

GANAR - GANAR

en el medio rural

El arte de la venta
de servicios profesionales

con valor agregado

Manrubio Muñoz Rodríguez



Horacio Santoyo Cortés

GANAR • GANAR
EN EL MEDIO RURAL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO



CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS,
SOCIALES Y TECNOLÓGICAS DE LA
AGROINDUSTRIA
Y LA AGRICULTURA MUNDIAL

GANAR • GANAR EN EL MEDIO RURAL

MANRRUBIO MUÑOZ RODRÍGUEZ
VINICIO HORACIO SANTOYO CORTÉS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

DIRECTORIO

Dr. José Reyes Sánchez

RECTOR

Dr. Clemente Villanueva Verduzco

DIRECTOR GENERAL ACADÉMICO

Ing. Antonio Arroyo Guadarrama

DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

Ing. Raúl Reyes Bustos

DIRECTOR GENERAL DEL PATRONATO UNIVERSITARIO

Ing. José Luis Aragón Villatoro

DIRECTOR DE DIFUSIÓN CULTURAL

DRA. RITA SCWENTESIUS RINDERMANN

DIRECTORA DEL CIESTAAM

Dr. Manuel Ángel Gómez Cruz

COORDINADOR DEL PIAI-CIESTAAM

Ganar-ganar en el medio rural.

Primera edición, octubre de 1998, bajo el título de *El mercado de servicios para el medio rural: pautas para el autoempleo de los profesionales del agro*. Segunda edición, octubre de 1999.

ISBN: 968-884-532-9.

ISBN: 968-884-633-3.

© Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM). Universidad Autónoma Chapingo. Carretera México- Texcoco Km. 38.5. C.P. 56230. Chapingo, México. Tel/Fax 01(595)5-02-79.

Impreso y hecho en México.

Tabla de Contenido

| | |
|--|------|
| Prólogo..... | viii |
| 1. Gran mercado para creativos | 1 |
| 2. Revalorización del sector rural..... | 6 |
| 3. Inclusión socialmente rentable | 11 |
| 4. Supremacía del capital social..... | 14 |
| 5. Sobrevaloración del tamaño..... | 18 |
| 6. Economías de escala sin compactación | 22 |
| 7. Los servicios como fuente de competitividad..... | 25 |
| 8. Experiencias en el mercado de servicios | 31 |
| 8.1 Los servicios: su naturaleza, modalidades e impacto..... | 33 |
| 8.1.1. <i>Servicios de asesoría</i> | 34 |
| 8.1.2. <i>Servicios de educación y capacitación</i> | 48 |
| 8.1.3. <i>Servicios comerciales</i> | 56 |
| 8.1.4. <i>Servicios financieros</i> | 66 |
| 8.1.5. <i>Servicios de gestión</i> | 89 |
| 8.1.6. <i>Servicios de consultoría</i> | 92 |
| 9. Estrategias de posicionamiento..... | 96 |
| 9.1. Los riesgos de la especialización..... | 96 |
| 9.2. Trascender el ámbito agropecuario..... | 99 |
| 10. Ganar/ganar en el medio rural..... | 102 |
| 11. Reflexión final | 111 |
| 12. Referencias bibliográficas | 118 |

PRÓLOGO

Hay tareas que tienen todos los atributos para que su realización sea de lo más grata; lo cual, desafortunadamente, no garantiza que se haga bien. Sin embargo, el solo hecho de que sean placenteras asegura que se intenten con gusto.

Tal es el caso de este prólogo, tarea que asumo con entusiasmo por las siguientes razones:

1. Siempre será motivo de orgullo prologar un libro de Manrubio y Horacio, cuando de manera consistente incrementan su prestigio como estudiosos y conocedores del medio rural; y cuando conjugan en forma brillante su quehacer académico con la aplicación práctica y la terca realidad, retroalimentando praxis e investigación; academia y políticas públicas.

2. La importancia particular que este trabajo tiene en un contexto nacional de balances macroeconómicos; desregulación, retiro del Estado como operador en actividades que le fueron distintivas en un entorno de globalización y apertura comercial y también de servicios.

La pertinencia de un estudio que al margen de lo anterior, tiene como gran valor el analizar un servicio, el de los profesionales del campo, en función de su desempeño tradicional, pero, además, en cuál debe ser su papel, calificaciones y su visión para concretar oportunidades reales de trabajo en el medio rural; aparentemente escaso de ellas, pero sin duda con un gran potencial; cuando entran en juego factores como reconversión y diversificación productiva; contabilización de los costos ambientales; la

fuerte interdependencia entre el sector rural y urbano; la vinculación obligada entre los diferentes agentes de la cadena agroalimentaria; las posibilidades ciertas del empleo no agropecuario; la pluriactividad que caracteriza a la economía campesina; y a todo ello es ético, social y económicamente válido agregar, la importancia que para el país tiene el lograr un medio rural menos marginado y más integrado al desarrollo nacional.

Ahora bien, y como razonadamente lo señalan los autores, *"La ausencia de un mercado de servicios profesionales para el medio rural, significa precisamente una oportunidad para desarrollar ese mercado"*, toda vez que su escasa evolución no es producto de la incapacidad del medio rural o del Estado para inducirlo, o sufragar su promoción, sino en todo caso, de muchos años de intervenciones públicas que lo desalentaron y de la actitud que todo ello generó en los agentes sociales y privados, y en las instituciones de educación superior agropecuaria.

El desarrollo de este mercado debe contar obligadamente con el apoyo del Estado, asignando recursos públicos adecuados y, además, instrumentando políticas y programas que faciliten e impulsen una nueva relación entre los proveedores de servicios y los productores y sus organizaciones. Una primera condición es que tanto unos como otros se acepten y acrediten como complementarios. Sin duda, un servicio sostenible solo podrá garantizarse con productores cada vez más competitivos y eficientes; cada vez más diversificados e integrados a las cadenas alimentarias y siempre en mejores condiciones. En contrapartida no podrá haber un buen servicio, con profesionales mal retribuidos, poco preparados y sin grandes ilusiones sobre su futuro.

En esta línea es de suma importancia el valor que los autores conceden al capital social: a la capacidad para asociarse, para trabajar juntos; para hacer alianzas y construir redes, y con todo ello reducir los altos costos de transacción que enfrenta el sector rural; y poder "eliminar la fatalidad de las circunstancias o el

peso de las coyunturas", que inhiben las posibilidades de un desarrollo campesino más protagónico, más sustentado en sus propias fortalezas.

Hoy por hoy, está en marcha una revalorización del sector rural que involucra a los tres niveles de gobierno, a los dos poderes de la Unión y que empieza a permear en la sociedad urbana; revalorización que trasciende la importancia del sector en cuanto a productor de alimentos, para incluir ahora su trascendental papel en la preservación del medio ambiente; la valoración cabal de su interdependencia con los centros urbanos y el fuerte peso de la producción primaria en la cadena alimentaria.

3. Finalmente, es muy grata la tarea encomendada toda vez que el trabajo se inserta en la filosofía y propósitos de la nueva política pública hacia el medio rural, muy particularmente en el área de inversión y formación del recurso humano y para hacer crecer el capital social, inobjetablemente la palanca sobre la cual habrá de soportarse el desarrollo del campo mexicano y el nuevo papel que habrá de jugar el sector rural en el crecimiento del país.

Los programas de capacitación, asistencia técnica y extensión rural de la nueva política pública, precisamente se orientan en esta dirección, obteniéndose cada vez mejores resultados, gracias al valioso desempeño de miles de profesionales que hoy trabajan para los productores con el apoyo de subsidios del Estado; y por supuesto, gracias al interés y participación de varias universidades y sus investigadores de los que son un buen ejemplo, Manrubio Muñoz y Horacio Santoyo.

José Antonio Mendoza Zazueta.

1 GRAN MERCADO PARA CREATIVOS

En cierta ocasión un empresario de la industria del calzado se encontraba abrumado por la caída que habían registrado sus ventas en los mercados que tradicionalmente absorbían su producción. Ante tal situación, el empresario decidió llamar a dos de sus mejores vendedores y les pidió que se fueran a cierta región de África a buscar oportunidades de mercado. Transcurrido un mes, ambos vendedores regresaron de su viaje y entregaron un informe al empresario.

Uno de los informes terminaba diciendo:

- “En virtud de que en la región casi nadie usa zapatos, considero que no existe mercado para nuestro calzado”.

Mientras tanto, el otro informe concluía afirmando:

- “Considerando que en la región casi nadie usa zapatos, creo que definitivamente existe un gran mercado para nuestro calzado”.

El empresario decidió llamar a sus dos vendedores y le preguntó incisivamente al que concluyó sobre la existencia de oportunidades:

- ¿Investigaste las razones por las cuales no usan zapatos?
- La verdad es que no —le contestó el vendedor—, pero lo que sí le puedo decir es que el tipo y diseño de nuestros zapatos no sería muy útil para las condiciones en que ellos viven.
- Pues entonces, ¿qué esperamos? Dedicemos todos nuestros esfuerzos y creatividad a investigar sus necesida-

des y deseos y diseñemos un calzado apropiado para ellos. Así ellos ganan y nosotros también.

Esta anécdota se puede extrapolar a lo que ocurre en el ámbito rural mexicano. Por ejemplo, suele afirmarse que:

- De los 26 millones de mexicanos que viven en pobreza extrema, 66% habita en comunidades rurales. Además, el nivel de ingreso de la población que vive en el campo tiene en promedio ingresos tres veces menores que el promedio nacional.
- Desde 1987 los productores de granos básicos han visto erosionar de manera inexorable su poder adquisitivo, debido a que desde entonces y hasta 1997 los precios reales han acumulado una caída de 54% para maíz, 33% para sorgo y 43% para arroz.
- Mientras en la década de los ochenta la superficie agrícola que contaba con crédito bancario osciló entre nueve y diez millones de hectáreas, después de 1990 dicha superficie no ha sobrepasado los cuatro millones de hectáreas.

A partir de estas afirmaciones, algunas personas concluyen que el sector agropecuario no es negocio, que sólo es fuente de pobreza y que los productores rurales carecen de toda capacidad para contratar servicios profesionales. Además, estos mismos hechos explican el porqué la matrícula en las universidades y escuelas de agronomía ha descendido en más de 40% entre 1985 y 1996, pues la población joven percibe que en el mercado rural no existen oportunidades de empleo. Esta situación parece ser corroborada por los más de cinco mil profesionales de la agronomía que año con año egresan de las aulas y no encuentran un empleo remunerado y estable en el sector.¹

¹ Esta situación no es exclusiva de los profesionales de la agronomía. Así por ejemplo, se sabe que hasta la década de los cincuenta el sistema productivo

Sin embargo, la situación que hoy priva en el ámbito rural no debe ser concebida como una amenaza por parte de los profesionales de la agronomía, sino como una brillante oportunidad para diseñar una oferta de servicios que, por un lado, permita detonar organizaciones que contribuyan a disputar el valor generado a lo largo de la cadena producción-consumo contribuyendo a generar los empleos rurales tan necesarios, y que por el otro, represente una opción de autoempleo e ingresos. Es decir, los profesionales que han visto cómo el Estado ha dejado de ser su fuente tradicional de empleo, deben convencerse que en virtud de la ausencia de un mercado de servicios profesionales para el medio rural, la oportunidad está, precisamente, en desarrollar ese mercado bajo un enfoque ganar/ganar.

Ahora bien, no obstante que se ha reiterado hasta el cansancio que el profesionista que tradicionalmente han venido formando las universidades agronómicas ya no tiene la misma pertinencia que en el pasado, en virtud de que su ámbito de competencia laboral ya no es el sector público, lo cierto es que los conocimientos que aún recibe en las aulas son insuficientes como para crear su propia fuente de empleo una vez egresado. ¿Pero, qué tipo de conocimientos, habilidades y actitudes se requieren hoy en día para desempeñarse como un prestador de servicios inde-

pudo absorber fácilmente a los egresados de enseñanza superior. Entre 1950 y 1960, la relación entre el número de empleos de nivel profesional y el de quienes egresaron de las instituciones de enseñanza superior (IES) era de 1.4, lo que significa que existía más de un puesto de trabajo de ese nivel para cada egresado de las IES. Sin embargo, a partir de entonces el ritmo al que creció la capacidad para incorporar productivamente a quienes terminan sus estudios profesionales empezó a ser menor que la velocidad a la que se expandió el egreso de las IES. En efecto, entre 1980 y 1990 casi cuatro egresados de las IES (3.73) tuvieron que competir para obtener cada uno de los escasos puestos de nivel profesional que estuvieron disponibles en el sistema productivo (González, 1999).

pendiente en el ámbito rural? ¿Qué tipo de profesional se requiere enviar al sector rural para que al momento de realizar un estudio de mercado no concluya sobre la inexistencia de oportunidades de autoempleo porque casi nadie demanda servicios profesionales? ¿Qué papel le corresponde desempeñar al Estado en el proceso de desarrollo de un mercado de servicios para el medio rural? El presente texto da respuesta a estas interrogantes sobre la base de una exhaustiva investigación de varias empresas de servicios que hoy están operando en el ámbito del sector rural y cuya ubicación abarca a la mayoría de los estados de la república.

Así, este texto no es una disertación teórica sobre aptitudes y actitudes que debe reunir un profesionista de la agronomía y veterinaria para crear su propia fuente de empleo, sino un verdadero recuento de hechos, estrategias, problemas u oportunidades que están enfrentando las empresas de servicios en el ámbito rural. Es decir, el libro trata una serie de pautas para que los profesionales del agro inicien sobre bases firmes el desarrollo de una oferta de servicios que les permita "conseguir el huevo de oro" —esto es, ganar su propio sustento— y a la vez logren elevar el nivel y calidad de vida de las familias rurales en el largo plazo.

Cabe precisar que las experiencias mostradas no son de ninguna manera recetas o modelos a adoptar, sino tan solo ejemplos y reflexiones de cómo están haciendo las cosas las empresas de servicios en el sector rural, requiriéndose de mucha creatividad por parte de los interesados para poder adoptar y adecuar las lecciones que aquí se presentan a situaciones concretas. En este sentido, y antes de iniciar el análisis propiamente dicho, hay que señalar que una empresa de servicios nunca debe olvidar lo escrito por Arthur Schoening en su libro *La fábrica de ideas*:

“El juego en nuestro universo se reduce al ejercicio constante de la creatividad. La realidad y cada uno de nosotros somos los jugadores. El mundo físico plantea jugadas que nosotros debemos neutralizar, respondiendo con tiradas cada vez más ingeniosas a fin de continuar en la partida. Somos eliminados cuando no aplicamos constantemente nuestra creatividad. Una devaluación, la falta de trabajo, el aumento de los costos en la industria, el azote de una plaga, la carencia de petróleo y materias primas, la cambiante situación política, las presiones, la dependencia laboral y económica, etc., son algunas de las jugadas que debemos superar, si bien los problemas aparecen también en niveles inferiores, como cuando es preciso dar a conocer eficazmente un producto por medio de una campaña de publicidad, cuando deseamos ganar más dinero o cuando nos proponemos emprender un negocio. Es aquí donde se requieren las ideas.”

“El creativo hace posible la supervivencia; no retrocede ante el problema: lo examina y busca los hilos de los cuales puede tirar para resolverlo. No es una tarea simple, por supuesto, y a menudo resulta dolorosa. El creativo es terco como una mula y confronta las dificultades para cambiar, transformar y modificar constantemente su realidad, construyendo así el futuro.”

2 REVALORIZACIÓN DEL SECTOR RURAL

Uno de los indicadores más relevantes del sector agropecuario de México y sobre el cual se ha basado la política de desarrollo rural en los últimos años, se refiere a que las actividades agropecuarias aportan aproximadamente seis por ciento de la producción nacional² con 24 por ciento de la población. Esto implica que la población que vive de la agricultura tiene en promedio ingresos tres veces menores que el promedio nacional. Si se compara el Producto Interno Bruto (PIB) por habitante urbano con el PIB por habitante rural, se observa que la razón de ingresos es de 4.3. Es decir, un habitante urbano recibe más de cuatro veces el ingreso de un habitante rural. Esta disparidad de ingresos explica porqué los niveles de pobreza en el campo son mucho más altos que lo existente en las ciudades (SARH, 1993). En efecto, se ha estimado que de los 26 millones de mexicanos que viven en condiciones de extrema pobreza, 17 millones (66%) se ubican en el medio rural (Ruiz García, 1998).

A la luz de estos indicadores, la visión que ha prevalecido en el diseño de políticas macroeconómicas desde que se instauró en México el actual modelo económico basado en la apertura

² Esta estimación del aporte de la agricultura al PIB pasa por alto, sin embargo, las interdependencias que existen entre la producción primaria y la agroindustria, así como con todo el sector de bienes y servicios que provee y depende de la agricultura. Bajo este enfoque, la contribución de la agricultura se ha estimado que asciende a un 19% (SAGAR, 1998).

comercial y la desregulación económica, es que dadas las condiciones de miseria prevalecientes en el medio rural, la solución está en crear las bases para eliminar paulatinamente las causas que provocan la obtención de un bajo ingreso en el sector agrícola y rural, ello a través de reformas que estimulen "la compactación de tierras y las asociaciones en cada uno de los tipos de propiedad y entre ellas, para asegurar su capitalización y viabilidad" (Presidencia de la República, 1991), y a la vez, inducir la creación de empleos mejor remunerados en el resto de los sectores de la economía que absorban productivamente a la población rural desplazada por efecto de la compactación.

Esto es, de entrada se asume que la causa principal que provoca la pobreza rural es la fuerte presión sobre la tierra agrícola productiva de un amplio sector de la Población Económicamente Activa (PEA), y que el reto está en igualar los niveles prevalecientes en los países con los cuales México mantiene fuertes relaciones comerciales, como Estados Unidos y Canadá, donde solamente un 2.5 y 4% de la PEA depende de la agricultura, respectivamente.

Aunque históricamente esto ha ocurrido en la medida en que las economías se desarrollan, ¿qué tan viable es que en el mediano plazo se puedan crear en México cerca de ocho millones de empleos adicionales³ al millón de empleos que de por sí se requieren cada año para darle empleo a la población que se incorpora al mercado de trabajo? Los siguientes indicadores ayudan a comprender la magnitud y viabilidad del reto:

1. Entre 1982 y 1996 se generaron anualmente un promedio de 157 mil empleos permanentes en el sector formal de la economía. Sin embargo, la PEA creció en el mismo período a razón de 879 mil personas por año en promedio. Esto significa que anualmente se incorporaron al sector infor-

³ Resultan de considerar un descenso de la PEA en el campo de 27% a 4%.

mal o al desempleo cerca de 721 mil personas (Cuadro 1).⁴ De hecho, para marzo de 1998 se estimó que las personas desempleadas y las que no tenían empleo de tiempo total ascendían a 22.9% de la PEA, que equivale a unos 7.6 millones de personas (Cuadro 2).

2. Como consecuencia de la fuerte presión sobre el empleo, el poder adquisitivo de la población que tiene empleo formal ha sufrido un drástico deterioro en los últimos 22 años. Así por ejemplo, el salario mínimo real representa apenas menos de una tercera parte del que tenía en 1976, cuando alcanzó su punto más alto, al acumular una caída de 73.3% desde entonces (Figura 1).
3. Las grandes empresas de México y del mundo se han involucrado en procesos de disminución de personal (*downsizing*) para ser más eficientes ante el entorno cada vez más competitivo, por lo que estas compañías han pasado de ser creadoras a destructoras de empleos. Así por ejemplo, mientras que la fuerza laboral de las 500 empresas más importantes del mundo disminuyó 0.8% durante el período 1992-1996, la fuerza laboral de la empresa promedio estadounidense creció a un ritmo de 19% anual (Dickens, 1997).

Lo que estos indicadores señalan de manera clara y contundente es que, en definitiva, los pobladores rurales, los profesionales con carreras afines al sector rural y los diseñadores de las políticas públicas, no deben fincar la estrategia de desarrollo rural sobre la base del supuesto de que en la industria y los ser-

⁴ Bajo este ritmo de creación de empleos, la razón parece asistirle a Forrester (1997), quien afirma que "hay algo peor que la explotación del hombre: la ausencia de explotación, que el conjunto de los seres humanos sea considerado superfluo y que cada uno de los que integran ese conjunto tiemble ante la perspectiva de no seguir siendo explotable".

vicios se van a crear los empleos suficientes y bien remunerados que incluyan a los habitantes rurales que hoy se encuentran en pobreza extrema o los que eventualmente sean desplazados de sus tierras debido al proceso de modernización. Estos sectores han sido incapaces de crear el número de empleos que demanda cada año la población en edad y capacidad de trabajar, además de que los que se han creado han sido bajo un contexto de deterioro inexorable del poder adquisitivo de los salarios. En suma, el verdadero desafío está por el lado de la revalorización del *medio rural* a fin de generar condiciones de empleo y de bienestar social dignas para sus habitantes.

CUADRO 1
La realidad del empleo en México
(millones de personas)

| Año | Empleos remunerados | Población en edad de trabajar | Desempleados o en la economía informal |
|------|---------------------|-------------------------------|--|
| 1982 | 21.5 | 22.9 | 1.4 |
| 1983 | 21.0 | 23.7 | 2.7 |
| 1984 | 21.5 | 24.4 | 2.9 |
| 1985 | 22.0 | 25.2 | 3.2 |
| 1986 | 21.6 | 26.0 | 4.4 |
| 1987 | 21.9 | 26.9 | 5.0 |
| 1988 | 22.1 | 27.8 | 5.7 |
| 1989 | 22.3 | 28.9 | 6.6 |
| 1990 | 22.5 | 29.8 | 7.3 |
| 1991 | 23.1 | 30.6 | 7.5 |
| 1992 | 23.2 | 31.5 | 8.3 |
| 1993 | 23.2 | 32.4 | 9.2 |
| 1994 | 23.8 | 33.4 | 9.6 |
| 1995 | 22.7 | 34.3 | 11.6 |
| 1996 | 23.7 | 35.2 | 11.5 |

Fuente: Elaborado con datos de José Luis Calva a partir de INEGI y Banxico.

CUADRO 2**El desempleo y subempleo en México (marzo 1998)**

| Indicador | Tasa | Personas (millones) |
|--------------------|-------|---------------------|
| TDA ¹ | 3.5% | 1.0 |
| TOPD1 ² | 7.9% | 2.6 |
| TIID ³ | 17.3% | 5.7 |
| TCCO ⁴ | 16.6% | 5.5 |
| TOPD2 ⁵ | 22.9% | 7.6 |

¹ TDA: Tasa de Desempleo Abierto de la PEA que en la semana de la encuesta se encontraba sin empleo (asalariado o por su cuenta), trabajando de cero a menos de una hora a la semana, disponible para aceptar un empleo y que había realizado acciones concretas de búsqueda de trabajo en alguna de las ocho semanas anteriores a la encuesta.

² TOPD1: Tasa de Ocupación Parcial. Se define como la TDA más los que trabajaron menos de 15 horas en la semana.

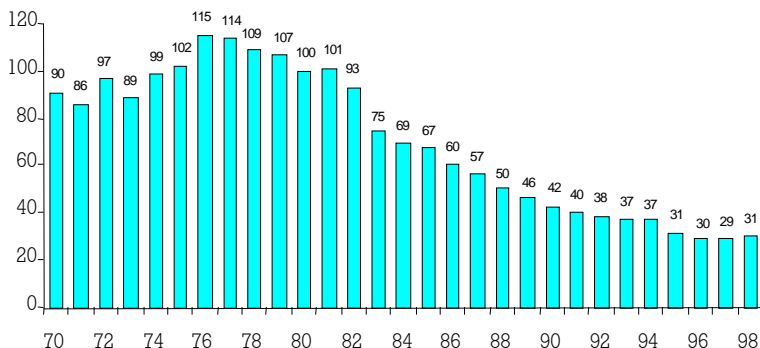
³ TIID: Tasa de Ingresos Insuficientes y Desocupación. Se define como la TDA más la población ocupada que tiene ingresos inferiores al salario mínimo.

⁴ TCCO: Tasa de Condiciones Críticas de Ocupación. Se define como la PEA que trabaja menos de 35 horas semanales por razones de mercado, más la que labora más de 48 horas ganando menos de dos salarios mínimos, o que trabaja más de 35 horas con ingresos mensuales inferiores al salario mínimo.

⁵ TOPD2: Tasa de Ocupación Parcial y Desocupación. Se define como la TDA más las personas ocupadas que laboran menos de 35 horas a la semana.

Fuente: Elaborado con base en INEGI.

FIGURA 1
Deterioro del salario en México*



* Media anual en pesos de marzo de 1998. Se considera el salario mínimo para la zona geográfica A (incluye al D. F.). Para el cálculo de salarios reales se utilizó el INPC de marzo de 1998.

Fuente: Reforma con información de la CNSM, STPS, Banxico, PROFECO e INEGI.

3 INCLUSIÓN SOCIALMENTE RENTABLE

Adicionalmente a los indicadores ya señalados de inviabilidad de creación de empleos en la industria, comercio y servicios al ritmo que la población mexicana lo está demandando, existen múltiples argumentos que permiten valorar las grandes ventajas que ofrecen los medios de producción y la fuerza laboral que poseen las familias rurales como base para la creación de empleos y valor agregado. Así, las principales ventajas, con sus respectivas consecuencias, se ilustran en el Cuadro 3.

Estas ventajas resultan muy congruentes con los hallazgos que han realizado algunos investigadores, según los cuales generar un empleo urbano cuesta seis veces más caro que hacerlo en el medio rural y mantener una familia en la ciudad le cuesta al poder público 22 veces más que mantenerla en el campo (Lacki, 1995).

