejas y de menor aprovechamiento al volumen de operaciones. Por este motivo, siento que los consorcios especializados resuelven de manera más adecuada las necesidades actuales de las agroindustrias, para desarrollar sus operaciones de comercio exterior.

La concentración de empresas a través de consorcios, constituye una forma de armonizar intereses de las diversas empresas interesadas en aumentar sus operaciones de comercio exterior, que podrán, después de estar bien organizadas, trazar programas de mediano y largo plazo de exportación, dentro de normas establecidas.

Aumentando el tamaño de las empresas por asociación, las empresas componentes de un consorcio pueden, entre otras fuerzas, conseguir las siguientes :

- * Aumentar los flujos de información técnica.
- * Mejorar el nivel de asistencia técnica.
- * Adquirir mayor "know-how" y mejorar la calidad de los productos.
- * Aumentar el poder de captación de recursos financieros.
- * Negociar directamente con los importadores.
- * Reducir costos de importación y exportación.
- * Diversificar los mercados compradores, con mayor seguridad en operaciones.

- * Tener mayor influencia junto a las organizaciones internas.
- * Aumentar las utilidades.
- * Establecer estrategias de comercialización, definiendo políticas de productos, de precios, de distribución y de promoción.¹

No conviene, simplificar demasiado los problemas que aparecen, en el momento en que las empresas se reúnan para organizarse en consorcios. Estos problemas son inherentes al tradicionalismo de las empresas y a sus deseos de perder el mínimo de individualidad para ganar el máximo de ventajas. Pueden resolverse, pero exigen de los responsables de las empresas que se consorcian, gran flexibilidad de negociación y la atención centralizada para el objetivo de ceder para ganar.

Entre los principales problemas que se contemplan y que deben ser solucionados en el momento de la organización del consorcio, podemos anotar los referentes a :

Estructura del Capital.

Dirección y Administración.

Política financiera.

Marcas.

Promoción.

Publicidad.²

¹ S. Watson Dunn
Publicidad
UTHEA / México

² Kotler Philip.
Dirección y Mercadotecnia
Diana / México

La composición de estructura de capital del consorcio tiene relación directa con las relaciones futuras, debiendo las soluciones ser encontradas, conforme se orienten los argumentos, con porcentajes iguales de participación, con porcentajes iguales de acuerdo con la dimensión de las empresas y porcentaje según la capacidad de exportación.

La dirección y administración del consorcio exigen soluciones que orienten la participación de las empresas en la composición del consejo administrativo, para el trazo de políticas y, en la constitución de la dirección ejecutiva, como organigramas bien formulados que respondan, a través de las funciones, a las metas que pretenden. Es importante también, decidir si los principales ejecutivos deben ser concentrados fuera de las empresas o si deben pertenecer a ellas.

La política financiera del consorcio puede seguir los mismos criterios establecidos para la estructura de capital, ya sea en cuanto a las obligaciones y responsabilidades referentes al capital propio de las empresas, como a las necesidades de capitales de terceros. Debe ser bien determinada desde el inicio de formación del consorcio, porque su propio dinamismo va a exigir inversiones, tanto en el país como en el exterior, que exigirán decisiones rápidas.

Los problemas de la marca, la promoción y la publicidad son difíciles de solucionar, porque están directamente ligados a la imagen del tiempo, de las diversas empresas que forman el consorcio. La selección de marcas para alcanzar diversos mercados, estará vinculada a las características de esos

mercados. La publicidad y la promoción y las del consorcio exigen coordinación y racionalidad para llegar a soluciones viables.

La simple visión que esbozo sintéticamente, muestran la necesidad fundamental de establecimiento de estatutos bien elaborados para el consorcio, que definan todos los aspectos de su funcionamiento y que caractericen períodos bien determinados para alcanzar ciertos objetivos.

d. Compañías de Comercio Exterior.

La compañía de comercio exterior es una empresa comercial con economía propia. En cuanto el consorcio se limita a actuar en razón de empresas productoras que lo constituyen, la compañía de comercio exterior con amplitud de espacio mundial, tiene su acción orientada para sus propios intereses, operando en gran escala, sea con productos propios o de terceros.

Para nuestro caso, podría ser una forma más atractiva, el hecho de tener más integración y fuerza de ventas con productos terceros, esto, sobre todo, para tener mayor posibilidad de competencia.

Es también, una obligación de la sociedad, encontrar las ventajas de introducir otros productos, debido a que pueden ser complemento de venta, de los que se producen y promueven.

Las compañías de comercio exterior tienen sus actividades ligadas al mercado interno e internacional, operando en la comercialización nacional así como en las importaciones y exportaciones en cualquier país. Para esto, debe

disponer de sistemas de información altamente especializados que permitan verificar las mejores oportunidades de compra y venta de diversos productos donde ellas se presenten para las partes interesadas.

Ellas deben estar aptas y equipadas para ejercer diversas funciones, porque además de la compra venta de productos, pueden representar empresas, agenciar operaciones, financiar y prestar servicios después de la venta.

Por la escala en que opera puede actuar directamente en los transportes y establecer redes de almacenes, en cualquier país, donde las operaciones así lo recomienden.

Crea, promueve y divulga marcas propias o de terceros, cuando los mercados compradores aún lo exigen.

Debe poseer condiciones de planear u orientar proyectos de comercialización, tanto propios como de terceros, que tiendan al desarrollo comercial a través de la producción agroindustrial.

Estará presente en las diversas ferias y exposiciones en el país o en el extranjero, ya sea como para negociar directamente y presentar productos propios o de sus clientes.

Las compañías de comercio exterior, teniendo necesidad de invertir constantemente en la prospección de nuevos mercados disponiendo de servicios de asistencia técnica y de informaciones, puede influir ventajosamente

para el desarrollo de las pequeñas y medianas agroindustrias que no tienen dimensión para alcanzar con éxito, los mercados externos.

Las compañías de comercio exterior pueden ser: Generales, Especializadas o de Productores, dependiendo de la dimensión o del número de actividades.

Generales.- Las que actúan en diversos ramos de negocios, además de exportaciones e importaciones. Desarrollan producciones en el exterior, invierten fuera del país, ya sea con la finalidad de exportar e importar para su propio país o para terceros países.

Especializadas.- A medida que la variedad de las transacciones disminuye y las acciones externas de inversiones son menos poderosas, las compañías tienden a ser especializadas.

De Productores.- Las compañías de comercio exterior de productores, exportan e importan para determinadas empresas que utilizan sus servicios.

En el lado financiero, las empresas que presento, gozan de algunas ventajas junto a los órganos proveedores de recursos, tanto nacionales como internacionales, porque éstos, juzgan poco arriesgadas sus inversiones en este tipo de empresas. Parten por principio, por la amplitud espacial en que actúan las compañías citadas, de que todos los mercados no entran en depresión al mismo tiempo, habiendo posibilidad de compensaciones sistemáticas.

No existen márgenes fijos para orientar las operaciones de estas compañías. A veces los márgenes son altos, pero la mayoría de las veces son

bajos, estando el éxito mucho más vinculado a la escala y continuidad de las operaciones, que a resultados esporádicos de gran volumen.

Además de estos factores, las utilidades están correlacionadas con la metodología del trabajo, con la agilidad de operaciones de compra venta y con los financiamientos.

La participación de los negocios de transporte, de seguros, de almacenaje y la situación de las sucursales estratégicamente localizadas en el extranjero, también son factores favorables de utilidad.

La organización de las compañías de comercio exterior, no está sujeta a características específicas, siendo formulada con razón a su operabilidad, en departamentos o divisiones por productos y por áreas geográficas, conforme sea más favorable.

Es interesante observar que, por la amplitud geográfica de actuación, será importante prever la descentralización de decisiones así como una cierta especialización logística a la par de planteamientos a corto, mediano y largo plazos, así como también desarrollo de condiciones propias de producción.

Cabe hacer notar que si son empresas de extensión internacional las compañías de comercio exterior abarcan todos los aspectos de negocios, de esta forma, para los productos y segmentos que se proponen y analizan, es fundamental, que están aptas para actuar en aspectos financieros, jurídicos y fiscales, tanto como en los técnico económicos.

La disminución de los canales de distribución, extendiéndose del productor y/o consumidor nacional, hasta el productor y/o consumidor final externo, a través de las compañías del comercio exterior nacionales, es una forma de Modernización y Concentración comercial que se impone, en la fase actual de nuestro país. Para que de esta forma, los beneficios del progreso puedan ser absorbidos internamente, a través del comercio de comercialización externa.

Las Agroindustrias lo pueden lograr.

Resumen IV

Las organizaciones juegan un papel fundamental en la Modernización de la Agricultura Mexicana.

Las formas de Organización dependen de las circunstancias en las cuales encuentran, productores y comerciantes sus objetivos.

Se muestra a la Organización, tanto en su modernización, como en sus concentraciones para la mejor operatividad, llevando todo esto a su consecuencia lógica, que son; Las Empresas de Comercio Exterior.

Básica es, la manera en que las sociedades a organizar, encuentran su ubicación dentro de la región, puesto que, si se llegaran a constituir varias organizaciones, mejor resultaría la formación de un Consorcio, que defendería los intereses de cada una de las organizaciones, de frente a los mercados mundiales.

V. MERCADO INTERNACIONAL.

El mercado internacional, se rige por situaciones económicas que dependen del medio ambiente político y cultural, de aquí, las naciones que comercializan, ya sea en grupo o en forma independiente, requieren de un estudio previo, para que la nación exportadora extienda su oportunidad.

En este capítulo cinco, se comentarán los mercados de exportación, ubicados estos en cuatro partes, Estados Unidos junto a Canadá, en su contexto del Tratado de Libre Comercio, la Cuenca del Pacífico, la Unión Europea y otros Mercados (Latinoamérica).

Se hará un análisis comparativo de la competencia. Se verán aspectos de Logística, para determinar y tener cubierto este horizonte comercial en el Mercado Internacional.

5.1 ENFOQUE DE EXPORTACIÓN

Se Inicia en el país una nueva era en materia de productos agropecuarios para el mundo industrializado .

La globalización de la economía está haciendo posible la internacionalización de la agricultura mexicana. Tanto el gobierno como los agricultores buscan abordar el mercado de los Estados Unidos y Canadá, la Unión Europea, la Cuenca del Pacífico y Latinoamérica.

La participación de México en estos mercados nos permitirá que se transmita la tecnología adquirida del resto de los bloques económicos para exportar productos alimenticios, particularmente frutas, legumbres.

Para ello es necesario cumplir con las características que exigen los países altamente industrializados, que están acostumbrados a recibir productos con altas especificaciones y con los envases solicitados. Estos mercados cada vez demandan cantidades mayores y una diversidad más amplia de productos alimenticios, puesto que el sector primario no genera la totalidad de lo que requieren para su consumo.¹²

Por sobre todas las cosas, la política de modernización de nuestra agricultura será para que México supere la insuficiencia de producción para el mercado nacional, es decir, para conjurar la amenaza de no ser capaz de autoabastecernos de productos alimenticios y para que trascienda la situación prevaleciente desde la época de los ochentas, cuando año tras año se tuvieron que importar productos básicos.

La respuesta agrícola ante la necesidad de autoabastecernos y exportar, consiste en modernizar esta parte de la economía, es decir, demostrar que la agricultura mexicana es dinámica, contando con una política gubernamental diseñada y funcional, que permita la formación de organizaciones modernas, que desemboquen en la formación de consorcios operativos, en forma tal que

¹² ODEPA / Oficina de Estudios y Políticas Agrárias.
República de Chile, Ministerio de Agricultura.
Publicación, Temporada Agrícola (Julio de 1993).

incremente la producción no solo para satisfacer necesidades nacionales sino para exportar, situación y justificación de esta investigación, aportando en los productos propuestos, lineamientos de política para la modernización de una parte del sector agrícola.

Es notorio, que las agroindustrias dentro del sector agrícola son quienes conjuntamente con las autoridades agropecuarias y gubernamentales acuerden infraestructura para la exportación y se adecuen a la producción en gran escala, para que los apoyos financieros, promovidos por Bancomex, apoyen clara y definitivamente la exportación.

El problema de la agricultura para participar en el Tratado de Libre Comercio, ya en vigor, refiere a la magnitud de la producción como a la calidad de la misma.

Si no resolvemos estos dos aspectos, no seremos capaces de competir eficazmente, con las graves consecuencias que esto implica, el desajuste de la balanza comercial agropecuaria para nuestro país.

Nuestro sector agropecuario, efectúa la mayor parte de sus exportaciones hacia los Estados Unidos, la apertura comercial mundial deja sentir la necesidad de diversificar nuestras ventas hacia los importantes mercados de Asia y Europa, esto implica un cambio sustancial de lo acontecido hasta la fecha, en que la política agropecuaria se ha enfocado básicamente hacia el vecino país del norte, con resultados muy modestos.

Para penetrar en los mercados de exportación, debe modificarse la política agropecuaria mexicana, en forma tal, que no solo se circunscriba a una meta de autosuficiencia, sino que su estrategia se base fundamentalmente en organizar la producción de bienes primarios en relación directa a la magnitud del mercado exterior.

Solamente así, habrá una producción exportable que permita dar a los mercados extranjeros productos que demandan y al sector agrícola el estímulo que requiere para la integración de las agroindustrias que resultarán del sentir de la exportación.

Continuará el proceso sistemático de apertura en el sector primario, pero a fin de hacerlo competitivo se le habrá de otorgar asistencia técnica, e integrar su organización, para que de esta manera se lleven a cabo estudios de oportunidad de productos como los aquí propuestos, incluso podría haber participación extranjera.

