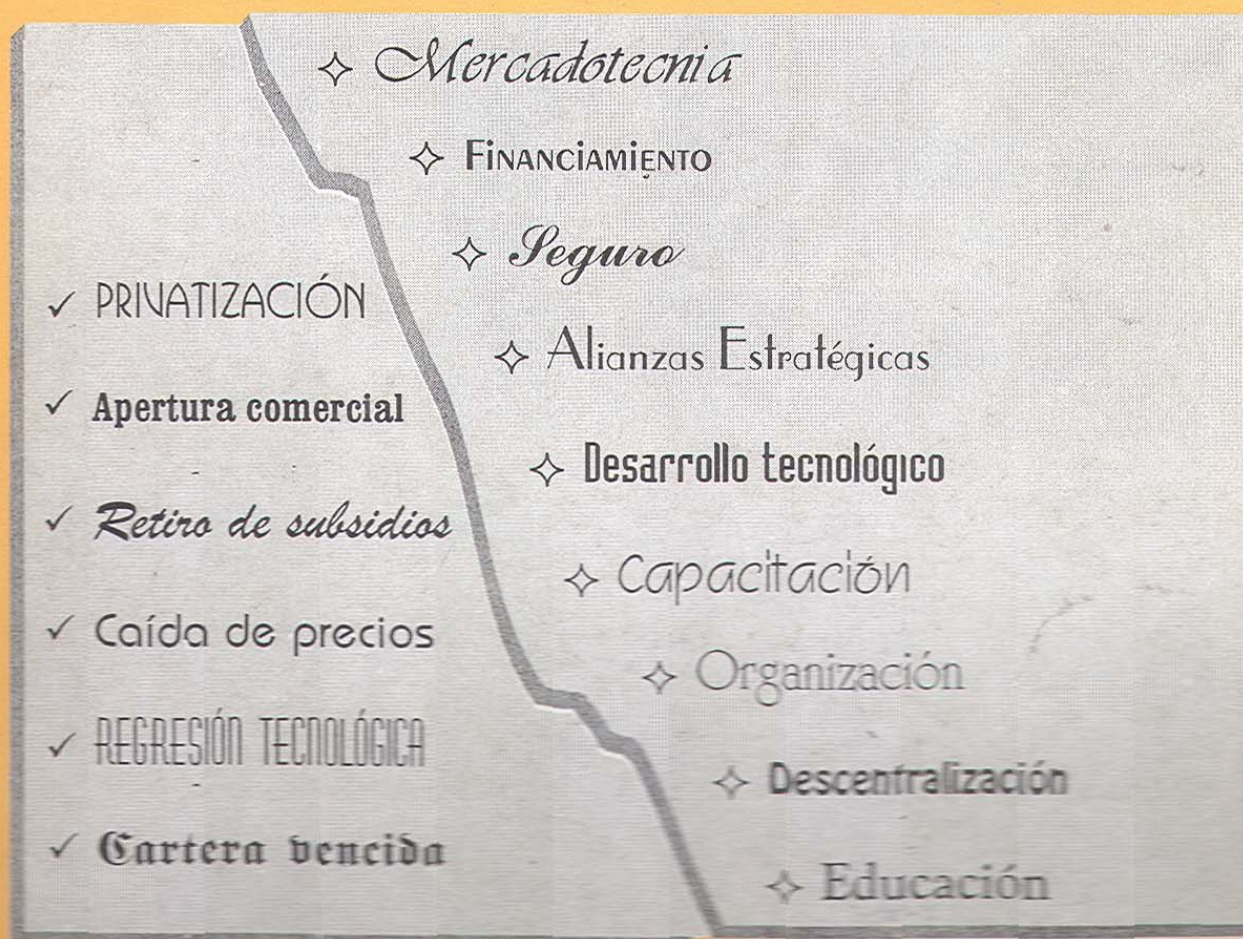


Retos y Oportunidades para las Agroempresas en una Economía Abierta

MANRRUBIO MUÑOZ RODRÍGUEZ
V. HORACIO SANTOYO CORTÉS



El CIESTAAM realiza y fomenta investigación económica, sociológica y tecnológica referida a la Agroindustria y la Agricultura mexicana e internacional. Apoya la labor de formación de investigadores y docentes de alto nivel en los campos de la Economía, Sociología y Desarrollo de Tecnología Agropecuaria y Agroindustrial. Igualmente desarrolla acciones de extensión y servicio que lo vinculan con instituciones públicas, privadas y con productores rurales organizados de distintos lugares del país, con el fin de contribuir al progreso material y cultural de los mismos.

RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LAS AGROEMPRESAS EN UNA ECONOMIA ABIERTA

Manrrubio Muñoz Rodríguez
V. Horacio Santoyo Cortés

Primera edición en Español, 1995.

ISBN-968-884-274-5

© Universidad Autónoma Chapingo
Carretera México-Texcoco Km. 38.5
Fax. 91 (595) 5-02-79

Impreso en México.

Se autoriza la reproducción parcial o total del contenido de este Reporte sujeto a la cita de la fuente bibliográfica respectiva. Se exceptúa de lo anterior la reproducción con fines comerciales para lo cual es necesario recabar previamente la autorización del autor y del CIESTAAM.

Retos y Oportunidades para las Agroempresas en una Economía Abierta

**MANRRUBIO MUÑOZ RODRÍGUEZ
V. HORACIO SANTOYO CORTÉS**

TABLA DE CONTENIDO

I.	PRESENTACIÓN	1
II.	LA POLÍTICA MACROECONÓMICA Y EL SECTOR RURAL	2
2.1	Los ejes de la política macroeconómica	2
2.1.1	<i>La apertura comercial</i>	3
2.1.2	<i>La desincorporación de empresas paraestatales y reducción de subsidios</i>	4
2.1.3	<i>La sobrevaluación de la tasa de cambio real</i>	5
2.2	Los principales impactos en el sector agropecuario	6
2.2.1	<i>Desarticulación de cadenas productivas</i>	6
2.2.2	<i>Disminución de los precios reales</i>	8
2.2.3	<i>Cartera vencida</i>	8
2.2.4	<i>Regresión tecnológica</i>	10
III.	EL TRADICIONAL CICLO DEVALUATORIO	11
3.1	Efectos de la devaluación sobre las empresas agropecuarias	12
3.1.1	<i>Efectos sobre el mercado de consumo</i>	12
a)	<i>El caso de los productos exportables.</i>	12
b)	<i>El caso de los productos que se comercializan en el mercado interno.</i>	14
3.2	Efectos sobre la planta productiva	15
a)	<i>El encarecimiento de los insumos importados y en general de los insumos comerciables,</i>	16
b)	<i>El incremento de las tasas de interés reales en el mercado interno y las restricciones de crédito</i>	18
c)	<i>La incapacidad para responder rápidamente a las oportunidades del mercado</i>	19
3.3	Efectos sobre los precios internos	19
a)	<i>La fuerte contracción de la demanda interna y la rigidez que presenta la oferta</i>	21
IV.	RETOS Y OPORTUNIDADES	22
4.1	Una responsabilidad compartida	22
4.2	Hacia un nuevo sistema financiero rural	24
4.2.1	<i>Eliminar el lastre de la cartera vencida</i>	24
4.2.2	<i>Bases para el desarrollo de Instituciones Financieras Rurales viables</i>	25
a)	<i>Realización de actividades económicas mixtas con variaciones importantes debido a factores geográficos y estacionales.</i>	26
b)	<i>Mantenimiento de riqueza en activos no líquidos.</i>	26

c) Necesidades de efectivo a corto plazo cubiertas por fuentes informales de crédito.	27
d) Incapacidad de las unidades de producción agrícola mexicanas para competir exitosamente en un contexto de economía abierta, . .	27
4.2.3 Una financiera rural: urgente necesidad	27
a) Autosustentabilidad.	29
b) Extensión.	31
c) Grado de apropiación y control social sobre la IFR.	33
d) Gradualidad.	34
4.3 Desarrollo de una cultura de competitividad	36
4.3.1 El potencial de las brechas tecnológicas	36
a) No mas fertilización a ciegas	38
b) ¡Alto! a la locura del arador	38
c) El Procampo como una oportunidad	40
d) El pensamiento estrategia y la capacitación	41
e) Profesionalización de los agrónomos	43
4.3.2 Mercadotecnia genérica	44
4.4 Desarrollo de organizaciones económicas	47
4.4.1 Una tarea urgente	47
4.4.2 Una nueva relación Estado-organizaciones	48
4.4.3 No más dirección por sacudidas	48
4.4.4 Nuevos principios de funcionamiento	49
4.5 Articulación de cadenas productivas	50
4.5.1 Alianzas estratégicas	50
4.5.2 Condiciones para lograr la integración de cadenas	52
a) Tipo de cambio real estable y no sobrevaluado.	53
b) Estabilización y certidumbre en la política de precios.	53
c) Organización interprofesional y disciplina comercial.	55
d) Confianza y comunicación.	58
4.6 Nuevo arreglo institucional en el medio rural	59
4.6.1 Articulación de instancias	59
4.6.2 Descentralización operativa	59
4.6.3 Mayor ingerencia de la cabeza del sector en la definición de la política agrícola,	59
4.7 Hacia un nuevo papel del Estado en el desarrollo rural	60
V. REFLEXIÓN FINAL	61
VI. REFERENCIAS	63

Indice de Tablas

Tabla 1. Participación de Conasupo en la comercialización de básicos	4
Tabla 2. Costo del sistema financiero rural para el gobierno mexicano	5
Tabla 3. Inflación en México y Estados Unidos y desliz cambiario de diciembre de 1988 a noviembre de 1994	6
Tabla 4. Evolución de la cartera vencida de la actividad agropecuaria	9
Tabla 5. Casos y monto en cartera vencida por rango de acreditación	10
Tabla 6. Variación de ventas de insumos y servicios agropecuarios 1985/1994	10
Tabla 7. Cotización promedio del becerro de exportación	13
Tabla 8. Cotización del limón persa tamaño 175s en mercados terminales de EE.UU. .	13
Tabla 9. Cotización del tomate en los mercados terminales de Estados Unidos	13
Tabla 10. Efectos de la crisis en los hábitos de consumo, compra y entretenimiento . .	15
Tabla 11. Efecto de la devaluación sobre la rentabilidad de la producción de carne de bovino en pastoreo	17
Tabla 12. Costos de producción de algunos productos antes y después de la devaluación	19
Tabla 13. Comparativo de los precios de los granos, considerando el costo de importación hasta Guadalajara	20
Tabla 14. Precio comparativo de la carne de bovino en canal (nacional vs EE.UU.) . .	20
Tabla 15. Precio comparativo del ganado para abasto (nacional vs EE.UU.)	20
Tabla 16. El crecimiento gradual de las Cajas Populares de Ahorro y Crédito	35
Tabla 17. Brechas entre tecnología tradicional y mejorada para la producción de maíz .	36
Tabla 18. Brechas entre tecnología tradicional y mejorada en la explotación de bovinos en praderas tropicales	37
Tabla 19. Utilidad y rentabilidad en granos bajo labranza de conservación y labranza tradicional	39
Tabla 20. Estados Unidos: exportación de hortalizas frescas hacia México	45
Tabla 21. México: evolución de las importaciones frutícolas	45

Indice de Figuras

Figura 1. Valor de las importaciones con permiso previo	3
Figura 2. Nivel de aranceles en México	3
Figura 3. Evolución de la privatización en el agro	4
Figura 4. Superficie agrícola con financiamiento y seguro	5
Figura 5. Tasa de cambio nominal y real del peso 1982/1995	6
Figura 6. Sobrevaluación del peso en el período 1953/1995	6
Figura 7. Balanza comercial agropecuaria y agroalimentaria	7
Figura 8. Índice de precios de algunos productos agropecuarios	8
Figura 9. Concentración geográfica de la cartera vencida (1994)	9
Figura 10. Impacto de la devaluación sobre el margen de utilidad de la actividad agrícola considerando una empresa de 300 vientres en el Bajío	16
Figura 11. Pérdida de competitividad de los productos importados con la devaluación .	21
Figura 12. Variación anual de precios en productos perecederos seleccionados	56
Figura 13. Pérdida de competitividad del tomate mexicano	57

I. PRESENTACIÓN

En la proximidad del Siglo XXI la agricultura mexicana se erige como uno de los principales retos del México actual.