Por otra parte, la FAO (1987) señala que de acuerdo con modelaciones que han realizado diversos autores en diferentes partes del mundo a fin de identificar adecuadamente la complejidad de la interdependencia entre el sector rural y la economía en su conjunto, se encontró que un aumento del 1% en la tasa de crecimiento agrícola en la India dio lugar a un crecimiento de 0.5% en la tasa de crecimiento de la producción industrial y de 0.7% en la tasa de crecimiento de los ingresos nacionales (Rangarajan, 1982).

A un nivel más local, un aumento de 1% en los ingresos agrícolas de una provincia de Luzón central, en Filipinas, determinó

un aumento de 1-2% del empleo en la mayoría de los sectores de la economía local no agrícola (Gibb, 1974). De forma análoga, en una región de la Malasia se comprobó que por cada dólar de ingreso obtenido directamente en la agricultura se conseguían indirectamente 80 centavos de valor añadido en la economía local no agrícola (Bell, Hazell y Slade, 1982). Como una gran proporción de los ingresos agrícolas adicionales se gasta en artículos (agrícolas y de otro tipo) de producción local con alto coeficiente laboral y en servicios, los ingresos y empleo adicionales así creados pueden reducir considerablemente la pobreza extrema que prevalece en determinado país.

CUADRO 3

Ventajas de las unidades de producción rurales

| Ventajas | Consecuencias |
|--|--|
| – Son una estructura dada | – No tienen costo de creación |
| – Están basadas en la confianza | – Bajo costo de control y supervisión |
| – La integración al trabajo es gradual | – Bajo costo de capacitación y selección de personal |
| – Buscan utilizar al máximo el recurso excedentario que es la mano de obra | – Bajo costo de creación de empleo u ocupación |
| – Tienen escaso requerimiento de capital financiero | – Su principal capital es la capacidad de trabajo de los miembros de la familia |
| – Relación directa esfuerzo/beneficio | – Alto grado de pertenencia y apropiación |
| – Todos los integrantes son propietarios | – Ideal para actividades agropecuarias no sujetas a jornadas laborales tradicionales |
| – Todos los integrantes son socios | – Su retribución está en función de resultados |
| – Costos fijos bajos | – Gran flexibilidad |

Fuente: Ruiz García, A. 1998.

En el caso de México, a través de análisis multisectoriales y econométricos realizados en comunidades de menos de diez mil habitantes (Yúnez–Naude *et al*, 1998), se encontraron impactos multiplicativos significativos del desarrollo de la oferta agropecuaria sobre el ingreso de los hogares rurales y sobre la producción manufacturera del sector urbano industrial.

Todos estos hallazgos dan fundamento a lo que Adelman (1988) llama “proceso de industrialización liderado por la demanda agropecuaria” y confirman la evidencia empírica mundial que sostiene que “no existen experiencias de desarrollo e industrialización exitosas en el largo plazo, construidas sobre estructuras agrícolas ineficientes, socialmente polarizadas y escasamente integradas con el resto de la economía” (Pipitone, 1994).

4 SUPREMACÍA DEL CAPITAL SOCIAL

Para los teóricos del liberalismo tradicional, el capital y el trabajo son los dos factores clave que explican el desarrollo económico en general y el rural en particular. Sin embargo, explicar el desarrollo sólo por factores materiales es tanto como decir que el desarrollo se hace sin actores, es decir, sin personas (Peyrefitte, 1996).

Ciertamente que resulta más cómodo explicar el avance o la tardanza del desarrollo recurriendo al capital, a la geografía, a los subsidios, etc., pero también lo es que este materialismo ingenuo descuida un factor fundamental: el comportamiento y mentalidad de las personas.

En efecto, no obstante que en un primer plano aparece que los elevados niveles de desarrollo rural que han alcanzado países como Estados Unidos, Canadá, Francia, Alemania u Holanda están asociados a altos niveles de inversión de capital en infraestructura, equipo, educación e investigación, además de la canalización de cuantiosos subsidios a favor de los productores rurales; si se pone mayor atención al factor humano invariablemente se encontrará que algo que caracteriza a las sociedades rurales de estos países es la capacidad de sus habitantes para trabajar unos con otros, para cooperar en grupos, organizaciones y asociaciones, esto es, también existe abundante capital social.

Así, a diferencia de los productores rurales mexicanos que: a) compran y venden poco, b) compran sus insumos al por menor y del último eslabón de una larga cadena de intermediación y, c) venden sus productos y cosechas sin agregarles valor, al por

menor y al primer eslabón de la referida cadena (Lacki, 1996), los productores norteamericanos y europeos cuentan con toda una red de organizaciones cooperativas que les proveen de los insumos y servicios que les permiten no sólo jalar los subsidios que otorgan los gobiernos, sino sobre todo darle viabilidad a las unidades de producción familiar que difícilmente podrían ser competitivas en forma aislada (Cuadro 4 y 5).

CUADRO 4
Ventas mediante cooperativas en la Comunidad Europea
(porcentaje del valor total)

| Producto | Bélgica | Dinamarca | Alemania | Grecia | España | Francia | Irlanda | Italia | Luxemburgo | Holanda | Reino Unido |
|----------------|---------|-----------|----------|--------|--------|---------|---------|--------|------------|---------|-------------|
| Carne de cerdo | 15 | 98 | — | 5 | 2 | 78 | 65 | 15 | 25 | 23 | 17 |
| Carne de res | — | 44 | — | 6 | 5 | 30 | 5 | 6 | 25 | 16 | 5 |
| Avicultura | — | 0 | — | 30 | 4 | 40 | 26 | — | — | 23 | 0 |
| Huevos | — | 60 | — | 3 | 18 | 25 | 0 | 5 | — | 15 | 18 |
| Leche | 65 | 91 | 65 | 20 | 10 | 50 | 95 | 32 | 85 | 84 | 4 |
| Remolacha | — | 17 | — | — | 14 | 16 | 0 | — | — | 63 | 1 |
| Cereales | 25-30 | 47 | 52 | 49 | 10 | 75 | 50 | 35 | 79 | 65 | 19 |
| Frutas | 60-65 | 90 | 30-40 | 51 | 26 | 45 | — | 31 | 10 | 75 | 21 |
| Hortalizas | 70-75 | 90 | 55-65 | 12 | 12 | 35 | 2 | 10 | — | 8 | 25 |

Fuente: Eurostat, 1992.

Y es que al reducir el análisis de los factores del desarrollo rural a las simples asimetrías (de subsidios, tecnológicas o comerciales), casi siempre se llega a la conclusión de que bajo un contexto de apertura comercial y desregulación económica, el sector rural mexicano no tiene perspectivas, dada la evidente incapacidad financiera de nuestro país para soportar una política de subsidios equiparable a la de Estados Unidos o Canadá.

CUADRO 5**Estados Unidos: abasto de insumos y comercialización de productos a través de cooperativas (% de participación)**

| Insumos | | Productos | |
|-------------------------|-----|-----------------------|-----|
| – Fertilizante | 45% | – Leche | 80% |
| – Combustible | 40% | – Granos | 38% |
| – Agroquímicos | 28% | – Algodón | 36% |
| – Semillas | 20% | – Frutas y hortalizas | 18% |
| – Alimentos balanceados | 14% | | |
| Total insumos | 29% | Total productos | 36% |

Fuente: Chaij, 1993.

Sin pasar por alto la importancia de adoptar una política de liberalización comercial “tipo espejo” —abrirse en la medida en que otros países también lo hagan—, al destacar la importancia del capital social, implica reconocer que el desarrollo está en el interior de cada productor rural y de cada profesionista relacionado con las ciencias agronómicas: sepultarlo o hacerlo fructificar depende de ellos, de nadie más. “En la medida en que se elimine la fatalidad de las circunstancias, el peso de la coyuntura o cualquier otra gravitación inhibitoria, en esa medida habrá desarrollo” (Peyrefitte, 1996).

Esto es, si algo realista se pudiera hacer en México para revalorizar al medio rural es precisamente el poner en el centro de la política a los habitantes rurales e iniciar una agresiva estrategia de movilización del capital social a través de la multiplicación de grupos, organizaciones y asociaciones de productores que tomen en sus manos la responsabilidad de darle viabilidad a sus unidades de producción–consumo con el apoyo subsidiario del Estado.

Precisamente, en el presente texto se pone énfasis en mostrar cómo las empresas de servicios representan un instrumento básico para la movilización del capital social en el medio rural. Sin embargo, antes de abordar este tema, es necesario desmistificar

la idea tan arraigada en la mente de muchos planificadores de que el desarrollo rural exige la formación de unidades de producción mayores y demostrar que se puede lograr competitividad de las pequeñas explotaciones por la vía de la compactación, pero no de la tierra, sino de la demanda de insumos y servicios y de la venta de productos y cosechas.

5 SOBREALORACIÓN DEL TAMAÑO

Las economías de escala se definen como la reducción de los costos unitarios ante incrementos en los volúmenes de producción. En el caso de la actividad agropecuaria, esta reducción de los costos por unidad de producto obtenido se atribuye esencialmente a las siguientes causas:

- a) Los grandes volúmenes de producción están asociados, en general, a grandes compras de insumos, lo que permite un mayor poder de negociación ante los proveedores de fertilizantes, semillas, agroquímicos, etc., lográndose por lo tanto, precios más bajos, mejores condiciones de entrega y plazos más favorables para el pago. Lo mismo ocurre en el caso de la contratación de servicios como la asesoría técnica, el seguro y crédito agrícola, etc.
- b) Los costos fijos de producción, es decir, los que resultan del uso de maquinaria e instalaciones, se distribuyen entre un mayor número de unidades producidas. Además, dichos costos aumentan en menor proporción que la capacidad de los equipos. Así por ejemplo, un tractor de 100 HP cuesta menos del doble que un tractor de 50 HP.
- c) Las escalas de producción mayores dan acceso a servicios e instrumentos de apoyo a los que no se puede acceder con pequeñas escalas: investigación y desarrollo tecnológico, establecimiento de redes de venta o canales de distribución nacional e internacionales, sistemas de información y asesoría técnica especializada, etc.

- d) Aún cuando estrictamente no son economías de escala, pues se manifiestan por el lado de los ingresos de la empresa y no de los costos, es de sobra conocido que a mayor concentración de la oferta, la capacidad de negociación del vendedor es mayor, mejorando las condiciones de mercadeo, aspecto muy importante en los mercados rurales de México que son altamente monopsónicos.

El hecho de que uno de los factores para reducir costos de producción sean las mayores escalas, ha llevado a considerar que la vía natural para mejorar la competitividad de las explotaciones agropecuarias de México es la compactación de áreas, en particular para el caso de la producción de cultivos altamente mecanizados, como los granos.

Si bien es cierto que por las razones expuestas, las explotaciones mayores pueden obtener costos de producción más bajos que las micro y medianas unidades de producción, la compactación de áreas no parece ser una estrategia generalizable para hacer competitiva a la agricultura nacional. En efecto, la compactación de tierras enfrenta fuertes limitantes para su desarrollo, a saber:

- a) El arraigo a la tierra, pues en general los productores manifiestan hacia sus parcelas un sentido de pertenencia muy fuerte.
- b) El fracaso de la colectivización ejidal promovida en el pasado constituye una amarga experiencia que se traduce en una fuerte reticencia de los productores hacia el trabajo colectivo.
- c) La producción colectiva en áreas compactas exige que todos los productores de un área participen al unísono en el proyecto. Por ello, la reticencia de unos cuantos productores puede retrasar o simplemente hacer inviable la compactación de tierras. Sobre este aspecto, un reciente estu-

dio (Deninger, 1994) señala que las organizaciones en las cuales los agricultores realizan la producción en forma conjunta prácticamente no existen en los países industrializados y que la experiencia en países en desarrollo como Etiopía, China, Vietnam, Nicaragua, Cuba, Perú y Sudáfrica han sido desalentadoras, pues en general no pudieron, a pesar de los apoyos que recibieron, ser mas eficientes que las explotaciones individuales y una vez que se les permitió hacerlo, las cooperativas de producción se dividieron en explotaciones familiares.

- d) La compactación de áreas a través de esquemas de aparcería, asociación en participación o renta de tierras, se enfrenta también al problema de la gran heterogeneidad social y económica de los propietarios y usufructuarios de tierra, pues no todos los productores de un área dada están dispuestos a participar en estos contratos de aprovechamiento, donde, además, tendrían que delegar el proceso productivo en manos de terceros, limitándose a recibir una renta o una participación en las utilidades. Aunque es justo reconocer que es precisamente a través de esta vía como se han concretado varios proyectos de "asociación" con empresarios, en la mayoría de los casos estos últimos se apropian generalmente de las economías que se logran obtener gracias a la compactación.
- e) La compactación de áreas, al justificar económicamente la mecanización de algunas labores y al propiciar una administración centralizada, provoca un mayor desplazamiento de mano de obra, la cual, en general, no tiene oportunidad de lograr empleos remunerados en las regiones rurales, acentuando por lo tanto el éxodo rural hacia las grandes urbes.
- f) Al igual que existen economías de escala, también existen deseconomías de escala, es decir, incrementos en los

costos por unidad de producto ante aumentos en la escala de producción. Estos efectos negativos para la competitividad, se deben a la complejidad del control y administración de los procesos productivos en grandes unidades de explotación, en particular por los costos de supervisión de la mano de obra.

A partir de lo anterior, se puede constatar que si bien en teoría la compactación de áreas permitiría reducir sensiblemente los costos de producción, en la práctica es un proceso que se concretará muy lentamente y sólo en la medida en que en el ámbito de la economía se creen nuevas opciones de empleo en la industria y en los servicios que permitan la disminución de la presión sobre la tierra.

En suma, independientemente de las supuestas bondades del nuevo marco jurídico para revertir el minifundismo, la compactación de tierras no se dará mientras la mano de obra "excedente" del medio rural no tenga ocupación en el sector servicios e industrial y los niveles de rentabilidad de la actividad agropecuaria no mejoren.

6 ECONOMÍAS DE ESCALA SIN COMPACTACIÓN

Aunque bajo las condiciones actuales la mayoría de los pequeños productores rurales no podrán compactar tierras, esto no significa que sus explotaciones no puedan tener acceso a economías de escala. En efecto, si bien existen economías de escala internas a la explotación que sólo se presentan si se forman unidades de producción de mayor tamaño, y que por lo tanto exigen la compactación de áreas; también existen economías de escala externas que pueden traducirse en la reducción de costos de producción y comercialización de los pequeños productores (Cuadro 6).

CUADRO 6
Tipos de economías de escala

| Internas | Externas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">– Se deben fundamentalmente a la indivisibilidad del capital de producción (maquinaria, vehículos, instalaciones, etc.) y se les denominan economías de operación o tecnológicas.– Son economías de escala propias de cada unidad de producción. | <ul style="list-style-type: none">– Se deben principalmente a una mayor capacidad de negociación en la comercialización y abasto, a una profesionalización en los servicios que requieren las unidades productivas– Pueden generarse mediante la coordinación con otras unidades de producción y por ello se consideran como externas. |

Así por ejemplo, un análisis del costo de producción de los principales cultivos del país muestra como aún en cultivos que

presentan un nivel de mecanización muy alto, como los granos y que tienen por lo tanto condiciones para lograr economías de escala internas significativas, éstas sólo inciden sobre una fracción que cubre entre 16 y 34% del costo de producción. Mientras que en estos mismos cultivos, las economías de escala externas, como las que se lograrían si los productores decidieran realizar la compra de insumos y la contratación de servicios en forma consolidada, incidirían en 43% del costo de producción⁵.

A partir de la importancia de las economías de escala externas, se puede concluir que si los pequeños y medianos productores se asocian entre sí para acceder a servicios de comercialización, abasto y apoyo a la producción, podrían mejorar costos sin violentar la dirección del proceso productivo en la parcela, donde los agricultores han mantenido tradicionalmente una mayor autonomía.

Evidentemente que la compactación de áreas ofrece la posibilidad de acceder a economías de escala tanto externas como internas, pero dada la limitada viabilidad de este proceso en el corto plazo, la estrategia de búsqueda de economías de escala debería orientarse primero en lograr economías de escala externas a la explotación mediante la organización en la esfera del abasto de insumos y servicios, así como la venta de productos, para después, si fuese viable y necesario, buscar la compacta-

⁵ En cultivos donde las labores mecanizadas y la infraestructura de producción son poco importantes, las economías de escala internas son muy bajas como en el caso de café y el jitomate. En estos cultivos, por supuesto, una política de compactación de áreas tiene una menor justificación económica. En este sentido, Binswanger *et al.* (1993) señalan que en cultivos donde se aplican tecnologías poco "sofisticadas" no existen economías de escala internas y que por lo tanto en estos cultivos las fincas familiares independientes son más eficientes, desde el punto de vista económico, que las grandes fincas, pues se ahorran el costo de supervisión de la mano de obra. Sin embargo, las economías de escala externas son muy importantes en estos casos.

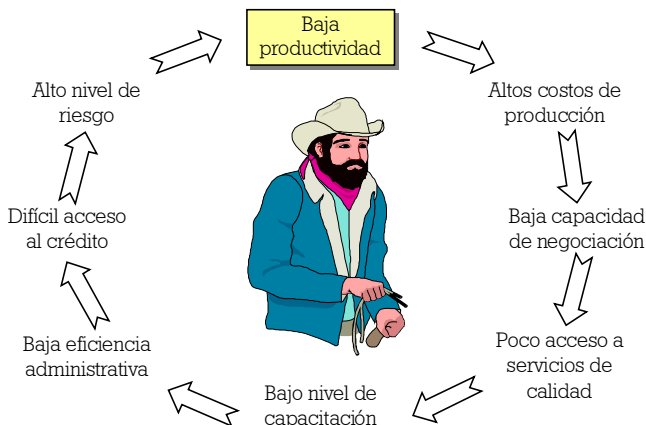
ción de unidades productivas como un proceso mas avanzado de organización.

Una visión de esta naturaleza no pretende justificar la perpetuidad del minifundio, sino llamar la atención en el hecho de que la imposibilidad de obtener la subsistencia, y aún la reproducción, a partir del uso y cultivo de la tierra tiene dos causas: la insuficiencia absoluta de la producción y la imposibilidad de retener el valor de lo producido, que es extraído por varios canales comerciales, financieros y de política económica (Warman, 1988).

7 LOS SERVICIOS COMO FUENTE DE COMPETITIVIDAD

Si en general los productores rurales de tamaño reducido no son competitivos, la opción no necesariamente es su desaparición o sustitución por empresas de mayor tamaño, sino más bien el establecimiento de una estrategia que permita hacer competitivas a las explotaciones agropecuarias de pequeña escala (Figura 2).⁶

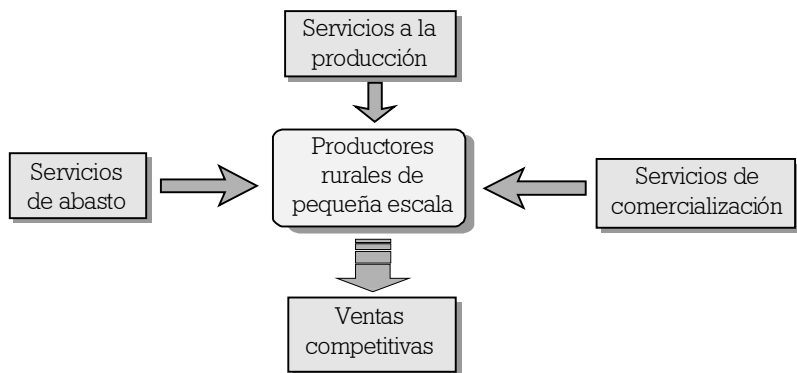
FIGURA 2
Problemas de competitividad de los productores rurales de escala reducida



⁶ El término empresa agropecuaria de pequeña escala se refiere a aquellas empresas que en razón de su tamaño no alcanzan a generar los ingresos suficientes para que el productor y su familia se reproduzcan socialmente.

Esta estrategia, según la experiencia de otros países y de México, debería basarse en la promoción de empresas de servicios de abasto, de servicios a la producción y a la comercialización para que las pequeñas explotaciones puedan disminuir sus costos de producción, elevar su capacidad de negociación, aumentar su productividad y mejorar la toma de decisiones mediante un manejo más eficiente de la empresa (Figura 3).

FIGURA 3
Servicios de apoyo para elevar la competitividad de los productores rurales



Así por ejemplo, un análisis del costo de producción de los principales cultivos del país muestra como aún en cultivos que presentan un nivel de mecanización muy alto, como los granos y que tienen por lo tanto condiciones para lograr economías de escala internas significativas, éstas sólo inciden sobre una fracción que cubre entre 16 y 34% del costo de producción. Mientras que en estos mismos cultivos, las economías de escala externas, como las que se lograrían si los productores decidieran realizar

la compra de insumos y la contratación de servicios en forma consolidada, incidirían en 43% del costo de producción⁷.

Los servicios que requieren los productores rurales para incrementar su competitividad son de muy diversa índole⁸, entre ellos se pueden destacar:

- a) *Servicios de abasto*, que permitan a los productores rurales la adquisición de materias primas, insumos, equipos y

⁷ En cultivos donde las labores mecanizadas y la infraestructura de producción son poco importantes, las economías de escala internas son muy bajas como en el caso de café y el jitomate. En estos cultivos, por supuesto, una política de compactación de áreas tiene una menor justificación económica. En este sentido, Binswanger *et al.* (1993) señalan que en cultivos donde se aplican tecnologías poco "sofisticadas" no existen economías de escala internas y que por lo tanto en estos cultivos las fincas familiares independientes son más eficientes, desde el punto de vista económico, que las grandes fincas, pues se ahorran el costo de supervisión de la mano de obra. Sin embargo, las economías de escala externas son muy importantes en estos casos.

⁸ Dehter (1992) señala que los servicios para el desarrollo rural pueden ser agrupados básicamente en dos grandes grupos de actividades:

- a) Servicios sociales, y
- b) Servicios económicos.

Los servicios sociales están orientados esencialmente a satisfacer las necesidades de la población, incluyendo actividades tales como: educación, atención de la salud, servicios comunales, culturales y de recreación. A estos servicios les cabe un papel central en la creación de condiciones económicas básicas para el desarrollo de la comunidad rural. Los servicios económicos abarcan una amplia gama de actividades que sirven para el apoyo a la actividad económica del sector: comercialización de productos agropecuarios, plantas de clasificación y empaque, acopio, frigoríficos y cámaras de frío, transporte, servicios bancarios y de crédito agrícola, abastecimiento de insumos, etc. En este trabajo se hace énfasis en los servicios económicos por ser los directamente involucrados con la producción agropecuaria. No hay que olvidar, sin embargo, que los servicios sociales son un aspecto fundamental para lograr un verdadero desarrollo rural, cuya ejecución en gran medida corresponde al sector público.

tecnología en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad.

- b) *Servicios de apoyo al financiamiento*, como la formulación y evaluación de proyectos de inversión; el desarrollo de mecanismos de administración del riesgo; la asesoría, gestión y contratación de préstamos; la solución de controversias ligadas a los créditos, captación de ahorro, etc.
- c) *Servicios tecnológicos*, con el propósito de facilitar el uso de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de asesoría técnica calificada.
- d) *Servicios de comercialización*, que mediante la promoción, normalización y consolidación de ofertas permitan una mejor participación de los productores en los mercados. Se incluyen también en este grupo los servicios ligados a la información de mercado, al transporte y al acondicionamiento de productos agropecuarios, a las demandas contra prácticas económicas desleales, a la representación y asesoría en negociaciones comerciales, etc.
- e) *Servicios de capacitación y asesoría especializada* que permitan un mejor desempeño de las empresas agropecuarias.

Evidentemente, el desarrollo de un mercado de servicios significa un cambio considerable con relación a la manera tradicional con que estos servicios se ofrecían al campo, ya que hasta 1988 la gran mayoría de estos eran ofrecidos por el Estado. Así por ejemplo:

- a) El abasto de insumos como fertilizantes, semillas y agua era ampliamente controlado por el sector público.
- b) La comercialización y la transformación de prácticamente todos los granos y oleaginosas, además de algunos productos como caña de azúcar, café, tabaco, henequén, hule y leche eran fuertemente intervenidos por la participación directa o indirecta del gobierno.

- c) La asesoría técnica, el crédito y el seguro agropecuario eran casi en su totalidad responsabilidad del Estado.

Si bien tales servicios eran altamente subsidiados, argumentándose que estos representaban un apoyo a la producción agropecuaria, en la práctica todos los organismos que los ofrecían fueron presa del burocratismo, corrupción y corporativismo propio de las empresas estatales mexicanas, y aún cuando el precio de los servicios que pagaba el productor no era alto, la baja calidad de los mismos no permitió un incremento sustancial de la productividad agropecuaria, lo que significó al final de cuentas un uso muy ineficiente de los subsidios.

Las dos opciones no excluyentes que actualmente se están promoviendo para paliar esta deficiencia son el desarrollo de empresas de servicios privados y el desarrollo de empresas de servicios de los propios productores. En otros trabajos ya se ha analizado en forma general la segunda modalidad (Muñoz y Santoyo, 1996), por lo que ahora se presenta la experiencia que varias empresas de servicios privados han tenido en su trabajo con habitantes rurales, enfatizando sobre todo en la identificación de líneas de acción y errores a evitar en la promoción y desarrollo del mercado de servicios para el medio rural.

La experiencia de estas empresas de servicios resulta particularmente relevante, toda vez que su intención es que los servicios tiendan a ser asumidos por los propios productores, por lo cual se analizan acciones tanto hacia la oferta de servicios por parte de un agente privado, como acciones a desarrollar para fortalecer la oferta de servicios por organizaciones de productores rurales de primer o segundo nivel.⁹

⁹ En el trabajo no se señalan ni la ubicación geográfica ni los verdaderos nombres de las empresas de servicios que han desarrollado esta experiencia a fin de no afectar la imagen de estos ni perjudicar al lector.