Solo así, la política de apertura comercial tendrá que apoyar más la exportación de productos frescos, semi-procesados y procesados.

Ahora que México se encuentra en el umbral de una economía más abierta, las deficiencias en su materia agrícola son foco de atención. El gobierno se está preparando para atender las deficiencias del sector a corto plazo, así como también la asistencia técnica será compartida en mayor medida con la iniciativa privada, tanto a nivel nacional como internacional y, las políticas de exportación, se harán con lo que el mercado mundial reclame.

Se dice que nuestro país ha experimentado una verdadera revolución en su comercio exterior. Si bien es cierto que ninguna parte de la economía ha escapado a los efectos de la crisis económica, el sector agrícola lleva la peor sacudida, el deterioro de la capacidad productiva ha excedido a tener excesivas y crecientes importaciones.

Resulta ya un hecho la realización de acuerdos, existiendo temores como las políticas proteccionistas o las aperturas globalizadas, pero es una buena oportunidad a nuestra agricultura y a la creación de agroindustrias de exportación.

En el campo de la economía agrícola, quien pretenda supeditar su desarrollo al mercado interno, comprobará que solo queda la acción de impulsar el comercio exterior si es que se desea dinamizar el sector.

De ahí, que la apertura comercial en el sector primario, amerite una consideración especial. México se encuentra muy estrechamente ligado a dicha apertura para que le sea posible desvincularse a lo que acontece en el mundo, a menos que nuestro país este dispuesto a aceptar que la agricultura tenga un nivel inferior al que pueda alcanzar con ayuda del comercio exterior.

5.1.1 Tratado de Libre Comercio

La decisión de buscar un tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, marca la culminación de un notorio proceso de la liberación de la economía, de reestructuración llevada a cabo por las anteriores

administraciones gubernamentales ejecutivas, adecuadas a la economía mundial, siendo estas :

- 1.- Las principales naciones del mundo están cada vez más integradas, esto en cuanto a comercio, inversiones y flujos financieros.
- 2.- El proceso dinámico de liberación e integración se está acelerando en América del Norte, Europa Oriental y Occidental, así como en el Este Asiático.
- 3.- La naciones que no aprovechen las oportunidades abiertas por los cambios, están en peligro de quedarse atrás en cuanto obtener crecimiento en los niveles de vida de su población.

Las bases

Un tratado de Libre Comercio tiene amplia importancia simbólica y sustantiva, tanto política como económicamente. México y Estados Unidos son socios naturales. Sus economías son complementarias, Estados Unidos representa para México actualmente dos tercios de sus exportaciones y provee dos tercios de sus importaciones.

En realidad México es su tercer socio más importante, después de Canadá y Japón.

La importancia del comercio respecto al producto interno bruto es creciente en ambos países. Cada uno incrementa sus exportaciones:

Los Estados Unidos para reducir su fuerte déficit en cuenta corriente y detener el fuerte crecimiento de su deuda externa.

México, para impulsarse en la senda de un desarrollo sostenido, haciendo frente al servicio de su deuda externa.

El Tratado de Libre Comercio beneficia a ambos países al permitirles el acceso al mercado, la mano de obra, la tecnología y las experiencias del otro.

Beneficios para México.

México ha entrado en las puertas del mercado más grande del mundo, la lógica económica señala que ello le permite asociarse ampliamente con este.

El tamaño y la apertura del mercado norteamericano ha sido el gran impulso, para el espectacular éxito de las exportaciones y del crecimiento económico del Japón, así como otros países del sudeste Asiático durante las dos pasadas décadas.

Posiblemente uno de los más importantes beneficios políticos del Tratado de Libre Comercio, desde el punto de vista de México, es la inclusión de un artículo semejante al del acuerdo con Canadá, en contra del aumento de las medidas proteccionistas en los Estados Unidos.

Canadá esta exceptuada de cualquier ley restrictiva norteamericana a menos que se mencione expresamente lo contrario en la legislación, cualquier disposición de Estados Unidos que el incumba a Canadá, deberá discutirse bilateralmente. El Tratado de Libre Comercio, establece un acuerdo binacional para el arreglo de disputas, incluyendo la posibilidad de un arbitraje obligatorio en caso de desacuerdo. Además se provee un sistema único de comités bilaterales de expertos, para reglamentar que cualquier agencia local aplique

correctamente las leyes internas en el área de impuestos compensatorios y cuotas antidumping.

Los acuerdos de tales agencias son concluyentes y obligatorios, estos mismos acuerdos se integran en el tratado firmado.¹³

Beneficios para Estados Unidos y Canadá

El Tratado de Libre Comercio, puede permitir a los Estados Unidos manejar uno de los problemas de mayor importancia bilateral, como lo es, el de los indocumentados. Un tratado que produzca un aumento en el nivel de vida de los mexicanos, a base de inversiones para la concretización de fábricas, podrá contener esa migración en alguna medida, esa migración al norte. Por supuesto, en la medida en que se eleve el nivel de vida mexicana, Estados Unidos y Canadá serán los más propensos a exportar productos a México.

Generalidades

En el Tratado de Libre Comercio, se reconoce la amplia disparidad en los niveles de desarrollo de México contra Estados Unidos y Canadá, aspecto que no ocurre entre estos dos últimos países, aún más, estos países comparten muchas similitudes en su estructura legal, así como en su estructura económica, lo que, no es, en el caso de México.

El caso de ésta investigación, es una realidad en la situación de mayor futuro a corto y largo plazo, debido a que las Agroindustrias tendrán auge en la medida en que México logre organizar su medio rural.

¹³ Tratado de Libre Comercio.
Capítulo XX / Controversias.

Lo referente al sector Agropecuario, el Tratado de Libre Comercio es, en términos del comercio exterior, muy difícil de manejar. Todas las economías mantienen apoyos a la producción de este sector por cuestiones de empleo, seguridad nacional y tradición, entre otras cosas.

Dentro el Tratado de Libre Comercio, el Capítulo VII, es el relativo al sector agropecuario. Está dividido en dos secciones, una referente al comercio en general y la segunda a las medidas fitosanitarias.

Lo importante es que se establece, la intención de no bloquear el comercio utilizando supuestas normas. Esto permite, si hay la suposición de que una norma fitosanitaria se ha dispuesto con el único fin de no permitir, la entrada, por ejemplo, de los productos seleccionados que proponemos, hacia los Estados Unidos, México puede solicitar la intervención del panel arbitral de acuerdo con el Capítulo XX del mismo tratado. Este, tiene la facultad de ordenar a la agencia de Estados Unidos, en caso de que se encuentre culpable de bloquear el comercio, de modificar su norma, teniendo ésta, la obligación de hacerlo.

En el caso de los productos que seleccionamos, podemos acentuar que no serán gravados arancelariamente para su entrada a los países del Tratado de Libre Comercio.

5.1.2 La Unión Europea

Las Naciones que la integran,¹⁴ aún cuando conservan sus propias identidades decidieron regirse a través de cinco instancias comunes de diálogo y decisión :

Parlamento Europeo.- Desde Junio de 1979, se elige por sufragio universal.

Actualmente con 518 diputados electos cada cinco años.

Consejo de Ministros.- Es el órgano de decisión que fija las políticas de la comunidad y se reúne en Bruselas, Bélgica.

Comisión Europea.- Posee sedes en Bruselas y en Luxemburgo, Luxemburgo.

Comprendida por 17 miembros.

Tribunal de Justicia.- Instalado en Luxemburgo, se encarga de interpretar la constitución de la Unión Europea y los textos jurídicos Europeos en caso de litigios.

Comité Económico y Social.- Con sede en Bruselas.

Consta de un órgano consultivo que comprende a representantes de los empresarios, profesionales, sindicatos obreros, agricultores y consumidores. Emiten dictamen sobre las propuestas de la comisión.

¹⁴ La Unificación Europea
Oficina de Publicaciones Oficiales
de las Comunidades Europeas.
Luxemburgo Luxemburgo

La Unión Europea y su Relación con México

El 20 de Diciembre de 1990, la Unión Europea, decidió aumentar la ayuda económica, las inversiones y la asistencia tecnológica a once países latinoamericanos, además desplegar esfuerzos para reducir la deuda de esta amplia región del continente.

Un mes más tarde, Edward Fovere, embajador de la Unión Europea en México, explicó, tras la visita del Ejecutivo Mexicano a Europa, que muchos inversionistas realizaron durante 1990 una serie de visitas de "sondeo" a nuestro país. Ese año, México recibió una inversión foránea de 4,500 millones de dólares, de esta cifra, el 10% correspondió a Europa.

Los países que cuentan con más inversiones en nuestro país son; España, Alemania, Inglaterra y Francia.¹⁵

A principios de Febrero de 1992, las ocho cámaras de comercio e industria europeas establecidas en México decidieron la creación de un organismo supranacional, al que bautizaron como Eurocam, destinado a promover la inversión comercial y la cooperación tecnológica. Dichas cámaras son: La Belga-Luxemburguesa Mexicana, la de comercio Irlandesa-Europea, la de comercio Italiana, la de comercio de los Países Bajos, La Española de comercio, la Franco-Mexicana de comercio e industria y la Mexico-Alemana de comercio e Industria.

¹⁵ Banco Nacional de México
Revista Exámen de la Situación Económica de México.
Diciembre de 1993, número 817.

Los empresarios mexicanos y europeos formaron seis mesas de trabajo para resolver los programas relativos al comercio, la inversión, la transferencia de la tecnología, la capacitación, las normas técnicas y los asuntos financieros. Eurocam, programó varios eventos para motivar el intercambio mercantil y el de flujo de capitales.

La Unión Europea también refrendó el apoyo de un millón de dólares para el desarrollo turístico "Mundo Maya".

El 12 de Febrero de 1992, México suscribió un acuerdo con la Unión Europea y obtuvo de ella el trato de país " más privilegiado".

El acuerdo beneficia a México en tres aspectos ;

Aumentará la inversión, acrecienta el intercambio comercial y favorece el intercambio de tecnología.

Es necesario dar un espacio a las exportaciones mexicanas de productos agropecuarios, como los productos seleccionados propuestos, las bases están sentadas, basta por ahora organizar.

5.1.3. Cuenca del Pacífico

Con sus casi 180 millones de kilómetros cuadrados, que equivale a casi un tercio de la superficie total del planeta y, a un área que duplica la del Atlántico, el Pacífico es el gigante de los Océanos. Este gigantismo se ha extendido a la economía mundial, impactada por el crecimiento económico de los países sobre todo en su porción asiática.

Vincula litorales de las cuatro naciones más grandes del mundo, (Comunidad de Estados Independientes, Estados Unidos, Canadá y China), las economías más dinámicas, (Japón, Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur), la isla continente Australia y su vecino Nueva Zelanda, así como varios países latinoamericanos incluido México.

Es la Cuenca del Pacífico Oriental, la que hoy nos asombra por sus elevadas tasas de crecimiento y dinamismo exportador, llevados de la mano por su revolución científica y tecnológica. Tal crecimiento ha sido de vértigo. Vértigo no solo en su aceptación de crecimiento anormal de actividad de una persona o colectividad, sino de sensación de mareo que deja en uno, al enterarse de las cifras que acreditan el desarrollo de Japón y los cuatro tigres o NIC's¹⁶ ; Corea del Sur, Singapur, Hong Kong y Taiwan.

En la Cuenca del Pacífico, se genera casi la mitad del comercio internacional, en la década de los ochentas, se registraron las más altas tasas de crecimiento económico y de desarrollo científico y tecnológico, situación que continúa en el principio de los noventas.

Los países de la Cuenca del Pacífico, llevan a cabo el mayor número de transacciones financieras. Su contribución a la producción anual incluyendo Canadá Estados Unidos y México, arrojan cifras que duplican casi la participación de los países de la Unión Europea. Cálculos conservadores indican que en el año 2000 la producción de esta zona podría superar los 12.5

¹⁶ Newly Industrializing countries.
siglas.

billones de dólares, lo que equivaldría a más del doble de la producción total de la Unión Europea proyectada a ese año.

El llamado " milagro económico ", de los países de la Cuenca Oriental del Pacífico, es un claro ejemplo de las perspectivas favorables que genera la competitividad internacional, así como la gama de oportunidades que tenemos en la formación de Agroindustrias de Exportación.

La Participación de México.

Con la estrategia de modernización, así como la apertura al exterior, se asegura una mayor inserción del país en la economía mundial, principalmente en países donde es mínimo nuestro comercio, como es el caso de los países de la Cuenca del Pacífico, por medio de la diversificación y la expansión de los mercados de intercambio.

En cuanto a las relaciones comerciales de los países de América Latina con costas en el pacífico, los de mayor presencia son: Colombia, Chile, Ecuador, México y Perú, pero su participación es mínima, la participación básica de sus productos de exportación, es de materias primas y de productos alimenticios.

México y Chile lograron una mejor entrada a estos países con productos alimenticios.

Para México se presenta un potencial de magnitud importante en su comercialización agroindustrial. La venta de los productos seleccionados.

(Chile, Calabacita, Berenjena, Ajo, Cebolla, Espárrago, Alcachofa y Nopal) en períodos de no siembra en la periferia del hemisferio norte, resulta altamente atractiva para las regiones de Veracruz, que de organizarse adecuadamente, constituirá el arranque esperado y el posible ejemplo hacia las demás regiones del país.