Cuando se afirma que en el sector agropecuario y forestal trabaja el 27% de la Población Económicamente Activa y sólo genera el 8% del Producto Interno Bruto, no solo se está haciendo referencia a la baja productividad, sino también a la lacerante pobreza y desempleo que prevalece en el medio rural. Bajo este contexto, el verdadero reto está no en el simple desplazamiento o reubicación de importantes segmentos de esta población en otros sectores de la economía, sino en revalorar al medio rural para generar condiciones de empleo dignos y bienestar social.

Este planteamiento se basa en dos hechos por demás contundentes:

- a) El seguimiento proyectado de las tendencias de empleo muestra que entre 1985 y 1999 la economía sólo estará en condiciones de generar 881 mil empleos formales, contra una demanda de 17 millones cien mil puestos de trabajo.¹ Esto significa que el sector rural deberá erigirse en un importante generador de empleo, sobre todo a nivel de las empresas participantes en la cadena transformación-comercialización-servicios o algún otro tipo de empresa que agregue valor al producto agrícola en bruto, más que a nivel de la producción agrícola primaria.
- b) La agricultura ha demostrado ser uno de los sectores económicos con mayores efectos multiplicadores sobre la economía. Según los resultados de algunas investigaciones, un aumento del 1% de la tasa de crecimiento agrícola da lugar a un incremento del 0.5% de la tasa de crecimiento de la producción industrial y del 0.7% de la tasa de crecimiento de los ingresos nacionales. A nivel local, un aumento del 1% de los ingresos agrícolas determina un aumento de entre 1 y 2% del empleo de la mayoría de los sectores de la economía local no agrícola. De forma análoga, se ha comprobado que por cada dólar de ingreso obtenido directamente de la agricultura se consiguen indirectamente 80 centavos de valor añadido en la economía local no agrícola.² Como una gran proporción de los ingresos agrícolas adicionales se gastan en artículos de producción local con alto coeficiente laboral y en servicios, los ingresos y empleos adicionales así creados pueden reducir considerablemente la pobreza absoluta y la desnutrición locales.

Pero ... ¿cómo le hará la agricultura para generar empleos, alimentos y divisas si actualmente enfrenta una crisis que bien puede ser tipificada como una de las mas

1. AMERI (1995).

2. FAO (1987).

agudas de los últimos cincuenta años? ¿Cómo?, es la pregunta obligada. La respuesta mas obvia podría ser: “quien sabe”, pero el reto está ahí y lo peor sería ignorarlo.

Una estrategia que se antoja infalible ante la dimensión de tal reto, sería la de fomentar o dar lugar a la participación libre, informada y con capacidad de decisión de los propios protagonistas, lo que exige no sólo desterrar el lastre del paternalismo y corporativismo, sino también superar esa falsa antinomia Estado *versus* mercado que hoy ha permeado todo el discurso político. Para expresarlo en otros términos, se podría decir que el reto está en impulsar la transición de una agricultura excesivamente intervenida y protegida, a una agricultura mas libre, pero protegida.

Esto implica reconocer que la nueva política agrícola ya no deberá reducirse a la búsqueda de estímulos y apoyos para fomentar la producción. “La nueva política agrícola debe atender prioritariamente los eslabonamientos intersectoriales, favorecer la mejor inserción internacional e integrarse a la política macroeconómica”.³

El presente documento se refiere profusamente a estas cuestiones y enfatiza en una serie de propuestas que afortunadamente ya cuentan con amplia base de apoyo entre productores, empresarios e instituciones que ya han iniciado el proceso de cambio y ajuste ante el nuevo entorno.

Para la elaboración del presente trabajo fueron imprescindibles dos libros que por su contenido debieran ser de consulta obligada para todos aquellos que tengan interés por profundizar en el tema. El primero, fue publicado por la FAO, en 1994, bajo el título *La política agrícola en el nuevo estilo de desarrollo latinoamericano*; y el segundo, escrito y publicado en 1995 por los propios autores que suscriben el presente texto, se intitula *Visión y Misión Agroempresarial*.

II. LA POLÍTICA MACROECONÓMICA Y EL SECTOR RURAL

2.1 Los ejes de la política macroeconómica

La política de estabilización y ajuste, iniciada en el período 1982/88, privilegió objetivos macroeconómicos, como el control de inflación y la estabilidad de tipo de cambio, a fin de favorecer un flujo creciente de capitales externos. Los ejes básicos de esta política fueron:

- Apertura comercial,
- Desincorporación de empresas paraestatales y el retiro de subsidios, y
- Sobrevaluación de la tasa de cambio real.

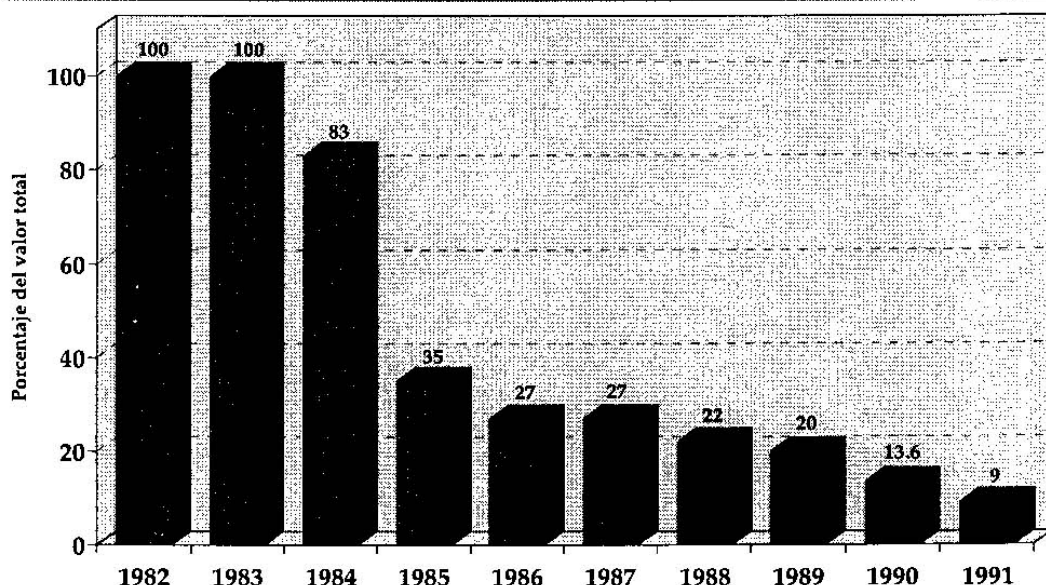
3. FAO (1994).

Analicemos las características de cada uno de ellos y el impacto hacia el sector agropecuario:

2.1.1 La apertura comercial

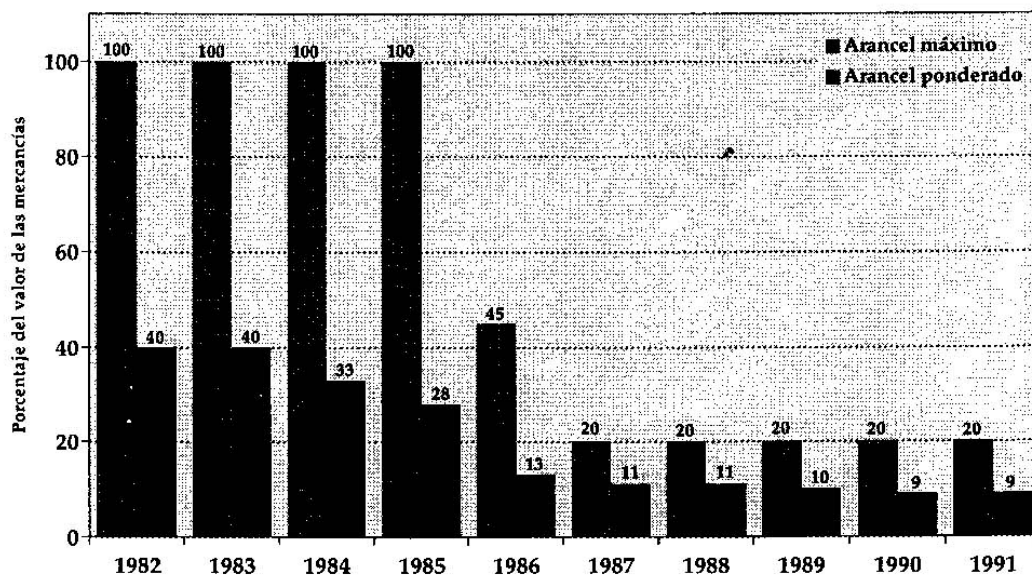
Consistió en una drástica reducción de las fracciones sujetas a permiso previo de importación, así como en una disminución notable de los aranceles aplicables a las importaciones. Este proceso de apertura se inició en el período 1982/88 con la entrada de México al GATT y se consolidó a fines del sexenio 1982/94, sobre todo a raíz de la firma de tratados de libre comercio con Canadá, Estados Unidos y Chile, entre otros países (Figura 1 y 2).

Figura 1.
Valor de las importaciones con permiso previo



Fuente: SECOFI (1992).

Figura 2.
Nivel de aranceles en México

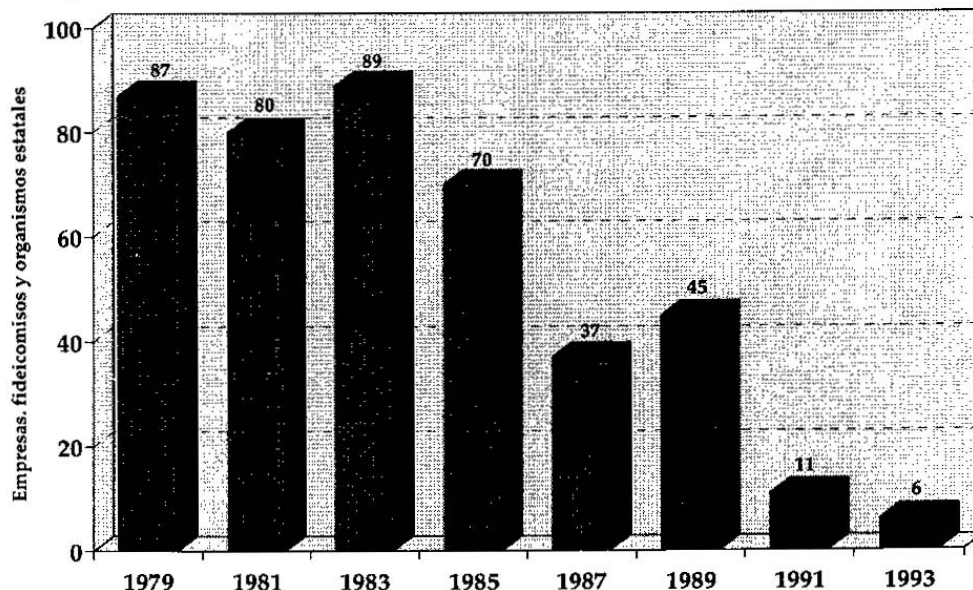


Fuente: SECOFI (1992).

2.1.2 La desincorporación de empresas paraestatales y reducción de subsidios

Se realizó bajo el argumento de reducir el gasto público y eliminar instancias ineficientes. Sin embargo, muchas de estas instancias y subsidios jugaban un papel importante en la producción y comercialización de insumos y cosechas, por lo que su desaparición implicó una reducción notable en los apoyos al sector. Lo grave, sin embargo, es que ni las organizaciones de productores ni la iniciativa privada ocuparon los espacios vacíos dejados por el Estado.

Figura 3.
Evolución de la privatización en el agro



Fuente: SHCP (1993).