Muchas personas o entidades utilizan los términos "bufetes" o "despachos" para referirse a las empresas de servicios privados. Sin embargo, en este trabajo no usaremos estos términos porque su aplicación original es para referirse a empresas de servicios, fundamentalmente asesoría, en áreas muy específicas como las contables o las legales, mientras que en el sector agropecuario las empresas de servicios cubren aspectos muy diversos e interdisciplinarios. También, se desea enfatizar que estos mismos servicios deben ofrecerse bajo premisas empresariales (orientación al cliente, estrategia comercial, visión estratégica, etc.) y no por agentes pasivos que se dedican a "despachar servicios".

8 EXPERIENCIAS EN EL MERCADO DE SERVICIOS

El proceso de redefinición que sufriera el sistema financiero rural mexicano a finales de los ochenta y principios de los noventa, se tradujo en la casi total exclusión de los productores de bajos ingresos del crédito formal, los cuales pasaron a recibir apoyos bajo un enfoque netamente asistencialista a través de un programa gubernamental de atención a la pobreza.

Esta situación fue percibida como una oportunidad por parte de un grupo de personas morales de servicios¹⁰ cuya misión principal es, precisamente, la de contribuir al desarrollo integral de las familias rurales. Así, estas empresas de servicios se plantearon el reto de instrumentar una estrategia cuyo objetivo principal fuera el atender a productores que por alguna carencia actual no tienen acceso a los agentes formales de financiamiento, pero que son factibles de impulsar a través de apoyos de promoción, organización, financiamiento, capacitación y asesoría técnica, dirigidos hacia la identificación y consolidación de proyectos de empresas rentables.

En virtud de las fuertes exigencias de atención inicial que este segmento de productores demanda y los consiguientes requerimientos de recursos económicos que ello implica, las empresas de servicios recurrieron al gobierno federal a fin de obtener los

¹⁰ Las empresas de servicios en cuestión son personas morales distribuidas en 13 estados de la república que aún cuando comparten ciertas normas y valores funcionan de manera independiente.

recursos económicos necesarios para sufragar los gastos de promoción y organización. Así, a mediados de 1993 se firmó el convenio de colaboración que le permitió a las empresas de servicios tener acceso a recursos económicos cuyo volumen decrecería año con año hasta desaparecer en el quinto año. Con tales recursos se contrató a 69 profesionales que fueron asignados a las 18 diferentes empresas de servicios.

Financieramente hablando, la capacidad de sostenibilidad de las empresas de servicios quedó sujeta a la habilidad que fueran demostrando para ir supliendo con el cobro de servicios el descenso gradual que irían registrando los recursos aportados por el gobierno federal. Dado que desde sus orígenes se planteó que los técnicos se orientarían a conformar sujetos de crédito, el cobro de servicios estaba condicionado al cumplimiento de ciertas metas de colocación de crédito, lo que "automáticamente" daba acceso a las empresas de servicios a reembolsos bancarios otorgados por instituciones como los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) a aquellas organizaciones que cumplen con la función de colocar créditos y otorgar servicios complementarios a productores de bajos ingresos (FIRA, 1996).

Una vez transcurridos casi cinco años, se realizó una evaluación en una muestra de 58 de las 544 empresas rurales que se lograron conformar¹¹, a fin de analizar la estrategia desplegada por cada una de las 18 empresas de servicios, encontrándose una extraordinaria riqueza de experiencias y contrastes que es indispensable analizar por todas aquellas personas e instituciones involucradas en el desarrollo rural.

¹¹ Para calcular el tamaño de muestra de los grupos se decidió tomar como variable el monto del crédito otorgado a cada uno de ellos. Esta variable se seleccionó por estar ampliamente correlacionada con el tamaño de los grupos, además de ser un dato disponible. El esquema de muestreo utilizado fue el estratificado simple.

8.1 Los servicios: su naturaleza, modalidades e impacto

Un resultado tangible que arrojó el apoyo subsidiario del gobierno federal a estas empresas de servicios, es la diversificación de la línea de servicios que ofrecen a sus clientes. Así, hoy por hoy, ofrecen por lo menos seis diferentes líneas de servicios, mismas que a su vez se desglosan en una mezcla de servicios cuyo número llega a 23 (Cuadro 7).

CUADRO 7
Clasificación de los servicios ofrecidos por las empresas de servicios

| Línea de servicios | Servicios específicos |
|------------------------------|---|
| I. Asesoría | 1. Técnica 2. Organizacional 3. Comercial 4. Contable y financiera |
| II. Educación y capacitación | 5. Técnica 6. Organizacional 7. Humanística 8. Salud y nutrición 9. Construcción |
| III. Comerciales | 10. Abasto de insumos 11. Venta de productos y cosechas 12. Contactos |
| IV. Financieros | 13. Crédito 14. Ahorro y crédito 15. Ahorro colectivo 16. Seguro 17. Cobertura de precios 18. Garantía |
| V. Gestoría | 19. Financiera 20. Legal |
| VI. Consultoría | 21. Contable y financiera 22. Técnica 23. Organizacional |

No todas las empresas de servicios ofrecen las seis líneas ni los 23 servicios específicos, pues algunos sólo son ofrecidos por una o dos empresas, como sería el caso del ahorro y crédito, mientras que otros son ofrecidos por todas, tal y como ocurre con la asesoría técnica o la gestoría financiera. Asimismo, es posible observar que un mismo servicio específico es ofrecido de manera muy diferente, no sólo en cuanto a calidad se refiere, sino también en cuanto a los componentes que lo integran.

En principio, la heterogeneidad observada se explica fundamentalmente por la *visión* que sobre el desarrollo tienen los directivos y planta operativa de cada empresa de servicios, más que a las especificidades regionales. Aunque también influye para tal diversidad el grado de consolidación alcanzado por cada empresa de servicios, mismo que está directamente influenciado con la capacidad técnica y gerencial de la planta operativa.

A continuación se analiza el desempeño de diferentes empresas de servicios en materia de ofrecimiento de las diversas líneas, enfatizando en la calidad y diversidad de formas en que se ofrecen.

8.1.1. Servicios de asesoría

Esta línea de servicio es una que invariablemente todas las empresas de servicios ofrecen a sus clientes y puede desglosarse en por lo menos cuatro modalidades específicas: asesoría técnica, organizacional, contable/financiera y comercial.

a) Asesoría técnica

Sin excepción, todas las empresas de servicios ofrecen asesoría técnica a sus clientes, aunque estos perciben beneficios diferentes de dicho servicio en función de sus brechas tecnológicas.¹² En

¹² Se considera brecha tecnológica a la diferencia que existe entre la producción susceptible de obtenerse con el uso eficiente de recursos y la obtenida con el uso tradicional de los mismos.

efecto, el impacto tecnológico y su percepción por parte de los productores, está estrechamente relacionado con la magnitud de las brechas tecnológicas prevalecientes al momento en que se inicia la fase de acompañamiento, así como al énfasis otorgado a este servicio por parte de las empresas de servicios.

i) Productores que dominan las tecnologías de producto, pero no de proceso¹³

Aquellas empresas de servicios cuya operación principal se orienta hacia los productores de granos básicos que se caracterizan por el uso generalizado de insumos y algunas tecnologías de proceso relativamente sencillas, la percepción de incidencia es negativa. Es más, se pudo observar en una gran proporción de grupos, que no son receptivos hacia los asesores, pues éstos no sólo han alcanzado su nivel de incompetencia en el plano técnico, sino que también —los productores— están muy orgullosos de sus propios logros y consideran que su nivel tecnológico no hay quien lo pueda superar.

En este sentido, los ingresos que perciben estas empresas de servicios por concepto de cobro de asesoría técnica, en realidad son por concepto de gestoría financiera, que es efectivamente lo que el productor está pagando. Además, si una proporción importante de los 200 pesos por hectárea —que es generalmente lo que las empresas de servicios le cobran al productor— es reembolsada por FIRA, ¿qué importancia tiene la calidad de la asesoría técnica? El productor, con el solo hecho de acceder al crédito, justifica el pago de los 200 pesos. Esta actitud fue posi-

¹³ Se denomina tecnologías de producto a aquellas relacionadas con el uso de insumos adquiridos fuera de la unidad de producción. Las tecnologías de proceso son aquellas que implican la modificación de procesos o actividades (fecha de siembra, labranza, métodos de riego, así como el control de plagas y enfermedades, etc.) y que no requieren del uso adicional de insumos externos a los que ya de por sí se adquieren.

ble observarla claramente en algunos grupos atendidos por dos empresas de servicios, los que ante el retraso recurrente de los créditos, no vacilaron en plantear la posibilidad de romper relaciones con las empresas y buscar otra fuente de financiamiento más oportuna. Es decir, este tipo de productores valora más a los asesores por su capacidad para gestionar y hacerles llegar en forma oportuna el crédito, que por su habilidad para incrementar los niveles de productividad y rentabilidad.

Estas observaciones son altamente coincidentes con dos hallazgos encontrados durante el proceso de evaluación externa del Programa Elemental de Asistencia Técnica (PEAT) en el ciclo PV 97/97, a saber:¹⁴

1. De 30 estados evaluados, sólo en uno se encontró que los asesores técnicos lograron que el productor desembolsara dinero en efectivo para el pago parcial de sus honorarios. Dicho estado fue aquél en donde se asoció la asesoría técnica a la gestoría de apoyos gubernamentales. Efectivamente, mediante el uso de un modelo de regresión múltiple se estableció la relación existente entre la superficie asesorada, el grado de tecnificación, el potencial productivo, el índice de siniestralidad y la superficie beneficiada con subsidios gubernamentales a la semilla mejorada, con el nivel de pago directo y efectivo de los productores. Se encontró que la única variable que explicaba de manera significativa el pago de los productores al técnico —con una correlación de 0.74— fue la magnitud de los subsidios: a mayor superficie subsidiada con semilla mejorada, mayor nivel de pago y viceversa.

Esto significa, simple y llanamente, que los productores no pagaron por los servicios de asesoría, sino por la gesto-

¹⁴ El PEAT es un programa gubernamental cuya finalidad es apoyar la producción de granos básicos a través de la asesoría técnica a productores ubicados en áreas con potencial productivo (Muñoz, 1998).

ría realizada por los asesores y que les permitiera hacerse llegar de semilla subsidiada en un 85% con respecto a su precio de mercado.

2. A través de la realización de una serie de pruebas de χ^2 , se encontraron las siguientes dependencias con significancia estadística:
 - a) Los productores que solicitan con mayor frecuencia los servicios de asesoría técnica son los que tienen mayor grado de escolaridad (superior al tercer año de primaria), menor edad (menos de 51 años) y mayor superficie (más de cinco hectáreas).
 - b) Los productores que manifiestan una mayor disposición a pagar son los que poseen predios mayores a dos hectáreas, edad menor de 65 años y que han emigrado alguna vez a Estados Unidos.

Estas pruebas señalan no sólo la necesidad de segmentar a los productores a fin de ofrecerles un servicio acorde a sus necesidades y características socio-demográficas, sino también indican que uno de los obstáculos más importantes que enfrenta el proceso de tecnificación de la agricultura mexicana y sobre todo el de privatización de los servicios técnicos que actualmente impulsa el Estado, es el bajo nivel educativo que prevalece en la gran mayoría de los productores agrícolas —9% no saben leer ni escribir, 17% nunca fue a la escuela y 36% apenas cursó hasta tercer año de primaria—, el creciente envejecimiento de los productores —58% tiene más de 51 años— y el inexorable proceso de pulverización de la tenencia de la tierra, —54% de los productores posee predios menores a cinco hectáreas (Muñoz, 1998).

Ahora bien, aunque la percepción de no-incidencia de los servicios técnicos por parte de los agricultores que dominan el uso de tecnologías de producto puede deberse en parte a la no-

segmentación de los agricultores por parte de las empresas de servicios, existen dos razones adicionales que explican dicha percepción, a saber:

1. Este tipo de agricultores quiere saber y tomar sus propias decisiones, de tal manera que muchas veces no atienden recomendaciones técnicas porque perciben en ellas una actitud de decirles lo que tienen que hacer (Villareal, 1990). Esta actitud tiene su fiel reflejo en el proceso que tradicionalmente ha dominado la transferencia de tecnología en la agricultura, el cual ha sido de productor a productor, y no de asesor técnico externo a productor, que es de hecho como lo han concebido los programas gubernamentales y las empresas de servicios que aquí se analizan (Cuadro 8).

CUADRO 8

Respuesta a la pregunta ¿de quién ha aprendido el productor las tecnologías incorporadas a su proceso productivo?

| Fuente | Productores (%) |
|-----------------------------------|-----------------|
| De otros agricultores | 27 |
| De sus propios experimentos | 23 |
| De su padre | 22 |
| De vendedores de insumos | 9 |
| De los extensionistas de gobierno | 6 |
| De publicaciones técnicas | 5 |
| De los prestamistas (de crédito) | 4 |
| Como trabajador en otros ranchos | 3 |
| Otro | 1 |

Fuente: SAGAR-INCA Rural, 1998.

2. Los resultados de diagnósticos a nivel productor y cultivo indican que las ineficiencias gerenciales que ocurren en el proceso productivo son las causas más importantes que están impidiendo tener rentabilidad y competitividad a los

productores comerciales de granos, y no la falta de subsidios o recursos económicos para adquirir insumos externos (SAGAR-INCA Rural, 1998). Así, el hecho de que 73% de los agricultores registre ineficiencias que tienen que ver con tecnologías de proceso, sobre todo en lo que respecta a fechas de realización de labores, indica que el mejoramiento de la productividad y rentabilidad no necesariamente pasa por la adopción de las denominadas tecnologías de producto y que en un entorno caracterizado por las fuertes restricciones crediticias y caída drástica de los precios reales de los granos básicos, es preferible y más realista enfatizar en la corrección de las ineficiencias a través de las tecnologías de proceso. Estas tecnologías tienen la ventaja que para ser aplicadas no requieren de insumos externos —adicionales a los que ya de por sí se adquieren— y, consecuentemente, están al alcance de un mayor número de agricultores.

Con base en estos hallazgos se han diseñado modelos de transferencia de tecnología que han demostrado ser más eficientes y eficaces que los tradicionales,¹⁵ en la medida en que potencian el proceso de transferencia que de manera natural se da en el campo, le evitan al asesor el contacto directo y personal con cada productor, además de que sientan las bases para iniciar la formación de organizaciones de base.

Dichos modelos consisten en seleccionar a un grupo de unos 20 productores líderes tecnológicos que produzcan un mismo cultivo o especie animal, para que mediante la toma individual de datos de todas las actividades realizadas e insumos aplicados

¹⁵ Tal es el caso del modelo productor-experimentador (Villareal, 1990); los Grupos Ganaderos de Validación y Transferencias Tecnológica (GGVATT), el Sistema Veracruzano de Autogestión Productiva (SIVAP); y los clubes de productores REME.

(con sus respectivas fechas en días julianos), así como costos y rendimientos a lo largo de un período de tiempo —un ciclo de cultivo, una lactancia, etc.—, se realice un minucioso diagnóstico que al ser analizado mediante el uso de técnicas estadísticas sencillas, permita identificar las variables relevantes que están teniendo mas influencia en la productividad y rentabilidad y sobre las cuales los 20 productores deciden su jerarquía e interés en optimizar a través de la experimentación recurrente. El resto de los productores se verán beneficiados a través de su participación en los eventos de demostración a realizarse en cada una de las parcelas o ranchos demostrativos que se establecen en los predios de los productores líderes, además de las acciones de gestoría, capacitación y organización que el asesor técnico emprenda.

Las evaluaciones realizadas a estos modelos, indican que han resultado altamente eficaces para difundir tecnologías de proceso, toda vez que se observa una importante tendencia hacia la homogeneización de las prácticas agrícolas o pecuarias entre los productores integrantes de los grupos, ello debido —en parte— al estilo de liderazgo jerárquico que se da al interior de los grupos cuya composición es básicamente familiar. Sin embargo, presenta la limitante de que la adopción de tecnologías sólo se da al interior del grupo y no permea, o lo hace muy lentamente, al resto de los productores que no forman parte del grupo. Si bien es cierto que el nivel económico y de escolaridad de los integrantes del grupo es superior a la del promedio de los productores vecinos, el hecho de que en una primera etapa el tipo de tecnologías que se difunden y adopten estén relacionadas con tecnologías de proceso —es decir, tecnologías que no requieren de inversiones adicionales a las que ya de por sí hacen los productores—, indica claramente que una de las principales deficiencias que presentan estos modelos es la inexistencia de un agente que facilite deliberadamente que dichas tecnologías emigren del grupo y sean conocidas, evaluadas y adoptadas por

un mayor número de productores. Ese agente debe ser, precisamente, la empresa de servicios.

ii) Productores que no dominan las tecnologías de producto y de proceso

En contraste con estas empresas de servicios, se tiene el caso de otras donde la percepción de incidencia de los servicios técnicos por parte de los productores es muy positiva. El impacto tecnológico, se explica, en gran medida, porque las brechas tecnológicas existentes al momento en que se inició el proceso de acompañamiento de los grupos eran muy amplias. Tecnológicamente hablando, casi todo estaba por hacerse. Aunque también dicho impacto se explica porque las actividades productivas que se promovieron eran nuevas para los grupos o bien, algunos procesos específicos que se introdujeron eran radicalmente diferentes a los practicados. Los siguientes ejemplos ilustran la forma como han impactado los servicios técnicos ofrecidos por algunas empresas de servicios.

En las áreas de influencia de algunas empresas de servicios se detectó que en la caprinocultura regional prevalecían serios problemas de consanguinidad, de manejo sanitario y de alimentación, lo cual se traducía en la carencia de pie de cría de calidad, períodos muy prolongados para obtener cabrito con calidad comercial, bajas producciones de leche y lactancias muy cortas, además de bajas tasas de parición y elevados índices de mortalidad. A través del establecimiento de todo un calendario de manejo y la introducción de sementales mejorados, se logró en un período de cinco años de asesoría ininterrumpida, disponer de pie de cría que incluso es usado en programas oficiales de repoblamiento caprino en diversos estados de la república, que los cabritos puedan ser comercializados a los 15 días de nacidos en vez de los 30 días de antes, que las cabras produzcan 250 ml diarios de leche durante 180 días en vez de los 125 ml durante 90 días de antes, que la tasa de pariciones aumente de 50 a 65% y

que la mortalidad disminuya del 25 al 15%. Todos estos logros son percibidos y reconocidos por los caprinocultores, lo que sin duda constituye una señal inequívoca de la calidad de los servicios técnicos que ofrecen estas empresas.

En el caso de otra empresa de servicios cuyas operaciones están muy enfocadas a la ovinocultura, una de las mayores innovaciones se dio gracias a un cambio en el proceso de producción, más que a la introducción de tecnologías de producto específicas. En efecto, en vez de que cada familia finalizara sus borregos individualmente, se logró inducir la creación de una serie de granjas finalizadoras comunitarias bajo la figura de cooperativa, donde cada familia pudiese confinar sus borregos destetados a fin de que en este lugar se les proporcionara una dieta de bajo costo producida localmente por un período no mayor de tres meses. Todos los trabajos relacionados con el manejo sanitario, limpieza y alimentación son asumidos por comisiones rotativas de mujeres. El impacto de esta innovación se puede observar claramente en el siguiente ejemplo. El 20 de enero de 1998 se introdujo un lote de borregos destetados con un peso equivalente a 421.4 kg. Para el 30 de marzo del mismo año en que se decidió la venta, el peso total de dicho lote fue de 594 kg; esto significa que en 60 días, los borregos ganaron 172.6 kg. Considerando que el costo de alimentación y medicamentos fue de mil 820 pesos en total y que el precio de venta fue a razón de 17 pesos por kilogramo, la relación beneficio–costo que les reportó esta operación fue de 1.6. Si este mismo lote lo hubieran finalizado en forma individual —cada cual en su corral familiar, sin separar por pesos y sin proporcionar la dieta especial, que es de hecho como se hacía— cuando mucho hubiesen obtenido una ganancia de peso de 50 kilogramos.

Por el lado de la actividad agrícola, el caso de otra empresa de servicios representa un buen ejemplo de las posibilidades de impactar tecnológicamente cuando existen brechas por acortar.

En su región de influencia, los asesores han logrado que los productores de maíz adopten tecnologías tanto de proceso como de producto. En lo que respecta a las primeras, resulta que tradicionalmente el productor no tomaba en cuenta el estado fisiológico de la planta para aplicar los fertilizantes, dándose el caso de que fertilizaba cuando la planta no lo requería, lo que originaba pérdidas económicas para el productor. Así, mientras que antes realizaban la primera fertilización a los 15 días y la segunda a los 34 ó 40 días de siembra, hoy la primera la hacen entre los 7 y los trece días y la segunda a los 35 ó 40 días, que son los momentos de mayor absorción de nutrientes. Asimismo, anteriormente los productores sólo utilizaban la urea, hoy también utilizan el superfosfato triple y el cloruro de potasio. Por otra parte, mientras que el uso de híbridos era un privilegio de sólo un 10% de los agricultores, hoy aproximadamente un 90% de los productores usan semillas híbridas. Estas innovaciones, además de un mejor control de plagas y malezas, han permitido que los productores obtengan rendimientos que oscilan entre 6 y 8 t/ha, cuando antes a lo sumo llegaban a 3.5 t/ha. Todo esto ha significado un verdadero cambio cultural en el productor, pues al decir de un asesor "cuando llegamos, el campesino sólo hablaba de tirar sal, hoy ya habla de fórmulas, dosificaciones, híbridos tempranos o tardíos, de análisis de suelo, etc."

iii) Pautas para el cobro del servicio de asesoría técnica

El hecho de que para el caso de estas últimas empresas de servicios se pueda cifrar el impacto de los servicios técnicos con todo detalle, es porque la magnitud de las brechas tecnológicas era muy grande, por lo que resulta más fácil provocar cambios. Sin embargo, para ninguna empresa analizada fue posible evaluar con mayor detalle la magnitud del impacto de los servicios técnicos, pues no se dispuso de indicadores que dieran cuenta del punto de partida y su respectiva evolución en el tiempo. Esto constituye una falla de parte de las empresas de servicios, ya

que las deficiencias en el sistema de seguimiento impiden evaluar su desempeño. Las empresas de servicios deben entender que no se puede administrar lo que no se mide y si un proceso no se mide, no se controla.

De hecho, el no cuantificar los impactos de la asesoría, el no hacer tangible lo intangible, constituye una de las principales causas que explican la razón por la cual los asesores no pueden ni saben cobrar por sus servicios, pues ¿sobre qué base van a tasar el cobro y cómo van a negociar con los productores?

Para que las empresas de servicios puedan llegar a percibir ingresos por una real asesoría técnica a productores que dominan el uso de tecnologías de producto, necesariamente tendrían que realizar las siguientes acciones:

- a) Promover el aprendizaje para saber cobrar por un servicio intangible. La cuantificación de los impactos de la asesoría técnica es parte fundamental de dicho aprendizaje.
- b) Desarrollar y promover la destreza de los técnicos.
- c) Mostrar, con originalidad, los beneficios que traen consigo los servicios técnicos que se ofrecen.
- d) Desarrollar el aprendizaje de los productores para neutralizar las actitudes negativas hacia una labor personal de servicio invisible.

De alguna manera, esto es algo que una empresa de servicios hizo con un sistema de cobro original aplicado a productores de granos básicos: el asesor técnico cobra a razón de 40 pesos por tonelada por las primeras 8 t/ha; la cuota sube a 70 pesos por tonelada por las dos siguientes toneladas por hectárea, y si el rendimiento supera las 10 toneladas la cuota asciende a 120 pesos por tonelada adicional. Para que este sistema de cobro fuera mejor, debería tomar en cuenta los costos de producción por tonelada, de tal manera que la asesoría técnica se orientará a maximizar utilidades, más que rendimientos.

Precisamente, las diferentes empresas de servicios que registran una fuerte operación crediticia en granos, deberán hacer un serio esfuerzo por orientar sus servicios técnicos hacia la maximización de las utilidades, pues no necesariamente un alto rendimiento se traduce en elevadas utilidades. Esto implica el diseño de un servicio muy especializado que considere el análisis de suelos como un requisito indispensable, la elaboración de mezclas específicas de fertilizantes, la selección de la semilla de acuerdo a su adaptabilidad regional, la corrección de las deficiencias del suelo, la reducción de labores, pero sobre todo el tomar en cuenta el costo de los insumos y su relación con el precio de las cosechas.

Finalmente, una pauta que puede resultar infalible para que los productores paguen por los servicios técnicos, está por el lado del convencimiento de que el cobro de un servicio, constituye igualmente un servicio. En efecto, las empresas de servicios deben aprender y iatreverse! a cobrar por los servicios que brindan a los productores rurales, pues por una parte, mediante el cobro se pone al productor en condiciones de expresar si se le sirve o no como él quiere ser servido. "El servicio no se avala en la primera, sino en la segunda venta: ahí es cuando el usuario manifiesta su conformidad con el servicio prestado y en donde aparece la proporcionalidad existente —si es que la hay— entre el servicio que se le presta y la cantidad monetaria que se le cobra y él paga. Por otra parte, gracias al cobro que se hace al productor rural, el proveedor está en condiciones de seguir sirviendo; para ello se debe desplegar toda la imaginación para buscar fórmulas creativas que compatibilicen el servicio con las ganancias. Asimismo, es muy probable que los proveedores hagan más eficiente sus servicios cuando estos se mercantilizan" (Llano, 1998).

b) Asesoría organizacional

Dos indicadores que podrían ser de utilidad para evaluar el desempeño que las empresas de servicios han tenido en este es-

tratégico tema, serían los que se refieren a los aspectos estrictamente jurídico-formales y los que atañen al desarrollo organizacional de los grupos.