5.1.4. Otras Regiones

La economía mundial esta experimentando cambios de una magnitud y alcance inimaginable, desde hace solo unos cuantos años a la fecha, la revolución de las comunicaciones ha reducido las distancias geográficas y ha estimulado una nueva estructura de distribución en los mercados mundiales.

Para responder a estas circunstancias, México, como otros países de América Latina y el Caribe, lleva a cabo una intensa transformación interna para incrementar la competitividad de su aparato productivo y, a la vez, emprender una nueva etapa en las relaciones económicas con el mundo.

Para ello se han elaborado estrategias claras y flexibles, que responden a nuestra situación geográfica, para garantizar el acceso recíproco, estable y permanente en los mercados, facilitando el aprovechamiento de la complementariedad económica, así como las ventajas comparativas para el comercio y la inversión.

Con el tratado de México y Chile, se contribuye, en el marco del tratado de Montevideo de 1980, al impulso de la integración económica de la zona, ratificando hechos concretos.

Desgraciadamente no se han podido superar controversias en el Grupo de los Tres, ¹⁷esto, en el aspecto agropecuario dentro del Tratado de Libre Comercio que firmó este grupo, es decir, aquí no entra el aspecto agropecuario.

En lo que respecta a los Tratados con Bolivia y Costa Rica, estos, están en pleno intercambio comercial en todos los ramos, inclusive el agropecuario. Observando este posible mercado Latinoamericano, se aprecia una salida eficaz para productos agroindustriales, como los productos seleccionados propuestos, ya que existe una demanda efectiva de éstos en toda Latinoamérica.

5.2 COMPETENCIA INTERNACIONAL.

Nuestro país, en estos últimos años ha tenido el privilegio de participar en una época de profundas transformaciones y de niveles de competencia comercial, que de no responder al llamado de la modernidad, se podría llegar al punto de un proceso de contracción económica de funestos resultados, inimaginables hace algunas décadas.

La historia en este sentido parece acelerar su paso: Los equilibrios internacionales se modifican y las relaciones entre Estado y sociedad se

¹⁷ México, Colombia y Venezuela.

amplían. La revolución en las relaciones internacionales y la globalización, abren perspectivas para una nueva etapa de cooperación económica que podrían favorecer la inversión, promover la transferencia de tecnología y eliminar las barreras del comercio.

Hoy podemos construir un futuro económico más libre, más acorde a la realidad de México, basándonos en la verdad y en una infraestructura agrícola, en la cual se advierte que somos capaces de llevarla a cabo, de ser exportador y no importador, agroindustrialmente hablando.

La competitividad es un reto. En el curso de los años han variado radicalmente sus respuestas: Si en el pasado se pensaba que el crecimiento podía basarse en la posesión de territorio, recursos naturales y mano de obra abundante, ahora, como lo dijera el premio Nobel de Economía 1991, Robert Solow, " Para vivir bien, hay que producir bien ".¹⁸

La competitividad no se logra por decreto, siendo éste un proceso indisoluble de las peculiaridades de cada nación.

Es imposible ignorar algunos elementos comunes que se encuentran en las experiencias nacionales de transformación económica, estos elementos son: uno de carácter interno, en la redefinición de las relaciones sociedad - Estado y, el otro de carácter externo, como es la vinculación con el exterior.

¹⁸ "Para vivir bien, hay que producir bien"
palabras dichas en discurso en Estocolmo Suecia,
al recibir el Premio Nobel./ 1991.

Se contemplan cinco fuentes de competitividad, las cuales, corresponden a necesidades actuales.

Primero.- La claridad y la permanencia de las políticas económicas, proporcionan un clima de confianza y certidumbre, estimulando el ahorro y la inversión y haciendo viable la maduración de proyectos productivos, especialmente a largo plazo.

Segundo.- El acceso a toda una gama de opciones tecnológicas, permite a los productores elegir las que más se adapten a sus necesidades.

Tercero.- El aprovechamiento racional de las ventajas comparativas, como son los factores de producción, el desarrollo tecnológico y el conocimiento científico, estimulan las ramas en que el país es más competitivo.

Cuarto.- Las economías de escala que generan los mercados amplificados, aseguran niveles óptimos de producción, que minimizan los costos medios por unidad fabricada.

Quinto.- La operación eficaz de los mercados permite una asignación más eficiente de los recursos y asegura una dirección correcta de estos a las actividades más productivas.

Estos cinco puntos, se traducen en : un modelo práctico organizacional; la aplicación agroindustrial para la competencia en los mercados del exterior; la solidez que se le dé a la organización; adecuación de la tecnología ya conocida para los productos seleccionados en las regiones Veracruzananas y la producción a industrializar.

Lo anterior muestra que actitud tomar, siendo factible, en base a los diferentes elementos recabados.

Notando las oportunidades de los mercados se participa :

A).- Oportunidad del Mercado Europeo.

El potencial Agroindustrial Veracruzano, con los ocho productos propuestos, se coloca en posición ventajosa en época de invierno en esa latitud Europea, debido a la no producción Europea, situación que se debe aprovechar.

La competencia fue por años, la que ejercieron de manera definida y constante a la Unión Europea, Irán, Irak, Israel, Líbano, Marruecos, Túnez, Ghana y Nigeria, estos países durante años, abastecieron a la Unión Europea, de manera sorpresiva se ven en problemas internos y externos, ubicando a toda Europa en problemas de abasto de hortalizas, en la difícil temporada invernal.

Irán e Irak, con la guerra que sostuvieron ellos mismos, por un período de ocho años, dejó drásticamente dañada la agricultura de ambos países, situación que los orilló a salirse del mercado exportable de hortalizas, a la fecha no se han podido recuperar.

Israel, que en principio optó por la agricultura de exportación, ahora está más ocupada en producción de armamentos, para defenderse de las acometidas árabes y palestinas, dejando en último término su agro de

exportación, produciendo actualmente solo para el abasto local, incluso, a partir de 1990 empiezan a importar hortalizas de Sudamérica.

Líbano, desde hace más de diez años ha tenido una guerra civil interminable, de igual forma no ha podido rehacer su agricultura, ya no exporta.

Marruecos y Túnez, en los últimos cinco años han padecido una sequía abrumadora, lo que los obliga a tener problemas de operación agrícola.

Ghana y Nigeria, teniendo actualmente capacidad exportadora, no son dignos de confianza para los Europeos, debido a la falta de seriedad en sus transacciones, siendo el principal problema de estos países su inestabilidad política, en sus constantes intentos de golpe de Estado.

Los países que han aprovechado esta situación, debido a la falta de abasto a la Unión Europea en época invernal son : Sud África, Perú, Chile y Nueva Zelanda. Siendo Chile y Nueva Zelanda los que han acaparado este mercado, sin poder suministrar lo requerido.

Toda esta situación, muestra el camino para la determinación de una estrategia, que las agroindustrias de México, en especial las regiones Veracruzanas deben seguir, en donde al entrar la producción en época invernal, nuestra oportunidad estará presente en los mercados de la Unión Europea.

B).- Oportunidad en el Pacífico Asiático.

Los desarrollos tecnológicos Asiáticos, representan para los países que los conforman, dentro de sus economías, mejor oportunidad que el mismo

desarrollo interno de abastecimiento agrícola, otorgando a los países de esta región, un potencial de compra que es necesario e inevitable, incrementándose, en época de invierno los consumos agrícolas.

La competencia real será, en época invernal, Chile y Nueva Zelanda principalmente, todo esto, sin lograr abastecer por completo las necesidades existentes de estos dos países. México, con la producción de las regiones Veracruzananas, puede entrar en el mercado asiático con los productos propuestos.

Es importante notar que es posible entrar a mismos precios al mercado del Pacífico Asiático, debido a que tenemos un Acuerdo de Libre Comercio con Chile, en donde se contemplarían estas situaciones de mutua cooperación, para venta mancomunada a terceros.

Todos los países de la Cuenca del Pacífico, de hecho, están interesados en la adquisición de productos agrícolas como los seleccionados en esta investigación, situación de oportunidad que es posible canalizar dentro de la realidad aquí presentada.

C).- Oportunidad Tratado de Libre Comercio.

Dentro de las dimensiones de esta concentración, en los mercados de estos países es donde tendremos mayor cobertura, para con los productos seleccionados propuestos.

Recordemos que nuestro comercio hacia Estados Unidos y, ahora también con Canadá, representa el 85% de nuestras exportaciones agrícolas, esto indudablemente finca una buena opción.

Nuestras expectativas también contemplan a este Tratado, en donde se espera exportar más, al mismo tiempo, los aranceles en varios artículos agrícolas irán bajando sistemáticamente.

Época invernal de Norteamérica, época propicia para exportar, con un mejor precio. Ante la -no- oferta y -sí- demanda, el beneficio es para productores exportadores y, al producir en las regiones investigadas de Veracruz en esta época invernal, las oportunidades aumentan.

Es importante asentar los logros que se obtendrían para una mejor posición de competencia frente al mercado exterior, con las oportunidades estratégicas que se investigaron.

Donde somos capaces, conocedores, expertos, zagaces, audaces y competitivos es en el Agro.

Nuestra gente de campo, tiene los conocimientos, les falta organización y orden, hechos a cimentar para su desarrollo.

Definitivamente, pese a las limitaciones, el campesino tiene la capacidad para asimilar pronto un cambio.

El desarrollo de una parte de México es la tierra, porque de aquí saldrá la plataforma que se integre a la industria, para consolidar un crecimiento efectivo y sostenido.

Es un objetivo real alcanzable, el mejoramiento de ese sector más marginado.

Visión Agroindustrial Actual y Futura

En los últimos años nuestro país ha vivido en la economía un proceso de cambio acelerado. Ha pasado de ser una nación con fuertes cargas proteccionistas, a otra en que la apertura de sus fronteras y la libre competencia tienen un papel fundamental.

Las décadas de crecimiento protegido, generaron prácticas no del todo positivas, que determinaron el descuido de otras, ese es el caso de la productividad, sobre todo, de la calidad de nuestros productos y en especial los del campo. A fines de 1993, se dieron un conjunto de cambios en el marco legal, que rige las relaciones entre los diversos productores que confluyen en el campo.

Todas estas modificaciones tienen como una de sus finalidades, elevar el nivel de vida y de ingreso en el campo. Todo esto traerá como consecuencia un proceso de capitalización en el campo, siempre y cuando se demuestre que la rentabilidad está garantizada con estudios serios, apoyándose en investigaciones que conlleven a formar mejor opinión de la organización que se debe llevar a cabo en el campo.

Es también, que se proponen en esta investigación, modelos organizacionales productivos, como son la modernización de las

organizaciones, las concentraciones, así como las empresas de comercio exterior,¹⁹ Todo esto acorde con nuestra realidad y, son alcanzables proyectándose por un camino que se adecua a la manera de pensar de las regiones Veracruzananas a organizar, dirigidas a esas que tienen deseos de salir del problema de la no producción, a la producción efectiva.

Es posible realizar cultivos en regiones donde por años, la agricultura fué y es pasiva. En esta forma se aprovechará la potencialidad ilimitada del Agro. Se puede confirmar, que en el campo, se dará un proceso de capitalización, por lo cual se generarán un conjunto de empresas agroindustriales cuya propiedad puede ser, ejidal, privada o mixta, es decir, ejidal con privada, con el objetivo de la producción exportable.

Debemos tener recursos humanos capacitados. La modernización de los procesos productivos nos enfrenta al reto de la capacitación de los recursos humanos.

Procesos de alta tecnología se instalan en plantas industriales, quienes laboran en ellas deben saber emplearlas. En el caso del campo, el reto es al parecer doble, por un lado la capacitación, por otro la capacitación en el proceso educativo básico, caso de la lectura y la escritura, que son pilares para aportar lo primero.

Estamos ante procesos sociales que se tienen que superar, ello implica nuestro esfuerzo, trabajo y contribución, para crear y hacer, incluyendo a toda

¹⁹ Ver Capítulo 4, de esta investigación.

la sociedad, cuyos componentes mayoritarios - los trabajadores y los campesinos - demandan ser recompensados como mexicanos útiles, ejemplificando de este modo su trabajo para las nuevas generaciones.

5.3 LOGÍSTICA

Importancia de los transportes en el desarrollo del comercio agroindustrial.

El avance de las comunicaciones en virtud de los cambios tecnológicos, así como las interdependencias de las economías han provocado una modificación sustancial en el tipo de transporte más utilizado en relación al pasado y su homogeneización a nivel mundial.

La globalización que registran los mercados ha impulsado el avance del sector de servicios a nivel mundial; ya que éste ha creado una sinergia en las naciones vía un efecto multiplicador en diferentes actividades de sus economías.

El transporte marítimo y el multimodal de carga fueron los medios más utilizados en el movimiento internacional de carga en la década de los ochentas, siendo hoy en día aún, una de las más usadas, mientras que el carretero por su mayor uso en el tránsito interno, el ferrocarril por los problemas estructurales que experimenta a nivel nacional, en su organización, así como el aéreo por sus elevados costos, tuvieron un desarrollo más limitado.

Los distintos medios de transporte en el país proporcionan empleo directo a poco más de un millón de trabajadores. En general, los servicios son intensivos en mano de obra, de aquí que en México más de la mitad de la población económicamente activa (PEA), trabaje en este sector. La participación relativa de los transportes en el empleo generado por los servicios, pasó de 7.8% en 1970, 9.3% en 1990 y 10.1% a 1994.²⁰

Transporte Carretero.

El transporte carretero movilizó el 58.7 % de la carga total del país en 1994, proporción similar 56.6 en 1990.²¹ Constituye el medio más usado para el traslado de mercancías en la república.