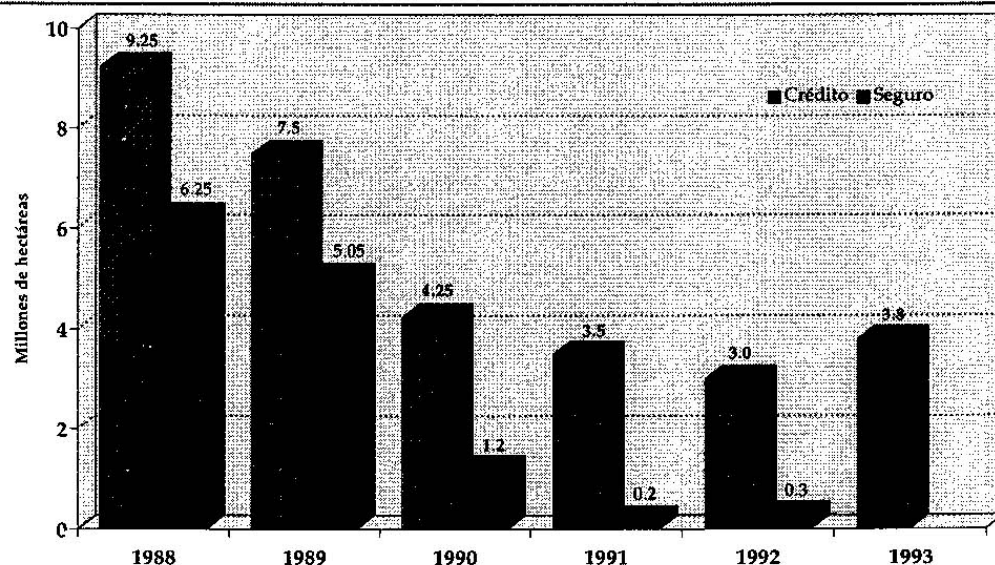
Tabla 1. Participación de Conasupo en la comercialización de básicos
(participación en las compras totales)

Año	Arroz pulido	Frijol	Maíz	Sorgo	Trigo	Ajonjolí	Frijol soya	Copra	Leche en polvo*
1970	2.0	3.6	13.5	7.0	42.9	0	0	6.5	100
1975	13.2	35.3	4.1	6.0	38.1	26.6	23	14.7	100
1980	33.0	48.2	34.9	33.2	46.8	13.0	11.3	0	100
1985	42.6	26.9	25	45.6	36.3	3.2	18.3	100	100
1990	21.3	16.9	22.4	12.8	6.1	0	0	0	100
1992	0	40.4	29.9	0	0	0	0	0	100
1993	0	38.2	45	0	0	0	0	0	100
1994	0	25.4	45	0	0	0	0	0	100

* Este indicador registra todos los años el 100% debido a que Conasupo es el único importador del lácteo y no participa en la adquisición de leche fresca nacional, excepto en el período 1974/77.

Fuente: Conasupo (1994).

Figura 4.
Superficie agrícola con financiamiento y seguro



Fuente: SHCP (1993).

Tabla 2. Costo del sistema financiero rural para el gobierno mexicano*

Concepto	Periodo	
	1983/88	1989/92
• Asistencia técnica	419	228
• Garantía de créditos	152	580
• Subsidios a primas de seguro	11,549	5,185
• Costos por tasas de interés preferenciales		
– Costos operativos	14,093	9,747
– Incrementos de créditos y cobertura de pérdidas de operació	40,623	11,684
<i>Total</i>	<i>66,836</i>	<i>27,604</i>

* Millones de nuevos pesos de 1992.

Fuente: World Bank (1993).

2.1.3 La sobrevaluación de la tasa de cambio real

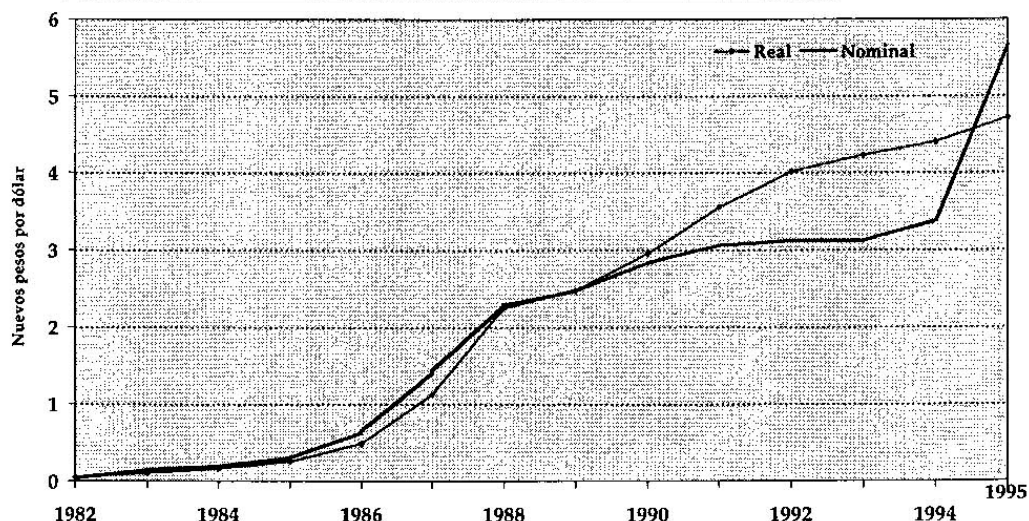
Fue uno de los elementos básicos para alcanzar los niveles de inflación inferiores a 10% y al mismo tiempo hacer más atractivo nuestro país a la inversión extranjera. Como puede apreciarse en el Tabla 3, más de la mitad del diferencial de inflación que tuvo México con Estados Unidos, nuestro principal socio comercial, no se compensó con el desliz del peso con respecto al dólar, por lo que los costos de los productos mexicanos se encarecieron en términos de dólares, mientras que en moneda nacional las importaciones se abarataron. Si bien existe una polémica en torno al monto de sobrevaluación que se llegó a tener poco antes de la devaluación, la mayoría de los estudios hablaban de un valor alrededor del 30%, lo que sin duda constituye un fuerte lastre para la planta productiva (Figuras 5 y 6).

Tabla 3. Inflación en México y Estados Unidos y desliz cambiario de diciembre de 1988 a noviembre de 1994

Inflación en México	Inflación en EE.UU.	Diferencia de inflación	Desliz cambiario
122.60%	15.60%	107%	47.60%

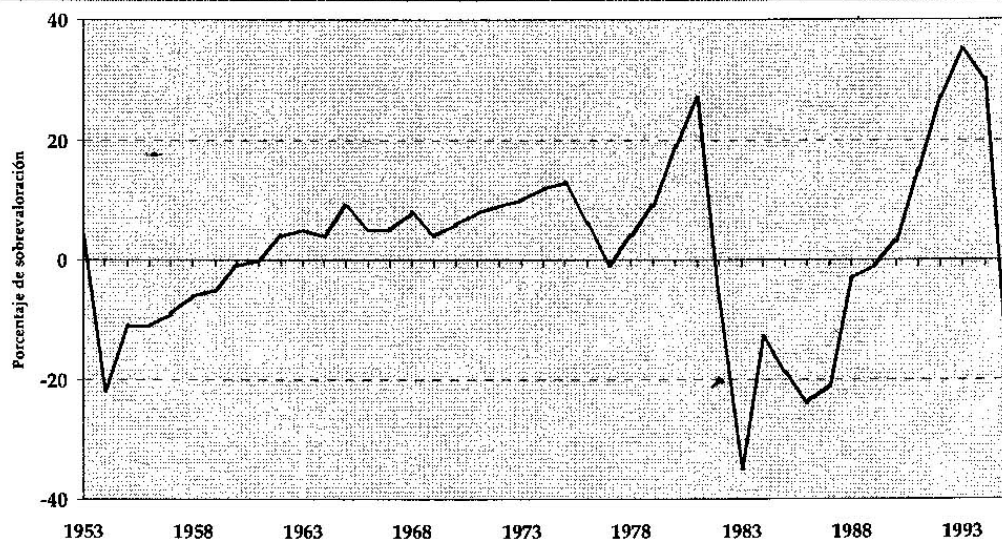
Fuente: Banco de México.

Figura 5.
Tasa de cambio nominal y real del peso 1982/1995



Fuente: Banco de México.

Figura 6.
Sobrevaluación del peso en el período 1953/1995



Fuente: Banco de México.

2.2 Los principales impactos en el sector agropecuario

2.2.1 Desarticulación de cadenas productivas

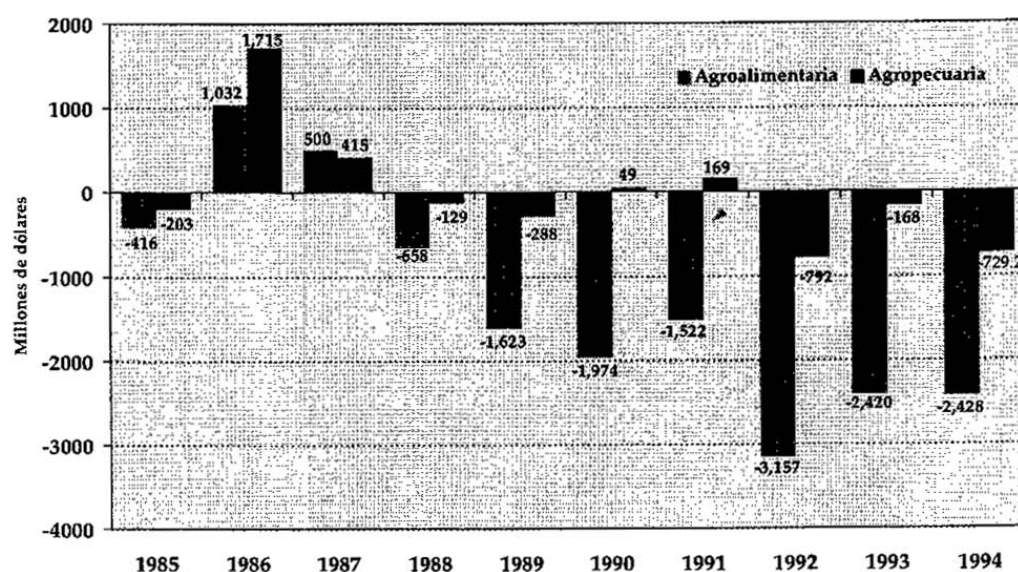
La apertura comercial unilateral y la sobrevaluación del peso provocó una mayor dependencia de las importaciones agropecuarias. Así, los menores precios pre-

valecientes en el mercado internacional incentivaron a las agroindustrias (dependientes de estas materias primas) a ligarse más al mercado externo para lograr un abasto barato, lo que ocasionó la desarticulación de los sistemas agroindustriales nacionales.

De hecho, en la actualidad, los sistemas agroindustriales que presentan coeficientes de importación más elevados son aquellos que producen alimentos básicos para la población. Por ejemplo, en promedio, la agroindustria aceitera y la de alimentos balanceados cubren con compras externas el 74% de las necesidades de soya y el 45% de las de sorgo; la agroindustria arroceras y maltera adquieren del exterior el 45% y el 17%, respectivamente de sus requerimientos; la lechera, 35%; la del maíz y trigo el 8%. De hecho, la dependencia de alimentos básicamente está concentrada en seis renglones: carnes frescas o refrigeradas, aceites y grasas animales y vegetales, preparados alimenticios especiales, leche en polvo, alimento preparado para animales y conservas vegetales, que globalmente representan el 53% del valor de las compras externas.

Esta participación creciente de las importaciones explica el porqué mientras el mercado interno se incrementa, el sector agropecuario nacional se estanca o incluso se contrae. Esto significa que el efecto de arrastre que la agroindustria debería provocar por el lado de la demanda sobre la producción agrícola nacional, solo se realiza parcialmente. La situación es aún más grave por el notable incremento de las importaciones de bienes de consumo, tales como productos lácteos, carnes en cortes, frutas en almíbar, cerveza, vinos y licores, etc., las cuales crecieron cuatro veces entre 1988 y 1994 (Figura 7).

Figura 7.
Balanza comercial agropecuaria y agroalimentaria

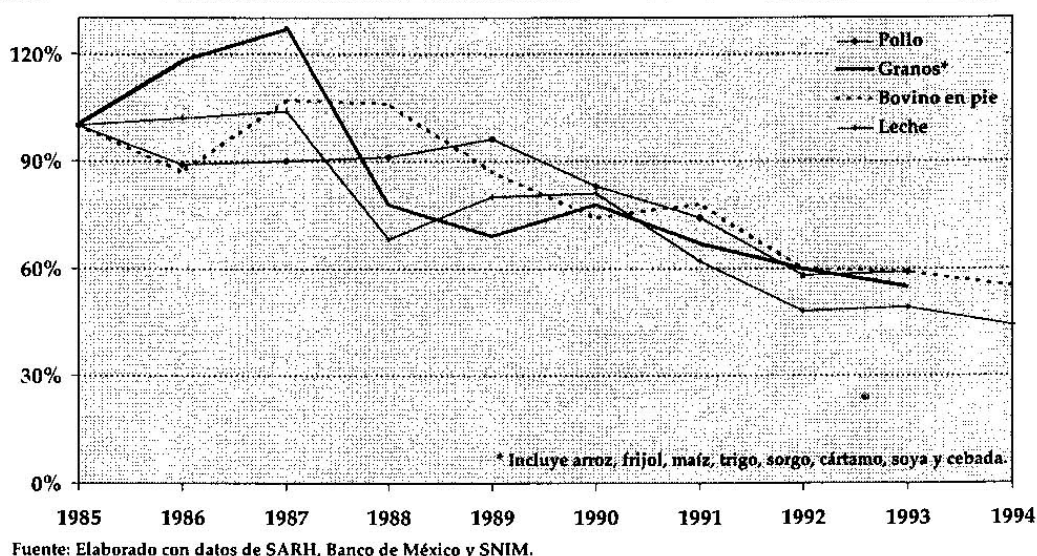


Fuente: Banco de México. Agropecuaria: incluye agricultura, silvicultura y ganadería. Agroalimentaria: Incluye alimentos y bebida

2.2.2 Disminución de los precios reales

El proceso de apertura comercial unilateral y la sobrevaluación del peso frente al dólar permitieron que los productos agroalimentarios importados fungieran como un eficaz mecanismo de depreciación de los precios reales recibidos por los productores nacionales. Así, para el caso de los ocho principales granos producidos en el país, el índice de precios real ponderado disminuyó en cerca de 45% entre 1985 y 1993; mientras que los precios reales de la leche y bovino en pie cayeron en 56% y 45% entre 1985 y 1994, respectivamente. De igual forma, la carne de pollo cayó en un 41% entre 1985 y 1983. Hay que precisar, sin embargo, que esta caída de los precios reales también fue consecuencia de la contracción y, en el mejor de los casos, del estancamiento de la demanda.