En lo que respecta al primer indicador, se tiene que del total de los grupos analizados, el 72% no está constituido legalmente, mientras que el 28% restante sí ha logrado cumplir las formalidades para tener personalidad jurídica propia como persona moral, lo que significa que el desempeño de las empresas de servicios en este aspecto ha sido muy pobre. De hecho, bien se puede afirmar que en un poco más del 90% de los casos, la conformación inicial de los grupos se dio estrictamente con fines de endeudamiento, y debido a que no es un requisito el estar constituidos legalmente para tener acceso al crédito, no existe presión para legalizar la existencia de los grupos.

El poco avance registrado en el terreno jurídico-formal representa una señal inequívoca del pobre desarrollo organizacional que han alcanzado los grupos, pues el solo hecho de no estar constituidos legalmente les impide, en parte, realizar transacciones comerciales en forma consolidada con sus clientes y proveedores.

Así, que sólo 19% de los grupos realice la compra de insumos en común y 12% venda en común sus productos, refleja el bajo nivel organizativo que prevalece en la mayoría de los grupos como para asumir estas dos cruciales funciones. Ello explica también la razón por la cual los procesos de abasto de insumos y venta de productos son efectuados directamente por las empresas de servicios con mucha mayor frecuencia.

El pobre desempeño alcanzado en la constitución legal de los grupos y en el desarrollo organizacional, podría explicarse por varias razones:

- a) El énfasis tan marcado que le han dado por lo menos seis empresas de servicios al proceso de gestión, colocación y recuperación de crédito, ha implicado que el tiempo que

les queda disponible para dedicarlo al desarrollo organizacional sea muy reducido. Además, la simple constitución formal del sujeto de crédito suele interpretarse como un fin en sí mismo.

- b) La capacitación que se ha brindado a la planta operativa de las empresas de servicios sobre desarrollo organizacional ha sido muy deficiente e irregular. Así, no es raro encontrarse asesores que desconocen las diferentes figuras bajo las cuales podría formalizarse la constitución legal de un grupo o el proceso que implica su registro ante las instancias correspondientes.
- c) La visión que sobre el desarrollo organizacional tienen algunos gerentes de las empresas de servicios ha sido un factor clave que explica el porqué del estado actual de los grupos en materia de organización. Bajo la máxima de "zapatero a sus zapatos", se han impulsado procesos de abasto de insumos y de comercialización controlados directamente por las empresas de servicios. A su vez, dicho control les permite la obtención de ingresos por concepto de comisiones o márgenes de comercialización.
- d) La orientación deliberada en favor de los grupos familiares probablemente también se haya constituido en una barrera que haya limitado las posibilidades de desarrollo en materia organizacional. Algunos indicadores parecen apuntar en ese sentido. Así por ejemplo, de los grupos que se caracterizan por los fuertes lazos familiares entre sus integrantes, solamente el 17% están constituidos legalmente, en contraste con los grupos no familiares en donde el 45% lo están.

En las empresas de servicios donde predominan los grupos familiares se observan menos avances en organización, que en aquellos donde no existen lazos familiares tan estrechos. Aunque esto parezca contradictorio, la ver-

dad es que si bien es cierto se pueden lograr avances tecnológicos y comerciales más rápidos, también lo es que los grupos familiares tienden a cerrarse en sí mismos y muestran poca disposición a establecer vínculos de cooperación con otros grupos o personas que no pertenezcan al núcleo familiar, de tal manera que se limitan las posibilidades para compactar la demanda de insumos, servicios y venta de cosechas. Además, cuando se avanza a etapas superiores de organización que trascienden la organización de base, generalmente se registra un proceso de selección–depuración a fin de mejorar la cohesión interna de la nueva organización. En este sentido, los grupos familiares de base no alcanzan a concebir una organización de segundo nivel que implique su depuración.

Tal y como se podrá observar en el análisis de los siguientes servicios, el desarrollo organizacional debe ser el fin de cualquier estrategia de oferta de servicios profesionales, pues solamente a través de la consolidación de organizaciones capaces de generar valor agregado se puede construir una relación duradera basada en el paradigma ganar/ganar.

8.1.2. Servicios de educación y capacitación

Uno de los instrumentos que debieran emplear las empresas de servicios para alcanzar sus objetivos y cumplir con la misión de contribuir al desarrollo integral de la familia rural, es el de educación y capacitación. Este servicio consiste generalmente en la impartición de cursos o talleres relacionados con aspectos técnicos o comerciales de las actividades que promueven las empresas de servicios y sólo excepcionalmente se realizan talleres de análisis que fortalezcan la capacidad de la población rural para construir empresas rurales sostenibles, así como formas de organización que contribuyan a su desarrollo social.

No obstante lo anterior, lo cierto es que el énfasis y los métodos empleados por las diferentes empresas de servicios son muy heterogéneos; por consiguiente, los resultados también lo son.

Dos empresas de servicios destacan por la importancia otorgada a la capacitación y educación en organización y visión estratégica. Una se ha distinguido por impartir en forma recurrente a los grupos promovidos un programa de capacitación al que se le ha denominado: Promotores Comunitarios Campesinos. Si bien este programa fue creado con el propósito de formar a promotores campesinos que en forma individual deberán actuar en el seno de sus grupos o comunidades como líderes de acciones comunitarias, esta empresa de servicios ha optado por involucrar en este programa a todos los integrantes de los grupos interesados, sin importar si ocupan algún cargo directivo. Como resultado de esta decisión, al interactuar con los grupos se puede observar una elevada cohesión interna, todos saben dónde están y para dónde van, la mayoría sabe expresar lo que sienten y lo que quieren, conviven entre sí, están ávidos de nuevas cosas, solicitan opiniones sobre la pertinencia de sus planes, etc.

Además, esta empresa de servicios imparte cursos específicos a los grupos donde incluye temas como la organización, administración y funcionamiento de una sociedad cooperativa; administración y contabilidad; producción de forraje verde hidropónico; manejo de lechería de traspatio; higiene y conservación de la leche; nutrición balanceada; veterinarios prácticos; ensilado; etc. Como prueba de la efectividad de estos cursos, baste señalar que de los 15 integrantes de uno de los grupos evaluados, 14 ya ensilan. Asimismo, los mismos integrantes del grupo realizan las prácticas de vacunación y desparasitación gracias a lo aprendido en el curso de veterinarios prácticos.

Los resultados tangibles que ha arrojado este proceso de capacitación se pueden observar en el desarrollo organizacional que han alcanzado dos de los grupos analizados: así, en ambos

casos se inició con acciones de mejoramiento genético, nutricional y sanitario de los animales; en la conformación de organizaciones de primer nivel bajo la figura de SPR y en el establecimiento de un sistema de ahorro y crédito sistemático. Actualmente los dos grupos han constituido una especie de organizaciones de segundo grado bajo la modalidad de sociedades cooperativas¹⁶ y se han iniciado en la comercialización de la leche de cabra y de bovino en forma consolidada a través del establecimiento de centros de acopio.

Debido a la relativa complejidad de estos procesos de organización, la empresa de servicios se hizo más necesaria para consolidar estas iniciativas, lo que a su vez le dio elementos para negociar el cobro de los servicios brindados.

En lo que respecta a la otra empresa de servicios, ésta ha desarrollado un plan de capacitación que más que ir orientando a "enseñar" a los grupos, tiene el propósito de trasladarle la responsabilidad de la exploración y argumentación de su realidad a los propios grupos. Así, el enfoque utilizado es uno donde los integrantes del grupo aprenden por medio de un esfuerzo conjunto de cooperación, en lugar de uno en el que el instructor comunica sus puntos de vista a los integrantes. En términos generales los grupos analizan sus expectativas; realizan un análisis de su situación actual a nivel del trabajo, la familia y su grupo; analizan sus recursos y necesidades, anhelos y limitaciones; diseñan su visión de futuro; reflexionan en torno a las relaciones familiares; analizan sus necesidades reales y establecen un plan de acción y de trabajo para el futuro. A todo este proceso se le denomina jornadas grupales de planeación estratégica y en reali-

¹⁶ Si bien la sociedad cooperativa es una organización de primer grado en la medida en que agrupa a personas físicas, en este caso puede afirmarse que adopta el carácter de segundo grado, ya que en realidad agrupa a las personas que a su vez forman parte de una Sociedad de Producción Rural (SPR).

dad forman parte de todo un plan que comprende cuatro etapas: la promoción, el seguimiento, el acompañamiento y la apropiación, y que se ha estimado que mínimamente dura cuatro años en cubrirse.

El resultado más tangible que ha arrojado este proceso de capacitación es la conformación de un fondo de ahorro integrado por una red de 94 grupos con 1,300 ahorradores (ver sección 8.1.4.c). Con este fondo no sólo se ha alcanzado la independencia financiera de los grupos, sino que también la empresa de servicios obtiene ingresos suficientes para cubrir el salario anual de tres personas que administran el fondo: ambos han ganado.

a) Capacitación para la autogestión

La intención de abordar el caso de estas dos empresas de servicios es reflexionar sobre un aspecto crucial referente a dos enfoques de educación y capacitación rural observados. El primero se refiere a un servicio orientado sólo a los directivos del grupo y el segundo a los que han practicado las dos empresas de servicios mencionadas, es decir, un servicio orientado a todo el grupo. Como resultado de nuestra participación directa en esquemas como el primero, se ha encontrado que una vez que los directivos egresan de estos programas de capacitación, enfrentan serias dificultades para transmitir los conocimientos y actitudes adquiridos a los demás integrantes de su grupo u organización y no pueden transformarse en "locomotoras" de sus organizaciones. Por lo anterior, generalmente optan por transformar su aprendizaje en beneficios individuales y familiares. Esto es, se desarrolla el directivo, pero no el grupo.

Por el contrario, cuando la educación y capacitación se orienta a todo el grupo, las posibilidades de desarrollo organizacional aumentan considerablemente, pues el conocimiento adquirido gracias a este servicio y a este enfoque, permea a cada

uno de los integrantes, lográndose con ello una sinergia grupal que impulsa el avance colectivo.

Esta apreciación es altamente coincidente a lo reportado por Yúnez *et. al.* (1998), quien mediante un modelo econométrico diseñado para evaluar los impactos de la educación en el ingreso de los hogares rurales, encontró que mientras la escolaridad del jefe de la familia no es significativa, la escolaridad media de las familias sí lo es en por lo menos cuatro actividades: producción de cultivos comerciales, producción no agropecuaria, empleo asalariado y remesas internacionales.

Con base en lo anterior, sería recomendable el diseño de un sistema de educación y capacitación en el ámbito de cada empresa de servicios que considere la madurez de los diferentes grupos y se enfoque hacia todos los integrantes del grupo. Ciertamente que este sistema es más costoso y sobre todo lento, en lo que respecta a resultados, pero al cabo de cuatro o cinco años permite desarrollar organizaciones con capacidad para emprender acciones que contribuyan a generar valor a sus asociados, además de que generan capacidad para pagar por los servicios profesionales que les brinden sus proveedores.

Las innovaciones en capacitación que se han desarrollado no se reducen a lo que ha ocurrido en estas dos empresas, pues el resto también brinda este servicio y algunas han generado experiencias que merecen destacarse. Así por ejemplo, dos empresas han empleado sistemas de capacitación muy originales para dar a conocer dos actividades productivas no convencionales: la producción de grana cochinilla y de amaranto. En el primer caso se inició el establecimiento de un módulo familiar para la producción de grana bajo condiciones de invernadero; a medida que se iba perfeccionando el sistema productivo y que la familia adquiría experiencia en el manejo de esta actividad, los asesores y directivos decidieron no difundir la adopción del modelo, pero una vez que sintieron que ya existía pleno dominio del proceso

productivo, se inició la difusión de la actividad con otras familias, mismas que eran capacitadas en el módulo que inicialmente se estableció. La posibilidad de involucrar a otras familias en esta actividad se ha facilitado no sólo porque se cuenta con una especie de "centro de capacitación" operado en forma directa por un grupo familiar, sino también porque este grupo ha adquirido una actitud de auténtico pionero, pues sin más información que la proporcionada por los asesores en una reunión de promoción, decidieron iniciar la producción de grana cochinilla y con el transcurrir del tiempo, asumieron un proceso incansable de mejora continua que los ha llevado a innovar en aspectos no contemplados por los propios asesores. Además, por el sólo hecho de que este grupo familiar haya decidido crecer por sí solo, demuestra que la actividad les ha sido rentable o que le ven posibilidades a futuro, situación que a su vez perciben los nuevos grupos familiares que son capacitados para incursionar en la actividad.

Por su parte, la segunda empresa de servicios se vio rebasada por la creciente demanda de cursos de capacitación para adquirir conocimientos relacionados con el cultivo y aprovechamiento del amaranto. Ante esta situación, se optó por crear "células de trabajo" conformadas por maestros de escuelas de primaria y secundaria, así como por los propios padres de familia, a fin de que concurrieran en forma directa a las instalaciones de la empresa de servicios a recibir la capacitación que luego se encargarían de reproducir en sus propias escuelas y familias. De esta manera, la empresa de servicios ha multiplicado su capacidad de capacitación en forma considerable. Los resultados obtenidos a sólo tres años de iniciado este sistema han sido sobresalientes: de las 23 toneladas de amaranto compradas por la empresa de servicios en 1997, un poco más de la cuarta parte (6 toneladas), fueron producidas por familias o plantadores comerciales que no recibieron ningún servicio directo de la empresa

de servicios. Se presume que esta producción es resultado de la capacitación realizada a través de las células de trabajo.

En lo que respecta a las empresas que registran fuertes operaciones crediticias en granos básicos, en general la capacitación que estos ofrecen se relaciona con aspectos técnicos relacionados con el manejo de cultivo y, a menos que las brechas tecnológicas existentes sean muy amplias, los grupos no perciben beneficios tangibles de esta capacitación. Cuando se les interroga sobre la capacitación recibida, a menudo hacen referencia a "reuniones" convocadas por los técnicos donde se tratan asuntos relacionados con el crédito o con alguna tecnología muy específica.

Este tipo de capacitación debe rebasar el nivel de la simple instrucción para entrar al nivel del adiestramiento, donde los productores y sus grupos no sólo se reúnan en un lugar específico para recibir información, sino también que la apliquen a su realidad cotidiana con el apoyo de los asesores. En este sentido, no hay que olvidar la frase que dice: "Si lo oigo se me olvida, si lo veo me acuerdo, pero si lo hago lo aprendo". La supremacía de la instrucción sobre el adiestramiento y la falta de aplicabilidad de la capacitación en la realidad cotidiana del productor, son aspectos que explican porqué aún cuando algunos productores han asistido a cursos sobre elaboración de composta, manejo de praderas, fertilización balanceada, etc., sus prácticas productivas no han cambiado.

b) El servicio más rentable

A la luz de la experiencia generada por las empresas de servicios que han puesto un especial énfasis en la educación y capacitación de los grupos promovidos, bien se puede afirmar que este es uno de los servicios más rentables, tanto para el que lo brinda, como para el que lo recibe. Así, las evidencias indican que sólo mediante este servicio se pueden desarrollar organiza-

ciones capaces de brindar servicios a sus socios y agregarle valor a los productos y cosechas, lo que a su vez se traduce en demanda de servicios profesionales remunerados por las propias organizaciones.

Esta evidencia es confirmada por Yúnez *et. al.* (1998), quien mediante el diseño de un modelo econométrico estimó los impactos de la educación (tanto del jefe del hogar, como de sus integrantes) en el ingreso de los hogares rurales por tipo de actividad, así como los efectos de la educación en la selección de las actividades productivas de los hogares. En efecto, considerando el ingreso combinado de todas las actividades —la producción de cultivos básicos, comerciales y ganadería; el trabajo asalariado local, regional y en el extranjero, además del comercio—, resulta que los impactos de la educación en los miembros del hogar y de su jefe son positivos, elevados (7%) y significativos (abajo del 0.05 del nivel de significancia estadística).

No obstante, que el efecto de la educación en el ingreso total de los hogares rurales es alto, su impacto varía mucho para cada actividad. Así, para la educación media de los miembros de la familia, sus efectos positivos se dan en la producción de cultivos comerciales y en el trabajo asalariado local y regional. Por su parte, los impactos positivos y significativos en el caso de la educación del jefe del hogar se dan en la producción no agropecuaria. En contraste, la educación tiene efectos insignificantes en la producción de cultivos básicos y en la ganadería. En virtud de que estas actividades son las que tradicionalmente practican los productores rurales, se puede afirmar que la educación provoca mayor participación de los hogares rurales en las actividades no agrícolas (Yúnez, 1998).

Aunque a juicio de la FAO (1993) la educación no debe ser un servicio delegado a organismos privados durante la etapa de transición que mediará entre el tradicional intervencionismo del Estado y el nuevo protagonismo de los agricultores, la experien-

cia que han desarrollado organizaciones no gubernamentales, como la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C. (FMDR) en materia de educación y capacitación a organizaciones rurales, indica que mediante una negociación inteligente y sustentada en calidad con los gobiernos de los estados, con los FIRA, con el organismo denominado Calidad Integral y Modernización (CIMO) dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), con el Fondo Nacional de Empresas Sociales (FONAES), etc., se pueden obtener significativos recursos para costear los procesos de capacitación, y a la vez obtener atractivos ingresos para las empresas de servicios. Precisamente, el hecho de que estos organismos sean todos de carácter gubernamental, indica que una condición necesaria para delegar el servicio de educación y capacitación rural es contar con el apoyo subsidiario del Estado.

8.1.3. Servicios comerciales

A medida que las operaciones de crédito adquieren cierta significación por efecto de la incorporación de más y más grupos, superficie o cabezas de ganado, y que el volumen y calidad de la producción obtenida satisface los requerimientos del mercado, las empresas de servicios empiezan a incursionar en la prestación de servicios comerciales, principalmente en lo que se refiere al abasto de insumos a través de compras consolidadas, a la venta de productos y cosechas mediante ventas en común o simplemente a nivel del establecimiento de contactos y negociaciones comerciales.

En el área de abasto de insumos es donde se ha logrado mayor penetración que en la venta de cosechas y productos: en el 57% de los grupos se realizan las compras en común, mientras que por el lado de las ventas solamente el 26% de los grupos ha registrado avances (Cuadro 9).

CUADRO 9
Avances comerciales de los grupos

| Logro comercial | Proporción de grupos |
|--|----------------------|
| Compra de insumos en común | 57 |
| – Mediante empresas de servicios | 38 |
| – Mediante los grupos | 19 |
| Venta de cosechas y productos en común | 26 |
| – Mediante empresas de servicios | 14 |
| – Mediante los grupos | 12 |

a) Compra de insumos

El hecho de que se haya logrado mayor penetración en este servicio específico se debe, en principio, a que resulta más fácil comprar que vender. Asimismo, el mayor avance también se explica porque en la mayoría de los casos las mismas empresas de servicios han asumido el control de todo el proceso de negociación con proveedores, compra de los insumos y entrega a los grupos o a los productores en lo individual. Así, del 57% de los grupos en donde se realizan compras consolidadas, en el 38% de los casos la empresa de servicios es el que asume el papel activo y es solamente en el 19% de los grupos donde realmente son éstos los que en forma directa realizan las compras en forma consolidada. En el resto de los casos cada productor en lo individual negocia con el proveedor.

Las razones que han motivado a las empresas de servicios a asumir el papel activo en el abasto de insumos, son fundamentalmente cinco, a saber:

- a) Al realizar las negociaciones y compras en forma consolidada por y para todos los grupos, se pueden lograr importantes economías de escala. Se logran descuentos del orden del 20% sobre el precio de lista al público, por ejemplo.

- b) Cuatro de las seis empresas de servicios —o agentes parafinancieros¹⁷— que operan volúmenes importantes de crédito de avío para granos básicos, no canalizan dinero en efectivo a los productores, sino que todo lo manejan en especie. Se argumenta que de esta manera se evita que el productor desvíe el crédito y se garantiza que aplique el paquete tecnológico completo.
- c) Aunque no es una práctica general, el control del proceso de negociación y compra permite obtener cierto margen de utilidad que pasa a formar parte de los ingresos de la empresa de servicios.
- d) Dado que en el esquema del Club del Maíz¹⁸, los proveedores de insumos también contribuyen a la formación de un fondo de garantía colectivo con un monto que oscila entre el 10 y el 15% de la facturación, el control de las compras por parte de la empresa de servicios permite hacer más fácilmente efectiva esta contribución.
- e) Salvo dos empresas de servicios, el resto no ha logrado conformar organizaciones de segundo nivel que estén en condiciones de asumir todo el proceso que implica la negociación con proveedores.

¹⁷ Un agente parafinanciero es una empresa agroindustrial, comercial o de servicios que complementa las funciones de las organizaciones financieras formales sin tener este carácter, realizando al menos uno de los cuatro aspectos siguientes: (i) selección de los beneficiarios finales del crédito, (ii) otorgamiento y gestión de garantías, (iii) registro, supervisión y control de los apoyos financieros para cada productor, y (iv) retención de las amortizaciones individuales (FIRA, 1996).

¹⁸ Se le denomina Club del Maíz a un esquema desarrollado por la empresa líder en la producción de harina de maíz en donde intervienen diversos agentes involucrados en la cadena producción-consumo para financiar, abastecer, dispersar riesgo, comercializar y producir el maíz en mejores condiciones.

Ahora bien, aunque la lógica señala que las compras consolidadas permiten acceder a economías de escala importantes, lo cierto es que suele ocurrir que los productores no perciban ninguna ventaja desde el punto de vista de precios y aún de oportunidad en el abasto. Esto fue precisamente lo que ocurrió con los grupos apoyados por una empresa de servicios. Así, analizando las diferentes experiencias con cierto detalle, se concluye que los beneficios económicos por efecto de las compras consolidadas son más perceptibles si el volumen de las compras es significativo y si la competencia regional entre los proveedores no es tan intensa, algo que por cierto es cada vez menos común observar en las diferentes regiones de influencia de las empresas de servicios. Cuando la competencia en el mercado es muy aguda, como ocurre en el centro del país, las economías de escala son muy reducidas y no siempre compensan el enorme desgaste que implica todo el proceso de negociación, compra y entrega a los grupos o productores. Por otra parte, si se considera que en el Club del Maíz y otras modalidades de alianzas que involucran a los diferentes agentes de la cadena, los proveedores de insumos están repercutiendo en el precio el porcentaje que dejan en el fondo de garantía, se comprende el porqué los productores participantes no perciben ningún beneficio cuando se abastecen vía la empresa de servicios.

Asimismo, resulta muy riesgoso involucrarse en un proceso de compras consolidadas si no se dispone de organizaciones de base suficientemente cohesionadas y que posean instalaciones apropiadas, además del personal capacitado para recibir y entregar oportunamente los insumos. Esto se observa claramente en dos empresas de servicios: una dispone de puntos de entrega-recepción muy bien distribuidos en su zona de influencia, mientras que otra opera mediante una comercializadora que centraliza todas las operaciones, pero que no tiene puntos de

contacto comercial con los grupos de base, lo cual hace muy ineficiente la entrega.¹⁹

b) Venta de productos y cosechas

A diferencia del servicio anterior, en el de comercialización de productos y cosechas se han registrado menos avances, pues solamente el 26% de los grupos realizan ventas en forma consolidada, el 14% a través de la empresa de servicios y 12% en forma directa.

Un hecho por demás revelador es que en el área pecuaria es donde se han alcanzado los mayores logros en materia de ventas consolidadas, no así en el área agrícola, donde a excepción de una empresa de servicios, las experiencias han sido frustrantes. Esto resulta paradójico si se considera que teóricamente en el área agrícola se han diseñado esquemas —como el Club del maíz— donde una de las innovaciones es la supuesta compra garantizada de la cosecha. Lo cierto, sin embargo, es que este tipo de alianzas no ha dado los resultados esperados debido a tres razones fundamentales:

- a) Los productores no han logrado desarrollar infraestructura de acopio que les permita consolidar su oferta y le faciliten el proceso de compra a la agroindustria, por lo que a ésta no le resulta atractivo comprarle la cosecha a cada productor en lo individual.
- b) La inestabilidad que ha caracterizado al mercado de los granos básicos en los años posteriores a la devaluación de diciembre de 1994, ha dificultado considerablemente la negociación de los productores con la agroindustria, pues

¹⁹ En el ciclo PV 97/97 los grupos de esta empresa de servicios se quejaron de haber recibido tardíamente los insumos de la segunda fertilización, mientras que los grupos atendidos por la otra empresa sí recibieron oportunamente los insumos, no obstante que el crédito se retrasó considerablemente.

los primeros siempre fijan una expectativa de precios al alza, cuando lo que realmente ha ocurrido es que los precios van a la baja. Lo grave del caso es que aún en estas condiciones, la agroindustria se ha atrevido a firmar contratos con los productores donde garantiza un precio que luego no cumple, argumentando que el mercado internacional ofrece condiciones más competitivas.

- c) Los márgenes de comercialización en granos suelen ser muy estrechos, de tal forma que si la organización no está capitalizada o cuenta con líneas de crédito que le permitan garantizar pagos oportunos a los productores, éstos no venden sus cosechas a través de sus organizaciones, sino a través de intermediarios locales que garantizan un pago inmediato, aunque menor.