El transporte carretero estuvo constituido por 211,700 vehículos de carga en 1994,²² que circularon a lo largo de una red de caminos y carreteras de poco más de 275,000 kilómetros de longitud. destaca el hecho, de que las carreteras de cuota se están concesionando a empresas privadas.

Cabe hacer notar que actualmente existe deterioro en buena parte de las carreteras y en varios tramos son muy antiguas. La escasez de recursos presupuestales para la adecuada conservación de carreteras, ha incidido en bajos niveles de capacidad de servicio de los transportes terrestres en general.

²⁰ Nacional Financiera
La Economía en cifras
11a. Edición.

²¹ Secretaría de Comunicaciones y Transportes
Informe de labores 1994.

²² Datos estimados
De anuario Estadístico de la Secretaría de Comunicaciones y transportes.
informe de labores 1990.

Los largos recorridos que los medios de transporte tienen que efectuar por falta de libramientos y accesos terrestres a puertos marítimos y fronterizos, han incrementado los costos de operación y el de mantenimiento de las flotas de unidades y, en consecuencia, la distribución de los productos. No obstante es aún una alternativa que se ocupa en forma regular y con un 75% de eficiencia.

Transporte Ferroviario.

Por sus características propias, el transporte ferroviario es el más adecuado para el transporte masivo, por su bajo costo. Este medio de comunicación es de gran importancia en el proceso productivo, ya que constituye un factor de apoyo a la integración regional.

Este medio de transporte puede ser en algunos casos el que enlace las regiones productivas de diferentes localidades, del interior del país, así como las de la costa del golfo, referencia de esta investigación.

Por lo menos en las últimas cinco décadas, el aumento de vías férreas ha sido casi nulo, solo entre 1980 y 1990 hubo un aumento de 3% en nuevas vías, teniendo en este momento una extensión de 226,299 kilómetros, a lo largo y lo ancho de la república.

En 1970, se transportó por este medio, 47 millones 379 mil toneladas, en 1990, subió a 54 millones 300 mil toneladas, sea este un aumento de 14.6%, pero si lo comparamos con la carga de 1980, de 70 millones de toneladas, la disminución representa 22.4 %, sobrando comentarios.

Es de mencionar que el estado físico de las vías es deplorable, ya que no se cuenta con el suficiente equipo para su mantenimiento, ni con modernas instalaciones.

Al revisar los datos de Ferrocarriles Nacionales de México, no puedo seguir sin antes añadir lo que a mi parecer, sin entrar en profundidad, es necesario hacer para rescatar esta Paraestatal;

A.- Modernizar la estructura Ferroviaria.

B.- Instrumentación de Políticas de Operación.

C.- Establecimiento de convenios con empresas, y gobiernos extranjeros para cooperación.

D.- Estímulo al desarrollo del transporte multimodal.

Transporte Aéreo.

Este medio constituye una forma rápida para manejar carga a grandes distancias en apoyo de actividades industriales y comerciales, desgraciadamente es el de menor frecuencia de carga.(menor a 1 % del total de la carga del país).

Durante la década de los ochentas el servicio aéreo nacional representó el .03 % del total mundial de carga trasladada. El total de carga transportada aumentó 6.06 % anual de 1980 a 1990.

La infraestructura aeroportuaria en el país, está constituida por 2172 aeródromos y 117 aeropuertos a 1993.²³

Podemos acentuar que en las regiones de Veracruz se cuentan a lo largo del estado con cinco aeropuertos, para aviones de gran tonelaje.

El servicio es problemático, debido a la falta de información y de estímulos.

Transporte marítimo.

El transporte marítimo es el medio de tránsito más importante de todo el mundo, en México ha tenido un desarrollo incipiente.

Se analiza este transporte por dos indicadores, total de toneladas de peso muerto o producto bruto, así como total de toneladas de peso muerto, a volumen total de comercio, se observa que para una serie de países considerados, utilizando datos de 1990, México tiene los valores mas chicos, lo que corrobora el planteamiento de que el tamaño de la flota mercante del país, con relación al tamaño de la economía o al volumen comercial manejado, es inferior en México al de otras naciones, independientemente si se trata de economías mas grandes como el caso de Japón, Gran Bretaña o Brasil, o de tamaño similar, España o argentina o menor como Colombia y Perú.

Visto de otra manera, la economía japonesa es veintitrés veces mayor que la mexicana, la flota mercante nipona nos supera en treinta y cinco veces,

²³ Secretaría de Comunicaciones y Transportes
Informe anual 1993.

la economía Argentina es similar en tamaño a la de México pero su marina mercante es cincuenta por ciento mayor, la situación de la mayoría de los países sudamericanos esta muy por encima de nuestro alcance mercante se dispone de dos mil trescientos cincuenta embarcaciones de carga y, solo transporta el tres por ciento de las exportaciones no petroleras del país, el porcentaje restante se realiza en embarcaciones extranjeras.

De 1980 a 1990, solo se construyo un puerto México cuenta con ochenta y cinco puertos en la actualidad que totalizan una longitud de setenta y cuatro punto cinco de kilómetros de muelles de los cuales cincuenta y ocho punto ocho por ciento se ubican en la costa del Atlántico y cuarenta y uno punto dos en la costa del pacifico. De esta infraestructura solo quince están aptos para recibir carga de exportación.

Al constatar y buscar datos se encontro que en la presente década, 1990-2000, el cincuenta por ciento de las naves de México terminan su vida útil, también es muy desalentador saber que, todos los puertos mexicanos están en un atraso total con respecto a unidades de grúas de carga y descarga de contenedores, lo que hace tardadas las maniobras y sobre todo la falta de coordinación por no tener computarizados los movimientos. La inseguridad de la carga, el rezago, la falta total de garantías, han hecho que se opte por traslado de productos a la frontera norte por vía terrestre, para que en puertos estadounidenses, se realicen las exportaciones. Esto determina que por

Houston, Texas o San Diego, California reciben mas carga mexicana de importación y exportación que todos los puertos del país juntos.

La carencia de una flota adecuada es causa de que no se motive a las exportaciones hacia puntos lejanos del mundo, esperemos que la respuesta futura a todas estas incoherencias transportistas, se empiecen a estructurar para que iniciemos otra etapa de adaptación y altura de nuestro verdadero desarrollo.

Ventajas y desventajas de los tipos de transporte.

Muchas frutas, legumbres y hortalizas que se exportan a Europa y Asia, pueden ser almacenadas por mucho tiempo en lugares refrigerados, prestándose por tanto al transporte marítimo, cuyos fletes son mas bajos al del transporte aéreo.

Los fletes son importantes, porque los costos son factor determinante para lo competitividad de los productos en todos los mercados referidos.

a).- Transporte aéreo:

Ventajas:

Los productos llegan en mejores condiciones y pueden ser vendidos más caros.

Los productos se conservan más tiempo y los vendedores tendrán mayores posibilidades de negociar.

Se pueden tener precios más ventajosos.

Mayor flexibilidad para escoger el país de destino.

Desventajas:

Aumento del costo de transporte y disminución de competitividad.

Menor espacio de carga en los aviones que se destinan a Europa y Asia.

Incertidumbre con relación a la disponibilidad de espacio.

Horario de los aviones, que no responden a las necesidades de los mercados (Ej.: arribo de aviones el sábado a su destino).

Número de vuelos semanales limitados.

Transbordos.

b).- Transporte Marítimo:

Ventajas:

El costo del transporte corresponde a una cuarta parte del costo del transporte aéreo.

Cada vez más se disponen de espacios, con carga refrigerada.

Tecnología más avanzada.

Existe conocimiento anticipado de los espacios de carga facilitando la planeación.

El transporte marítimo, conviene, a las exportaciones a Europa y Asia cuyos productos relación peso es relativamente baja.

Desventajas:

Duración del viaje, es más factible para grandes cantidades. La cosecha y Embalaje pueden retardar el navío, exigiendo instalaciones de refrigeración en el puerto.

Existen conocimientos altamente especializados en materia de temperatura de almacenaje, capacidad de conservación, ventilación, planeamiento de transporte, embalaje y carga.

Por ejemplo, en lo referente a costos, los fletes aéreos se calculan en función del peso, mientras que los marítimos se calculan en función del volumen. Las hortalizas son embarcadas a razón de 250 a 350 por metro cúbico, los mismos necesitan especiales embalajes, cuya relación peso volumen es importante.

Resumen V

El mercado internacional, es para este trabajo el sentido de potencialidad en las ventas de exportación agroindustrial; se muestran los mercados de exportación a los que podemos penetrar, teniendo en cuenta la importancia que tienen los productos alimenticios en la economía de los países.

En comentarios básicos sobre el Tratado de Libre Comercio, revisando, se aprecia, que a pesar de ser socios naturales, México exporta hacia esas latitudes dos tercios de su capacidad.

Fué necesario el revisar a fondo factores tan importantes como son los aranceles para los productos agrícolas.

La Unión Europea es otro polo de desarrollo para las exportaciones agroindustriales mexicanas. Los países que integran esta Unión, junto con otras integraciones Europeas, como las de BeNeLux, (Bélgica, Holanda y Luxemburgo), están abiertas para la recepción de productos mexicanos agrícolas.

Otra zona que representa oportunidad es la Cuenca del Pacífico, que con sus 180 millones de kilómetros cuadrados, equivalentes a casi un tercio de la superficie del planeta, en donde en las tres últimas décadas han surgido países de una trayectoria espectacular como lo son Japón, Corea del Sur, Taiwan, Singapur y Hong Kong. Indudablemente que son mercados que están necesitados de productos agrícolas. Aquí, es donde es benéfico para México penetrar en estas partes del Pacífico Asiático.

Se mencionan a “ otras regiones “ como es el mercado latinoamericano, que pese a sus características de subdesarrollo agrícola, es también oportunidad potencial.

Finalmente se menciona la oportunidad de desarrollo de las exportaciones en la época del invierno del hemisferio norte, para que México, pueda penetrar con los productos seleccionados propuestos del estado de Veracruz.

VI. ESTRATEGIA DE LA OPORTUNIDAD

Se inicia éste capítulo con la Estrategia de la oportunidad, a las características que tienen los productos seleccionados (chile, berenjena, ajo, cebolla, alcachofa, espárrago, calabacita, y nopal), dentro de las estrategias que han de guiar, para la conservación de las organizaciones productoras de exportación.

Se desarrolla la Estrategia de las Organizaciones, como reflejo básico de los Recursos Humanos, en la integración de las Empresas Exportadoras Regionales.

Se integra también la Estrategia de la Mercadotecnia, en donde se toma en cuenta la participación de los mercados, es decir, se reconocen los mercados y se ve la táctica a seguir para con los países competidores.

Finalmente, se revisan los valores Ecológicos y Humanos.

Semblanza de Capítulos Anteriores.

En el desarrollo de esta investigación, fue necesario escoger productos con alto grado de posibilidad en su aceptación en los mercados previstos. Dirigida esta aceptación para el comercio de exportación, que unida a regiones de producción potenciales, como son las del estado de Veracruz, logran conjugar la oportunidad de la época de ventas en el período invernal del hemisferio norte.

Se contempló su producción y sus rendimientos, así como su actuación en los últimos diez años, con respecto a sus exportaciones.

Enseguida se observó el Entorno Económico, donde la situación actual, muestra el Plan Nacional de Desarrollo, donde se anotan las bases de la política agrícola con respecto al campo.

Destaca también la balanza comercial, enmarcada en comentarios de importación y exportación. Se une a este punto un mecanismo de apoyo financiero relativo al giro agroindustrial.

Logrando esto, se complementa con Estrategias Organizacionales para la realización de alternativas para el desarrollo regional.

Elemento fundamental "Las Organizaciones", para la formación de la empresa, siendo este punto donde se estructuran las necesidades de las Agroindustrias de Comercio Exterior.

El complemento para determinar un mercado internacional fué, estudiar las regiones potenciales de exportación, como son: Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, La Unión Europea, La Cuenca del Pacifico, agregándose otros mercados, siendo estos básicamente, los mercados Latinoamericanos.

Se expusieron comentarios de competencia internacional y detalles importantes de logística existente.

Por último, se enfocarán las Estrategias a seguir, de las Organizaciones y de la Participación de Mercados, sumando a estos puntos los Valores Ecológicos y Humanos.

6.1 ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES

La estrategia de las Organizaciones será la ventaja competitiva principal.

Para la integración de la Estrategia de las Organizaciones, se llevó a cabo un estudio, a base de datos recabados en las zonas de las regiones investigadas, éste estudio se desarrolló mediante una encuesta de encuentro directo con las personas involucradas. Para poder distinguir a las personas involucradas, a modo de no confundir la percepción de datos, se nombraron a estas personas " actores ", se elaboró una serie de preguntas que nos conducen, a integrar los pensamientos de los " actores ", para que de esta manera interpretar estos pensamientos al estudio de las organizaciones, ya vistas en el capítulo 4.

No fue fácil elaborar las preguntas de la encuesta, debido a las diversas formas de pensar de las regiones investigadas, el consenso con los Doctores guía, fué determinante para la etapa final en la pauta de entrevistas realizadas.

La investigación de campo, llevó una idea más clara de la realidad de la investigación, situación que nos llevo, con más entusiasmo a ver, que estábamos en el camino correcto.

Investigación de Campo.