Figura 8.
Indice de precios de algunos productos agropecuarios



2.2.3 Cartera vencida

La desarticulación de las cadenas productivas (debido a la privatización de empresas paraestatales y a la creciente importación de productos agroalimentarios) y la persistente caída de los precios reales de los principales productos agropecuarios, provocaron una drástica reducción de la rentabilidad agropecuaria, lo que a su vez se tradujo en una evidente incapacidad de los productores para cubrir sus compromisos crediticios, amén de la responsabilidad de éstos y de los propios bancos en el incremento de la cartera vencida. Así, los saldos de cartera vencida del sector agropecuario pasaron de 395 a 7 mil 381 millones de nuevos pesos entre 1988 y febrero de 1995, lo que significa un incremento de mil 767%, cifras que ponen de manifiesto la insolvencia general que padecen los agricultores (Tabla 4).

Un hecho por demás significativo con respecto a la cartera vencida, es su elevada concentración en aquellos estados que se caracterizan por tener, preci-

samente, la agricultura y ganadería mas tecnificada e integrada, lo cual es un fiel reflejo de la evidente incapacidad del sector por mantener su viabilidad bajo el modelo económico vigente (Figura 9).

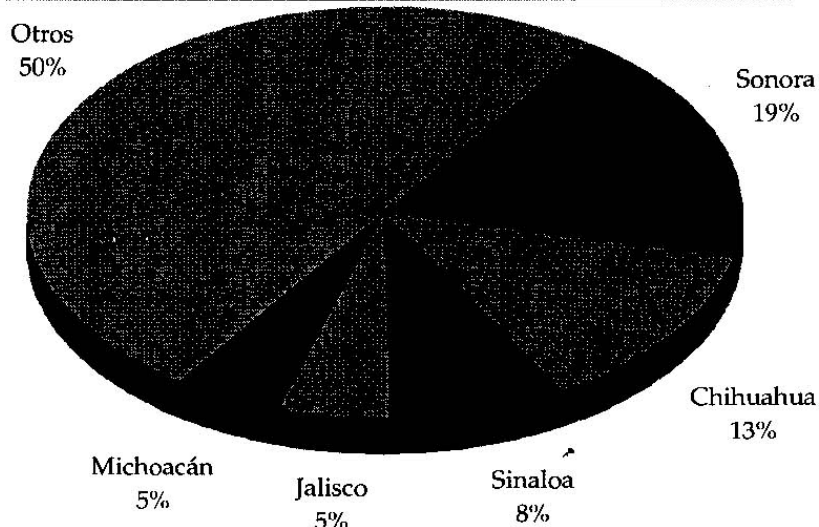
Tabla 4. Evolución de la cartera vencida de la actividad agropecuaria
(saldos corrientes al final del período en millones de nuevos pesos)*

Año	Banca Comercial	Var. (%)	Banca de Desarrollo	Var. (%)	Monto total	Var. (%)
1988	85	—	310.2	—	395.2	—
1989	202.3	138	1,196.3	286	1,398.6	254
1990	481.6	138	2,304.0	93	2,785.6	99
1991	1,012.7	110	1,349.6	-41	2,362.3	-15
1992	1,771.5	75	1,586.1	18	3,357.6	42
1993	3,125.2	76	2,162.8	36	5,288.0	57
1994	4,094.4	31	2,161.3	-0.06	6,255.7	18.2
1995†	5,082.1	24	2,299.4	6	7,381.5	17.9

* No se incluyen intereses vencidos. Datos hasta el mes de febrero.

Fuente: Banco de México.

Figura 9.
Concentración geográfica de la cartera vencida (1994)



Fuente: SARH, diciembre de 1994.

El hecho de que 70% de la cartera vencida se concentre en productores o empresas cuyos rangos de acreditación sean mayores a 301 mil nuevos pesos refleja de suyo los serios problemas de rentabilidad en los que se encuentra la agricultura comercial (Tabla 5). Esto no quiere decir que la agricultura campesina —por llamarla de alguna manera— se encuentre viento en popa; lo que sucede es que a este tipo de agricultura se le marginó del crédito bancario

comercial y se optó por apoyarla (o subsidiarla) con los denominados “créditos a la palabra”, mismos que no implican ningún pago de interés.

Tabla 5. Casos y monto en cartera vencida por rango de acreditación*

	Número de casos	(%)	Monto (NS 000)	(%)
De 0 a 100	17,698	71	574,473	12
De 101 a 200	2,325	13	526,567	11
De 201 a 300	894.0	5	335,088	7
De 301 a 800	1,252	7	909,526	19
De 801 a 1,500	358.0	2	718,047	15
De 1,501 a 3,000	179.0	1	574,437	12
De 3,000 a 6,000	89.0	0.5	430,828	9
De 6001 a 10,000	54.0	0.3	382,958	8
De 10,001 a 15,000	36.0	0.2	335,088	7
Mayores a 15,000	0	0	0	0
Total	17,885	100	4,786,977	100

* Estratificación estimada a partir de sondeo entre diferentes bancos.

Fuente: Banco de México. *Indicadores Económicos*. Cifras al 31 de noviembre de 1993.

2.2.4 Regresión tecnológica

Ante la drástica contracción de los precios reales y de apoyos como el crédito y el seguro agropecuario, la respuesta de los productores rurales ha sido la desinversión no sólo en obras y mejoras territoriales, sino también en la adquisición de insumos básicos para la producción (Tabla 6).

Tabla 6. Variación de ventas de insumos y servicios agropecuarios 1985/1994

	Fertilizantes ¹		Energía eléctrica		Semilla certificada ²		Asistencia técnica oficial			
	Miles (ton)	Var. (%)	GWH	Var. (%)	Ton	Var. (%)	Miles (has)	Var. (%)	Produc. (miles)	Var. (%)
1985	4,673		4,962		107,800		9,242		2,057	
1986	4,735	1	5,413	9	92,663	-14	10,327	4	1,619	-21
1987	4,830	2	6,006	11	103,199	11	10,407	1	2,000	24
1988	4,515	-7	6,409	7	77,517	-25	14,235	37	1,736	-13
1989	4,285	-5	7,216	13	62,918	-19	11,962	-16	2,860	65
1990	4,123	-4	6,707	-7	39,600	-37	5,512	-54	250	-91
1991	4,130	0	6,498	-3	30,554	-23	5,454	-1	150	0
1992	2,421	-41	5,672	-13	23,962	-22	5,110	-6	1,000	300
1993	—	—	5,919	4	15,826	-34	5,800	14	1,200	20
1994e	—	—	6,236	5	18,837	19	5,800	0	1,200	0
Var 85/94		-48		26		-83		-42		-42

e. Para energía eléctrica, estimación anual con cifras reales de enero a junio.

1. A partir de marzo de 1991 se inició el proceso de desincorporación de plantas de Fertimex, el cual concluyó en 1992.

2. Incluye arroz, frijol, trigo, ajonjolí, cártamo, semilla de algodón, soya, semilla de algodón grano y cebada.

Fuente: PRONASE-SARH; SEMIP (1995).

Así, entre 1985 y 1993 las ventas de semillas certificadas de los diez principales cultivos cayeron en un 83% y la venta de fertilizantes disminuyó en 48% entre 1985 y 1992. En lo que respecta a maquinaria agrícola, según la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, en 1981 se vendieron cerca de 20 mil tractores en todo el país, mientras que en 1994 el número llegó apenas a 7 mil 800 unidades, lo que representa una disminución del 61%. Todo esto refleja un verdadero proceso de regresión tecnológica, que a su vez se traduce en pérdida de rentabilidad y competitividad.

Todo lo anterior ha dado lugar a la formación de un círculo vicioso: la Banca no canaliza recursos a los productores rurales en virtud de la baja rentabilidad de la actividad que practican, y los productores no mejoran la rentabilidad y competitividad de sus explotaciones, porque carecen de recursos para hacerlo.

III. EL TRADICIONAL CICLO DEVALUATORIO

La desarticulación de cadenas productivas, la disminución de los precios reales, el aumento de la cartera vencida y la regresión tecnológica, no son fenómenos cuya ocurrencia sólo se observe en el ámbito agropecuario. Aunque es en este sector donde probablemente se hayan expresado con mayor agudeza (debido a los altos niveles de pobreza y marginación prevalecientes), lo cierto es que estos desequilibrios estructurales son de observancia generalizada en la economía toda.

La apertura comercial indiscriminada, asociada al mantenimiento de un tipo de cambio sobrevaluado y a una estricta política anti-inflacionaria, dieron lugar a que durante el período 1988/94 se acumularan una serie de desequilibrios en la cuenta corriente que finalmente derivaron en lo que invariablemente ha sucedido durante los últimos 45 años: la devaluación del peso frente al dólar.

Dada la importancia capital que tiene el tipo de cambio para las perspectivas de las agroempresas —por ser uno de los determinantes principales de los precios reales al productor, por sus importantes efectos sobre el poder adquisitivo real del sector y el bienestar económico de los hogares rurales, y por influir poderosamente en la tasa efectiva de protección (FAO, 1994)—, es importante analizar y entender los principales efectos que la devaluación de diciembre de 1994 tendrá sobre las empresas agropecuarias. Además, dada la ocurrencia cíclica de este fenómeno, quizás lo más conveniente sea que los productores rurales se ocupen en entender los principios básicos de funcionamiento del fenómeno devaluatorio a fin de evitar falsos temores y expectativas.

3.1 Efectos de la devaluación sobre las empresas agropecuarias

Una devaluación significa un ajuste en los precios de los factores de la producción (tierra, trabajo y capital), lo que implica una reasignación de los mismos al interior de la economía. Para una empresa dada, el impacto de este ajuste va a depender de su estructura de costos, de su apalancamiento financiero y de las características del mercado que atiende. Así, para precisar los posibles escenarios que se presentarán en las explotaciones agropecuarias como consecuencia del ajuste cambiario, se analizarán los efectos sobre el mercado de consumo, sobre la oferta y sobre los precios.

3.1.1 Efectos sobre el mercado de consumo

El análisis del comportamiento del mercado de consumo después a la devaluación, requiere que se distinga entre el mercado de exportación y el mercado interno.

a) El caso de los productos exportables. La reducción de los costos de producción de las mercancías mexicanas medidos en dólares como consecuencia de la devaluación, permitirá que estas puedan llegar al mercado internacional a precios más bajos, lo que representa una ventaja competitiva frente a otros orígenes. Sin embargo, la posibilidad real de ampliar la participación en estos mercados va a depender de:

- Que los intermediarios repercutan realmente las bajas de costos en dólares a los precios y no solo incrementen su margen de ganancia.
- Que los consumidores presenten una respuesta significativa al cambio de precio de los productos mexicanos. Es decir, que la disminución de precios los motive a consumir más productos mexicanos, ya sea por sustituir productos de otros orígenes o por que se registre un incremento neto del consumo.

A este respecto, no hay que olvidar que gran parte de la competencia y posicionamiento en los mercados internacionales se basa no solo en precios, sino sobre todo en calidad, diferenciación de productos, presencia en el mercado y servicios promocionales a clientes y consumidores, elementos que son frecuentemente descuidados por los exportadores mexicanos de productos agropecuarios, quienes exportan, en general, mediante “brokers” y sin estrategias comerciales claras.