Las dificultades a las que se han enfrentado tanto las empresas de servicios como los productores para que funcionen las alianzas con clientes, se han traducido en serios problemas para los primeros, en virtud de que le dificultan considerablemente la cobranza de los créditos²⁰, dado que los productores no venden a un mismo comprador que puede fungir como retenedor; mientras que para los segundos, todos estos fracasos han generado desconfianza y reticencia.²¹

²⁰ Ante la dispersión de compradores, el proceso de cobranza llega a prolongarse hasta tres meses, siendo necesario visitar en promedio hasta cinco veces a cada productor para que liquide su adeudo.

²¹ Un ejemplo de esto lo constituye el caso de una empresa de servicios, la cual logró negociar con un comprador la venta de trigo del ciclo OI 96/97 a un precio más atractivo que el ofrecido por los intermediarios locales. Cuando se intentó consolidar los volúmenes, los productores no les creyeron a los asesores debido a que durante dos ciclos consecutivos una agroindustria no había cumplido con los ofrecimientos. Los productores que sí creyeron lograron un precio 35% superior que los que no creyeron: esto es, precisamente, una muestra del costo del incumplimiento y la desconfianza.

En contraste con el área agrícola, en la pecuaria se han logrado más éxitos que fracasos; e incluso, varias empresas de servicios han innovado en procesos de comercialización que han resultado muy competitivos para los productores. Son básicamente tres las razones que explican el porqué del mayor éxito en esta área.

En primer lugar, el carácter perecedero de productos como la leche hace más apremiante para los productores la necesidad de organizarse en torno a centros de acopio que les permiten reducir y aún eliminar este problema, además de que adquieren mayor poder de negociación. El establecimiento de centros de acopio ha sido muy favorecido por el marcado interés de la agroindustria lechera, misma que se ha visto en la necesidad de eliminar su anacrónico sistema de colecta a través de rutas por sistemas menos costosos y que a su vez permiten mejorar la calidad. Asimismo, los gobiernos estatales han apoyado económicamente a los productores que han decidido organizarse para el acopio.

En segundo lugar, en el área pecuaria, mucho más que en la agricultura de básicos, los canales de comercialización se encuentran muy fragmentados en múltiples intermediarios que obtienen márgenes muy atractivos en detrimento del ingreso de los productores. Esto permite que cuando se logra la sustitución de dichos intermediarios, generalmente se logran precios muy atractivos para el productor.

En tercer lugar, las actividades pecuarias generan un nivel de liquidez que, hasta cierto punto, permite a los productores prescindir de créditos de avío. A su vez, esto posibilita que las empresas de servicios puedan dedicarle más tiempo a brindar servicios de asesoría técnica, capacitación y educación, consultoría etc., debido a que el proceso de gestoría, colocación y recuperación de crédito les absorbe poco tiempo.

De las diferentes experiencias que han tenido las empresas de servicios se pueden obtener una serie de lecciones que pueden resultar sumamente valiosas con fines de desarrollo del mercado de servicios. Así por ejemplo, el típico caprinocultor que atienden dos empresas de servicios, obtiene simultáneamente cinco productos: cabrito, pie de cría, cabra de desecho, leche y queso. Pues bien, solamente ha sido en pie de cría y parcialmente en leche donde una empresa ha logrado desarrollar canales de comercialización competitivos, siendo el de pie de cría el más innovador. Así, luego de cinco años ininterrumpidos de mejoramiento genético de los hatos (gracias a la introducción de sementales mejorados), de manejo sanitario y reproductivo y de mejores prácticas de alimentación, los diferentes grupos empezaron a disponer de ganado apto para pie de cría. Ante el surgimiento de un mercado privado y sobre todo institucional ávido de este tipo de ganado, la empresa de servicios vio la oportunidad de desarrollar un servicio de comercialización donde la función principal del gerente es la de contactar a los posibles compradores, la de los asesores seleccionar el ganado y realizar las pruebas sanitarias correspondientes y la de los productores concentrar el ganado en un corral común donde el comprador tiene la oportunidad de seleccionar el que más le convenga. Incluso, la empresa dispone de vehículos propios que le permiten agilizar la concentración del ganado y en caso de que el comprador así lo requiera, llevar el ganado hasta el lugar de su elección.

Para los productores, este servicio ha resultado muy atractivo en virtud de que obtienen el precio justo por un producto que de por sí tiene un alto valor, pero que normalmente lo dejaban de percibir debido a que vendían en campo a un intermediario, el cual compraba lotes completos sin darle la posibilidad al productor de separar el ganado de mejor calidad o mayor peso. El posicionamiento que ha logrado la empresa de servicios en este producto y en este canal se debe, en gran medida, a que el pie

de cría, a diferencia del resto de los productos, requiere de una especie de garantía sanitaria que sólo una organización como la empresa puede otorgar. Es decir, la empresa de servicios se ha posicionado en un nicho que exige un servicio profesional con valor agregado tangible para los clientes.

En el caso de la leche de cabra, los logros obtenidos por esta empresa han sido más modestos, pues sólo en uno de los grupos se ha avanzado en el establecimiento de un centro de acopio, que al no ser refrigerado impide reunir mayores volúmenes que den mayor capacidad de negociación y que permitan conservar la calidad sanitaria de la leche.

Otra empresa de servicios, sin embargo, ha logrado mayores avances en el proceso de comercialización de leche de cabra, pues actualmente se están estableciendo tres centros de acopio refrigerados que permiten subsanar las desventajas que hoy tienen los productores. Quizá lo más interesante del caso es que antes de decidir adquirir los centros de acopio, los productores se atrevieron a ensayar y probar el significado de vender en común. Ello les permitió percatarse de que necesitaban los centros de acopio refrigerados para lograr mayores beneficios.

Precisamente, los productores de leche de vaca de una región lechera por excelencia, agrupados en torno a varios centros de acopio promovidos y asesorados por una empresa, decidieron sin experiencia de ventas en común anteriores, adquirir una planta pasteurizadora que hoy les está reportando más pérdidas que utilidades, ante la dificultad de colocar el producto terminado en un mercado que se caracteriza por estar altamente competido y monopolizado, además de ofrecer un producto con algunas deficiencias de calidad.

De hecho, han sido estos intentos de integración hacia delante (aunado a que le resulta más fácil a la competencia el hacerse de proveedores con pequeñas mejoras en el precio), lo que ha puesto en alerta a la compañía Nestlé, misma que ha emprendi-

do una campaña nacional de virtual desintegración de los grupos organizados en torno a los centros de acopio. Así, en las áreas de influencia de varias empresas de servicios, se detectó que esta compañía les está ofreciendo tanques individuales a los productores que contribuyen con los mayores volúmenes de leche a los centros de acopio, bajo el argumento de que les resulta más favorable en virtud de que su calidad no se deteriora al mezclarse con la del resto de los productores. Incluso, a este tipo de productores les ofrece un precio mayor que el pagado al resto de los productores que entregan al centro de acopio colectivo. En definitiva, estos intentos van en sentido inverso al modelo organizacional impulsado por las empresas de servicios, además de que echan por tierra los logros alcanzados.

Si en alguna región existe conciencia de las grandes ventajas de las ventas en común y del peligro que implica enfrentarse en forma individual a los compradores, es en el área de influencia de una empresa de servicios que se ha especializado en ovino-cultura. En efecto, debido a los pequeños volúmenes producidos, varios grupos de mujeres decidieron que en lugar de que cada cual estuviera finalizando por su lado, era mejor construir una granja finalizadora cooperativa, donde todas las interesadas pudieran llevar sus borregos destetados y de acuerdo con una dieta producida localmente, lograr incrementos de peso hasta finalizar los borregos. Los logros obtenidos han sido más que satisfactorios: gracias a la compactación de volúmenes, los precios alcanzados son superiores en 42% a los que ofrecen los intermediarios locales; además, la granja finalizadora les ha permitido ganancias de peso que antes no tenían.

Este modelo productivo ha llamado la atención en todo el estado y esta empresa de servicios es considerada un receptor privilegiado de los programas de la Alianza para el Campo, además de que se ha ganado la simpatía del FONAES.

8.1.4. Servicios financieros

Esta línea de servicios es, sin lugar a dudas, una de las que más han desarrollado las empresas de servicios. Por lo mismo, es una línea donde se han registrado una serie de innovaciones que constituyen aportes a las diversas personas e instituciones involucradas en el desarrollo rural. Entre los servicios específicos más importantes destacan cuatro: a) el crédito, b) el ahorro y el crédito, c) el ahorro colectivo y, d) el seguro agrícola.

a) Crédito

Bajo la normatividad del FIRA, algunas empresas de servicios, ya sea en forma directa o indirectamente a través de una organización cúpula, asumen el papel de organismos parafinancieros, ya que sin ser entidades financieras pueden recibir recursos financieros de la banca para distribuirlos a diversos beneficiarios o usuarios finales.

Fue el apoyo subsidiario del Estado el que hizo posible que las empresas de servicios pudiesen convertirse en entidades parafinancieras, ya que una condición necesaria que tienen que cumplir estos organismos es contar con una estructura técnica de campo que asuma las funciones de selección y organización del sujeto de crédito, gestión del financiamiento y servicios ante las instituciones financieras, formalización de las operaciones a través de contratos con los beneficiarios finales, distribución al menudeo del financiamiento, administración y recuperación de los recursos, así como el establecimiento de sistemas de administración de riesgos.

Mediante este proceso, paulatinamente se transformó a las empresas de servicios y a su personal en financieros sin serlo. Es decir, entraron a operar bajo esquemas cuasi bancarios sin antes haber tenido una experiencia sólida que los respaldara. Esto adquiere particular relevancia si se considera que el sistema de descuento con recursos FIRA es complejo y burocrático.

Así, sumada la inexperiencia con lo intrincado que resulta el mecanismo de descuento, de garantías, de reembolso a intermediarios financieros y de servicios de asistencia técnica integral que opera FIRÁ, los asesores y funcionarios de primer nivel de las empresas de servicios cometieron múltiples errores en el proceso de gestión, colocación y recuperación de crédito; errores que, sin embargo, no se tradujeron en problemas irresolubles, pero cuya ocurrencia dio lugar a un proceso de aprendizaje muy particular y aleccionador.

El hecho de que la inexperiencia y los errores no hayan tenido los mismos efectos que tuvieron para otros intermediarios —como Uniones de Crédito y las Sociedades de Ahorro y Préstamo—, se debe en gran medida al cúmulo de valores que las empresas de servicios han venido cultivando desde su nacimiento mismo²², de tal manera que los errores cometidos fueron sólo eso, simples errores, más no pecados que transgredieran la filosofía y que pusieran en riesgo la existencia misma de las empresas de servicios.

Lo cierto es que paulatinamente el crédito se ha convertido en uno de los principales servicios ofrecidos, además de ser el instrumento que ha hecho posible la transformación de las empresas de servicios a entidades promotoras del desarrollo rural sustentado en proyectos productivos. Un claro indicador que da cuenta de lo anterior lo constituye la movilización de recursos económicos a favor de los productores por parte de las empresas: así, por cada peso canalizado por el gobierno federal a lo largo de los cuatro años que apoyó a las empresas de servicios, éstos movilizaron en conjunto 14 pesos en 1994, y a partir de en-

²² La mayoría de las empresas de servicios en cuestión operan bajo cinco principios, a saber: (i) respeto a la dignidad de los seres humanos, (ii) solidaridad, (iii) subsidiariedad, (iv) eficacia en los apoyos otorgados y, (v) respeto a la naturaleza.

tonces el monto creció inexorablemente hasta llegar a 99 pesos en 1997.

Hay que destacar que esta creciente movilización de recursos se dio en un contexto caracterizado por la astringencia crediticia hacia el sector rural y la elevada percepción riesgo-campo por parte de la banca. Precisamente por esto, la proporción del crédito bancario en el total de recursos movilizados pasó del 88% en 1994 a sólo 39% para 1997.

La capacidad para ofrecer este servicio, así como la calidad con la que se brinda, está en función de las fuentes de financiamiento que cada empresa de servicios tenga, mismas que pueden ser desde fuentes bancarias nacionales, créditos internacionales, recursos propios y fondos gubernamentales, hasta recursos provenientes de depósitos captados directamente de los propios grupos. Sólo se analizará el caso de los créditos bancarios, por ser éstos los más generalizados para financiar a los grupos promovidos.

i) Método de préstamo

En principio, uno de los componentes clave de la normativa comprendida en la metodología de desarrollo de cada empresa se refiere a la conformación de grupos como condición para acceder a los servicios ofrecidos, entre ellos el crédito. Por ello, el 100% de los créditos se otorgan a grupos cuyo tamaño promedio es de 10 integrantes.

El método de préstamo a grupos está diseñado para minimizar los costos de información y garantías, así como para reducir los riesgos de incumplimiento. Así, debido a que 72% de los grupos no están constituidos legalmente, al momento de contratar un crédito cada uno de sus integrantes garantiza individualmente su monto correspondiente y cada uno firma el contrato de crédito, mismo que, ciertamente, es registrado como un solo contrato y la línea se negocia para todo el grupo. Como las actividades de promoción y tramitación del crédito son realizadas por la empre-

sa de servicios, este proceso no implica un costo mayor para el banco por operar créditos pequeños. Otro beneficio de este método de préstamo es el alto nivel de recuperación, lo cual se demuestra al observar el índice histórico de recuperación de cartera que han registrado las empresas de servicios entre 1994 y 1998, y que ha sido en promedio de 95.58%.

De alguna manera, este índice es resultado de los mecanismos de cobranza que han instrumentado las propias empresas de servicios y sobre todo de lo efectivo que han resultado los grupos familiares para evitar el incumplimiento de cada uno de los integrantes. Si bien es cierto que los integrantes no garantizan los créditos de los demás, también lo es que por sus lazos familiares tan estrechos, ejercen bastante presión social para el cumplimiento, pues saben de antemano que si alguien incumple, automáticamente todos quedan sin acceso a préstamos futuros.

En lo que respecta al carácter de los créditos, todas las empresas de servicios emplean métodos integrales, es decir, no se limitan a simplemente proveer crédito a los grupos, sino que también ofrecen una serie de servicios adicionales (como gestión de seguro agrícola, asesoría técnica, capacitación, compra de insumos, venta de productos y cosechas, etc.).

El método integral de préstamo está basado en la presunción de que los clientes requieren servicios adicionales para manejar eficazmente sus préstamos, y que una mezcla apropiada de servicios fortalecerá al prestatario y en consecuencia beneficiará al cliente y a la institución (BID, 1995). Lo cierto, sin embargo, es que no siempre los servicios adicionales que ofrecen las empresas de servicios contribuyen a mejorar la competitividad de los clientes, sino todo lo contrario, ya que puede ocurrir que los insumos sean inoportunos, al igual que el crédito mismo, que el seguro agrícola no proteja eficazmente los riesgos climáticos o que la asesoría técnica no se traduzca en mayores niveles de productividad.

ii) Tipo de instrumento de crédito

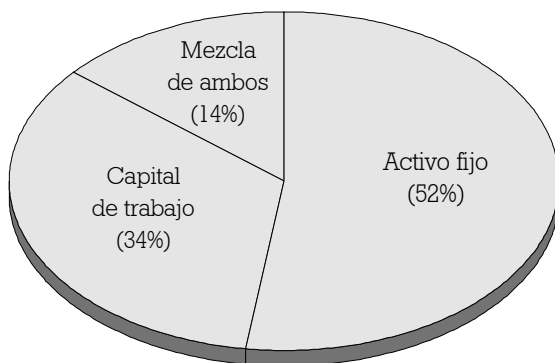
El conjunto de las empresas de servicios ha ofrecido tanto préstamos para capital de trabajo (avíos) como para activo fijo (refaccionarios). Así, la Figura 4 da una idea de la forma en que se ha distribuido la cartera según el tipo de crédito.

Si bien se observa que ambos tipos de préstamos presentan cierto equilibrio, esto fue solo al principio, que fue cuando se descontaron montos importantes de créditos refaccionarios orientados a la ganadería e infraestructura, pues posterior a la crisis que estallara en diciembre de 1994, los bancos se mostraron extremadamente reticentes a descontar créditos para activos fijos debido a la inestabilidad de los mercados financieros. Durante los últimos tres años, los créditos de avío han dominado prácticamente la cartera de préstamos de las empresas de servicios.

El que un tipo de crédito predomine sobre otro, adquiere particular relevancia debido al impacto diferenciado que ambos tienen en el desarrollo de las empresas rurales. Así, mientras que los créditos de avío son de corto plazo y sus receptores los adquieren año tras año y aún ciclo tras ciclo de cultivo, los refaccionarios son de largo plazo —hasta 15 años— en virtud de que se canalizan a activos fijos que efectivamente contribuyen a la capitalización de sus receptores. Así por ejemplo, del total de grupos analizados que recibieron créditos refaccionarios, un 56% ya no ha vuelto a recibir ningún otro crédito de las empresas de servicios, lo que de alguna manera indica cierta autosuficiencia financiera; en contraste, de los grupos que recibieron avíos, solamente un 8% han adquirido cierta autonomía o flexibilidad financiera²³, pues el resto (92%) siguen dependiendo, financieramente hablando, de las empresas de servicios.

²³ Se refiere a la posibilidad de que hayan decidido buscar otra fuente de financiamiento, como la banca comercial o de desarrollo.

FIGURA 4
Destino del crédito



iii) Condiciones de los préstamos

El monto y el plazo promedio de los préstamos caracterizan los aspectos más importantes del instrumento de préstamo desde la perspectiva de los productores. Si bien existen fuertes diferencias entre los plazos de pago para créditos refaccionarios, en general no rebasan los cinco años, mientras que los plazos en los créditos de avío son más homogéneos y normalmente no sobrepasan los 8 meses.

Existen marcadas diferencias entre las diferentes empresas de servicios en lo que respecta al monto de los préstamos para la producción de maíz, por ejemplo. No obstante que se hace referencia a un mismo cultivo, el monto puede variar hasta en un 100% entre una empresa de servicios y otra, pues mientras que en el primer caso la cuota de crédito por hectárea fue de 4,380 pesos, para el segundo fue de 2,200 pesos.

Estas diferencias se explican no sólo por la mayor capacidad de endeudamiento que tienen los productores de la primera empresa de servicios (debido a su mayor productividad), sino también a los diversos servicios agregados que lleva el crédito, tales

como el seguro, garantía del crédito, cobertura de precios y asesoría técnica.

iv) Oportunidad de los créditos

La oportunidad del crédito constituye uno de los atributos que más valora un agricultor y es, de hecho, uno de los principales elementos que toma en cuenta para seleccionar al prestamista, cuando tiene opciones para hacerlo.

En lo que respecta a las diferentes empresas de servicios que registran elevadas operaciones de crédito, sobre todo de avío, la oportunidad con la que éstos ofrecen el crédito depende fundamentalmente de la fuente de financiamiento. Así, hay empresas de servicios que por su capacidad de gestión local y por su "viabilidad institucional" —entendida ésta como la disponibilidad de una estructura técnica y administrativa capaz de asumir la labor de administración y recuperación de créditos, así como por su solvencia financiera para poder garantizar hasta por el 10% los créditos descontados— han logrado conseguir líneas de créditos locales que les permiten brindar el servicios de crédito de manera oportuna.

Sin embargo, hay empresas de servicios —que por cierto son la mayoría—, que por su menor capacidad de gestión local y "viabilidad institucional", no tienen acceso a líneas de crédito locales y, por tanto, se ven en la necesidad de "colgarse" de una línea de crédito que posee una organización cúpula. Invariablemente, esta situación se ha traducido en un servicio de crédito muy inoportuno, pues frecuentemente llegan a presentarse casos donde el productor recibe el crédito cuando está en la víspera de la cosecha. Para algunas empresas de servicios esta situación ya es recurrente y constituye una fuente frecuente de quejas y críticas por parte de los productores.

Para aquellos grupos familiares con solvencia moral y económica, la falta de oportunidad de los créditos los ha obligado a suspender relaciones con las empresas de servicios y han opta-

do por buscar otras fuentes de financiamiento. Estas deserciones representan una sensible pérdida para las empresas de servicios en virtud de que al tener un buen historial crediticio con préstamos cada vez mayores, son relativamente baratos de atender y pueden ayudar a mejorar la calidad general de la cartera de préstamos, lo que apuntala la capacidad de las empresas de servicios para buscar continuamente clientes nuevos entre la población meta de bajos ingresos (Mansell, 1995).

Para aquellos grupos que no tienen acceso a fuentes alternativas de financiamiento, que son la gran mayoría, un servicio de crédito inoportuno aún es preferible que no tenerlo, pues de lo contrario se ven canceladas las posibilidades de adquirir insumos y aún de sembrar, o bien invariablemente caer en manos de los agiotistas. Aunque los productores prefieren endeudarse con las empresas de servicios en lugar de hacerlo con los agiotistas —debido a que en caso de retraso en los pagos los primeros son más flexibles y no embargan las garantías, que es lo que hacen sin misericordia los segundos—, lo cierto es que una vez que el productor tiene certeza de que va a recibir crédito bancario, de cualquier manera recurre con el agiotista, el comerciante o cualquier otro prestamista local, a fin de obtener un préstamo que le permita realizar la preparación de sus tierras y adquirir los insumos. Una vez que recibe el crédito bancario liquida su adeudo con el prestamista.

Bajo la perspectiva de las empresas de servicios que no tienen acceso a líneas de crédito locales, el carácter inoportuno de los créditos tiene su origen, en primer término, en la cantidad excesiva de requisitos —22 para ser más exactos— que tiene que cubrir un productor y, en segundo término, en las “idas y vueltas” que registran los contratos de créditos a la Cd. de México ante el cambio de normativa, falta de firmas, insuficientes garantías, etc. Pero al igual que los productores, también para las empresas de servicios es preferible otorgar un crédito inoportu-

no que no otorgarlo, ya que por el simple hecho de descontarlo tienen acceso en forma automática a los reembolsos bancarios, que son los que le permiten sostener buena parte de los costos operativos.

v) *Costo del crédito*

A fin de precisar los factores que inciden en el costo total de un crédito bancario y su relación con la tasa de interés bancaria, se analiza el caso de un productor de granos que recibe un crédito de avío para sembrar ocho hectáreas. El crédito es por 32,000 pesos (sin incluir servicios complementarios de crédito), en una sola ministración y a un plazo de 7 meses. La tasa de interés que aplica el banco es de 18% anual.

El costo total del crédito será la suma del costo formal del crédito, es decir, los intereses generados por el mismo, más los costos de transacción en que incurre el agricultor para acceder al crédito. Entre los principales costos de transacción se tiene el costo para obtener los recursos con oportunidad, el costo de los servicios complementarios del crédito que el banco y la empresa le obliga a adquirir y el costo de tramitación.

Los montos que representan cada uno de estos conceptos para el caso en cuestión se calculan a continuación:

i) Costo formal del crédito:

$$(32,000) (0.015 \text{ mensual}) (7 \text{ meses}) = \$ 3,360.$$

ii) Costo para obtener los recursos con oportunidad:

Dada la gran importancia de la oportunidad de las labores en la agricultura, puede asumirse que si el productor no obtiene el crédito a tiempo tendrá que adquirir los insumos con créditos comerciales o de agiotistas y hacer las labores de manera oportuna. A fin de evitar el retraso, el productor estaría dispuesto a pagar un interés al menos igual al que cobran los comerciantes de insumos agrícolas —6% mensual, por ejemplo— mientras

recibe el crédito. Así, si el crédito llega dos meses tarde, el costo adicional por el retraso será de 4.5% mensual, o sea:

$$(32,000) (0.045 \text{ por mes de retraso}) (2 \text{ meses de retraso}) = \$2,880.$$

iii) Costos de los servicios complementarios al crédito que el banco obliga a adquirir al acreditado y que éste no adquiriría de manera voluntaria:

| | |
|----------------------------|-----------------------|
| • Pago de garantía: | 3% del crédito |
| • Pago de asesoría técnica | 2% del crédito |
| • Pago del seguro agrícola | 8% del crédito |
| | Total 13% del crédito |

Es decir, en nuestro ejemplo \$4,160. A esta cantidad se le agregan los intereses generados durante 7 meses y el total sería entonces de:

$$(4,160) (0.015 \text{ mensual}) (7 \text{ meses}) + 4,160 = \$4,597.$$

iv) El costo de la tramitación incluye la certificación de documentos, los registros correspondientes, los traslados, el costo de oportunidad del tiempo dedicado a hacer los trámites, etc. Y aunque es muy variable, podemos asumir en forma conservadora que será de al menos de \$1,000 por crédito.

Así, el costo total del crédito será el siguiente:

| Concepto | Monto (\$) | Part. (%) |
|---|------------|-----------|
| i) Costo formal del crédito | 3,360 | 28.4% |
| ii) Costo para lograr oportunidad | 2,880 | 24.3% |
| iii) Costo de servicios complementarios | 4,597 | 38.8% |
| iv) Costo de tramitación | 1,000 | 8.4% |
| Costo total | \$11,837 | 100.0% |

Hay que resaltar que el costo formal del crédito sólo representa el 28.4% del costo total y que es más importante el costo de los servicios complementarios obligatorios, 38.8% del costo total,

mientras que el costo para lograr oportunidad sólo fue ligeramente inferior al costo formal del crédito, es decir, 24.3%.

En suma, si bien el costo formal del crédito en los siete meses fue de 10.5% del monto otorgado, en realidad el costo ascendió a 37%, es decir, 3.5 veces más.

Bajo estos resultados, la afirmación de que los créditos bancarios con recursos de fomento ofrecen bajas tasas de interés debe ser cuestionada. Claramente se observa la necesidad de reducir los costos de transacción, aunque para ello deba incrementarse la tasa de interés formal. Esto es particularmente cierto para la oportunidad del financiamiento, donde es bien conocido que en la agricultura el crédito más caro es el que llega tarde.

vi) Riesgo crediticio y productivo

La consideración inicial que debe hacerse para analizar este aspecto es la que se refiere a la elevada percepción riesgo-campo que prevalece en el sistema bancario mexicano. Esta situación es resultado de la conjunción de una serie de factores de tipo histórico, estructural y coyuntural que caracterizan al medio rural y al mismo sistema financiero rural.