Se realizó mediante revisión bibliográfica y conversaciones con informantes calificados (personas que participan en el sistema, especialistas del sector hortícola de la Universidad Autónoma de Chapingo, Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicas S.A.R.H. Bancos, Banco de Comercio Exterior, Universidad Católica de Chile, Otras universidades Agrómicas del País y Organizaciones campesinas como la Confederación Nacional Campesina C.N.C.), para: detectar la información existente sobre el funcionamiento del sistema de conocimiento en los productos seleccionados de exportación (chile, calabacita, berenjena, ajo, cebolla, espárrago, alcachofa y nopal.) y su potencialidad en el estado de Veracruz; reconocer las dimensiones del sistema en estudio, productores, tareas y probable importancia; conocer subsistemas y redes probables; nominar los actores y determinar si son o no claves en el sistema y el por qué.

Actores clave, relevantes en la investigación.

Para identificar a los actores se diferencié la actividad “ formal “, realizada en el sistema, de su función en los procesos de conocimiento.

Se destacó el tipo y proceso de conocimiento en que preferentemente participan, sus principales fuentes de información y algunos antecedentes sobre su organización que entregan una mejor idea sobre su función.

A continuación se presentan los actores percibidos, en el sistema de conocimiento de los productos hortícolas seleccionados, como de mayor relevancia.

* **Agricultores “ grandes “**

Subgrupo de agricultores “ grandes “, que para esta investigación poseen más de 30 ha.

Actividad:

Producen productos agrícolas, entre ellos hortalizas.

Función :

Son, principalmente, usuarios del conocimiento tecnológico.

Proceso de conocimiento en el que participa :

Integración.

Tipos de conocimiento en cuyo proceso participa :

Tecnológico-productivo y comerciales.

Fuentes de información/conocimiento :

Empresas exportadoras (en algunos casos), empresas agroquímicas, asesores privados (no en todos los casos), fuentes externas (asesores extranjeros, publicaciones, visitas propias), Universidad Autónoma de Chapingo, S.A.R.H., otras Universidades, Banco de Comercio Exterior.

Organización :

Funcionan como empresas agrícolas, suelen tener asesores privados y administradores; participan en cursos, acceden a todas las

publicaciones técnicas; en el área de la información comercial, suelen valorar en algunas ocasiones el trabajo que hacen en algunos casos las Universidades. No están especializados, por lo general, en los productos que siembran. El conocimiento comercial sobre los mercados externos, suele depender de lo que reciben del Banco de Comercio Exterior, aunado con algunas experiencias propias, que consideran parcial o insuficiente.

*** Agricultores “ medianos “**

Subgrupo de agricultores “ mediano “, que para esta investigación poseen de 10 a 30 ha. de siembra.

Actividad :

Producir productos agrícolas con algunas hortalizas.

Función :

Ser usuarios del conocimiento tecnológico.

Proceso del conocimiento en el que participa :

Integración.

Tipos de conocimiento en cuyo proceso participa :

Tecnológico-productivo y comerciales.

Fuentes de información/conocimiento :

Empresas exportadoras (no en todos los casos), otros productores, publicaciones nacionales, trabajadores.

Organización :

Suelen ser administradores de su propio predio.

Tienen enlaces debiles con fuentes de información diferentes a las exportadoras, generalmente regionales, lo que les parece desventajoso. Participan algunas veces, con organismos como la C.N.C. (Confederación Nacional Campesina).

En algunos casos reciben apoyos gubernamentales.

El conocimiento sobre el mercado nacional, el internacional, el de los intermediarios el de las exportadoras, así como las condiciones de venta de productos, son vistas por ellos deficientemente.

* **Agricultores “ chicos “**

Subgrupo de agricultores chicos, que para esta investigación poseen menos de 10 ha.

Actividad :

Producir la generalidad de la región, en algunos casos frutales, en contados casos hortalizas, las cuales son generalmente de autoconsumo.

Función :

No todos son usuarios del conocimiento tecnológico.

Proceso de conocimiento en el que participa :

Integración.

Tipos de conocimiento en cuyo proceso participa :

Tecnológico-productivos y comerciales (en los comerciales, de forma más débil que la de los agricultores grandes y medianos).

Fuentes de información/conocimiento :

Otros productores, publicaciones nacionales, trabajadores.

Organización :

Son, por lo general, administradores y trabajadores en sus sembradíos. Reciben en muchos casos apoyos a través de instrumentos gubernamentales del Banco de México Reciben algunas veces información de algunas Universidades o pláticas por parte del personal de la S.A.R.H. pero, los agricultores, las encuentran deficientes. Valoran más la asistencia recibida por parte de algunas agroquímicas, pero solo la pueden recibir si compran productos.

En general, son el subgrupo de agricultores con mayor dependencia del medio en que se encuentran, generalmente son conformistas, debido a que, de las diez regiones del estado de Veracruz, el clima debido a las temporadas de lluvias, les permite preocuparse menos por las cosechas, que en la mayor parte de los casos les da para subsistir.

* **Universidad Autónoma de Chapingo.**

Actividad :

Formación y reciclaje de profesionales universitarios ;

Investigación y adaptación de tecnologías.

Función :

Investigación y transferencia tecnológica.

Proceso de conocimiento en el que participa :

Generación y divulgación de tecnología productiva
(plantación, variedades, producción y postcosecha).

Tipos de conocimiento en cuyo proceso participa :

Tecnológico productivo.

Fuentes de información/conocimiento :

Intercambio Universitario (nacional y extranjero),
publicaciones nacionales e internacionales ; investigación propia , se
relaciona con casi todos los actores del sistema.

Organización :

Realiza labores de extensión, que incluyen cursos
especializados, periodicos, publicaciones, participación de sus académicos
en encuentros de divulgación, (seminarios, diplomados, eventos, etc.).
Varios de sus académicos trabajan paralelamente, como asesores
privados de empresas, incluidas algunas exportadoras, instituciones y con
agricultores "grandes" Se realizan proyectos de investigación. No tienen
coordinación formalizada con otros actores generadores de conocimiento del
sistema.

* **Otras Universidades.**

Actividad :

Formación y reciclaje de profesionales universitarios.

Investigación y adaptación de tecnologías.

Función :

Investigación y transferencia tecnológica.

Proceso de conocimiento en el que participa :

Generación y divulgación de conocimientos

Tipos de conocimiento en cuyo proceso participa :

Tecnológico.

Fuentes de información y conocimiento.

Investigación propia, publicaciones nacionales y extranjeras ; otras instituciones.

Organización :

Realizan publicaciones periódicas, con análisis y datos de interés comercial, consultada por la mayoría de los actores del sistema.

* **Trabajadores.**

Actividad :

Labores productivas de las siembras.

Función :

Son usuarios finales y transferencistas del proceso tecnológico productivo.

Proceso de conocimiento en el que participan :

Integración y divulgación.

Tipos de conocimiento en cuyo proceso participa :

Tecnológico productivo.

Fuentes de información y conocimiento :

Productores, técnicos, otros trabajadores y su propia práctica.

Organización :

No poseen, por lo general, capacitación; su organización sindical es muy escasa; una gran parte de ellos se emplean solo en cosechas de manera temporal, siendo mujeres y niños. En varios casos en las labores culturales.

* **Banco de Comercio Exterior (Bancomex)**

Actividad :

Producción de exportación de productos no tradicionales, así como colaboración en la comercialización externa solamente.

Función :

Divulga información sobre los mercados externos (a los actores del sistema)y, sobre los productos nacionales (para los agentes externos).

Proceso de conocimiento en el que participa :

Divulgación y sugerencia de financiamientos.

Tipos de conocimiento en cuyo proceso participa :

Comercial en los mercados externos.

Fuentes de información y conocimiento:

Investigación propia, otros organismos gubernamentales y fuentes externas.

Organización :

Es un Banco de comercio para la exportación, depende directamente del Banco de México y del Ejecutivo nacional. Tiene comunicaciones con el sector público y privado del sistema investigado, a través de sus oficinas en el exterior. Posee un departamento de publicación y difusión de información.

* **Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. S.A.R.H.**

Actividad :

Estimular el desarrollo rural, apoyando al agro en general, para regular las actividades de este sector en todo el territorio nacional. Tiene además, la responsabilidad de la conservación y distribución de los recursos hidráulicos de la nación.

Función :

Realizar vigilancia y asistencia técnica.

Proceso de conocimiento en el que participa :

Tecnológico, Productivo y comercial.

Fuentes de información y conocimiento :

Otras dependencias gubernamentales y Universidades.

Organización :

Secretaría dependiente directa del poder Ejecutivo Nacional.

Realiza investigaciones agrícolas de la situación nacional, para que regule la situación de este sector.

*** Ingenieros Agrónomos, Asesores privados**

Actividad :

En el sistema de conocimiento investigado, realizan investigación técnica a diferentes actores.

Función :

Transferencia e integración de tecnología, preferentemente productiva.

Proceso de conocimiento en el que participa :

Integración, intercambio y divulgación de conocimiento.

Tipos de conocimiento en cuyo proceso participa :

Tecnológico productivo, principalmente.

Fuentes de información y conocimiento :

Publicaciones, cursos, reuniones y encuentros.

Organización :

Realizan su actividad por cuenta propia (algunos de ellos son empleados de entidades Federales fiscales, siendo otros, empleados de las Universidades). Existe un subgrupo, no coordinado, que es de especial relevancia en el sistema de conocimiento tecnológico productivo : Los consultores que son o han sido académicos, principalmente de la Universidad Autónoma de Chapingo.

* **Empresas de Agroindustria Procesadora.**

Actividad :

Producción y comercialización de productos agrícolas, fresco, semiprocesado y procesado. Demandantes de productos agrícolas.

Función :

Transferencia de conocimientos de tipo tecnológico productivo.

Proceso de conocimiento en el que participa :

Intercambio y divulgación.

Tipo de conocimiento en cuyo proceso participa :

Tecnológico productivo.

Fuentes de información y conocimiento :

Bancomex, Universidades y fuentes externas.

Organización :

Realizan actividades como empresas individuales, ofreciendo asistencia técnica en algunos casos. Existen instancias de coordinación entre sus partes, no relevante en el sistema.

* **Empresas Agroquímicas.**

Actividad :

Oferentes de insumos físicos para la producción agropecuaria (insumos en general).

Función :

Investigación en el uso de productos químicos; transferencia de conocimiento del tipo tecnológico productivo.

Proceso de conocimiento en el que participa :

Intercambio y divulgación.

Tipos de conocimiento en cuyo proceso participa :

Tecnológico, productivo.

Fuentes de información y conocimiento.

Universidades, empresas exportadoras, investigación propia.

Organización :

Realizan actividades como empresas individuales, ofreciendo asistencia técnica, Producen publicaciones, demostraciones ; intercambian información con especialistas.

* **Empresas exportadoras de hortalizas.**

Actividad :

Proceso de hortalizas en fresco, semiprocado y procesado.

Mercadeo y venta al exterior.

Función :

Transferencia de conocimientos de tipo productivo y comercial.

Proceso de conocimiento en el que participa :

Intercambio y divulgación.

Tipos de conocimiento en cuyo proceso participa :

Productivo y comercial.

Fuentes de información y conocimiento :

Investigación propia, asesores privados, universidades, empresas agroquímicas, fuentes externas.

Organización :

Poseen departamentos de asistencia técnica a los agricultores más importantes. Realizan visitas, encuentros. La atención de los agricultores en sus siembras no siempre es personalizada. Poseen nexos con Bancomex, situación relevante en el sistema.

Con la información obtenida se elaboró un modelo probable del sistema que se cotejó con informantes calificados para corregirlo y se decidió una lista de actores o sus representantes para ser entrevistados. El objetivo de estas nuevas entrevistas fue el de obtener nuevos antecedentes que confirman o corrigieran el objetivo propuesto, a través de dos caminos:

- a).- Conocer los actores del sistema y su percepción acerca de su propia tarea. Para ello se escogieron representantes que tuvieran dominio en la parte operativa.
- b).- Conocer los actores de su misma área de acción.

Se empleó una pauta para las entrevistas, que tuvo sus modificaciones según el actor entrevistado, dado las características diferentes entre ellos (Ej.: un pequeño agricultor, un jefe de departamento agronómico de exportadora, etc.).

Dado que en el transcurso de las entrevistas aparecieron nuevos actores importantes de conocer, se generaron entrevistas adicionales, retroalimentando la investigación con los mayores antecedentes recopilados.

Pauta de las entrevistas.

Dependiendo el actor, se desarrolló la pauta de entrevistas, en forma de conversación, abordando los temas en el orden siguiente, aun cuando en algunas ocasiones y dependiendo del entrevistado, se cambió el orden de las preguntas.

1.- Revisar si la función del actor coincide con la supuesta.

Objetivo : Comprobar si las funciones atribuidas por los cultivos propuestos y por la literatura así como por otros actores, coinciden con la declarada con el informante.

Procedimiento : Preguntar al actor directamente que función se atribuye y exponer lo que piensan otros.

2.- Investigar algunos aspectos organizativos que permitan conocer su tamaño y su importancia.

Objetivo :Conocer la magnitud de sus operaciones, así como la apreciación de nuevos cultivos, como los seleccionados propuestos.

Procedimiento : Preguntas directas.

3.- Conocer si existe alguna relación entre el actor, con algún tipo de asociación o agrupación que lo represente.

Objetivo : Conocer si participa o no en asociaciones o grupos organizados.

Procedimiento : Preguntas directas e inductivas.

4.- Conocer las fuentes tecnológicas y comerciales del actor, así como las de los cultivos propuestos para su potencial siembra.

Objetivo : Conocer su fuente de información; identificar los productos seleccionados de conocimiento transferido y los mecanismos de enlace.

Procedimiento : Preguntas directas e inductivas.