Aún en el caso de que no se incremente la participación de los productos mexicanos en los mercados de exportación, la devaluación ha mejorado el ingreso de los exportadores al permitir que sus ingresos en pesos mexicanos se incrementen en la misma proporción que el ajuste cambiario (Tablas 7, 8 y 9).

Tabla 7. Cotización promedio del becerro de exportación
(precios FOB en puntos fronterizos de ingreso a los Estados Unidos)

Rango de peso en pie (libras)	Cotización promedio (dólares/kg)	Noviembre 1994 ¹ (N\$/kg)	Mayo 1995 ² (N\$/kg)
300-350	2.18	7.55	13.08
350-400	2.06	7.13	12.36
400-450	1.91	6.61	11.46
450-500	1.78	6.16	10.68

1. Tipo de cambio de 3.46 nuevos pesos por dólar. 2. Tipo de cambio de 6.00 nuevos pesos por dólar.

Fuente: SNIM. Boletín Informativo Semanal.

Tabla 8. Cotización del limón persa tamaño 175s en mercados terminales de EE.UU.
(presentación en cajas de 40 libras)

Mercado	Cotización mensual (dólares/kg)	Noviembre 1994 ¹ (N\$/kg)	Mayo 1995 ² (N\$/kg)
• Los Ángeles	0.41	1.42	2.46
• Nueva York	0.33	1.14	1.98
• Baltimore	0.52	1.80	3.12
• Chicago	0.48	1.66	2.88

1. Tipo de cambio de 3.46 nuevos pesos por dólar. 2. Tipo de cambio de 6.00 nuevos pesos por dólar.

Fuente: SNIM. Boletín Informativo Semanal.

Tabla 9. Cotización del tomate en los mercados terminales de Estados Unidos

Mercado	Cotización promedi (dólares/kg)	Noviembre 1994 ¹ (N\$/kg)	Mayo 1995 ² (N\$/kg)
Tomate bola:			
• Los Ángeles	1.29	4.47	7.74
• Chicago	0.77	2.67	4.62
• San Francisco	1.065	3.69	6.39
Tomate saladette			
• Nueva York	1.35	4.68	8.10
• Los Ángeles	1.11	3.84	6.66

1 Tipo de cambio de 3.46 nuevos pesos por dólar. 2. Tipo de cambio de 6.00 nuevos pesos por dólar.

* En el caso del tomate bola corresponden para el mercado de Los Ángeles las calidades 4x4, 4x5 y 5x5; Chicago y San Francisco 6x6; para el tomate saladette cajas de 25 libras.

Fuente: SNIM. Boletín Informativo Semanal.

Así, como resultado de la devaluación, las exportaciones de ganado bovino en pie y tomate rojo se incrementaron durante el primer trimestre de 1995 en 103 y 43%, respectivamente, con respecto al mismo período del año anterior (Banco de México).

b) El caso de los productos que se comercializan en el mercado interno. El consumo de productos mexicanos se verá influenciado por dos efectos: primero, una reducción de los precios relativos con respecto a los productos importados que provoca un efecto sustitución, incrementándose el consumo de productos nacionales en detrimento de los productos importados. La magnitud de este efecto depende de las posibilidades de sustitución que existan. Así por ejemplo, en productos no diferenciados (*commodities*) como los cereales, la sustitución podría ser casi automática. Sin embargo, en productos más diferenciados por su composición, presentación y servicios agregados, la sustitución sería de menor magnitud (frutas de clima templado, productos agroindustriales elaborados, etc.). Además, la magnitud del cambio en los precios relativos no solo dependerá del monto de la devaluación, sino también de la estrategia que los proveedores extranjeros sigan, ya que ellos podrían sacrificar una fracción de sus ganancias en dólares a fin de mantener partes de mercado, o bien reorientar su estrategia comercial enviando a México productos más baratos pero de calidad inferior.

El otro efecto que provoca la devaluación al elevar los niveles generales de precios, es una disminución del ingreso real de los consumidores mexicanos, lo que significa que la capacidad de compra del mercado interno disminuye notablemente. Así, si bien los productos mexicanos pueden competir mejor en términos de precios con los productos importados, la demanda efectiva disminuye, en particular si la elasticidad ingreso del producto es alta, situación que corresponde a productos no básicos como las frutas, hortalizas y algunos productos agroindustriales (enlatados, postres, bebidas, etc.).

Asimismo, ante una contracción del ingreso real de los consumidores, estos buscarán consumir alimentos con menores precios relativos; en productos cárnicos, por ejemplo, preferirán consumir carne de pollo en lugar de carne de res o de cerdo, toda vez que la primera tiene un precio 40% menor que las segundas. En este sentido, los resultados de la encuesta realizada por Gallup México en marzo de 1995 (Tabla 10), son bastante elocuentes, pues muestran que para todos los productos considerados habrá una contracción del mercado, sobre todo para el caso de los alimentos congelados, enlatados, empacados y los alimentos importados. A este respecto, baste señalar que las importaciones de la rama de alimentos y bebidas disminuyeron 30.4% en el primer cuatrimestre de 1995. En algunos productos como la carne de res y los lácteos, las importaciones cayeron aún más: 50% y 47%, respectivamente (Banco de México).

Tabla 10. Efectos de la crisis en los hábitos de consumo, compra y entretenimiento

Artículo	Dejarán de comprar (%)	Comprarán menos (%)
• Licores importados	33	47
• Alimentos importados*	22	58
• Alimentos congelados*	16	70
• Botanas saladas	11	48
• Alimentos enlatados / empacados*	9	63
• Refrescos	8	53
• Limpieza del hogar*	3	32
• Galletas empacadas*	3	19
• Licores nacionales	2	9
• Shampoo, acondicionadores*	1	34
• Ropa y calzado	—	57
• Mariscos*	—	47
• Carne de cerdo*	—	46
• Carne de res*	—	41
• Pescado*	—	38
• Pan*	—	22
• Pasta dental*	—	20
• Frutas*	—	19
• Jabones*	—	18
• Pollo*	—	18
• Cosméticos*	—	18
• Higiene personal*	—	18
• Tortilla*	—	14
• Verduras*	—	9
• Frijoles*	—	7

Fuente: Gallup México. Estudio cuantitativo sobre los efectos de la crisis económica en los hábitos de consumo, compra y entretenimiento, realizado el 13 de marzo de 1995 por medio de entrevistas personales a 410 adultos ambos sexos, pertenecientes a los niveles socioeconómicos alto, medio y popular, en las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey. Porcentajes calculados con base en quienes adquirirán cada producto.

* Considera sólo amas de casa.

Por lo tanto, si bien la participación de la producción nacional en el mercado aumenta, los volúmenes de ventas solo crecerían ligeramente e incluso podrían disminuir en productos donde la contracción del mercado sea muy severa.

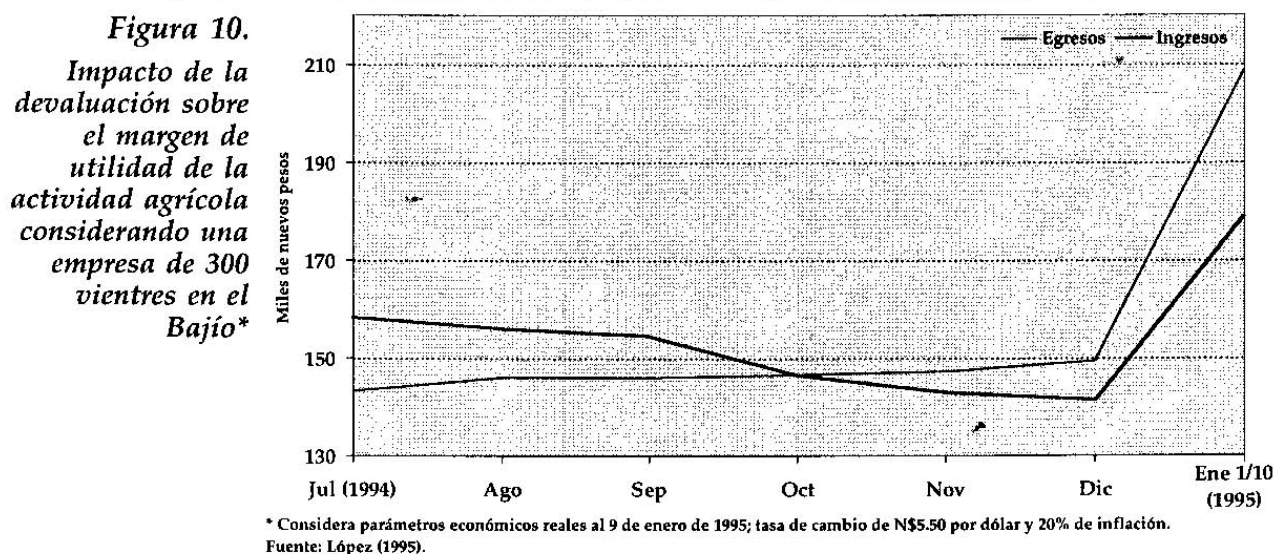
3.2 Efectos sobre la planta productiva

Si bien en términos generales la devaluación permite una mejor situación competitiva en precios, tanto para vender en el mercado exterior, como para competir con las importaciones en el mercado interno. Esta situación favorable puede no ser aprovechada por los siguientes factores:

- El encarecimiento de los insumos importados y en general de los insumos comerciables.
- El incremento de las tasas de interés reales en el mercado interno y las restricciones de crédito.
- La incapacidad para responder rápidamente a las oportunidades del mercado.

A continuación se analiza cómo influye cada uno de estos factores:

a) El encarecimiento de los insumos importados y en general de los insumos comerciables, como los pesticidas, semillas, fertilizantes, granos forrajeros y maquinaria pueden afectar sensiblemente el costo unitario del producto, sobre todo en el caso de cultivos muy mecanizados o que utilicen abundantes insumos comerciables, como sería el caso de la producción de cereales o la ganadería intensiva. Por ejemplo, en la Figura 10 se puede observar que en el caso de la producción porcina, aún con un repunte importante en los ingresos en un 26% entre diciembre de 1994 y enero de 1995 (como resultado de un incremento en los precios en 15%), el incremento en los costos (egresos) ha sido mayor (39.7%) por ser una actividad donde los principales costos están asociados al mercado internacional (sorgo y soya); por lo que el saldo es negativo para los productores.



Por el contrario, en actividades donde la mano de obra es una parte importante de los costos de producción y donde, por lo tanto, el costo de los insumos es proporcionalmente menos importante, el impacto de la devaluación en el costo unitario sería menos significativo. Este es el caso de la engorda de bovinos en pastoreo, donde se observa que a casi dos meses de la devaluación los costos de producción solo se habían incrementado en 5%, dada la baja participación

de insumos importados, mientras los precios subieron casi 15%, dando como resultado una utilidad, antes del pago de intereses, superior en 37% a la que se tenía antes de la devaluación (Tabla 11).

Tabla 11. Efecto de la devaluación sobre la rentabilidad de la producción de carne de bovino en pastoreo (N\$/cabeza)

Concepto	15 Dic 94	15 Feb 95	Var. (%)
Valor de adquisición (novillo de 250 kg)	1,275.00	1,325.00	3.92%
Desparasitante interno (dos veces por año; 15 ml)	4.48	7.2	-37.81
Desparasitante externo (cada 15 días; 18 ml)	3.36	5.4	37.81%
Vacunas, triple bacterina (6 ml)	2.24	2.88	22.09%
Implantes (4 aplicaciones)	25.79	30	14.02%
Vitaminas (2 aplicaciones; 5 ml)	2.87	5	42.53%
Sales minerales y sal común	10.96	12.6	13.04%
– 6 kg de sal mineral	8.35	9.6	13.04%
– 6 kg de sal común	2.61	3	13.04%
Mortalidad (20%)	26.5	26.5	
Subtotal	1,351.20	1,414.58	
Mantenimiento de praderas (10 ha / 20 vacas)	16.63	21.25	
– Un chapeo anual (10 jornales)	6.75	7.5	10%
– Una aplicación de gesaprim y tordon (5 litros)			
a) Producto	6.5	10	35%
b) Jornales (5)	3.38	3.75	10%
Facturación y embarque	10.8	12	10%
Flete hasta el frigorífico	16.2	18	10%
Impuesto predial	1.8	2	10%
Impuesto, contrato y Registro Público de la Propiedad	6.3	7	10%
Subtotal	51.73	60.25	16.48%
COSTO TOTAL SIN GASTOS FINANCIEROS	1,402.93	1,474.83	5.13%
Tasa de interés	21.74%	48.57%	123.41%
Costo financiero (CETES + 3 pp)	247.32	552.54	123.41%
COSTO TOTAL CON GASTOS FINANCIEROS	1,650.25	2,027.37	
INGRESO POR VENTA (415 kg / cabeza)	1,992.00	2,282.50	14.58%
Precio (N\$/kg)	4.8	5.5	14.58%
UTILIDAD SIN CRÉDITO	589.07	807.67	37.11%
UTILIDAD CON CRÉDITO	341.75	255.13	-25.35%

Fuente: Investigación directa, febrero de 1995.