El análisis del riesgo no sólo debe hacerse desde la perspectiva de la fuente financiera, sino también desde la del productor. Siguiendo con el ejemplo de los productores de maíz, el Cuadro 9 deja ver claramente que si bien es cierto el crédito llega a cubrir hasta tres cuartas partes de los costos de producción, lo que aparentemente indica un elevado apalancamiento, la verdad es que si se relaciona el monto del crédito con los ingresos esperados, se concluye que los niveles de riesgo para la fuente financiera son más que aceptables, pues con la mitad de los ingresos esperados el productor puede cubrir el 100% del crédito.

No obstante lo anterior, casi todas las empresas de servicios que tienen una fuerte operación crediticia en el cultivo de maíz, se han visto obligados a constituir fondos de garantía líquidos en donde el productor aporta el 100% de los apoyos de Procampo;

los proveedores de semillas, agroquímicos y fertilizantes aportan entre el 10 y 15% de la facturación total; la agroindustria contribuye con 10% del monto del crédito; las empresas de servicios garantizan el 10% del crédito y FIRA hasta el 90% del mismo. Lo anterior da como resultado que los créditos otorgados al productor queden garantizados en una proporción que oscila entre un 30 y 40% con garantías líquidas.²⁴

Sin embargo, bajo la perspectiva del productor, el nivel de exposición al riesgo no parece tan halagüeña, ya que requeriría obtener un ingreso de entre el 66 y 83% de lo esperado para alcanzar el punto de equilibrio (Cuadro 10). Esto significa que los productores se encuentran en una situación muy vulnerable, ya que disponen de un margen muy estrecho para compensar los incrementos en las tasas de interés, las caídas en los ingresos por efectos adversos del clima o por cambios bruscos en los mercados, además de que dicho margen tiende a estrecharse cada vez más; tan sólo en el período comprendido entre 1987 y 1997 los precios reales del maíz han acumulado una caída de 54%, en contraste con el incremento significativo que han registrado los insumos.

Luego entonces, el riesgo al que están expuestas las empresas de servicios que registran fuertes operaciones crediticias en la agricultura de básicos en realidad es muy elevado, por lo que resulta apremiante el diseño de estrategias que enfatizen más en la reducción de riesgos en favor del agricultor y no sólo de la fuente financiera, que es donde se ha centrado la atención. Las estrategias pueden ser múltiples y pueden incluir elementos como los siguientes:

²⁴ Esto parece darle la razón a quien dijo alguna vez que "un banco es un lugar donde prestan dinero siempre y cuando se demuestre que no se necesita".

CUADRO 10**Riesgo crediticio y productivo en el cultivo del maíz (PV 97/97)**

| Indicador/Región | I | II | III | IV | V | VI |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| – Costo de producción (\$/ha) | 4,500 | 4,730 | 5,600 | 5,930 | 4,580 | 6,000 |
| – Cuota de crédito (\$/ha) | 2,200 | 3,430 | 4,380 | 4,380 | 3,500 | 3,000 |
| – Proporción del crédito con respecto a los costos (%) | 48.8 | 72.5 | 78.2 | 73.8 | 76.4 | 50.0 |
| – Rendimiento esperado (t/ha) | 5 | 6 | 7 | 7 | 5.5 | 6 |
| – Ingreso esperado (\$/ha)* | 6,000 | 7,200 | 8,400 | 8,400 | 6,600 | 7,200 |
| – % del ingreso esperado para cubrir el crédito | 36 | 47 | 52 | 52 | 53 | 42 |
| – % del ingreso esperado para lograr punto de equilibrio | 75 | 66 | 66 | 71 | 69 | 83 |

* Considerando un precio de venta de \$1,200 por tonelada.

- a) Impulsar tecnologías de bajo costo, como la labranza de conservación, selección masal de semillas, aumento de la densidad de siembra, corrección de deficiencias del suelo, etc.
- b) Diversificar las actividades productivas practicadas por los productores, tratando sobre todo de dar prioridad a la integración de actividades: agricultura y ganadería, por ejemplo.
- c) Diversificar las actividades financiadas a fin de dispersar riesgos y ofrecer crédito a actividades hasta hoy poco atendidas.
- d) Eliminar cualquier fuente de transferencias de recursos hacia el exterior, como sería el caso del seguro agrícola, que al no ser operado a través de fondos de autoaseguro, impide que se puedan retener los remanentes una vez cubiertas las indemnizaciones.
- e) Pugnar por reducir la magnitud de las garantías líquidas del crédito, a fin de reducir el costo asociado a los servicios. Igualmente, el Procampo se podría usar para reducir la cuota de crédito, más que para garantizarlo.

- f) Impulsar la creación de fondos de ahorro y capitalización que paulatinamente permitan reducir la dependencia del crédito.
- g) Buscar otras fuentes de financiamiento que permitan mayor oportunidad y que sean menos onerosas para el productor.

Todo lo anterior implica que las empresas de servicios eviten seguir siendo simples proveedores de crédito bancario y de otros servicios cuya calidad con la que se brindan en poco están contribuyendo a minimizar los riesgos para el productor. Resulta más que apremiante orientarse hacia el diseño de soluciones integrales que ataquen el problema de la baja rentabilidad de las actividades agropecuarias.

b) Ahorro colectivo

Con el objeto de reducir paulatinamente la dependencia del crédito o para financiar temporal y parcialmente a los agricultores en tanto no llegan los créditos bancarios, o bien para hacer frente a problemas de tipo familiar o incluso con fines de capitalización, tres empresas de servicios han integrando a su cartera de servicios el desarrollo de la cultura del ahorro a través de la creación de fondos de ahorro colectivos, en donde cada grupo maneja una cuenta mancomunada.

Para la constitución de estos fondos de ahorro los productores no han realizado desembolsos de dinero en efectivo, sino que se han aprovechado subsidios, donativos, premios, reembolsos bancarios o cualquier otra fuente de ingresos extraordinaria o imprevista para ir conformando paulatinamente dichos fondos. Esto significa que aún no se ha logrado que los productores de estos grupos ahorren en forma sistemática y consciente.

Sin duda que el esquema más original lo ha desarrollado una empresa de servicios que se ha destacado por la habilidad desplegada para gestionar recursos gubernamentales a fondo per-

dido. Así, a excepción de tres grupos financiados parcialmente con créditos bancarios en 1998, el resto (13) prácticamente se financiaron con recursos provenientes de instituciones de gobierno. Dado que estas instituciones no consideran a estos recursos como un financiamiento que deba ser reembolsado, la empresa de servicios convenció a los grupos de que consideraran dichos recursos como capital a reembolsar, y a medida que fueran generando ingresos de los proyectos lo fueran reintegrando mensualmente a un fondo de ahorro. Al cierre de 1997, tan solo siete grupos habían acumulado recursos por un monto de 146 mil 510 pesos, recursos que suelen ser empleados para adquirir medicamentos y alimentos para las granjas ovinas familiares y finalizadoras; para pagar los fletes que se emplean al momento de la comercialización; para adquirir activos fijos, etc. Esta iniciativa resulta interesante, no sólo porque se transforma un subsidio a fondo perdido en capital de trabajo, sino porque también se logra la autosuficiencia financiera de los grupos a partir de un subsidio, cuando lo más común es que se genere dependencia.

Igualmente, el fondo de ahorro creado por otra empresa de servicios se originó a partir de un reembolso de intereses que se hiciera a los grupos a raíz de la crisis de 1994, así como de unas garantías no cobradas. La empresa de servicios convenció a los grupos para que no se repartieran dichos recursos y en su lugar crearan un fondo que pudiese emplearse para otorgar pequeños préstamos a productores que enfrentaran algún problema familiar no previsto, para financiar labores de cultivo en tanto no llegan los créditos; adquirir insumos en forma consolidada, etc. Con el objeto de tener una idea de la magnitud e importancia de este fondo, baste señalar que en el ciclo OI 96/97 se logró adquirir el 70% del volumen de semilla mejorada para sembrar 563 hectáreas de trigo.

Aunque existen normas que regulan el uso de este fondo — como por ejemplo, sólo se le puede prestar a cada grupo lo aho-

rado a una tasa de interés igual a CETES—, lo cierto es que dichas normas no se han respetado y ello ha generado descontento y desconfianza de algunos grupos, debido a que cuando han solicitado algún préstamo de sus ahorros no existe la posibilidad de hacerlo efectivo ante la carencia de liquidez.

Este tipo de situaciones debe ser tomado con mucha seriedad, pues pueden sembrar la semilla de la desconfianza que a la postre puede impedir el impulso de esquemas de ahorro y crédito endógenos, mismos que han demostrado ser el camino que posibilita impulsar verdaderos procesos de desarrollo sostenibles.

c) Ahorro y crédito

Uno de los servicios financieros que marcó un cambio de paradigma en torno al estilo de desarrollo impulsado por las diversas empresas de servicios, es el de ahorro y crédito que ofrecen dos empresas. Con fines de ejemplo solamente se presentará el caso más antiguo, por ser el más aleccionador.

Cuando en 1993 se obtuvo el apoyo subsidiario del gobierno y se comenzó a promover el desarrollo rural a través de proyectos productivos soportados en el crédito bancario, esta empresa de servicios iba de salida de un esquema de operación basado en la gestión, colocación y recuperación de crédito bancario.²⁵

Las razones que los llevaron a abandonar el paradigma bancario como estrategia de desarrollo fueron principalmente cuatro, a saber:

1. La estatización de los bancos comerciales en 1982 hizo muy incierta la gestión del crédito, ya que si antes de que sucediera este acontecimiento se requerían dos meses de gestiones para acceder al crédito, posteriormente se inver-

²⁵ Para 1981-1985 esta empresa de servicios llegó a tener hasta 35 asesores técnicos en campo, cuya función fundamental era la colocación y recuperación de créditos bancarios.

- tían hasta cuatro meses para cubrir los 45 requisitos para obtener la línea de crédito.
2. Paulatinamente, la banca comercial empezó a mostrar mucha reticencia para autorizar créditos orientados a la agricultura debido a los márgenes de rentabilidad tan estrechos que arrojaba esta actividad.
 3. Una vez que la empresa de servicios logró perfeccionar un esquema de operación de créditos sindicados con una Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC) que la misma empresa de servicios había promovido, empezaron los enfrentamientos con los funcionarios de la banca de desarrollo, quienes argumentaban madurez suficiente de la organización para contratar los créditos en forma directa y tener su propio despacho de asesores. Al final la empresa de servicios dejó la ARIC en manos de un despacho privado relacionado con la banca.
 4. Para los directivos y técnicos resultó determinante observar que con el transcurrir del tiempo los grupos que recibían crédito no registraban mejorías económicas y productivas perceptibles, además de que resultaba muy frecuente que terminaran peleándose entre sí, para luego desintegrarse.

En suma, concluyeron que casi todos los factores que determinaban la lógica del crédito bancario eran ajenos al control de la empresa de servicios y que su comportamiento estaba estrechamente vinculado a coyunturas que provocaban cambios muy bruscos. La conjunción de estas cuatro razones, además de que la empresa de servicios comenzó a enfrentar serios problemas financieros para sostener su operativa ante la cancelación de su principal y casi única fuente de ingresos, obligaron a un cambio radical de paradigma. Así, a partir de 1989 se inició el ensayo de un modelo de ahorro parecido a las tandas pero con la modalidad de que se manejaban intereses. Con el paso del tiempo, este modelo se fue perfeccionando hasta llegar en 1997 a conformar

un fondo de ahorro de 94 grupos con mil 300 ahorradores cuyos rangos de ahorro oscilan entre 30 y 300 pesos mensuales.

Dado que una de las principales barreras que han impedido a las instituciones bancarias movilizar ahorros en el medio rural y suburbano son los elevados costos de transacción que implicaría el captar montos tan pequeños, la empresa de servicios y los propios ahorradores idearon un mecanismo que ha resultado muy eficaz y eficiente:

- a) Mensualmente, cada grupo se reúne en su propia comunidad a fin de tratar varios asuntos y captar el ahorro individual, mismo que es registrado en una hoja de colecta donde aparecen todos los nombres del grupo.²⁶
- b) En esta reunión se nombra a un representante del grupo para que se desplace al poblado más cercano que cuente con sucursales bancarias y deposite a nombre de la empresa de servicios el monto total colectado.
- c) Este mismo representante acude a la capital del estado, sede de la empresa de servicios, a llevar la ficha de depósito y la relación completa de depositantes.
- d) La empresa de servicios recibe la ficha y la hoja de colecta y asume el control administrativo del ahorro.

Este modelo de organización para el ahorro ha despertado cada vez más interés y ha sido la mejor carta de presentación de la empresa de servicios en el estado, ya que no se ve en la necesidad de invertir recursos para promoverlo. Las personas que se enteran solicitan información a la empresa de servicios y éste envía a sus asesores a explicar la mecánica operativa y los servicios que se ofrecen.

²⁶ Algunos grupos han decidido establecer multas a razón de 30 pesos por falta a cada reunión mensual; a las tres faltas consecutivas sin causa justificada se le da de baja al integrante del grupo.

De hecho, este es el momento del primer choque cultural que se da entre asesores e interesados, pues lo primero que expresa el promotor es que una condición que deben reunir para recibir servicios es que formen el grupo y empiecen a ahorrar: "si requieren ayuda, primero ayúdense", es la consigna. La respuesta, sin embargo, no se hace esperar: "Eso es absurdo: lo que queremos es que nos ayuden, que nos den, no que nosotros les demos. Nosotros somos muy pobres, ¿de dónde vamos a sacar para ahorrar, si apenas tenemos pa' comer?".

Es precisamente esta *visión* la principal barrera mental que hay que derribar para poder movilizar los ahorros en el medio rural. Desgraciadamente es una barrera presente más en la mente que en la realidad de los habitantes rurales, pues si bien expresan que apenas tienen "pa' comer", la verdad es que dicha opinión refleja más una inercia —producto del paternalismo que durante muchos años ejerció el Estado— que una realidad. El crecimiento que ha logrado el fondo de ahorro promovido por esta empresa de servicios así lo demuestra.

Aunque la empresa de servicios se ha preocupado por ofrecer tasas de interés que permitan conservar el valor del ahorro en el tiempo (CETES promedio del mes menos tres puntos), lo cierto es que a los ahorradores poco les importa la tasa de interés,²⁷ pues a pregunta expresa de ¿cuál es la tasa que les pagan por sus ahorros?, nadie sabía con precisión el interés que les pagaban. Lo que parece importarles verdaderamente es la posibilidad de acceder a créditos futuros, a fin de poder enfrentar problemas familiares o establecer un negocio.

²⁷ Aunque algunos ahorradores reconocen que por el solo hecho de tener ahorros en el fondo operado por la empresa de servicios, tienen posibilidades de obtener (con sólo cinco pesos) el mismo rendimiento que tiene un rico que deposita en un banco grandes cantidades.

El esquema de crédito que se maneja es que a los tres meses de ahorro sistemático se puede acceder a un crédito equivalente al 100% del monto ahorrado, de tres a doce meses de ahorro en forma constante se tiene el derecho a un crédito de hasta 200% lo ahorrado y después de los doce meses se puede acceder a un crédito hasta por el triple de lo ahorrado, con una tasa de interés equivalente a CETES más 8 puntos y a plazos no mayores de 12 meses. En estas condiciones, para 1997 el fondo de ahorro otorgó ochocientos créditos con un monto promedio de tres mil pesos por crédito.

Es importante advertir que el origen de los recursos que han permitido manejar esta cartera no fue sólo producto de los ahorradores, sino que la empresa de servicios aportó un capital semilla proveniente de donativos y recursos propios por un monto equivalente a mil pesos por ahorrador.

Cuando un ahorrador requiere de un crédito, basta con que llene un formato muy simple donde se especifica el nombre del solicitante y del grupo, domicilio, uso del crédito, monto solicitado, forma en que pagará el crédito y autorización de los representantes del grupo. Con solicitud e identificación en mano, acude a la sede de la empresa de servicios y dependiendo de su historial, monto ahorrado y estado de adeudos de cada uno de los integrantes del grupo, se le autoriza o rechaza el crédito el mismo día en que se solicita.

En caso de que alguno de los integrantes del grupo tenga un crédito vencido sin causa justificada, automáticamente se le cancelan los créditos a todo el grupo hasta en tanto no se salde el adeudo. Este mecanismo de solidaridad para la cobranza ha resultado muy eficaz para mantener los niveles de cartera vencida prácticamente en ceros.

Los créditos que otorga el fondo de ahorro son abiertos y se pueden destinar a financiar el enganche de un taxi; la engorda de cerdos o novillos; la ampliación de una tienda de abarrotes; la apertura de un negocio de lavado de ropa, tienda de ropa o zapatería; la adquisición de una yunta; la compra de fertilizantes o

semillas; el costeo de una boda o cumpleaños; el pago de un tratamiento médico; un funeral, etc.

Este modelo de ahorro y crédito, aunado al proceso de educación y capacitación que desarrolla la empresa de servicios de acuerdo a etapas de madurez de los propios grupos, ha generado o, mejor dicho, rescatado valores y actitudes que las propias personas expresan con las siguientes palabras:

- "Aunque somos muy pobres, la idea es que el ahorro lo tomemos como el comer, el dormir, ... el vivir".
- "El ahorro nos sirve para empezar a dejar de ser jodidos".
- "La caja de ahorro nos ha dado un panorama de lo que se puede hacer. Antes nos considerábamos muy inútiles, y hoy vemos que hay muchas cosas por hacer".
- "Antes decía: cuando tenga dinero voy a poner un negocio, pero nunca iniciaba el negocio porque no ahorra. Ahora me doy cuenta que si ahorro paso del sueño a la realidad".

Aunado a este cambio de actitudes, la empresa de servicios es consciente de la importancia de brindar un servicio que sea autofinanciable. Para ello, se han considerado tres posibles fuentes de ingresos: (i) cada ahorrador deberá aportar el equivalente a diez salarios mínimos vigentes en el Distrito Federal; a esta aportación se le denomina parte social y no genera intereses para el ahorrador y sólo se puede disponer de ella en caso de retiro. Los intereses que genera la suma de todas las partes sociales constituyen una fuente de ingresos para la empresa de servicios; (ii) cada ahorrador está obligado a pagar anualmente un salario mínimo como aportación al gasto administrativo en que incurre la empresa de servicios; y (iii) cuando el ahorrador solicite y se le autorice un préstamo, deberá pagar el 1.5% de comisión sobre el monto del crédito otorgado. Gracias a este esquema, la empresa de servicios obtiene ingresos suficientes para pagar el salario de tres personas durante todo el año.

Con respecto a este modelo, sólo resta expresar una reflexión y a la vez preocupación. Si bien es cierto que a diferencia de las empresas de servicios que se han orientado exclusivamente hacia los préstamos, en el caso de las operaciones de ahorro, es la empresa de servicios y no el cliente, quien debe luchar por ganarse la confianza de la otra parte y demostrar su confiabilidad y honorabilidad, también lo es que hay una muy buena razón para estar alerta, ya que para este esquema aún no existen sistemas de regulación y supervisión que protejan a los depositantes de los malos manejos o de las operaciones riesgosas en que incurran los administradores del fondo de ahorro.

Y es que si bien la empresa de servicios se ha ganado la confianza de los ahorradores, la verdad es que el "sistema de contabilidad" que hasta ahora ha empleado, deja mucho que desear, ya que su rusticidad no permite conocer con precisión el estado financiero del fondo y evaluar el nivel de riesgo al que está expuesto. Aunque esta deficiencia se está corrigiendo, no deja de ser preocupante que empiecen a proliferar estos modelos en otras empresas de servicios y se cometan los mismos errores. Un sistema eficiente y barato de supervisión y control es indispensable antes de promover más el modelo.

d) Seguro agrícola

Ante la fuerte orientación a la gestión y colocación de crédito destinado a cultivos anuales por parte de por lo menos seis empresas de servicios y a que de por sí la actividad agrícola se encuentra expuesta a riesgos climáticos y biológicos, las empresas de servicios han tenido que incorporar dentro de sus servicios financieros al seguro agrícola, el cual incluso es uno de los requisitos indispensables para acceder al crédito.

La función esencial del seguro radica en la reducción del riesgo de pérdida para los agricultores a través de la combinación de un gran número de personas similarmente expuestas y

en donde cada uno de ellos contribuye a un fondo común, mediante el pago de primas para responder a pérdidas ocurridas para alguno o algunos de los individuos.

Bajo la legislación actual, la transferencia del riesgo de pérdida debido a factores climáticos o biológicos puede hacerse a través de dos posibles vías: (i) contratando un seguro en forma directa con una compañía privada o paraestatal, y (ii) formando una agrupación que integre a agricultores y en donde cada uno paga su respectiva prima a un fondo común cuya función es, precisamente, indemnizar a aquellos agricultores que lleguen a registrar siniestros. A su vez, esta agrupación debe contratar un reaseguro con una compañía para que en caso de que el nivel de siniestralidad rebase la capacidad económica del fondo, esta compañía responda e indemnice a los agricultores por el exceso de pérdida. A estas agrupaciones se les denomina Fondos de Autoaseguro y se constituyen bajo la figura de Asociación Civil. Dado que son integrados por agricultores, son estos mismos los que dirigen los destinos de la organización, requiriendo para ello un equipo técnico profesional —por lo menos de dos personas— que asuma las funciones de suscripción, verificación, supervisión y ajuste en caso de siniestros. Para esto, las reglas que norman la operación de estos fondos permiten que se pueda disponer hasta de un 25% de las primas captadas en el ciclo en curso para cubrir los gastos de administración.

Pues bien, no obstante que por lo menos cinco empresas de servicios reúnen la superficie mínima necesaria como para ofrecer el servicio de seguro a través de un fondo de autoaseguro, solamente una ha sido capaz de ofrecer el servicio de seguro mediante esta vía, mientras que el resto se ha limitado a fungir como gestores ante las compañías a fin de que los agricultores contraten el seguro. En este sentido, los beneficios más importantes que se derivan al operar el seguro a través de un fondo son los siguientes:

- Brindar un servicio de mayor calidad, que permita a los agricultores no seguir concibiendo al seguro como un simple requisito a cubrir para poder acceder al crédito.
- Considerando que las diversas regiones donde operan las empresas de servicios con fuerte operación crediticia en cultivos anuales se caracterizan por presentar condiciones de baja siniestralidad, las reglas que regulan la operación de los fondos de autoaseguro permiten que de los remanentes del ejercicio —los que quedan una vez que se haya indemnizado a los agricultores que registraron siniestros—, un 70% se pueda destinar a lo que los socios del fondo decidan, como por ejemplo: incrementar las reservas del fondo, disminuir el costo del seguro, proporcionar asesoría técnica, o para capitalizar al llamado fondo social, mismo que a su vez puede utilizarse para apoyar las actividades agropecuarias de los socios a través de la adquisición de bienes de capital, compra de insumos, financiamiento de capital de trabajo, creación de fondos de ahorro, etc. Luego entonces, el fondo permite evitar las transferencias de recursos de los agricultores hacia agentes externos.

Sin embargo, desafortunadamente ya se han presentado casos de empresas de servicios que han optado por privilegiar la opción de capitalización del fondo en forma rápida en vez de ofrecer un servicio de calidad para la protección contra riesgos, desvirtuándose este servicio y comprometiendo la viabilidad de los mismos.

8.1.5. Servicios de gestoría

Los servicios de gestoría que ofrecen las empresas de servicios se dan cuando los técnicos asumen la función de gestionar a nombre de los productores: créditos, recursos económicos a fondo perdido, seguro agrícola, subsidios gubernamentales, la constitución legal de alguna organización, etc.

Posterior a la crisis de diciembre de 1994 y a medida que la banca se mostró cada vez más reticente a canalizar créditos al medio rural, las empresas de servicios reforzaron mucho los servicios de gestoría financiera a fin de diversificar las fuentes de financiamiento y compensar la falta de líneas de crédito. Incluso, hay empresas de servicios que prácticamente no han recurrido a la gestión de créditos bancarios para financiar las empresas promovidas, sino que centraron sus esfuerzos en gestionar recursos a fondo perdido con dependencias federales y estatales.

Un indicador que ilustra claramente la importancia que han adquirido los servicios de gestoría financiera de recursos no bancarios, lo constituye la proporción de 61% con la que estos participan en el total de los recursos movilizados en 1997 por las empresas de servicios en favor de los productores.

Con el surgimiento de la Alianza para el Campo, la gestoría financiera ha adquirido mayor importancia, ya que el acceso a los recursos de este programa necesariamente exige de un proceso burocrático consistente en el conocimiento detallado de la normativa de cada programa, obtención y llenado de un formato, elaboración de perfiles técnicos, realización de cotizaciones ante diversos proveedores, canalización de solicitudes a las instancias de recepción, validación y autorización, seguimiento de las solicitudes y, claro está, el cabildeo para inducir la decisión final en forma favorable. Aunque todo este trámite corresponde realizarlo directamente a los productores, la verdad es que éstos suelen tenerle aversión a todo lo que suene a trámites. Ante esta situación, las empresas de servicios se ven obligadas, además de que les interesa, a asumir todo el proceso de gestoría a nombre de los productores.

El crecimiento exponencial que están registrando los recursos económicos no bancarios en el total de los recursos movilizados, se ha traducido en un descenso paulatino de la autosuficiencia financiera de las empresas de servicios, pues a diferencia del crédito bancario, la movilización de los recursos no bancarios no

traen consigo reembolsos que permitan costear los gastos operativos en que se incurre.