5.- Conocer sus fuentes de insumos, así como los que se necesitarían para los productos propuestos.

Objetivo : Conocer los proveedores del actor, para saber como se relaciona, así como para saber que dificultad encontraría para los productos seleccionados.

Procedimiento : Preguntas directas.

6.- Conocer por cuales productos seleccionados se interesa el actor.

Objetivo : Identificar enlaces, productos y mecanismos de enlace.

Procedimiento : Preguntas directas e inductivas.

7.- Dilucidar, en relación a los productos seleccionados, si sus relaciones con los actores clave del sistema (si no los nombra por si mismos) corresponden a las señaladas por sus conocimientos, literatura o por otros actores.

Objetivo : Reconocer interrelaciones del sistema.

Procedimiento : Si el actor entrevistado, no nombra, por su cuenta, relaciones con otros actores importantes , se le pregunta directamente si los conoce y cual es su función.

8.- Conocer como percibe el informante la influencia de factores externos.

Objetivo : Determinar el ambiente percibido por los actores.

Procedimiento : Preguntar directamente.

9.- Consultar al informante como percibe el futuro de su actividad, así como el futuro de los productos seleccionados, si es que los llegara a cultivar, incluyendo los problemas a los que pudiera enfrentarse.

Objetivo : Investigar fortalezas y debilidades del sistema según percepciones de sus componentes.

Procedimiento : Preguntas directas.

Antecedentes numéricos recabados.

Estos antecedentes numéricos muestran, los datos ya resumidos de los actores encuestados, la investigación en sí, llevó a encontrar un panorama formidable de las personas, por sus diversas maneras de pensar, por su interés en la superación, por el apego a su tierra, por su familia, por sus costumbres, en general, en lo particular, esta fue una experiencia inigualable, que deja un aliento para terminar esta investigación, al mismo tiempo que se siente un ánimo insuperable, debido a que se siente que “ esto que se está haciendo “ funcionará.

De las diez regiones, los antecedentes numéricos fueron:

Agricultores encuestados:

	Región	“ grandes “	” medianos “	” chicos “
1.-	Pánuco	13	25	30
2.-	Tuxpan	12	24	30
3.-	Martinez de la Torre	10	25	30
4.-	Jalapa	14	26	30
5.-	Córdoba Orizaba	17	27	30
6.-	Veracruz	12	15	25
7.-	San Andrés Tuxtla	12	13	25
8.-	Acayucan	14	20	30
9.-	Minatitlán	13	19	29
10.-	Coatzacoalcos	9	23	32

Ingenieros Especializados y Trabajadores.

	Región	Ingenieros	Trabajadores
1.-	Pánuco	7	15
2.-	Tuxpan	5	15
3.-	Martínez de la Torre	4	15
4.-	Jalapa	8	15
5.-	Córdoba Orizaba	10	15
6.-	Veracruz	5	15
7.-	San Andrés Tuxtla	4	15
8.-	Acayucán	5	15
9.-	Minatitlán	3	15
10.-	Coatzacoalcos	5	15

Universidades. (número de Ingenieros entrevistados).

Universidad:	Departamento		
	Suelos	Fitotecnia	Sociología
Universidad Autónoma de Chapingo	15	12	5
Universidad Antonio Narro (Coah.)	3	2	-
Tecnológico de Monterrey (Qro.)	3	5	-

Se entabló conversación con ejecutivos de S.A.R.H. (D.F., Guanajuato y Veracruz), con un total de 7 personas, de nivel intermedio.

Agroquímicas.

Se conversó con 7 empresas, en los Estados de Querétaro, Guanajuato y Veracruz.

Se tuvieron pláticas informales con dirigentes locales de la C.N.C., en las diez regiones del estado de Veracruz.

Procesamiento y análisis de las entrevistas.

A base de las entrevistas y estudio de la literatura, se reconocieron los actores clave en la producción y la comercialización de los productos seleccionados propuestos para la exportación. Debemos entender como actores clave aquellos que permiten que el sistema "se mueva" ; es decir, cuya actividad resulta esencial, gravitante, determinante para que en el futuro se puedan exportar los productos hortícolas aquí propuestos, pudiendo ser, en fresco o procesados.. Es importante asentar que, "sistema" se definirá para esta investigación como : un conjunto de elementos interrelacionados de alguna manera.

Si el estado del sistema varía en el tiempo, se entiende que es dinámico.

Como resultado del procesamiento y el análisis de las entrevistas, se registraron los actores, según el tipo de conocimiento en el que participan (fresco o procesados) asignando las tareas que ellos desempeñan de acuerdo con la percepción que ellos y los otros actores poseen.

Se diferenciaron en esta investigación, dos tipos de conocimiento, importante para el cumplimiento de la misión de los actores clave: Los

tecnológicos productivos y los Tecnológicos comerciales. Definiendo los primeros como aquellos necesarios para la creación y manejo del cultivo a sembrar. Los conocimientos del tipo Tecnológico Comercial, deben entenderse en este estudio, como los necesarios para la gestión del negocio agrícola en el ámbito comercial (conocimiento de la oportunidad y estrategia de la mercadotecnia y la administración). Definimos “ Tecnología “, en este estudio, como: procedimientos, métodos, mecanismos e instrumentos para realizar actividades productivas, comerciales o administrativas.

Se reconocieron los tipos de conocimiento necesitados por los actores clave y los ofrecidos por el sistema.

Se entendió como impacto de cada tipo de conocimiento, la disponibilidad de ese conocimiento/información para los actores, la forma en que el conocimiento es ofertado, (o sea, como el producto de conocimiento es ofrecido) y los mecanismos existentes para que el actor acceda al conocimiento/información (mecanismos de enlace).

Como resultado de éste análisis, se confeccionaron tablas ilustrativas de los tipos de conocimiento importantes para los actores claves y su impacto.

Identificación de enlaces.

Se evaluaron, a base de las percepciones de los actores, los puntos de enlace para el intercambio de información existente en el sistema, que ayudan a la creación de los tipos de conocimiento estudiados (denominaremos

enlaces, a la conjunción del sistema agrícola, al sistema de información agrícola, a los flujos de información agrícola y las agroindustrias).

Se diferenció el grado de contacto entre los actores y el sentido de enlace (quién debe entregar a quién).

El sentido de enlace permitió conocer el flujo de la información, con la ocurrencia de los procesos definidos en el Capítulo 2 de ésta investigación (proceso en fresco, semiprocesado y procesado), desde las fuentes hasta los usuarios, pasando por los posibles intermediarios. Para ello, se elaboraron tablas de flujo de información para cada tipo de conocimiento. Estas tablas ilustran la función de los actores en el sistema de conocimiento en su análisis.

Así como también, reflejar el accionar de las redes o subsistemas y sus participantes.

Cuadros

Después de un primer procesamiento y análisis de entrevistas, se comentaron los resultados con los Doctores guía. De este análisis, se expusieron las tareas atribuidas a los diferentes actores. Se discutieron dificultades existentes en el sector y sus perspectivas. Se sugirió al final del análisis, hacer una encuesta aleatoria para actores del sistema, para confirmar los enlaces entre ellos en los tipos de conocimiento estudiados.

El análisis permitió reducir las distorsiones en la percepción que tenía cada actor y el investigador respecto al posible funcionamiento e interacciones de existieran en el sistema.

Después del análisis y de la encuesta sugerida (realizada en las regiones investigadas del Estado de Veracruz), se precisó el impacto de cada tipo de conocimiento, así como los flujos de información existentes, elaborándose el informe definitivo.

Resultados y Discusión

Los actores principales, en la Producción y la Exportación de productos seleccionados según su rol en el sistema de conocimientos, es decir, diferenciando su actividad, en la producción o comercialización de los productos seleccionados en la investigación, de su función en el sistema de conocimiento; se establece, en que proceso de conocimiento participa de preferencia, en cuales tipos de conocimiento se involucrará, así como cuales son sus fuentes de conocimiento/información y algo respecto de como se organiza para su misión.

Actores claves en el sistema

Se determinó que los actores claves en el sistema de Producción y Exportación de los productos seleccionados propuestos son los agricultores y las posibles empresas exportadoras.

En el caso de los agricultores es conveniente diferenciar por dimensión del cultivo, porque ello implicará diferente capacidad empresarial, acceso a información y conocimiento, acceso a información y conocimiento. Se observa una falta de especialización en el rubro, buena disposición a la innovación tecnológica. En general, no manifiestan una falta de acceso a información

sobre tecnologías productivas. Aun cuando, los medianos y pequeños, perciben dificultades en la integración de conocimiento, por tener insuficiente asesoría técnica personalizada.

Agricultores, técnicos de exportadoras y especialistas de transferencia tecnológica, coinciden en percibir en lo futuro, bajo estos productos, una insuficiente información sobre los mercados, accesible a los agricultores. Para los agricultores con menor capacidad de gestión, la insuficiente información comercial les provoca incertidumbre.

Los agricultores grandes, por lo general, no manifiestan estar poco informados sobre las variables del mercado; son profesionales, técnicos o manifiestan haber recibido alguna información o algún tipo de capacitación en gestión.

En el caso de Agricultores medianos y pequeños, como posibles usuarios de conocimiento tecnológico - productivo perciben que sus principales fuentes de información serán actores transferencistas, que facilitan los datos como atributo auxiliar en la venta de productos o servicios (empresas agroquímicas) y no hacen la transferencia de modo personalizado o como principal motivo de su misión.

En los tres grupos de agricultores analizados se verificó una baja capacidad de la mano de obra para estos cultivos. Especialistas transferencistas de tecnología productiva, manifiestan que esto representaría

una limitante para mayores niveles de eficiencia en la producción de alto rendimiento y calidad.

Por otro lado, los agricultores manifestaron su preocupación por el creciente costo que resultaría en la mano de obra. Reconocen cierto aporte de los trabajadores en la transferencia de la tecnología, pero no estimulan su capacidad o iniciativa innovadoras.

El mayor costo se debería a la mayor escasez de fuerza de trabajo en la temporada de demanda. Los agricultores manifiestan su reticencia a capacitar a los trabajadores por ser temporales.

Se presenta en el cuadro 1 los tipos de conocimiento necesitados por los agricultores, los ofrecidos por el sistema, los productos de esos conocimientos (formas accesibles de conocimiento) y los mecanismos de enlace.

Todos estos aspectos son recogidos en las percepciones de los agricultores entrevistados.

En el cuadro 1 se divide el conocimiento a emplear en el área productiva y aquel relacionado con la comercialización de los productos seleccionados. El área productiva se subdividió en dos subáreas principales : conocimiento necesario, para el agricultor, para emprender una nueva plantación y conocimiento necesario para manejo del cultivo

CUADRO 1 TIPOS DE CONOCIMIENTO IMPORTANTES PARA LOS AGRICULTORES Y SU IMPACTO.

<i>Tipos de conocimiento necesitados por los agricultores.</i>	<i>Tipos de conocimiento ofrecidos por el sistema</i>	<i>Productos de conocimiento ofrecidos</i>	<i>Mecanismos</i>
TECNOLÓGICOS *Para hacer una nueva plantación	Los agricultores los perciben como accesibles	resultados de investigación nacional y experiencias extranjeras.	Publicaciones, asesorías, cursos.
*Para manejo del cultivo.	idem	idem	idem
COMERCIALES *Para conocer el mercado nacional.	Los agricultores medianos y pequeños los perciben como escasos.	Listado de precios mayoristas	Publicaciones
*Para conocer el mercado internacional	idem	Listado de precios promedio de algunos mercados de destino.	Publicaciones
* Para conocer los intermedios	idem		Publicaciones

En general, los agricultores manifiestan que los conocimientos necesarios para producir, están dispuestos en el sistema. Ello lo corroboran especialistas, transferencistas de tecnología de diferentes instituciones, públicas o privadas.

Los conocimientos del área productiva se difunden en forma de experiencias productivas, nacionales y extranjeras, o resultados de investigaciones hechas por Universidades mexicanas, S.A.R.H.(Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos) o Agroquímicas.

Los mecanismos de enlace o vehículos de intercambio de los productos de conocimiento tecnológico - productivos, para ambas áreas son, principalmente, publicaciones nacionales; cursos; asesorías privadas.

El conocimiento para actuar en el área comercial se subdivide, en lo que se necesita saber, sobre el mercado nacional (demandantes, oferentes, productos y precios), del mercado internacional de hortalizas y de los intermediarios. Se agrega el " mercado " de los intermediarios, porque los productores se relacionan con los intermediarios para la comercialización de los productos. Generalmente el trato es a consignación.

En las tres áreas o mercados la información es percibida como escasa por los productores.

El conocimiento del mercado internacional de los productos seleccionados, es considerado pobre por los agricultores medianos y pequeños. Los grandes agricultores entrevistados no manifiestan tener dificultades en el acceso a la información y conocimiento de esos cultivos. En este, es posible pensar en una falta de capacidad de interpretación de la información económica disponible.

Especialistas en transferencia, manifestaron en las entrevistas, que los agricultores grandes tienen mayor capacidad empresarial, entre otras cosas, por haber sido beneficiados (un gran número de ellos) por algún crédito, o por algún programa de capacitación realizado por S.A.R.H. o por alguna Universidad.

Los agricultores medianos y pequeños manifestaron, saber poco de lo que realmente ocurre en los mercados de destino de los productos. Existe información sobre los precios promedios logrados, por las hortalizas frescas en algún mercado extranjero y también algunas interpretaciones sobre su evolución, que son comunicadas por diferentes publicaciones nacionales.