Por otra parte, el incremento en costos para los productores del ciclo otoño-invierno 1994 fue muy pequeño, pues al momento de la devaluación ya tenían establecido sus cultivos, mientras que para los productores que iniciaron su ciclo de siembra después, sus costos por hectárea aumentaron considerablemente y

por lo tanto sus necesidades de capital de trabajo, pero que ante la falta de liquidez se han visto obligados a reducir la aplicación de insumos para disminuir los costos de producción. En este sentido, se puede mencionar que algunos distribuidores de fertilizantes y pesticidas hablan de una contracción de las ventas hasta de 60%.⁴ Igualmente aquellos productores que requieran hacer inversiones (compra de maquinaria, rehabilitación de pozos, etc.) tienen fuertes limitaciones para hacerlas dado el notable incremento de los costos.

b) El incremento de las tasas de interés reales en el mercado interno y las restricciones de crédito provocan que muchos productores no puedan mejorar sus condiciones de producción para aprovechar la ventaja competitiva que les ofrece la devaluación. Además, en caso de lograr acceso a créditos, las altas tasas de interés son un lastre considerable para las actividades productivas, pues con costos financieros de más de 70%, prácticamente nadie tiene interés en invertir y ningún banco en prestar.

Así, regresando al Tabla 11, se puede observar que el incremento de la utilidad de 37%, que se tuvo en el caso de la engorda de bovinos, se convierte en una reducción del 25% después del pago de intereses por el aumento de la tasa de interés.

Como se puede apreciar en el Tabla 12, los costos de producción expresados en moneda nacional se incrementaron en función de la importancia de los insumos directa e indirectamente comerciables, de la magnitud del apalancamiento financiero y del nivel de las tasas de interés. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los costos de producción medidos en dólares serán inferiores a los que se tenían antes de la devaluación, lo que significa una ventaja competitiva frente a los productos importados.

Con fines de mostrar las tendencias generales se consideró un efecto total directo de la devaluación sobre los insumos (fertilizantes, herbicidas, fungicidas, insecticidas, semillas, combustible y servicios contratados, como aplicaciones aéreas y transporte) e indirectamente comerciables (tractor e implementos, equipo de bombeo, trilladora o equivalente); Sin embargo, no se consideró ningún efecto real sobre los factores internos (labores manuales, labores mecanizadas —mano de obra incluida—, seguro, uso de agua, electricidad y materiales diversos).

Las condiciones son todavía más dramáticas para muchos productores, especialmente para los medianos y grandes, quienes tendrán que pagar cuantiosos intereses por sus carteras vencidas, créditos vigentes y/o reestructuraciones de adeudos, sin tener prácticamente acceso a nuevos recursos por falta de garantías;

4. *El Financiero*. Lunes 3 de abril de 1995, Sección de Análisis. México.

es decir, tendrán gastos financieros aún mayores, sin tener recursos para mejorar su planta productiva. De hecho, las altas tasas de interés podrían no sólo evitar el desarrollo de los productores, sino que los harían caer prácticamente en quiebra.

Tabla 12. Costos de producción de algunos productos antes y después de la devaluación

<i>Sorgo: Michoacán</i> <i>Primavera-Verano 93/93</i>	Antes		Después	
	N\$	Dólares	N\$	Dólares
Insumos comerciables	1,063.00	303.71	1,913.40	303.71
Factores internos	1,194.00	341.14	1,194.00	189.52
Insumos indirectamente comerciables	797	227.71	1,434.60	227.71
Consto total SIN intereses	3,054.00	872.57	4,542.00	720.95
Intereses	250.04	71.44	950	150.79
Costo total CON intereses	3,304.04	944.01	5,492.00	871.74
Tasa de interés aparente (%)	13.16		50.00	
Tipo de cambio (N\$/Dólar)	3.5		6.3	

<i>Vid industrial: Zacatecas</i> <i>Enero de 1993</i>	Antes		Después	
	N\$	Dólares	N\$	Dólares
Insumos comerciables	1,326.44	378.98	2,387.59	378.98
Factores internos	2,239.19	639.77	2,239.19	355.43
Insumos indirectamente comerciables	1,219.37	348.39	2,194.86	348.39
Consto total SIN intereses	4,784.99	1,367.14	6,821.64	1,082.80
Intereses	636.73	181.7	1,560.60	247.72
Costo total CON intereses	5,421.72	1548.8	8,382.26	1,330.52
Tasa de interés aparente (%)	20.40		50.00	
Tipo de cambio (N\$/Dólar)	3.5		6.3	

Fuente: Elaborado con datos de Colegio de Postgraduados-SARH (1993).

c) La incapacidad para responder rápidamente a las oportunidades del mercado por razones biológicas y/o tecnológicas, es una tercer limitante que está impidiendo un mejor posicionamiento de la producción nacional, tanto en el mercado interno como en el mercado de exportación. Además, no se puede pasar por alto que la devaluación ocurre luego de un largo período de castigo a la planta productiva agropecuaria, por lo que la capacidad de respuesta es mínima, por no decir nula.

3.3 Efectos sobre los precios internos

La devaluación provocó que los precios de los productos importados quedaran por encima de los que prevalecían en el mercado interno antes del ajuste cambiario (Tablas 13, 14 y 15). Esto ha creado expectativas halagüeñas entre los productores

y sus organizaciones,⁵ pues a raíz de la apertura comercial y el establecimiento del Procampo, los planificadores oficiales insistieron en que la meta de la política agrícola era alinear los precios internos a los internacionales. Sin embargo, y no obstante las múltiples promesas —que antes se veían como amenazas—, bajo el nuevo escenario no necesariamente los productores nacionales recibirán los precios de paridad de importación, debido a las siguientes razones:

Tabla 13. Comparativo de los precios de los granos, considerando el costo de importación* hasta Guadalajara

	Precio nacional	Indiferencia [†]	Nacional/Indiferencia (%)
• Maíz blanco	600	1,027	58.00
• Trigo	600	1,311	46.00
• Sorgo	400	802	50.00
• Frijol	1,800	3,622	50.00

* Considerando tipo de cambio de N\$ 6.0 por dólar.

† Precio de Indiferencia = Precio internacional + Costos de internación + fletes a zona de consumo.

Fuente: COMAGRO; El Financiero, miércoles 29 de marzo de 1995.

Tabla 14. Precio comparativo de la carne de bovino en canal (nacional vs EE.UU.)*

	Nov 94 ¹	Feb 95 ²
• Promedio EE.UU.		
– Choice 1–3 (550–700 libras)	7.83	14.32
– Select 1–3 (550–700 libras)	7.20	14.01
• En México: canal nacional (precio ponderado)	8.7	9.39

* N\$/kg; 1. Tipo de cambio N\$ 3.46 por dólar; 2. Tipo de cambio de N\$ 6.20 por dólar (28 de febrero).

Fuente: SNIM y USDA: *National Carlot Meat Report*.

Tabla 15. Precio comparativo del ganado para abasto (nacional vs EE.UU.)*

	Nov 94 ¹	Feb 95 ²
• En cinco estados de EE.UU.		
Choice y Select (1,000 libras o más)	5.29	10.04
• En México: canal nacional (precio ponderado)		
(novillo de primera: 440 kg)	5.42	5.81

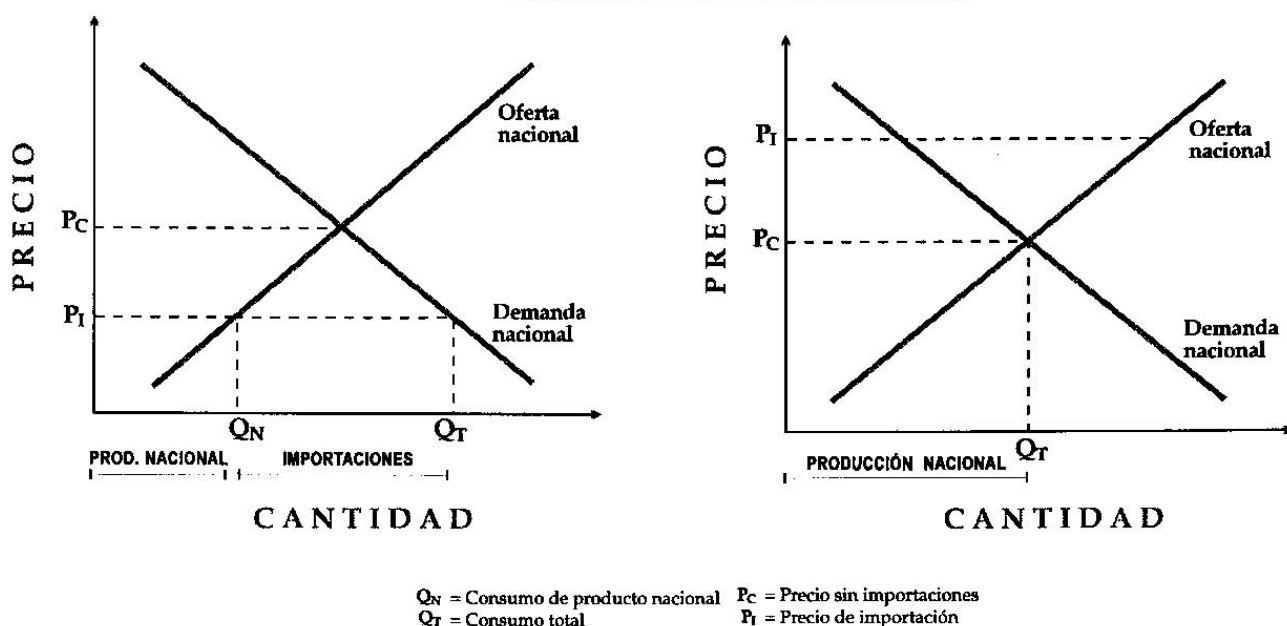
* N\$/kg; 1. Tipo de cambio N\$ 3.46 por dólar; 2. Tipo de cambio de N\$ 6.20 por dólar (28 de febrero).

Fuente: SNIM y USDA: *National Carlot Meat Report*.

5. Vease al respecto el desplegado firmado por diversas organizaciones campesinas aparecido el 29 de marzo de 1995 en el periódico *El Financiero* bajo el título “Por una política justa para los productores de granos básicos”.

a) *La fuerte contracción de la demanda interna y la rigidez que presenta la oferta* de la mayoría de los productos agropecuarios posibilitará que se puedan establecer niveles de precios por debajo de los productos importados. Esto será particularmente cierto en el caso de aquellos productos donde las importaciones eran poco significativas dentro del consumo, como en el caso del maíz (Figura 11).

Figura 11. Pérdida de competitividad de los productos importados con la devaluación



- a) Además, *la débil organización comercial de los productores*, la fuerte concentración temporal de las cosechas y las necesidades de recursos que tienen los productores puede provocar que en mercados altamente monopsónicos los precios rurales se encuentren por debajo de los precios de paridad de importación. En este sentido algunas organizaciones ya consolidadas en la fase de comercialización tendrán mayores ventajas que los productores desorganizados.
- b) Finalmente, no hay que olvidar *las ventajas en términos de costos financieros que ofrecen las importaciones* ya que además de estar disponibles prácticamente todo el año, muchas de ellas vienen apoyadas por esquemas de financiamiento muy favorables, tipo CCC (*Credit Commodity Corporation*). Esto es un aliciente muy importante para que los industriales nacionales, en particular en esta época de muy altas tasas de interés y por consiguiente altos costos de almacenamiento, estén en condiciones de pagar por las cosechas nacionales precios inferiores a los de los productos importados.

IV. RETOS Y OPORTUNIDADES

La difícil situación en que se encuentra el sector agropecuario puede inducir a los agentes participantes en el mismo, a pensar que prácticamente no hay nada que hacer o que todo depende del gobierno. Sin embargo, la actitud de impotencia y desesperanza no puede conducir mas que a empeorar la situación. De hecho, la única manera de enfrentar el reto que impone la crisis actual, es dejar de lado la actitud de corto plazo, de desánimo o de eludir responsabilidades.