Por ejemplo, un servicio de gestoría específico que hoy ofrecen varias empresas de servicios y que ha significado incurrir en gastos, además de que implica la saturación y desgaste de los asesores, es el del seguro agrícola. Dado que este servicio es un requisito obligatorio para acceder a un crédito, en aras de agilizar su contratación por parte de los productores y de alguna manera mejorar la calidad del servicio, las empresas de servicios establecen convenios con las compañías aseguradoras en donde generalmente éstas aceptan reembolsarle a la empresa de servicios ciertos montos en función de los niveles de siniestralidad, a cambio de que los técnicos asuman todo el proceso que implica la contratación de un seguro, a saber: la suscripción, verificación, supervisión e incluso el ajuste en caso de siniestro.

En los hechos, todo esto se traduce en una sobrecarga de trabajo para el asesor técnico, pues aunado a todo lo que implica la gestoría, colocación, supervisión y recuperación del crédito, todavía debe asumir las funciones de asegurador. Además, se corren riesgos de que aumente el riesgo moral, ya que el asesor se convierte en juez y parte: puede ocurrir que reporte siniestros que no ocurrieron o viceversa. Y lo peor de todo es que se le enfrenta a un inminente proceso de desgaste ante el agricultor, quien tratándose de seguro siempre quiere beneficiarse a costa de lo que sea.

En suma, todo lo anterior le plantea a las empresas de servicios la necesidad de desarrollar estrategias de cobro por los servicios de gestoría. Ya existen por lo menos tres experiencias generadas con respecto a este punto.

Una posible alternativa sería que el gobierno mismo reconozca la importancia de la gestoría y todos los servicios agregados que ofrecen las empresas de servicios y canalice apoyos a favor de éstos de acuerdo al cumplimiento de ciertas metas. Por ejemplo, una empresa de servicios recibe de parte de un gobier-

no estatal reembolsos económicos a razón de 4% por la colocación y 8% por el seguimiento sobre el monto de la inversión total en créditos refaccionarios.

Otra alternativa podría ser la que desarrolló una empresa de servicios y consiste en negociar con los grupos que resultan beneficiados con algún recurso gubernamental, que dicho recurso no sea considerado como un subsidio sino como capital pendiente sin intereses que debe ser reembolsado a un fondo de ahorro y capitalización, y del cual puede destinarse cierto monto para compensar a la empresa por los servicios de gestoría prestados.

Finalmente está la alternativa desarrollada por otra empresa de servicios, misma que ha sido capaz de pasar de gestora de seguro agrícola ante una empresa privada a administradora de un fondo de autoaseguro. Por una parte esto se ha traducido en mejor calidad de atención para los productores, además de que existe la posibilidad de capitalización al retener los remanentes, y por la otra, se ha constituido en una fuente de ingresos para la empresa de servicios, en la medida en que le permite sostener a por lo menos dos técnicos durante todo el año. Con el objeto de evitar el riesgo moral y el enfrentamiento de los técnicos y los productores en caso de inconformidad en los ajustes de siniestros, se ha optado por rotar a los técnicos a fin de que el que realice el ajuste a un productor no sea el mismo que le tramitó el crédito y lo asesoró a lo largo del ciclo agrícola.

Cualquiera de las tres alternativas, una combinación de ambas o la generación de otras, pueden ser una opción para que las empresas de servicios logren elevar su nivel de autosuficiencia financiera; es decir, para que logren ganar y perdurar en el tiempo y puedan seguir brindando sus servicios.

8.1.6. Servicios de consultoría

Se definirá al consultor como "aquel individuo o empresa que cuente con conocimientos y experiencias específicas y que hace

negocio vendiendo esas experiencias y conocimientos a las empresas que lo necesiten" (Soldevilla, 1997).

A los consultores suele contratárseles por dos razones fundamentales:

1. Cuando se realiza algún negocio muy importante, a fin de que ayuden a sus clientes a sortear problemas coyunturales y, en casos extremos, para ayudarles a abordar una crisis organizacional importante.
2. Porque el cliente tiene planes futuros que requieren la experiencia y el conocimiento que proporciona la consultoría externa (visión estratégica).

Planteadas así las cosas, las empresas de servicios que ofrecen servicios de consultoría, y exclusivamente por la primera razón enunciada, son aquellas cuyas operaciones se orientan hacia el área pecuaria o bien hacia actividades que los clientes no dominan porque son de reciente introducción (grana cochinita, amaranto, medicina naturista, etc.). Durante el trabajo de campo se pudo observar claramente cómo los asesores con conocimientos de medicina veterinaria y zootecnia, eran asiduamente solicitados por los productores de caprinos, ovinos y bovinos con el objeto de ayudarles a sortear problemas coyunturales relacionados con enfermedades y partos de los animales.

Esta situación ocurre no sólo por el carácter especializado que exige el manejo sanitario y tratamiento clínico de los animales, sino sobre todo porque los asesores con esta formación asumen una actitud de "hacedores" y no capacitan a los productores para que éstos puedan suplirlos en la ejecución de ciertas actividades. Esto pudo observarse claramente en dos empresas de servicios: una aún hace por el caprinocultor ciertas prácticas —como la desparasitación y vacunación— que después de cinco o seis años de acompañamiento ya debieran dominar los productores; mientras que otra ha logrado que los caprinocultores

dominen estas prácticas gracias a la impartición de programas de capacitación, como el de "veterinarios prácticos". El dejar de hacer las cosas por los productores, libera a las empresas de servicios y les permite concentrar toda su creatividad en el desarrollo organizacional.

La asunción de una actitud de "hacedor" sobre la de asesor tiene que ver con la supremacía de la "mentalidad de escasez" sobre la "mentalidad de abundancia".²⁸ Así, mientras que los "hacedores" sienten que no deben compartir todos los conocimientos y méritos con los productores rurales (toda vez que éstos pueden prescindir de sus servicios en la medida en que ya no requerirán de ellos), los asesores, por su parte, reconocen que en el medio rural hay lo bastante como para que nadie se quede sin lo suyo; por lo tanto, comparten el prestigio, el reconocimiento, las utilidades y la toma de decisiones (Covey, 1999).

Dicho en otros términos, mientras que los "hacedores" son "dadores" de la hora, los asesores son "constructores de relojes".

El que los servicios de consultoría no se otorguen por la segunda razón enunciada, es decir, porque el cliente tenga planes futuros, probablemente se deba a que el bajo nivel de desarrollo organizacional que han alcanzado la gran mayoría de los grupos no estimule la demanda de este servicio. Esta explicación es congruente con el modelo de capacitación que ha desarrollado una empresa de servicios, según el cual la consultoría se ubica en la última etapa de todo el proceso de capacitación, pues a juicio del responsable de este servicio, la consultoría sólo se justifica y se demanda cuando las organizaciones han pasado por una serie de niveles de desarrollo.

Aunque existe razón en esta concepción, lo cierto es que con bastante frecuencia integrantes de algunos grupos, sobre todo los que producen granos básicos, solicitan alternativas que les

²⁸ Ambos conceptos fueron acuñados por Covey (1999).

permitan mejorar su nivel de rentabilidad y, por consiguiente, su nivel de vida. Esto es, la situación de alto riesgo bajo la que hoy producen los agricultores, constituye una razón más que justificada para fortalecer los servicios de consultoría, pues lo que estos agricultores requieren son soluciones integrales. El problema es que en virtud de que los directivos y asesores de las empresas de servicios son en esencia "hombres de acción", no tienen ni el tiempo ni la vocación para empaparse de la compleja realidad que hoy enfrentan los agricultores y luego hacerse llegar de los conocimientos necesarios que requiere el diseño de una solución integral que sea viable y sostenible.

En este sentido, probablemente lo más recomendable es que algunas empresas de servicios asuman la responsabilidad de diseñar servicios de consultoría externa permanentes que les brinden una teoría que los guíe, pues de lo contrario, la práctica del desarrollo que estos realizan será siempre una nave que marche sin carta de navegación, atendida a la intuición, al instinto del timonel. En esas condiciones, el peligro de no llegar a puerto aumenta, y mucho (Meyer, 1998).

9 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento consiste en conformar la oferta de la empresa de servicios de manera que ocupe un lugar claro y apreciado en la conciencia de los habitantes rurales (Kotler, 1993).

En el ámbito de los servicios rurales, el posicionamiento se ha pretendido lograr a través del número, tipo y calidad de servicios que se ofrecen, la cantidad de sistemas productivos que se pretenda impactar y el tiempo que transcurre para brindar resultados apreciables. En términos generales, las empresas de servicios adoptan dos estrategias muy contrastantes entre sí: la primera consiste en ofrecer múltiples servicios orientados a diversos sistemas productivos y a estratos de productores ubicados en un contexto regional amplio, y la segunda en ofrecer dos o a lo sumo tres servicios específicos, a un estrato particular de productores de algún producto y en una región o comunidad específica. ¿Cuál es la mejor estrategia?

9.1. Los riesgos de la especialización

La experiencia acumulada por cuatro empresas de servicios ofrece algunas lecciones valiosas que pueden ser de utilidad para orientar la toma de decisiones en torno a la estrategia de posicionamiento más conveniente. No se debe pasar por alto que esta decisión también está estrechamente relacionada con el origen de los ingresos que finalmente soportarán la operación de la empresa de servicios.

El caso de la primera empresa de servicios es muy revelador, pues después de haber sido una de las más grandes —llegó a

operar hasta con 136 grupos— y ser la que mejor pagaba a sus técnicos, hoy en día está en proceso de liquidación.

Una de las principales causas de este fracaso está en que la empresa de servicios concentró sus operaciones en un distrito de riego cuya fuente de alimentación era una presa que dejó de tener capacidad de proveer de agua para uso agrícola debido a la sequía recurrente que se ha presentado año tras año desde 1992. Así, de regarse cerca de tres mil hectáreas, hoy sólo se riegan 120. Dado que el 80% de los grupos atendidos por esta empresa de servicios se ubicaban en este distrito y dependían al 100% del agua de la presa para realizar sus cultivos, se comprende fácilmente lo que esto significó para la vida de la empresa de servicios.

En lo que respecta a otra empresa de servicios, resulta que registró una excesiva concentración de sus fuentes de ingresos. Así, a partir de 1995 desplegó una estrategia muy agresiva de capacitación financiada con recursos gubernamentales, que para 1997 llegaron a representar el 69% de sus ingresos totales. Sin embargo, durante una supervisión externa, resultó que uno de los técnicos estaba haciendo mal uso de los recursos (dado que no estaba impartiendo los cursos), por lo que la fuente financiadora decidió cancelar relaciones con la empresa de servicios y la obligó a regresar parte de los recursos que le había reembolsado. Esto provocó que esta empresa dejara de operar por casi medio año ante la falta de ingresos.

En tercer lugar está el caso de otra empresa de servicios que desde su apertura gracias al apoyo subsidiario del gobierno federal, orientó sus operaciones exclusivamente hacia once grupos ganaderos a los cuales se les gestionaron créditos refaccionarios para adquirir ganado de doble propósito. Dado que estos créditos se descontaron a principios de 1994, en un contexto de bajas tasas de interés, todo parecía "marchar sobre ruedas". Sin embargo, la crisis financiera de diciembre de 1994 provocó que las deudas de los grupos se duplicaran y hasta triplicaran, además de que los precios

de la leche y la carne cayeron en términos relativos. Aunque finalmente sólo un grupo se declaró incapacitado para cubrir sus adeudos, destaca el caso de cinco grupos que mostraron gran disponibilidad y aún solvencia de pago no obstante la gravedad de la crisis. Lo que distingue a estos grupos del resto, es que sus integrantes no dependían exclusivamente de la ganadería, sino que tenían una economía diversificada que les permitió contrarrestar los efectos adversos de la crisis y tener liquidez para amortizar sus adeudos. Esto es, los mismos grupos le dieron una lección a la empresa de servicios: no es conveniente concentrar las operaciones en una sola actividad.

Lo mismo que le ocurrió a esta empresa de servicios le sucedió a otra, con la diferencia que esta última concentró sus operaciones en ganadería lechera especializada.

Incluso, un agente parafinanciero que apoya con créditos a los grupos de varias empresas de servicios sufrió en carne propia los riesgos que entraña la concentración, pues desde que se inició el convenio de colaboración con el gobierno federal dependió de una sola línea de crédito autorizada por un solo banco. Cuando en 1996 este banco cancela la línea de crédito debido a que cambió de dueños, la parafinanciera quedó sin recursos y de paso afectó a las empresas de servicios que dependen de ella para ofrecer servicios de crédito. Tuvo que transcurrir casi un año para que nuevamente se tuviera otra línea de crédito.

La lección parece muy clara: entre mayor concentración exista en los servicios e ingresos de una empresa de servicios, así como en sus operaciones, en cuanto a regiones y actividades productivas, el nivel de exposición al riesgo aumenta, pues ante la ocurrencia de cualquier acontecimiento no previsto, se pone en juego la existencia misma de la empresa de servicios. Precisamente, hoy en día por lo menos siete empresas de servicios presentan una situación de esta naturaleza, ya que la mayor proporción de sus ingresos está directamente relacionados con el

crédito bancario, o los grupos de productores que atienden dependen preponderantemente de una sola actividad productiva.

Esta lección parece entrar en contradicción con la recomendación que suele hacerse a las empresas de servicios en el sentido de evitar desarrollar muchos proyectos y servicios que dificulten aprovechar la experiencia de otros, se disminuya la efectividad y se obstaculice la transmisión de experiencias. Sin embargo, estas directrices no entran en conflicto con la experiencia que han vivido varias empresas de servicios si sólo se toma a la especialización como una estrategia de posicionamiento regional y por periodos no mayores de tres años, pero resulta excesivamente riesgoso que en el largo plazo los proveedores de servicios concentren sus servicios en un solo modelo productivo y aún en una sola comunidad. En efecto, bien puede afirmarse que cuando una empresa de servicios inicia sus operaciones en cualquier región, sí es recomendable que se especialice en una actividad productiva muy específica a fin de estar en condiciones de generar resultados "vendibles" y apreciados por los pobladores rurales, funcionarios de gobierno y empresarios, pero una vez que esto ha ocurrido debe procurar la diversificación so pena de verse involucrado en problemas de sobrevivencia ante cualquier cambio del entorno.

Incluso, cuando de concentración se trata, no es lo mismo hablar de ganadería que de agricultura, pues aún es menos riesgoso concentrar operaciones en la segunda actividad, que en la primera, pues a ésta última le afectan más las variables climáticas.

9.2. Trascender el ámbito agropecuario

Del total de los grupos analizados en la muestra estudiada (58) y que reciben servicios profesionales, el 54% tiene como actividad económica a la agricultura, el 32% a la ganadería y solamente el 14% a otras actividades no agropecuarias. Esto significa que las empresas de servicios han orientado su estrategia casi exclusi-

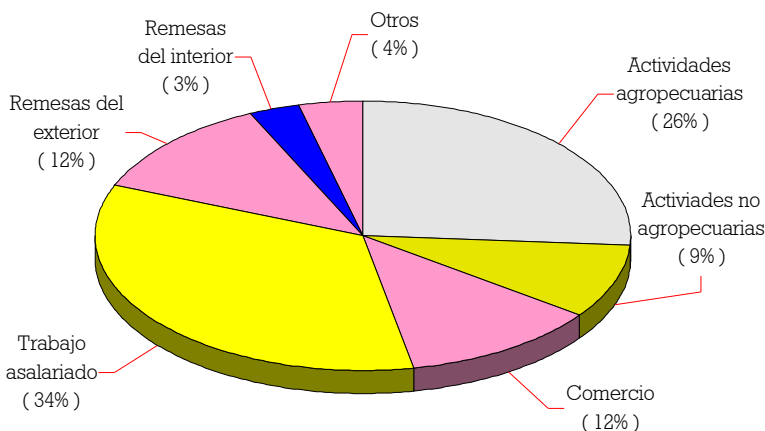
vamente hacia las actividades agropecuarias y han pasado por alto la complejidad que caracteriza a los habitantes rurales. En efecto, se ha pasado por alto que a diferencia de una empresa típica, la gran mayoría de los productores rurales de México representan a unidades familiares de producción y consumo, con fuentes de sustento e ingreso diversificados. Una unidad típica de producción rural es al mismo tiempo un hogar, cuyos miembros se dedican a distintas actividades para lograr el sustento familiar (Yúnez *et. al.*, 1998).

Así, con base en una encuesta aplicada a 508 hogares de catorce poblaciones con menos de 10 mil habitantes y localizadas en nueve estados de la república mexicana, se encontró que las actividades agropecuarias (cultivos básicos, comerciales y ganadería) explican alrededor del 26% del ingreso medio neto anual del total de los hogares encuestados; las actividades no agropecuarias participan con un 9% en el ingreso; el comercio con un 12%; el trabajo asalariado local y regional con más de 34%; las remesas de los miembros del hogar que emigran a Estados Unidos con un 12% y las remesas de los que emigran al resto de México con un 3% (Figura 5). La importancia de cada fuente de ingresos depende del nivel de escolaridad de los hogares, el grado de aislamiento de las comunidades de los mercados y de la cantidad y calidad de los medios de producción disponibles (Yúnez *et. al.*, 1998).

Estos indicadores reflejan una evidente miopía de las empresas de servicios, pues en los hechos se han orientado a brindar servicios que impactan solamente en el 26% de los ingresos de los habitantes rurales y han descuidado a las actividades que realmente constituyen las fuentes más importantes de ingresos para los pobladores rurales. ¿Acaso no será esta miopía la que explica en parte el porqué del pobre desarrollo que han alcanzado las empresas de servicios, tanto de carácter privado como de las propias organizaciones? ¿No será la excesiva concentración en las actividades

agropecuarias lo que explica la elevada vulnerabilidad de las empresas de servicios, cuando en realidad se tiene un amplio mercado como para reducir dicha vulnerabilidad?

FIGURA 5
La complejidad de los hogares rurales
(participación en el ingreso neto anual)*



* Los datos sobre ingreso son netos, esto es, provienen de la diferencia entre el ingreso bruto por actividad y los costos que acarrea la actividad (Yúnez, 1999).

En definitiva, las empresas de servicios deben instrumentar estrategias de posicionamiento que trasciendan las actividades estrictamente agropecuarias, por lo que deben considerar toda la complejidad que caracteriza al ámbito rural, y sobre todo, no deben pasar por alto que una de las grandes tendencias que se vislumbran para el sector, indica que en virtud del creciente deterioro de los recursos naturales, el déficit ambiental acumulado pronto comenzará a formar parte integral de los procesos de formación de precios de los alimentos y materias primas agrícolas. Esto significa que gran parte del futuro del medio rural está relacionado con la oferta ambiental (Mendoza, 1998).

10 GANAR/GANAR EN EL MEDIO RURAL

Durante el trabajo de campo realizado en los estados donde se ubican las 58 empresas rurales seleccionadas que recibieron servicios de las empresas de servicios durante un periodo no menor a cinco años, se pudieron detectar situaciones muy contrastantes entre sí. Así por ejemplo, mientras que la situación económica de algunas empresas de servicios era desde muy aceptable hasta excelente (por la amplitud y equipamiento de sus oficinas, por el nivel de salarios del personal, por la posesión de vehículos en muy buen estado, etc.), cuando se realizó el contacto con sus clientes (los productores) y se inició el proceso de evaluación, inmediatamente se detectaba la ausencia de evidencias que dieran cuenta de mejoras en los niveles de vida de los productores y sus familias como resultado de los servicios recibidos.

En contraste con lo anterior, también se pudo constatar la existencia de empresas de servicios cuyas condiciones económicas eran sumamente precarias, pero los grupos de productores a los que prestaban sus servicios manifestaban logros tecnológicos y organizativos que habían permitido mejorar su nivel y calidad de vida.

Ambas situaciones ilustran condiciones en las que una de las partes gana y la otra pierde. Sin embargo, también se identificaron casos donde tanto las empresas de servicios como las empresas rurales que recibieron los servicios no registraban mejoras evidentes. Las primeras carecían de oficina propia o debían

la renta hasta de tres meses, no poseían equipo, no tenían vehículos o sólo tenían uno en mal estado, además de que ya debían el salario a los técnicos hasta por cuatro meses. En tanto que las segundas se encontraban en una situación de incertidumbre porque el crédito de avío aún no había llegado y carecían de capacidad de ahorro como para prescindir del crédito; es más, debían parte del crédito del ciclo anterior, lo que significa que estaban en cartera vencida. Esto es, los dos perdían.

Finalmente, se pudo detectar el caso donde ambas partes mostraban evidencia clara de mejora: las empresas de servicios percibían ingresos que les permitían cubrir con holgura los salarios del personal técnico y administrativo, adquirir moderno equipo de oficina, comprar vehículos, obtener utilidades y aún crecer. Por su parte, los grupos de productores rurales manifestaban grandes logros administrativos, habían adquirido maquinaria y equipo con recursos provenientes de diferentes fuentes de financiamiento, compraban y comercializaban en común, ya no dependían del crédito externo, tenían proyecto común, etc., Es decir, ambos ganaban.

En suma, lo que estas situaciones indican es que como resultado de la interacción humana establecida entre las empresas de servicios y los productores rurales, se lograron generar resultados caracterizados por cuatro paradigmas básicos: (i) Ganar/ganar, (ii) Ganar/perder, (iii) Perder/ganar y (iv) Perder/perder.

Como resultado de esta observación empírica, se pensó que era necesario definir los parámetros que permitieran cuantificar la magnitud de la ganancia que cada una de las partes obtenía o dejaba de obtener por la particular forma en que se establecía la interacción. Así, para el caso de las empresas de servicios se diseñó un parámetro al que se le denominó "autosuficiencia financiera". En la medida en que las empresas de servicios hayan sido capaces de sustituir el subsidio decreciente otorgado por el gobierno gracias al cobro de sus servicios, en esa medida de-

mostraban su capacidad de autosuficiencia o de no dependencia de subsidios. Dicho parámetro se expresa como la proporción con la que participan los ingresos provenientes del cobro de servicios (a productores o instituciones diferentes de la entidad gubernamental que originalmente otorgó el subsidio) en los ingresos totales. Por ejemplo, si una empresa de servicios facturó ingresos por un total de un millón de pesos durante un período de tres años y de ese millón, 500 mil pesos fueron por concepto de subsidios gubernamentales, entonces esta empresa tiene un nivel de autosuficiencia financiera de 50%.

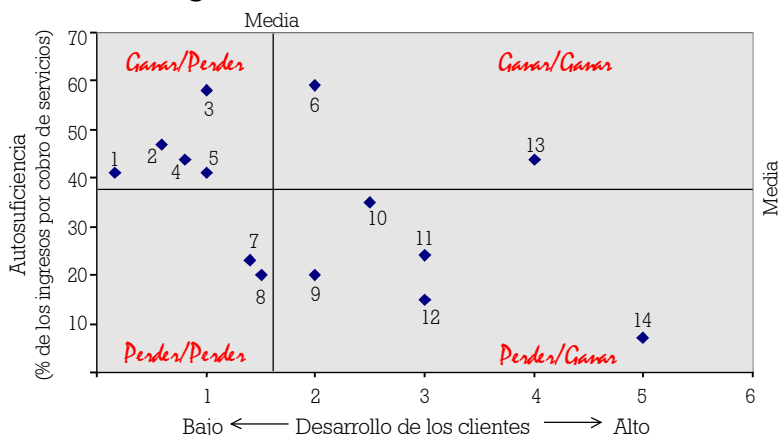
En lo que respecta a los grupos o empresas rurales que se promovieron, se diseñó un parámetro que da cuenta del grado de desarrollo alcanzado como resultado, en gran parte, de los servicios recibidos. Dicho parámetro se compone de ocho criterios de tipo cualitativo que pudieron ser contrastados en el momento en que se estableció contacto con los grupos o empresas rurales. Los criterios son los siguientes:

1. Nivel de cohesión grupal o familiar para la ejecución de los procesos productivos primarios.
2. Negociación y compra de insumos por los propios grupos.
3. Negociación y venta de productos y cosechas por los propios grupos.
4. Nivel de capitalización, medida por la inversión en activos fijos y la generación de capacidad de ahorro.
5. Independencia financiera, entendida como la no-dependencia recurrente de créditos externos.
6. Visión compartida entre todos los integrantes del grupo.
7. Involucramiento de la mujer, por lo menos en forma igualitaria que el hombre.
8. Uso de tecnologías de bajo impacto ambiental.

Entre más de estos criterios se hayan logrado encontrar en cada uno de los grupos evaluados, mayor grado de desarrollo alcanzado, y viceversa.

Si se observa la Figura 6, se concluye que salvo dos o quizás tres empresas de servicios, el resto se ha enfrentado con algo denominado con el mote de "la tiranía de la disyuntiva", es decir, el punto de vista racional que no acepta la paradoja, que no puede vivir con dos fuerzas o ideas aparentemente contradictorias al mismo tiempo (Collins y Porras, 1995): o gana la empresa de servicios o ganan los productores, pero no ambos.

FIGURA 6
Autosuficiencia financiera de la empresa de servicios
vs grado de desarrollo de los clientes²⁹



En contraste, las empresas de servicios número 6, 13 y aún la 10, en vez de atormentarse con la tiranía de la disyuntiva, han buscado desarrollar el "genio de la agregación" (Collins y Porras, 1995), es decir, la capacidad de adoptar ambos extremos. Así, en lugar de elegir entre su propia autosuficiencia financiera y

²⁹ Cada punto representa el desarrollo promedio de los grupos promovidos por una empresa de servicios; dicho desarrollo fue evaluado a partir de las características de tres o más grupos seleccionados al azar.