En el caso del mercado de los intermediarios, también son los productores medianos y pequeños, quienes mayormente perciben una falta de "transparencia ". Dicen no saber lo que pasaría con las hortalizas. Muchos agricultores grandes viajarían a los mercados de destino, contarían con asesoría privada, o al menos dicen saber más sobre los mercados de destino.

Cualquiera que sea el caso, salvo los grandes agricultores entrevistados, los demás manifiestan, estar insuficientemente informados de los mercados.

En el cuadro 2 se resumen los tipos de conocimiento necesitados por las empresas exportadoras, los ofrecidos por el sistema, los productos de esos conocimientos y los mecanismos de enlace.

En lo relacionado con los aspectos productivos, los ingenieros agrónomos destacan su interés, por la información o conocimiento sobre el

manejo de los productos seleccionados en postcosecha y sobre el manejo de los cultivos, ya que es determinante la calidad que puedan tener las hortalizas, tanto para el agricultor como para el importador, en el caso de su exportación.

Ambos tipos de conocimiento son percibidos como accesibles por los agrónomos y especialistas.

CUADRO 2 TIPOS DE CONOCIMIENTO IMPORTANTES PARA LOS EXPORTADORES Y SU IMPACTO.

<i>Tipos de conocimiento necesitados por los exportadores.</i>	<i>Tipos de conocimiento ofrecidos por el sistema</i>	<i>Productos de conocimiento ofrecidos</i>	<i>Mecanismos</i>
PRODUCTIVOS: * Para manejo de la fruta en postcosecha * Para manejo de los cultivos	Están disponibles idem	Resultados de investigación nacional y experiencias extranjeras	Publicaciones, asesorías, cursos y encuentros.
COMERCIALES: * Para conocer el mercado internacional	Incompleto	Resultados de investigación	Asesorías, Publicaciones

Subsistemas de Conocimiento

Existen otros actores en el sistema de conocimiento investigado. El cuadro 3, de flujo de información del conocimiento necesario para hacer una nueva plantación, ilustra la participación de los actores y sus enlaces.

Para el manejo de un cultivo se destacan como principales fuentes de conocimiento ; La Universidad Autónoma de Chapingo, S.A.R.H. así como otras Universidades y Centros de Investigación. Producen tecnologías actualizadas en muchos casos, procedimientos y medios adaptados de otros lugares de México (sobre todo, de los Estados donde ya se cultivan estas hortalizas).

Es importante la labor de intermediarios desplegada por algunas empresas exportadoras, situadas estas en las regiones del Bajío Mexicano, en donde empacan algunos de los productos, que seleccionamos en esta investigación, así como agroquímicas y destacados consultores privados (principalmente, académicos de la Universidad Autónoma de Chapingo), sin olvidar las experiencias de los agricultores en otras partes de México.

En el caso del conocimiento para el manejo de los productos en postcosecha se perciben tres fuentes importantes: Las empresas exportadoras ya establecidas en otras regiones de México (Bajío), Banco de Comercio Exterior y la Universidad Autónoma de Chapingo. En este caso, los profesionales consultados, perciben que, en su mayor parte, se deben crear procedimientos particulares, para solucionar los posibles problemas de

postcosecha y transporte, ya que en cada una de las empresas de exportación, se tendrán diferentes situaciones a corregir.

El Banco de Comercio Exterior, juega un papel importante por las conexiones que puede llevar a cabo, entre los agricultores y los probables clientes extranjeros, toda esta información, es suministrada en boletines constantes, o por fax a las empresas de comercio exterior que así lo requieran.

Es de mencionarse, que los agricultores medianos y pequeños, así como los grandes, saben que el Banco antes mencionado, proporciona y es fuente de información.

De cualquier manera, en esta investigación se considera, a pesar de tener información en el Banco de Comercio Exterior, ésta requiere de más profundidad, es por ello, que se proponen en el capítulo 5, los mercados más adecuados para los productos seleccionados propuestos.

CUADRO 3 Flujo de Información en el conocimiento para establecer una nueva plantación.

<i>Fuentes</i>	<i>Productos</i>	<i>Intermediarios</i>	<i>Productos</i>	<i>Usuarios</i>
Universidad Autónoma de Chapingo	Experiencias más adaptadas de variedades más recomendadas y sus requerimientos.	Otras exportadoras, asesores privados, viveristas.	Cursos, publicaciones, encuentros, visitas	Agricultores
S.A.R.H.	Experiencias	Asesores Privados	Cursos, publicaciones, encuentros, visitas.	Agricultores
Banco de Comercio Exterior	Experiencias de otros agricultores	Exportadoras, asesores privados	Publicaciones, experiencias, adaptaciones, recomendaciones	Agricultores
Otras Universidades e instituciones de investigación	Creación de nuevas variedades y experiencias con ellas.	Viveristas, exportadoras, S.A.R.H., Universidades agronómicas	Cursos, publicaciones, encuentros, visitas.	Agricultores

Sobre las empresas a formar, los entrevistados destacan la labor de la Universidad Autónoma de Chapingo, por la motivación que esta casa de

estudios, ejerce sobre sus egresados para interesarse en la investigación, como es ésta que se realizó en el Golfo Mexicano.

Otras Características del Sistema

Entre los actores se verifican diversas intensidades de enlaces. En el caso de transferencia de tecnología productiva, para la creación de nuevos cultivos, como los propuestos, los agricultores consideran el mejor enlace, las visitas a sembradíos ya establecidos, la demostración y la asesoría personalizada.

Se perciben problemas ya tenidos entre los agricultores con algunas instituciones gubernamentales, lo que sienten, como un problema de falta de comunicación gubernamental.

En general, los agricultores son optimistas con respecto al futuro del sector; consideran importante mejorar la eficiencia en todos los niveles, implementando otros cultivos, que notan, ser capaces de producirlos y llevarlos a cabo.

Los agricultores desean mejorar sus enlaces y mecanismos tendientes a tener información en lo futuro, de tipo comercial y técnico-productiva más expedita. (ver cuadros 4,5 y 6).

Durante la investigación, se percibió el entusiasmo que prevalece en la gente del agro Veracruzano, no pensamos que el resto del país sea la excepción, notamos que estábamos en el camino correcto de la investigación, dado que, las agroindustrias, como Empresas de Comercio Exterior, serán los

actores del sistema, con posiciones clave en el manejo del conocimiento, en intercambio y en utilización. Estimularán nuevas plantaciones, introducción de nuevas tecnologías, apertura de nuevos mercados.

Su labor, estimula un desarrollo no planificado del mercado interno y externo; genera divisas; generan sobrecarga de la infraestructura nacional en caminos, puertos, servicios, capacitación y sobre todo, generan empleos.

Al analizar los efectos de las organizaciones, dentro de su modernización y sus concentraciones, para integrarse en empresas de comercio exterior, se precisa un enfoque particular sobre éstas y su relación con el medio ambiente.

CUADRO 4**Flujo de información en el conocimiento para el manejo del cultivo.**

<i>Fuentes</i>	<i>Productos</i>	<i>Intermediarios</i>	<i>Productos</i>	<i>Usuarios</i>
Universidad Autónoma de Chapingo	tecnologías modernas	La propia Universidad Exportadoras, asesores privados. Agroquímicas	Cursos, encuentros, publicaciones, visitas de campo.	Agricultores. Exportadoras, trabajadores.
S.A.R.H.	Tecnologías modernas	Extensión propia. Asesores privados	Publicaciones, reuniones, visitas.	Agricultores. Exportadoras, trabajadores
Otras Universidades e Instituciones de Investigación	Tecnologías modernas	Universidades Mexicanas, Exportadoras	Cursos, encuentros, visitas, publicaciones.	Agricultores

CUADRO 5

Flujo de información en el conocimiento para el manejo de los productos seleccionados en postcosecha.

<i>Fuentes</i>	<i>Productos</i>	<i>Intermediarios</i>	<i>Productos</i>	<i>Usuarios</i>
Posibles exportadoras	Tecnologías experiencias	Ellos mismos a través de sus departamentos técnicos.	Visitas, reuniones, publicaciones	Agricultores, posibles exportadores.
S.A.R.H.	Tecnologías experiencias	La propia institución Exportadoras, Universidades, Asesores privados, Agroquímicas, Agroindustrias procesadoras	Publicaciones, visitas, encuentros, cursos.	Agricultores.
Universidad Autónoma de Chapingo	Tecnologías experiencias.	La propia universidad Exportadoras, Agroquímicas, asesores privados, Agroindustrias procesadoras.	Cursos, publicaciones, visitas, reuniones, encuentros.	Agricultores

CUADRO 6

Flujo de información para el conocimiento necesario para las actividades comerciales de los principales actores.

Tipos de Conocimiento	Fuentes	Productos	Intermediario	Productos	Usuarios
Sobre el mercado nacional	Central de Abastos (D.F.)	Listado de precios promedio.	Actividad propia, prensa especializada.	Publicaciones	Agricultores, posibles exportadores
Sobre el mercado internacional.	Banco de Comercio Exterior	Control de calidad, exportador e importador, precios, competencia, mercados, Volúmenes exportados Temporada	Consultoras, exportadoras. Banco de Comercio Exterior	Informes, reuniones, publicaciones y encuentros	Posibles exportadoras. Agricultores.
Sobre el intermediario	Banco de Comercio Exterior	Precios de retorno	Consultoras	Publicaciones	Agricultores

Desde su creación, las organizaciones deben tener tres características;

- 1.- Adaptación de la Organización, Sociedad o Consorcio, hacia la región en donde se va a llevar a cabo esta empresa.

2.- Deberá reglamentarse el tipo de formación, en función de su capital.(Ejidal, privada o mixta).

3.- Por cada región, se puede llegar a tener cualquier número de empresas que se formen.

Es de tener en cuenta, que en la creación de la organización, debe existir una adaptación al pensamiento socio-político de la región, el operar con los objetivos de modernización de la organización, es esencial para los programas a seguir.

Llegamos a las concentraciones, que después de revisadas, nuevamente la veremos, no como un fin, sino como un medio.

La forma de las concentraciones de absorción o fusión, dependerá del equilibrio que se lleve a cabo en las regiones, en cuanto a su ideología local, debido a que el establecimiento de las reglamentaciones y argumentos, es donde se instala la plataforma de la empresa de comercio exterior.

La dimensión de las compañías en una forma más lógica, es mediante fusiones para el logro de mejores acuerdos en todos los aspectos.

Se progresará probablemente despacio en las etapas de conformación, pero, será el consorcio el que resuelva la actitud en cuanto a la velocidad para alcanzar la empresa de Comercio Exterior.

Observando a las áreas geográficas de las Organizaciones de Comercio Exterior, cual sea o fuere la forma de sociedad, se abarcan los aspectos de negocios desde la integración del agricultor, hasta su consolidación como factor

productivo, surgiendo esta sociedad como imperativo multiplicador, en el área regional, de Veracruz y de México.

Las empresas de exportación, se pueden llevar a cabo, solo hay que trabajar, sí, trabajar.

6.2 ESTRATEGIA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS MERCADOS

El área agroindustrial tiene en la actualidad mucha competencia en los productos que fabrica, debido a la apertura comercial, que viene a dar situaciones de difícil actuación, en las operaciones que se llegan a realizar.

La actuación de estrategias de participación, en el mercado internacional, deberán ser agresivas, planeadas con detalle y teniendo en cuenta los problemas que la competencia de otros países tienen para su desarrollo.

También se debe estudiar a la competencia en su situación general.

La estrategia esboza las principales áreas de la decisión en la mercadotecnia, debiendo ser consecuentes con las metas estratégicas financieras y de mercado de los productos agroindustriales, sean estos en fresco o procesados, como los que aquí proponemos.

Para fincar nuestra estrategia, la mezcla mercadológica representa una de las partes más creativas de éste desarrollo, que con el uso apropiado de la información previa recabada, puede otorgar ventaja comparativa y, por eso, la investigación de los cinco capítulos anteriores se justifica, para que mediante

un análisis ambiental reconocido, se fortalezca la estrategia a expresar, para así, llevarnos a la determinación de un plan de mercadeo efectivo.

El Modelo Mercadológico,²⁴ para esta estrategia, se ajusta a nuestra investigación para encontrar el mercado, que complementado con la investigación de los países con los que se compite, abrirá el panorama de las organizaciones en las regiones de Veracruz, en su evolución como empresas exportadoras.

Para la creación de los puntos agroindustriales en el Estado de Veracruz, la alternativa para el desarrollo de sus regiones, se favorecen con los productos seleccionados propuestos, por su clima y las características ambientales de cada uno de ellos.

Debemos tener en cuenta;

A.- Determinación del área productora.

Esta determinación va en función de los productos potenciales que cada región puede producir, según estadísticas de potencialidad del capítulo 2, para que de esta manera se inicie la operatividad de cosechas..

B.- Determinación de la organización a integrar.

Es necesario que la integración sea hecha en base a la situación de recursos humanos y financieros que existen y, que se pueden obtener, para que al ser integrada, se recurra a la situación legal y financiera, estimulando la planeación del desarrollo a realizar.

²⁴ Modelo de Mercadotecnia, de David Hughes
Universidad de Carolina del Norte.
Marketing Management / Addison Wesley Publishing Co./1988

En el capítulo 5 se revisaron las principales formas de organización, que se adecuan a la realidad Veracruzana en las regiones a operar.

C.- Estudio de las necesidades de los mercados exteriores.

Aquí se pretende que las regiones escogidas para la operatividad de las cosechas, obtengan la demanda que puedan ofrecer en el mercado exterior, en época de escasez de los productos semejantes a los cosechados en el mercado internacional, sobre todo en época de invierno del hemisferio norte.