Quizás resulte un consuelo recordar que en la crisis de 1929, una de las mas profundas del capitalismo contemporáneo, y durante la primera y segunda guerra mundial, fue el sector agropecuario el último en sentir los efectos de la crisis y el primero en recuperarse. A título de ejemplo baste señalar que en la actual crisis de la economía mexicana, de los componentes del consumo privado, el sector de los bienes duraderos ha registrado una contracción de 41.2% en el primer trimestre de 1995 —con relación a 1994—, mientras que el de no duraderos (alimentos, bebidas, ropa, medicinas) solo se redujo en 2% en el mismo período (Banco de México), ello debido a las características de su demanda que tiende a ser menos elástica, lo cual significa que ante cambios en los precios, en este caso modificaciones hacia arriba, la demanda de este grupo de productos no se afecta sustancialmente como en el caso de los del primer grupo.

4.1 Una responsabilidad compartida

En principio, es importante destacar que la responsabilidad que implica sacar adelante al campo mexicano, y en general a la economía toda, no puede recaer solamente en los agentes económicos directamente involucrados en las empresas, pues es de sobra conocido que la competitividad de una empresa está determinada por cuatro niveles de actuación, a saber:⁶

- La competitividad generada por cada empresa radica en la acción de cada productor para operar eficientemente su explotación en términos de abasto, producción y comercialización.
- La competitividad promovida por los gremios y sectores; es decir, la acción conjunta de un gremio para obtener ventajas o enfrentar amenazas que afecten a todos sus integrantes: prácticas comerciales desleales, políticas fiscal y crediticia, representación en las negociaciones comerciales, etc.

6. Ver Kedilhac Navarro, S. R. et al (1993).

- La competitividad auspiciada por el gobierno, que consiste en crear las condiciones necesarias para el desarrollo de las empresas, sobre todo en lo relativo al acceso y costo del crédito y seguro, a la política cambiaria, al control de los monopolios, a la formación de recursos humanos, a la creación de infraestructura y a la atenuación de las desigualdades sociales y regionales.
- La competitividad negociada internacionalmente, que se refiere a las condiciones bajo las cuales el país va a intercambiar sus bienes y servicios con el resto del mundo y que incluye una definición clara y responsable de la política de comercio exterior.

Como puede observarse, los dos primeros niveles de actuación son esencialmente responsabilidad de los productores agropecuarios, mientras que los dos últimos son competencia del Estado.

En este contexto, es necesario insistir que la competitividad agropecuaria es el resultado de un proceso y no puede alcanzarse por decreto. Es por ello que la promoción de la competitividad requiere la definición de una política de desarrollo rural y no solo de una política de desregulación económica, que más que promover la competitividad del sector, lo que ha hecho es evidenciar de manera abrupta y drástica las debilidades del mismo, generando una creciente pobreza rural, y un grave deterioro de los recursos naturales y de la infraestructura productiva.

Sin embargo, debe quedar claro que la política de promoción de la competitividad agropecuaria no debe partir de la base de que el Estado está obligado a proteger cualquier rubro productivo sólo por el hecho de ser nacional, y que el consumidor interno debe adquirir esa producción independientemente de la calidad y el precio, aunque hay que tener cuidado en que el discurso liberal no lleve al extremo de desproteger los renglones sensibles de la economía por sus efectos en términos de dependencia, empleo y descontento social.

Ahora bien, para orientar el desempeño gubernamental como promotor de la competitividad agropecuaria se requiere urgentemente la conformación de organizaciones gremiales independientes que enfrenten las políticas y propongan alternativas.⁷ En este sentido, no hay que olvidar que el corporativismo de las organizaciones existentes y su falta de cohesión gremial explican, en gran medida, porqué el gobierno ha podido normar el funcionamiento del sector prácticamente a su antojo, sin que ningún mecanismo de regulación social se oponga.

7. Las diversas críticas y propuestas que ha presentado la Confederación de Asociaciones Agrícolas de Sinaloa (CAADES) en torno al PROCAMPO es muestra de una actitud gremial responsable frente a una política que les atañe directamente.

Debe precisarse que no se trata de que el gobierno asuma, como en el pasado, un papel asistencialista donde “todo lo da”, sino de plantear una política donde el Estado asuma su responsabilidad, pero donde las decisiones de la producción y de la comercialización deben ser competencia de los productores y sus organizaciones.

4.2 Hacia un nuevo sistema financiero rural

4.2.1 Eliminar el lastre de la cartera vencida

Uno de los grandes obstáculos que impiden reiniciar la recuperación del sector agropecuario mexicano lo constituye el lastre de la cartera vencida. Este es un asunto cuya solución ya no puede seguirse posponiendo, so pena de convertirlo en un problema político y económico de impredecibles consecuencias.

Un primer paso que podría darse al respecto sería el reconocimiento de las verdaderas causas que dieron origen a la cartera vencida y que cada parte asuma su responsabilidad en el problema. En principio, se debe reconocer que la cartera vencida rebasa los límites estrictamente financieros y trasciende al ámbito político. No enfocarlo así daría lugar —como de hecho ya ha sucedido— a que las alternativas hasta ahora instrumentadas —FIRCAVEN, SIRECA y probablemente las UDI— constituyan simples paliativos que solo posponen el problema. Los esquemas de reestructuración hasta ahora instrumentados han estado enfocados a evitar la quiebra de la Banca, pero no la de los productores. El problema es que la Banca poco o nada está haciendo para rescatar a sus clientes.

Así, si las partes en conflicto reconocen que las causas de la cartera vencida son imputables, tanto a los productores como a los bancos y al Estado, entonces se daría un gran paso hacia la solución definitiva del problema.

En efecto, la Banca debería reconocer que hubo un abuso desmedido en el otorgamiento de créditos quirografarios para la reestructuración o pago de pasivos, y dada la elevada tasa de interés y revolvencia de este tipo de créditos, ninguna línea de producción agropecuaria cumple tales exigencias, con lo que prácticamente se condenó a la insolvencia a aquellos productores a los que se les dio este tratamiento. Habría que agregar, además, los posibles errores en el proceso de formulación y evaluación del proyecto de inversión, aunado a las deficiencias en la supervisión dado el cada vez más escaso personal técnico que labora en los Departamentos Agropecuarios de la Banca. Si a todo lo anterior se le suman las elevadas tasas de interés que, en parte, se deben a la ineficiencia interna de los bancos, se comprende el nivel de responsabilidad que las instituciones financieras tienen en la cartera vencida.

Por su parte, el Estado debería reconocer que la política económica y financiera que ha instrumentado, particularmente en lo que se refiere a la apertura comercial unilateral, a la fijación de un tipo de cambio sobrevaluado y al empecinamiento por mantener elevadas tasas de interés en beneficio del capital especulativo, además del estricto control de la inflación, ha repercutido seriamente en la rentabilidad de las agroempresas y por consiguiente en su insolvencia.

Finalmente, los productores deberán reconocer que el arraigo de la “cultura del no pago” (producto de una política paternalista y clientelar de más de 30 años) ha dado lugar a que muchos de ellos incurran en actitudes de franca morosidad en espera de una solución de tipo político que les condone sus adeudos.

Si el problema de la cartera vencida se enfoca de esta manera, entonces cada parte deberá estar dispuesta a asumir compromisos en la búsqueda de una solución que implique *dejar de ganar, ganando*. De lo que se trata es de romper el círculo vicioso: *falta de competitividad por falta de financiamiento, y falta de financiamiento por falta de competitividad*.

Así, el Estado deberá estar dispuesto a realizar un sacrificio fiscal importante, tal y como lo está haciendo con el rescate de la Banca Comercial. La Banca deberá renunciar al cobro de una parte de los intereses generados y el productor deberá comprometerse a pagar una fracción del adeudo y a invertir para mejorar su capacidad productiva.

El mecanismo propio de liquidación de la cartera vencida puede ser muy diverso. Por ejemplo, un 33% de la cartera vencida deberá ser cubierta por el productor, 33% por la Banca y 34% por el Gobierno Federal. O bien, se podrían diseñar esquemas mas complicados donde el productor cubra el capital que recibió, el Gobierno, el incremento inflacionario y la Banca, renuncie a la tasa de interés real (ordinaria y moratoria).

En cualquier caso deberán considerarse como elegibles todos los productores con niveles de endeudamiento superiores a su capacidad de pago y no sólo aquellos que técnicamente se encuentren en cartera vencida. Además, deberá considerarse como requisito esencial para acceder a los beneficios de la reestructuración de carteras, que exista un compromiso real por parte del productor para mejorar su capacidad productiva introduciendo nuevas tecnologías e incrementando la eficiencia administrativa y comercial, a fin de evitar caer nuevamente en el círculo vicioso de la cartera vencida.

4.2.2 Bases para el desarrollo de Instituciones Financieras Rurales viables

Una vez destrabado este espinoso problema, entonces se deberá plantear la necesidad de estructurar un sistema financiero rural que considere la compleji-

dad que caracteriza a las comunidades rurales, por lo menos en los siguientes aspectos⁸:

a) Realización de actividades económicas mixtas con variaciones importantes debido a factores geográficos y estacionales. Los habitantes que viven en poblaciones rurales y semi-urbanas se caracterizan por presentar una gran diversidad en sus fuentes de ingresos, ya que además del dinero que obtienen por la venta de cosechas (29%), también generan ingresos por concepto de la venta de productos diversos (28%) y por salarios (29%). Esto concuerda con diversos estudios que indican que la mayor parte de los hogares del medio rural tienen varias actividades económicas.

De entrada, esto plantea la necesidad de sustituir el término “crédito agrícola” por el término “financiamiento rural”, lo que a su vez se traduce en la ampliación de la oferta de préstamos a cualquier individuo o empresa ubicado en el ámbito rural.

Debido a la diversidad de las fuentes de ingreso, la periodicidad con la que se obtienen los ingresos también es diversa: los ingresos se reciben diariamente (23%), semanalmente (25%) y en la venta de las cosechas (24%), aunque la mayor parte se recibe en el último trimestre del año (40%).

b) Mantenimiento de riqueza en activos no líquidos. Contrario a las afirmaciones que sostienen que la población de las áreas semi-urbanas y rurales no ahorran, se encontró que 41% de los entrevistados manifestó ahorrar regularmente, de los cuales la mitad ahorró una décima parte de sus ingresos, mientras que casi la tercera parte ahorró 25% y otra quinta parte lo hizo con más de esta última proporción de sus ingresos. Debido a la escasa oferta de instrumentos financieros formales, 65% de los encuestados ahorran sus excedentes en el hogar (“debajo del colchón”) y el 18% en bienes tangibles. Las razones que explican la disciplina del ahorro van desde la necesidad de seguridad financiera, hasta emergencias, requerimientos de gastos estacionales e inversión financiera. Estos hechos debieran ser revalorados para el desarrollo de Instituciones Financieras Rurales (IFR) que induzcan el ahorro como requisito para acceder al crédito. Las evidencias universales indican que las IFR que movilizan el ahorro, al igual que los préstamos, son mas viables y auto-sostenibles que las IFR que sólo prestan.

Otra prueba contundente que demuestra que el ahorro se ha convertido en la mitad olvidada de las finanzas rurales y semi-urbanas, la constituye el hecho de que para 1993 existían a nivel nacional un total de 234 Cajas Populares de Ahorro y Crédito “formalmente” constituidas, que agruparon a 550 mil socios

8. Ver SHCP (1993).

y manejaron activos por un total de mil 134 millones de nuevos pesos, es decir, manejaron 15.3% más recursos que las 120 Uniones de Crédito Agropecuarias del país (además de ser totalmente propios) y beneficiaron 91% más personas que estas últimas.

El modelo de operación de las Cajas Populares tiene como principal fundamento el ahorro sistemático de sus asociados e igualmente el retorno sistemático de los préstamos, lo que ha posibilitado la creación de un circuito cerrado de ahorro y préstamo de alta revolvencia. Resulta importante destacar que las Cajas Populares se han desarrollado sin el respaldo de los intermediarios financieros y completamente al margen de cualquier reglamentación y reconocimiento oficial, lo que tal vez pueda ser parte de la explicación del porqué de su éxito a lo largo de cuatro décadas de existencia y la difusión alcanzada a la fecha por este movimiento de ahorro popular.

c) Necesidades de efectivo a corto plazo cubiertas por fuentes informales de crédito. No obstante que sólo 11% de la población encuestada reconoció haber prestado dinero, un 35% de los entrevistados manifestó haber recurrido alguna vez a los prestamistas locales, que a pesar de cobrar tasas de interés de más del 10% mensual, no se percibían tan elevadas si se considera su oportunidad y bajos costos de transacción. La mayor parte de los créditos se otorgaron a plazos de un mes (35%) y de 2 a 6 meses (26%).

d) Incapacidad de las unidades de producción agrícola mexicanas para competir exitosamente en un contexto de economía abierta, debido no tanto a su tamaño, sino al hecho de que están solas y sobre todo en que actúan de manera aislada. Esto implica que en la nueva estrategia de financiamiento rural debe tener mayor prioridad el respaldo a la inversión conjunta de varias microempresas rurales, a fin de incrementar la capacidad colectiva de competencia.