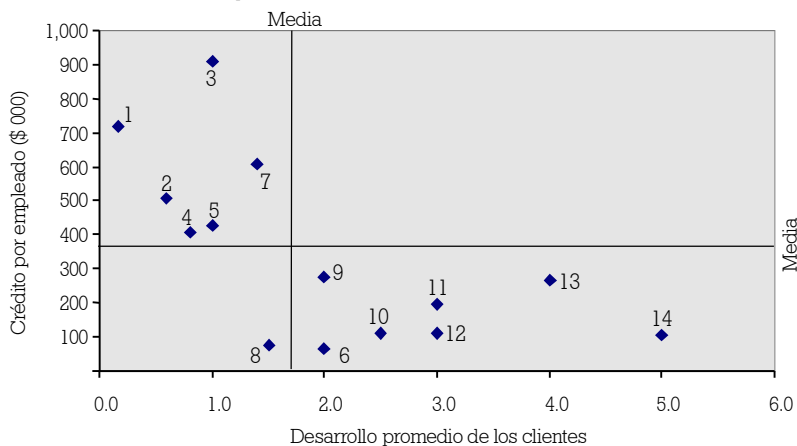
el desarrollo de sus clientes, han buscado la manera de hacer realidad ambas cosas a la vez: ganar/ganar.

Igualmente, se encontró una elevada correlación entre el énfasis otorgado por la empresa de servicios al proceso de gestión, colocación y recuperación del crédito —medido por el monto de crédito operado por empleado— con el grado de desarrollo promedio alcanzado por los grupos. En la Figura 7, donde se grafica el crédito otorgado por empleado y el desarrollo promedio de los grupos y se establecen un conjunto de cuadrantes de acuerdo con los valores promedio de todas las empresas de servicios involucradas, se observa que en el cuadrante superior izquierdo aparecen las empresas de servicios que colocan más créditos por empleado pero que registran el menor grado de desarrollo promedio de sus clientes: las número 1, 2, 3, 4, 5, y 7. Por el contrario, en el cuadrante inferior derecho se encuentran las empresas de servicios con bajas cantidades de crédito colocado por empleado pero con mayor desarrollo agregado promedio a los grupos: las número 6, 10, 11, 12, 13 y 14.

Resulta por demás revelador el hecho de que ninguna empresa de servicios se ubique en el cuadrante superior derecho, es decir, que simultáneamente a que movilice grandes volúmenes de crédito, también logre impulsar el desarrollo de sus clientes, los productores.

Considerando que la movilización del crédito bancario es lo que ha permitido avanzar en la autosuficiencia financiera de las empresas de servicios, nuevamente se hace presente la "tiranía de la disyuntiva": o las empresas de servicios se dedican a movilizar crédito, es decir, a pugnar por su autosuficiencia, o canalizan sus esfuerzos a impulsar el desarrollo de sus clientes. A la luz de los resultados obtenidos, todo indica que muchas de las empresas de servicios han optado por una cosa o por la otra, siendo la movilización del crédito a la que mayores prioridades se le ha dado.

FIGURA 7
Relación entre énfasis a la gestoría financiera
y el desarrollo de los clientes³⁰



La empresa de servicios número 14 ha transitado por el camino contrario, ya que ha orientado completamente sus esfuerzos a desarrollar las empresas de productores a costa de su autosuficiencia financiera. Sin embargo, aunque la interacción resultante ha sido perder/ganar, esta empresa de servicios se encuentra en una inmejorable posición para impulsar una interacción ganar/ganar, pues si se decidiera a cobrar por sus servicios, las empresas rurales desarrolladas ya están en posibilidades de pagar gracias a los logros alcanzados a raíz de la conformación de granjas finalizadoras cooperativas que han permitido mejorar la productividad ovina y acceder al mercado en condiciones muy favorables (ver páginas 42-43 y 63-64).

³⁰ Cada punto representa el desarrollo promedio de los grupos promovidos por una empresa de servicios; dicho desarrollo fue evaluado a partir de las características de tres o más grupos seleccionados al azar.

La razón de mayor peso que suelen esgrimir los gerentes y los asesores para explicar el porqué existe esta disyuntiva, es que el proceso de gestión, colocación y recuperación de crédito bancario es muy burocrático, tortuoso y absorbente, por lo que el tiempo disponible que resta para dedicarlo a la organización, educación y capacitación de los grupos es prácticamente nulo. Máxime cuando en la región se pueden practicar dos ciclos de cultivo al año, como sería el caso de las empresas de servicios número 2, 4 y 9.

Sin duda que la razón les asiste, pero también existe cierto conformismo por parte de las empresas de servicios —acicateado por las fuentes financieras— cuya orientación principal es la movilización del crédito, ya que asumen la actitud de que la gestoría financiera por sí sola constituye un valioso servicio que justifica su misión como empresas de servicios. Y es que si la movilización de crédito permite tener acceso en forma "automática" a los reembolsos bancarios otorgados por los FIRA por colocar créditos de baja cuantía, y si los productores están dispuestos a ceder el reembolso por asesoría técnica sólo por el hecho de que las empresas de servicios les garanticen el acceso al crédito, aún cuando no reciban otros servicios, ¿para qué desgastarse en ofrecer otro tipo de servicios bajo un enfoque de calidad?

Lo que estos casos parecen sugerir es que si bien es cierto que los paradigmas ganar/perder, perder/ganar y perder/perder suelen estar profundamente arraigados en la mentalidad de las empresas de servicios y de los propios productores, también lo es que los propios sistemas (de crédito, seguro, comercialización, subsidios, etc.) propician que el principio ganar/ganar no florezca en el medio rural. Este principio sólo puede prosperar cuando los sistemas le brindan sustento.

Asimismo, tampoco habría que restarle peso a las opiniones mismas que suelen emitir los propios asesores, quienes afirman que la capacitación que han recibido en materia de organización,

finanzas, seguro agrícola, mercadotecnia y administración ha sido deficiente, por lo que sus posibilidades de ofrecer soluciones empresariales a sus clientes son realmente reducidas.

Ahora bien, planteadas así las cosas, tal pareciera que esta disyuntiva llegó para quedarse en la mayoría de las empresas de servicios y que mientras el sistema financiero rural no cambie, difícilmente se podrá desarrollar el "genio de la agregación", es decir, la capacidad de optar por la autosuficiencia financiera y a la vez procurar el desarrollo de los clientes.

Analizando con cierto detalle el caso de las empresas de servicios que en la Figura 6 aparecen en los cuadrantes superior o inferior derecho, se deduce que todo lo anterior constituye una falsa disyuntiva, pues aprovechando los apoyos subsidiarios de los programas gubernamentales, se pueden enfocar todos los esfuerzos en conformar organizaciones de base que una vez que hayan percibido logros en el plano tecnológico y comercial gracias a los servicios ofrecidos por las empresas de servicios, se les pueda plantear a sus integrantes una visión estratégica común que muestre la necesidad de avanzar a etapas superiores de organización y de establecimiento de alianzas con clientes y proveedores. En estos momentos, las empresas de servicios podrán establecer contratos de prestación de servicios profesionales con tales organizaciones, contratos que por un lado permitirán tener ingresos por el cobro de servicios y, por el otro, deberán contribuir a mejorar la situación competitiva de la organización y la de sus socios.

Este camino no está exento de problemas y riesgos, pues implica renunciar a los ingresos económicos inmediatos por concepto de reembolsos bancarios, pero a la larga es mucho más sostenible y gratificante, moral y económicamente, que el modelo basado en la simple movilización del crédito.

Algo que podría contribuir en forma decisiva a concretar esta *visión* es el diseño de programas gubernamentales de apoyo

subsidiario a las empresas de servicios que no contemplen un esquema de subsidios decrecientes en el tiempo, sino transferencias constantes en términos reales por un período preestablecido, tres o cuatro años por ejemplo. Esto impediría que las empresas de servicios que reciban dichos apoyos se sientan presionadas por buscar salidas inmediatas —como la gestoría del crédito— tendientes a compensar el descenso en los apoyos, además de que evitaría las penurias económicas para los asesores técnicos y, a su vez, estimularía la dedicación de mayor tiempo al desarrollo organizacional.

Con sus propios matices, las empresas de servicios número 10 y 13, han seguido este sendero y, hoy por hoy, son las que se encuentran en mejores condiciones para demostrar la viabilidad de establecer relaciones ganar/ganar (Figura 6). Algo que caracteriza a ambas empresas de servicios es que orientan su estrategia a la educación y al desarrollo organizacional —la número 10— y sobre todo al establecimiento de un sistema endógeno de ahorro y crédito que depende muy poco de factores exógenos y que incluye a todos los habitantes rurales sin importar su fuente de ingresos —la número 13—.

Para aquellas empresas de servicios cuyos logros en materia de desarrollo son deficientes, sería muy conveniente que se plantearan la necesidad de redefinir sus estrategias de desarrollo. En principio, deberán convencerse que la relación ganar/perder no es viable en el largo plazo, toda vez que el ganar a corto plazo será en realidad un perder a largo plazo, en la medida en que no se está mostrando la consideración suficiente por el bienestar de los productores rurales, lo que a su vez permitirá que éstos demanden y paguen servicios profesionales. Un enfoque ganar/perder interdependiente se traduce en un perder/perder en el largo plazo: si no ganan los dos —la empresa de servicios y los productores rurales— ambos pierden (Covey, 1999).

11 REFLEXIÓN FINAL

Si bien hay coincidencia en que la movilización del capital social —capacidad de la gente para trabajar una con otra, cooperar en grupos, organizaciones y asociaciones— es una condición necesaria para lograr la revalorización e inclusión del sector rural en la economía en su conjunto,³¹ la interrogante que prevalece es: ¿cómo se va a lograr esta movilización? Las experiencias analizadas muestran que un medio muy eficiente es el fortalecimiento de empresas de servicios profesionales privados (de los propios productores o agentes independientes) que logren impulsar el desarrollo organizacional en el medio rural.

Esto significa impulsar no sólo a las empresas de servicios profesionales que se dediquen a formar sujetos de crédito o que gestionen apoyos gubernamentales, sino también, y de manera preponderante, a las empresas de servicios que desarrollen grupos u organizaciones con visión estratégica, capaces de captar y movilizar el ahorro rural individual y colectivo; de generar excedentes económicos mediante organizaciones que permitan las compras y ventas en común, y donde la responsabilidad, la equidad, la creatividad y la visión estratégica sean la base del trabajo en grupo.

³¹ Esta es la conclusión de dos seminarios realizados en septiembre de 1998 en la Cd. de México: "La agricultura de pequeña escala y su inclusión en el desarrollo general de México" organizado por la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural y "Los pequeños productores rurales: las reformas y las opciones" organizado por el Colegio de México.

Este reto, sin embargo, rebasa las posibilidades de un individuo aislado (técnico, asesor o promotor), por lo que las empresas de servicios deberán ser personas morales que aglutinen diversos profesionales con habilidades específicas pero con una visión integral de las empresas y organizaciones rurales. Asimismo, esta persona moral permitiría lograr economías de escala para que los técnicos puedan contar con una infraestructura de trabajo básica; puedan acceder a los apoyos como crédito, capacitación e información y contar con un grupo de discusión y evaluación con el que puedan interactuar.

Profesionalizar los servicios es quizá uno de los mayores retos que deberán asumirse para crear un mercado de servicios para el medio rural; la responsabilidad compete tanto al profesional como a la Universidad que lo forma y al Estado que subsidia dicha formación. En principio, debe reconocerse que en el México rural de hoy se carece de los suficientes cuadros técnicos capaces de asumir el reto de desempeñarse como empresas de servicios independientes. La mayoría de los agrónomos con los que cuenta el país ha sido formada para trabajar como funcionarios en alguna dependencia gubernamental o como ejecutivos en una de las muchas empresas que antaño poseía el Estado, pero muy pocos poseen la habilidad para reducir las brechas tecnológicas, fomentar la organización económica, formalizar alianzas entre productores rurales y agroindustriales, administrar una agroempresa, promover servicios de ahorro, crédito, seguro y comercialización, etc.

Si no es fácil encontrar un técnico con espíritu de servicio al cliente y visión de empresa rural en la actualidad, se requiere incidir desde ahora en las escuelas de agronomía, veterinaria y zootecnia, en las confederaciones agronómicas, colegios profesionales, el INCA-Rural, A.C., etc., para que se desarrollen profesionales con las siguientes características:

1. Capacidad para diagnosticar el "intorno" y el entorno de las unidades rurales e identificar los problemas clave.
2. Visión integral que permita dar respuesta a los problemas de las empresas rurales.
3. Capacidad de comunicación con las familias rurales y con las instituciones.
4. Alto sentido de mercado y de servicio al cliente.
5. Capacidad de explicar fácilmente lo que saben hacer, mostrando con originalidad los beneficios de sus servicios.
5. Conocimiento y voluntad para cobrar por sus servicios.
6. Preocupación por el uso sostenible de los recursos.
7. Conciencia de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de otros.

Esto requiere que dentro de la formación de los agrónomos, zootecnistas y veterinarios se introduzcan o eventualmente se fortalezcan los cursos integradores, tales como los de administración de empresas, identificación, formulación y evaluación de proyectos, planeación estratégica, finanzas rurales y mercadotecnia; ubicándolos no solo en el contexto de las empresas agropecuarias sino también en el de las empresas de servicios (técnicos, comerciales, financieros, etc.) para el sector. Asimismo, habría que sacrificar mucha de la información que actualmente se les ofrece en los cursos (contenidos), para dedicar ese tiempo a desarrollar actividades que mejoren su capacidad autodidacta, sus relaciones profesionales y su capacidad para el análisis de problemáticas y la definición de estrategias. En este sentido, los estudios de caso, las prácticas profesionales, el servicio social y los trabajos de titulación basados en empresas de servicios, deberían de ser los pilares fundamentales de la formación de estos profesionales.

Por otra parte, si bien es cierto que se requiere de una *empresa de servicios* eficiente para desarrollar empresas y organizaciones rurales, ¿cómo lograr su permanencia, si es de sobra

conocido que entre los pequeños productores la disponibilidad o la capacidad de pago en las condiciones actuales es limitada? Esto da lugar a la creación de un círculo vicioso en la prestación de servicios al campo, donde no se ofrecen servicios de calidad a los pequeños productores porque estos no pagan por ellos y no se paga por ellos porque no hay servicios de calidad (Muñoz y Santoyo, 1996).

Así, bajo un contexto caracterizado por las restricciones presupuestales y la astringencia crediticia, cualquier estrategia tendiente a brindar servicios para los productores rurales debe considerar la necesidad de adoptar un enfoque ganar/ganar, lo que implica que simultáneamente se deba desplegar todo el coraje y la creatividad en conseguir el huevo de oro —los ingresos para la empresa de servicios— y, a la vez, se muestre consideración por el bienestar a largo plazo de los productores rurales. La misión esencial de los servicios profesionales es elevar el nivel y la calidad de vida de todos los involucrados.

Esto implica trascender las visiones extremas que hasta la fecha han prevalecido entre las empresas de servicios, según las cuales es preferible pugnar por la autosuficiencia financiera propia aunque el desarrollo de los clientes sea precario, o bien que lo más deseable sea orientar todos los esfuerzos hacia la formación de organizaciones con alto nivel de desarrollo, aún a costa del sacrificio de la empresa de servicios.

A partir de las experiencias analizadas, se puede señalar que las condiciones mínimas que deben cumplirse para desarrollar un mercado de servicios bajo un enfoque ganar/ganar recíproca son las siguientes:

1. *Énfasis al desarrollo de organizaciones o empresas rurales con capacidad de agregar valor a los productos y brindar servicios a sus asociados.* La evidencia indica que cuando una empresa de servicios se limita a fungir como simple gestor de recursos externos y no impulsa simultá-

neamente el desarrollo de organizaciones, el vínculo perdura mientras persiste el flujo de recursos externos, pero cuando este se interrumpe —generalmente por razones que están fuera del control de los productores y del proveedor de servicios—, la relación termina y de paso la organización y el proveedor mismo.

2. *Adquirir la convicción de que el cobro de un servicio, constituye igualmente un servicio.* Las empresas de servicios deben aprender y iatreverse! a cobrar por los servicios que brindan a los productores rurales, pues por una parte, mediante el cobro se pone al productor en condiciones de expresar si se le sirve o no como él quiere ser servido. "El servicio no se avala en la primera, sino en la segunda venta: ahí es cuando el usuario manifiesta su conformidad con el servicio prestado y en donde aparece la proporcionalidad existente —si es que la hay— entre el servicio que se le presta y la cantidad monetaria que se le cobra y él paga". Por otra parte, gracias al cobro que se hace al productor rural, el proveedor está en condiciones de seguir sirviendo; para ello se debe desplegar toda la imaginación para buscar fórmulas creativas que compatibilicen el servicio con las ganancias. Asimismo, es muy probable que los proveedores hagan más eficiente sus servicios cuando estos se mercantilizan (Llano, 1998).
3. *Diseño de una mezcla de servicios que genere valor a los clientes.* La complejidad que caracteriza a las unidades de producción-consumo del medio rural exige la definición de los giros de servicios en los cuales las empresas de servicios han de enfatizar y que a la vez generen valor a los clientes. La forma fundamental de definirse es saber en qué negocio se está y a qué tipo de clientes se va a servir. En realidad este proceso de definición es un esfuerzo paralelo y hasta cierto punto paradójico. Por un lado, la em-

presa tiene que definirse y negar otras posibilidades para poderse enfocar e impactar al mercado rural; por otro lado, tiene que tener la suficiente flexibilidad y apertura para explorar nuevas oportunidades. Con base en la experiencia acumulada, se puede afirmar categóricamente que dos servicios que en verdad agregan valor a las unidades rurales son la educación y capacitación, así como el ahorro y crédito.

4. *Apoyo subsidiario del Estado*. En definitiva, durante la etapa de transición que mediará entre el tradicional intervencionismo del Estado y el nuevo protagonismo de los agentes rurales, resulta fundamental la intervención estatal a través de mecanismos que induzcan la creación y desarrollo de un mercado de servicios para el medio rural. El apoyo subsidiario a organizaciones privadas (empresas de servicios), con o sin fines de lucro, puede ser una estrategia. A este respecto, sería recomendable que en vez de adoptar un esquema de subsidios decrecientes en el tiempo, se opte por un esquema de intervención que considere transferencias financieras constantes en términos reales durante un período de tres a cinco años para crear estructuras. Con esto se podría evitar que la empresa de servicios se vea en la necesidad de sustituir los subsidios decrecientes con ingresos provenientes de la gestión de créditos u otros apoyos, distraendo la atención en su misión de desarrollar organizaciones sostenibles. Después de este período, algunos recursos públicos podrían seguirse otorgando, pero dirigidos a proyectos específicos y condicionados a resultados.

Finalmente, y a la luz de las experiencias analizadas, en donde solamente 69 asesores lograron conformar 596 grupos en tres o cuatro años de trabajo —con resultados ciertamente heterogéneos pero en términos generales positivos—, se puede afirmar

que la movilización del capital social en el medio rural es una estrategia viable y necesaria para revalorar e incluir en mejores condiciones a dicho sector en la economía en su conjunto. El reto está en multiplicar estas experiencias a un nivel tal que el conjunto de los grupos y organizaciones que se constituyan realmente tengan un peso determinante en la vida de los pobladores rurales.

Afortunadamente, hoy por hoy, los gobiernos federal y estatales cuentan con los programas y recursos que involucran la disponibilidad de un auténtico ejército de profesionistas (más de ocho mil en todo el país)³², que si se decidiera su reorientación hacia la movilización del capital social rural, se daría inicio a un proceso de desarrollo que, en el mediano plazo, fortalecería notablemente la vida de los productores rurales y sus comunidades, aún cuando ofrecería pocos resultados productivos o económicos en lo inmediato.

El posponer acciones para la movilización del capital social rural en aras de lo urgente, no hará mas que dificultar el inicio de este proceso indispensable.

³² Se trata del personal técnico adscrito al Programa Elemental de Asistencia Técnica (PEAT) y al Programa de Capacitación y Extensión Rural (SINDER).

12 REFERENCIAS bibliográficas

- Adelman, I., J. E. Taylor y S. Vogel. 1988. "Life in a mexican village: a SAM perspective". *Journal of Development Studies*. 25:5-24.
- Bell, C., Hazell, P. y Slade, R. 1982. *Project evaluation in regional perspective*. The John Hopkins University Press. Baltimore, EE.UU.
- BID. 1995. Guía técnica para el análisis de instituciones financieras microempresariales. Santiago de Chile.
- Binswanger, H.P; Deininger, R. y Gershon, F. 1993. *Power distortion revolt and reform in agricultural land relations*. Working Paper Series, núm. 1164. The World Bank. EE.UU.
- Chajj. 1993. "El crédito agrícola cooperativo en Estados Unidos de Norteamérica", en *El Papel de las Uniones de Crédito en el Desarrollo Rural*. NAFIN. México.
- Collins, I. James y Porras, I. Jerry. 1995. *Empresas que perduran*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Covey, Franklin. 1999. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós. México.
- Deiringer, Klaus. 1994. Cooperatives and the breakup of large mechanized farms: theoretical perspectives and empirical evidence. World Bank Discussion Papers, núm. 18. Washington, D.C.
- Dether, Aarón. 1992. Planificación de la prestación de asesoría de apoyo para el desarrollo rural. FAO. Santiago de Chile.

- Dickens, Jorge. 1997. "La innovación, motor del crecimiento". Análisis de Sociedades de Inversión. Suplemento del diario *El Financiero*. 30 de julio de 1997. México.
- FAO. 1987. Política de precios agrícolas: problemas y propuestas. Roma, Italia.
- FAO. 1993. Desarrollo agropecuario: de la dependencia al protagonismo del agricultor. Serie Desarrollo Rural, núm. 9. Santiago de Chile.
- FIRA. 1996. *Manual de operación del servicio de reembolso a intermediarios financieros y asistencia técnica integral*. México.
- FIRA. 1996. Bases y normas de operación con la participación de agentes parafinancieros. México.
- Forrester, Viviane. 1997. *El horror económico*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Gibb, A. Jr. 1974. Agricultura modernisation, non-farm employment and low-level urbanisation: a case study of a central Luzon sub-region. Tesis de doctorado. Universidad de Michigan. EE.UU.
- González Torres, Enrique. 1999. "Desarrollo educativo, una visión humanista: un reto para México". Revista *El mercado de valores*, núm. 5/99. Nacional Financiera. México.
- Kotler, Philip. 1993. *Dirección de la mercadotecnia*. Prentice-Hall. México.
- Lacki, Polan. 1995. Buscando soluciones para la crisis del agro: ¿en la ventanilla del banco, o en el pupitre de la escuela? FAO. Santiago de Chile.
- Lacki, Polan. 1996. Rentabilidad de la agricultura: ¿con más subsidios o con más profesionalismo? FAO. Santiago de Chile.
- Llano, Luis. 1998. "Loa a la mercantilidad". Revista *Expansión*, núm. 747. México.
- Mansell Carstens, Catherine. 1995. *Las finanzas populares en México*. CEMLA-Ed. Milenio-ITAM. México.

- Mendoza Zazueta, José Antonio. 1998. "Desarrollo rural sostenible: un enfoque productivo y de justicia social". Revista *El mercado de valores*, núm. 8/98. Nacional Financiera. México.
- Meyer, Lorenzo. 1998. "La teoría, la práctica y la realidad". Periódico *Reforma*. 19 de marzo de 1998. México.
- Muñoz Rodríguez, Manrubio y Santoyo Cortés, V. Horacio. 1996. *Visión y misión agroempresarial: competencia y cooperación en el medio rural*. CIESTAAM–Universidad Autónoma Chapingo. México.
- Muñoz Rodríguez, Manrubio et al. 1998. *Análisis de un programa gubernamental de asistencia técnica en México*. CIESTAAM–Universidad Autónoma Chapingo. México.
- Peyrefitte, Alain. 1996. *La sociedad de la confianza*. Editorial Andrés Bello. Santiago de Chile.
- Pipitone, Ugo. 1994. La salida del atraso: un estudio histórico comparativo. Editorial CIDE–FCE. México.
- Presidencia de la República. 1991. Exposición de motivos para reformar el artículo 27 de la Constitución mexicana. México.
- Rangarajan, C. 1982. *Agricultural growth and industrial performance in India*. IFPRI Research Report, núm. 33. Washington, D.C.
- Ruiz García, Antonio. 1998. "La agricultura de pequeña escala y su inclusión en el desarrollo general de México". Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C. <http://www.fmdr.org.mx>.
- SAGAR–INCA Rural, A.C. 1998. Evaluación externa del PEAT (ciclo otoño–invierno 1997/1998). México.
- Soldevilla, Jorge. 1997. "Para qué contratar a un consultor". Revista *Expansión*, núm. 715. México.
- Villareal, Everardo y otros. 1990. "Transferencia de tecnología: proyecto productor experimentador 1990", en IX Informe de la Reunión General de la Red de Investigación en Sistemas de

- Producción Animal en Latinoamérica. IICA-RISPAL. Zacatecas, México.
- Yúnez-Naude, A., Taylor, J.E. y Becerril García, J. 1998. "Los pequeños productores rurales: características y análisis de impactos". Ponencia presentada en el seminario *Los pequeños productores rurales: las reformas y las opciones*. El Colegio de México. 10 de septiembre de 1998. México.
- Warman, Arturo. 1988. "Los campesinos en el umbral del nuevo milenio". *Revista Mexicana de Sociología*. Año 1, núm. 1. IIS-UNAM. México.

Ganar–Ganar en el medio rural, se terminó de imprimir en octubre de 1999 en la Imprenta Universitaria. Esta edición consta de 9,000 ejemplares.