Ya en el capítulo 2, en base a la alternativa de cultivos en las regiones de Veracruz, notando el clima, se determinaron épocas acordes para ser rentables a los productos propuestos.

D.- Ventaja Competitiva de Cosecha.

Como base importante de esta investigación, se denota nuevamente la situación favorable del invierno Veracruzano, en sus diferentes regiones para la cosecha de productos propuestos, teniendo en cuenta la salida al mercado internacional, en el momento justo del invierno del hemisferio norte del mundo.

ANÁLISIS AMBIENTAL

El análisis debe ir reflejado a los hechos y a las investigaciones realizadas proporcionando conclusiones de lo investigado.

El análisis ambiental es un punto fundamental del Plan de Mercadeo que se programará, en los mercados de exportación de las regiones de Veracruz, encontrando que en este entorno sobresalen:

Valores organizacionales, se presentan basados en la estrategia organizativa propuesta, en donde se dictan objetivos y políticas de las formas de estructuración.

Diseño organizacional, está en función del tipo de organización a la región a desarrollar, siendo importante la relación entre los productos propuestos, que resulta determinante para su transformación agroindustrial.

Situación Regional, nos demuestra la demanda genérica para los productos hortícolas, mediante su política oficial operativa, que redundará en el mercado internacional.

Problemas existentes, son los que se pueden presentar con respecto a la tecnología existente, pero se siente una fácil determinación para eliminar cualquier contingencia.

ESTRATEGIA

Es otro punto para determinar el plan de mercadeo de las estrategias a seguir;

Oportunidades y Problemas. En el marco estratégico, se debe conocer la estrategia actual con la que opera la competencia, se incorporan además alternativas y recomendaciones, abordando un efecto estimado en cada acción, para que de esta forma se comprima cualquier malestar estratégico.

Oportunidades

1. La Organización.
2. La Potencialidad de los Cultivos.
3. La variedad el clima para producir.
4. La oportunidad de época de ventas.
5. La situación geográfica mundial.
6. Las comunicaciones.
7. Presencia constante.
8. Precio.

Problemas

- 1.- La no modernización.
- 2.- Competencia Tecnológica.
- 3.- Costos Altos.
- 4.- Garantía de Cultivos.
- 5.- Falta de facilidades gubernamentales.

6.- Competencia internacional.

Para esta relación tenemos lo visto en el capítulo 3, referente al entorno económico, así como el capítulo 5, donde se presentan los mercados a los que se dirige la estrategia comercial.

Metas Estratégicas. Las metas estratégicas financieras y de mercado, se presentan basadas en un modelo económico que trabaja, acorde con el gobierno, este organismo es el Banco de Comercio Exterior, quien presenta alternativas comerciales internacionales.

Para las regiones agrícolas de futura creación, se detectan oportunidades de asesoría financiera y técnica, siempre y cuando los proyectos estén encaminados a la exportación.

Estrategias de la Mezcla Mercadológica.

Producto.

En cuanto a los productos, se aceptan en cuanto mejor se conoce a la competencia, la referencia es el mercado internacional, la oportunidad es llegar a los países donde se van a llevar a cabo las transacciones, en la época donde no existe competencia con otro país, de aquí, la proposición de llegar al mercado con los productos propuestos de las regiones potencialmente aptas y especiales, para producir en el período de invierno del hemisferio norte del mundo.

Precio.

La asignación de precio, aumenta al no encontrar rival comercial, es decir, la oferta y la demanda van en función de la producción mundial de la exportación, pocos países salen en época de invierno, porque no cosechan en esta temporada.

En este caso, es posible, que el precio sea convenido rápidamente, debido a la escasez que pueda existir en ese momento el mercado.

Canal de Distribución y Logística.

Los Canales de Distribución y Logística, son por ahora regulares.

Nuestras operaciones pueden pactarse rápidamente, debido a que las compañías marítimas y aéreas, tienen servicios aceptables.

En cuanto al manejo terrestre puede decirse también que es aceptable.

Promoción y Publicidad.

Lo propuesto aquí, debe llevar, en combinación con los organismos descentralizados, la información de producción de los productos a exportar, es decir, en sus formas de embalaje, presentaciones, grados de maduración, apego estricto a las normas de sanidad del país importador, lo lleva a tener en un mediano plazo, confianza en la presencia de nuestros productos agroindustriales en la plataforma exportadora.

Investigación, es necesario, en cuanto se forme la sociedad, se trabaje de inmediato en una ruta crítica, de operatividad dentro de la penetración que cada producto ofrece.

Plan de Ganancia, es determinante tener un departamento que se haga responsable, del estudio de movimientos afines al comercio establecido, para evitar sorpresas en los mercados, esto es, ir un par de pasos adelante que los competidores.

Entre mejor se determine y estudie el riesgo, menor es la problemática del fracaso.

Evaluación y control, se debe llevar un balance corporativo de las operaciones que se realizan, así como características que proporcionen un mejor control directo, sobre las acciones a llevarse a cabo y sobre las ya hechas.

Presentadas estas situaciones ambientales y de estrategia, podemos tener prácticamente el Plan de Mercadeo Esperado.

PLAN DE MERCADEO ESPERADO

Aquí, se analiza el desempeño actual, relacionando la evaluación y el control de la estrategia.

Recomendaciones.

Estas, las debemos integrar en las alternativas y estrategias, seguidas con proposiciones de un efecto estimado.

La estrategia va en función genérica de los productos a elaborar.

Pruebas e investigación; referidas al compromiso de calidad de los productos, en forma directa hacia los mercados potenciales.

Documentos de apoyo; Dentro de estos, están los presupuestos comparativos que llevan una serie de operaciones tendientes a estudiar y expresar de inmediato cualquier pedido o contacto.

6.3 VALORES ECOLÓGICOS Y HUMANOS

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo.

Radica en muchas actividades que desempeña una agroindustria en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos, pero son de mucha importancia los valores Ecológicos y Humanos.

Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Pueden originarse en factores diversos, siendo uno de los menos vistos, pero más tangibles hoy en día, los factores ecológicos.

Dentro del medio ambiente que rodea a las regiones de Veracruz, se hace notar de inmediato en la mayor parte de ellas, la gran variedad de belleza de la flora existente, que aunada al hecho de la creación de una agroindustria, lo pretendido es, la conservación de los recursos naturales con que cuenta cada región.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña, así como su interacción, es necesaria para analizar las fuentes de una ventaja competitiva, si aquí introducimos además lo ecológico, sobre todo como razón de operar y de publicitar el desarrollo del producto en el exterior, dará al estudio mayor sentido y razón.

Sea entonces un valor insustituible, la genialidad de vivir siempre la naturaleza y las sociedades a formar, con este factor, que tendrá un sitio importante en el momento de negociación con el exterior y con nosotros mismos.

El conjunto de valores que van encadenados, disgrega la agroindustria en actividades estratégicas relevantes, para así comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Una agroindustria obtiene la ventaja competitiva y desempeña estas actividades estratégicamente importantes, más barato o mejor que sus competidores.

Los conjuntos de valores en el sector agroindustrial, difieren reflejando sus historias, estrategias y éxitos en la implementación.

El servir solo a un segmento particular en el sector industrial puede permitir que una empresa ajuste sus valores a su segmento y tenga como resultado costos más bajos o diferenciación para servir a ese segmento en comparación con sus competidores.

El ampliar o estrechar los mercados geográficos servidos, también puede afectar la ventaja competitiva.

El valor primordial que debemos comprender, es el realizado en la integración de su estructura, que como se acentó en el inicio de este capítulo, puede ser ejidal, privado o mixto, de acuerdo sobre todo al medio ambiente que se tenga en la región.

Los valores que interfieran en la sociedad, alternan con la empresa agroindustrial regional, reflejando tres valores importantes, que en inicio, son los beneficios a la sociedad formada:

A).- Valor Socio-Cultural.

La dignificación del empleo en las personas de una agroindustria. En donde se origine definitivamente aumentará la capacidad y nivel cultural, debido, a que no es lo mismo trabajar en el campo, a estar en una agroindustria en donde puede comprender y desarrollar nuevas actividades.

B).- Valor Económico.

Representa definitivamente un ingreso seguro para la familia que trabaja directamente en la agroindustria. Dando así un mejor grado de vida, recordar que estamos en el campo.

C).- Valor del Medio Ambiente Económico.

Es determinante que este tipo de empresas agroindustriales, contribuye a no crear inflación en el entorno de operatividad de la empresa.

Habiendo concertado estos valores, podemos afirmar que este tipo de empresas, es la base de infraestructura agrícola de México, ya que nos dará alternativas de producción, así como ocupación a personas de las diferentes regiones rurales, que son las que en el agro mexicano sufren más las deplorables formas de vida, dada la falta de preparación del campesino mexicano.

Esperanzador, es también el enfoque de exportación que provocará ingreso de divisas, que en un sentido amplio, dará una forma más atractiva a las organizaciones.

Por último, podemos afirmar que en principio, son los productos seleccionados que se sugieren para su industrialización, los de mejor entrada operativa en los países del Hemisferio Norte.

Investigando a fondo cada una de las regiones de Veracruz, se integran a los productos seleccionados, los productos que en determinada región se puedan acoplar a la lista de la agroindustria potencial.

Los valores ecológicos y humanos, como tales, son y deben prevalecer en las sociedades a desarrollar, por la aportación que tendrán en las nuevas generaciones.

BIBLIOGRAFÍA.

Biermang Harold, Temas de Contabilidad de Costos, Edit. Mc Graw Hill, 226 págs.

Bela Balassa, Teoría de la Integración Económica, Edit. Uthea, 334 págs.

C.E. Ferguson y J.P Gould, Teoría Microeconómica, Edit. Fondo de Cultura Económica, 551 págs.

David Hughes, Mercadotecnia. Planeación estratégica, Edit. SITESA, 679 págs.

F.A.O. Oficina Regional (Santiago de Chile), **Producción, Postcosecha, Procesamiento y Comercialización**, 413 págs.

Fremont E.Kast, **Administración de las Organizaciones**, 455 págs.

Gardner Ackley, **Macroeconomía**, Edit. Uthea, 891 págs.

James L. Pappas and Eugene F. Brigham, **Managerial Economics**, Edit. The druyden Press, 656 págs.

Jaroslav Vanek, **Comercio Internacional, Teoría Política y Económica**, Edit. Uthea, 891 págs.

J. Fred Weston and Eugene F. Brigham, **Essentials of Managerial Finance**, Edit. The dryden Press, 657 págs.

Jonathan V. Levin, **Las Economías de Exportación**, Edit. Uthea, 490 págs.

González J. Antonio y Maza Domingo Felipe, **Tratado Moderno de Economía General**, Edit. South Western Publishing Co., 568 págs.

Martin Keneth Starr, **Dirección de Producción**, Edit. Herrero, 663 págs.

Michael E. Porter, **Ventaja Comparativa**, Edit. C.E.C.S.A., 378 págs

Kotler Philips, **Dirección de Mercadotecnia**, Edit. Diana, 1135 págs.

Rainer Schickele, **Tratado de Política Agrícola**, Edit. Mc Graw Hill, 564 págs.

Roger D. Hansen, **La Política del Desarrollo Mexicano**, Edit. SigloXXI, 340 págs.

Rangus Maddison, **Dos Crisis: América y Asia**, Edit. Fondo de Cultura Económica, 123 págs.

Rudiger Dornbusch and F. Leslie C. H. Helmers, **The Open Economy**, Edit. Series in Economic Development, 414 págs.

Ricardo Torres Gaytan, **Teoría del Comercio Internacional**, edit. Siglo XXI, 467 págs.

Robert W. Johnson, **Administración Financiera**, Edit. C.E.C.S.A , 640 págs.

Roger G. Schroeder, **Administración de Operaciones**, Edit. Mc Graw Hill, 870 págs.

Theodore W. Schultz, **La Organización económica de la agricultura**, Edit. Fondo de Cultura Económica, 643 págs.

William J. Stanton, **Fundamentos de Mercadotecnia**, Edit. Mc Graw Hill, 879 págs.

ANEXO 1

MODELO MERCADOLÓGICO.

DESCRIPCIÓN

El enfoque del modelo mercadológico, Planeación Estratégica; es un modelo orientado hacia la acción y que exige la participación de la organización, es decir, la mercadotecnia como tal y, representada en este modelo, tiene la característica vital, de llevar al proceso organizativo a resolver íntegramente un problema, y no un conjunto de conocimientos que deba resolverse en forma pasiva.

Tras estudiar éste modelo y experimentar el proceso organizativo para la investigación de mercados, la investigación adquiere confianza para desarrollar un plan de mercadeo, así como evaluar planes desarrollados por otros.

La etapa de enlace entre el modelo mercadológico y la investigación, ofrece una forma estratégica lógica, moderna y, sobre todo, acorde con las ideas regionales a modernizar.

El análisis cuidadoso del modelo de mercadeo, acoplado a la investigación y traducido en los datos de los capítulos expuestos, están encaminados a la planeación, las conversaciones y encuestas con las personas relacionadas a la investigación, identifican cuatro elementos: análisis, síntesis, creación y comunicación.

Es un hecho que es posible clasificar las soluciones de las regiones de Veracruz aquí propuestas con cada uno de estos elementos. Así como también

dar respuesta a la opción de mercados que ayuden a tan importante labor como son las ventas.

Este punto clave como es la mercadotecnia es tanto o más importante, que el mismo proceso administrativo.