De lo anterior se concluye la gran viabilidad que existe para definir y poner en operación instituciones financieras propias para el medio rural de México so pena de seguir agudizando los niveles de pobreza y marginación, amén del deterioro paulatino que está sufriendo la competitividad de la agricultura comercial debido a la creciente carencia de recursos crediticios.

4.2.3 Una financiera rural: urgente necesidad

No obstante las deficiencias que presentan los actuales intermediarios financieros rurales, como las Uniones de Crédito, éstos deberán ser tomados como punto de partida para el diseño de IFR viables y auto-sostenibles. En principio, una condición que a todas luces parece imponerse es la necesidad de reconcep-

tualizar el papel de estos intermediarios financieros, pues para todo fin práctico actualmente son verdaderos *club's de deudores*, toda vez que sólo están orientados a la oferta y dependen totalmente de los fondos de fomento. Así, debiera evaluarse la conveniencia de cambiarles su nominación por la de Uniones de Ahorro y Crédito y ampliar sus facultades para captar ahorro del público en general y no solo de los socios.

Dada la reducida cobertura que aún tienen estos intermediarios financieros, será necesario impulsar una agresiva política de promoción, sobre todo en aquellas regiones de agricultura comercial, sin olvidar que la movilización del ahorro deberá ser una estrategia de primer orden.⁹ Pero ... ¿cómo y quién iniciará este desafío?

A raíz de la autonomía del Banco de México se ha presentado una oportunidad para que en nuestro país se pueda iniciar el diseño e instrumentación de IFR viables. La nueva ley le otorga al Gobierno Federal hasta dos años para que decida qué hacer con los fideicomisos que le administra el Banco de México. Dentro de estos fideicomisos destaca el FIRA, que bien podría ser el eje en torno al cual gire la nueva política financiera rural. Para ello sería necesario que el Gobierno Federal decidiera otorgarle a este fideicomiso el *status* de Financiera Rural de segundo piso dotada de autonomía y patrimonio propios.

La idea de que una nueva Financiera Rural surja de lo que hoy es el FIRA, se fundamenta en los siguientes hechos:

- El FIRA es la institución que mayor experiencia tiene en operaciones con las Uniones de Crédito agropecuarias, pues de las 160 que operaban para 1993, 142 eran atendidas por este Fideicomiso. Por otra parte, el FIRA ha creado e impulsado diversos mecanismos, como las agro-asociaciones y las parafinancieras, que han demostrado gran eficacia en la intermediación financiera.
- No obstante que el FIRA se fundó con el único fin de funcionar como una “cajita de dinero” para que la Banca de primer piso dispusiera de él y a su vez lo prestara, al correr de los años, esta institución fue diseñando diferentes servicios no financieros —generación, validación y transferencia de tecnología, programas específicos de fomento a alguna actividad en particular (doble propósito, plantaciones forestales ...), programa de agro-asociaciones empresariales, sistema de reembolso de asesoría técnica, entre otros— que a la postre la convirtieron en una verdadera Banca de Desarrollo, toda vez

9. Esto adquiere particular relevancia para el país en la medida en que el ahorro interno ha decaído considerablemente en los últimos tres años, pues de crecer a razón de 30% anual durante 1992, cayó a 8% en 1993, aparte de que más del 78% de dicho ahorro provino sólo de tres entidades: Distrito Federal, Jalisco y Nuevo León.

que a través de sus diferentes programas funcionó como una verdadera institución detonante de inversión productiva en el campo. Además, no se debe pasar por alto el hecho de que la Banca Comercial, principal colocador de los recursos FIRA, se encuentra en franca retirada del financiamiento rural.

- El FIRA es una de las pocas instituciones relacionadas con el campo que realmente ha emprendido una verdadera profesionalización en sus diferentes niveles jerárquicos.

Con base en lo anterior, no cabe la menor duda de que el FIRA debe ser la institución que una vez dotada de autonomía y patrimonio propios debiera emprender la tarea de iniciar la formación de una nueva cultura financiera en el ámbito rural.

Una vez transformado el FIRA en Financiera Rural, ésta, conjuntamente con las Uniones de Crédito, las Sociedades de Ahorro y Préstamo, las empresas parafinancieras, las Cajas Populares de Ahorro y Crédito y las Cajas Solidarias ya existentes, deberán sumar esfuerzos para encarar conjuntamente el desafío de promover el ahorro sistemático en el sector rural y semi-urbano y de canalizar mayores recursos financieros hacia el sector rural, amén de la agresiva política de promoción que deberá impulsar la nueva Financiera Rural para crear nuevas IFR a nivel regional y microregional. La idea central de esta estrategia es establecer un círculo virtuoso de *ahorro-crédito-inversión-aumento de la productividad y competitividad-elevación de los ingresos-ahorro*, como base para mejorar las condiciones de bienestar de la población rural y semi-urbana.

Dado el *status* jurídico de la nueva Financiera Rural, ¡ahora sí! podrá operar en forma directa con los intermediarios financieros, con lo cual se podría acabar con la disputa histórica dada entre éstos y el FIRA y la Banca Comercial en torno a los márgenes de intermediación. Ello no quiere decir que la nueva Financiera Rural deberá otorgar en forma automática e inmediata los puntos de intermediación a las Uniones de Ahorro y Crédito, sino que la política de cesión deberá establecer un mecanismo de diferenciación que considere el riesgo al que está expuesta cada IFR. Cuatro indicadores que podrían ser útiles para determinar el trato en cuanto a puntos de intermediación y otro tipo de incentivos, serían los siguientes:

a) Autosustentabilidad. Un intermediario financiero será auto-sustentable cuando sea capaz de generar un ingreso suficiente para cubrir, al menos, el costo de oportunidad de todos los factores de producción y activos que administre, además de cumplir con sus obligaciones contractuales de pasivos. Esto no significa que de origen una IFR sea auto-sustentable, pues será algo que paulatinamente deberá ir ganando según la habilidad que despliegue para movilizar los ahorros y créditos en el área de su influencia. Para tal fin, se sugiere la

utilización del Índice de Dependencia de Subsidios (IDS)¹⁰ propuesto por Yaron (1994) para seguir el progreso de cualquier IFR en cuanto a depender menos de los subsidios gubernamentales para operar.

A este respecto, habría que ser muy cuidadosos en no llevar hasta el extremo el principio de que el ahorro es una condición fundamental para el éxito de las IFR.

Si la política se limita a reinyectar en el medio rural una parte del ahorro campesino, es cierto que hay un ligero progreso pero no hay una capacidad suficiente para responder a las múltiples necesidades y especialmente a las de categorías mas desprovistas en ahorro inicial (pequeños productores, mujeres, jornaleros, campesino, jóvenes, etc.). Un flujo de dinero proveniente del exterior es casi siempre justificado. Puede ser un multiplicador del ahorro ya constituido, pero puede también anteceder al ahorro. Lo esencial es que no sea considerado como dinero fácil. Los productores realmente deberán ser incorporados a la concepción y diseño de la IFR en lo que respecta a la selección de los prestatarios, modalidades de reembolso, tipo de garantías..., a fin de que se convenzan de la necesidad de la perennidad del sistema y por ende del reembolso integral de los préstamos (Gentil y Fuornier, 1991).

La eficaz movilización de los ahorros locales exige, entre otras cosas, que las IFR identifiquen y jerarquicen las necesidades de la población a la que se pretende servir. Entre las principales necesidades que a menudo expresan los pobladores de las áreas rurales y semi-urbanas para ahorrar, destacan las siguientes: (Doligez, 1994)

- Necesidades de protección y seguridad de ahorro monetario para eliminar los riesgos de pérdida o para protegerse de gastos imprevistos y de solicitudes contra los cuales es mas fácil resistir si no se tiene el “dinero en la mano”.
- Necesidades de liquidez (disponibilidad) del ahorro para hacer frente a problemas.
- Necesidad de acceder a pequeños créditos (reciprocidad).
- Necesidad de una remuneración —aunque sea modesta— de los fondos depositados.

La transformación de las Uniones de Crédito en Uniones de Ahorro y Crédito y la exigencia a estas nuevas IFR en materia de autosustentabilidad, evidente-

10. El IDS permite efectuar un análisis de sensibilidad para medir el aumento porcentual promedio de la tasa de interés que se requiere para los re-préstamos, a fin de compensar la eliminación total e inmediata de los subsidios. Por ejemplo, un IDS igual a cero indica que una institución es totalmente auto-sustentable; un IDS de 100% significa que la tasa media de los re-préstamos aplicada por la IFR debe ser doblada para que ésta pueda seguir operando sin subsidios.

mente que exige de un período de transición. Al respecto, podría pensarse en dividir el proceso en dos etapas. En la primera, los objetivos quizá debieran ser más modestos del tal suerte que el monto ahorrado y la parte del crédito correspondiente sean de libre disposición, pudiéndose destinar a los fines que el ahorrador considere conveniente, como puede ser el hogar, diversos fines productivos o la atención de alguna urgencia u otras necesidades personales o familiares. De esta manera, incluso, se llenaría un vacío muy sentido en el medio rural, ya que actualmente ninguna institución presta dinero para objetivos de esta naturaleza, lo que obliga a los productores a recurrir a los prestamistas locales o bien, en el caso que lo haya, a desviar una proporción importante del crédito. Esta primera etapa permitirá que los habitantes de las poblaciones rurales y semi-urbanas adquieran confianza en las nuevas IFR y se familiaricen con los nuevos mecanismos de ahorro y crédito.

En una segunda etapa se deberá pensar en extender el mecanismo a créditos para la producción e inversión, cuyos montos y condiciones operacionales deberán estructurarse oportunamente en función de los resultados obtenidos durante la primera etapa.

Una estrategia que podría emplear la nueva Financiera Rural para captar ahorros y canalizar recursos a los habitantes de las áreas rurales y semi-urbanas, sería utilizar a las Sociedades de Ahorro y Préstamo (SAP), las cuales están sustituyendo paulatinamente a las legendarias Cajas Populares de Ahorro y Crédito. Las SAP están facultadas por la ley para aceptar préstamos y créditos de instituciones de crédito del país para ser destinados a la realización de sus operaciones o para cubrir necesidades temporales de liquidez relacionadas con su objeto, siempre que en conjunto no excedan del 20% de sus activos totales. Por su origen, las SAP no deberán estar sometidas a los mismos criterios de calificación que las Uniones de Ahorro y Crédito para cederles el 100% del margen de intermediación, aunque si se deberá vigilar que las operaciones de estas sociedades se circunscriban al ámbito rural o semi-urbano.

b) Extensión. Este criterio hace referencia al tipo de clientes que atiende una IFR y a la diversidad y calidad de los servicios que ofrece. El tipo de clientes no necesariamente debe clasificarse de acuerdo al nivel de ingreso, sino sobre todo al origen de los ingresos. Así, deberá incentivarse a las IFR para que brinden servicios financieros a cualquier persona que radique en el medio rural o semi-urbano, pues de ello dependerá, en mucho, el logro de la autosustentabilidad. En efecto, la experiencia generada por las Cajas Populares a lo largo de cuarenta años de existencia, indica que la base del éxito de una estrategia de movilización de ahorros radica en la revolvencia de los recursos captados,

lo cual exige la incorporación de personas que practiquen actividades diversas, pues la gremialización, además del riesgo implícito que conlleva, puede conducir al estancamiento que provoca la estacionalidad de los ciclos productivos, que es precisamente lo que sucede en la agricultura.

Asimismo, la nueva Financiera Rural deberá estimular y capacitar a las IFR para que amplíen sus servicios al área no financiera, pues de ello dependerá la disminución del riesgo de los créditos otorgados, ya que si dichos servicios se otorgan con calidad, ayudarían a que los acreditados mejoren su competitividad. Entre los principales servicios que deberán incorporar las IFR destacan la asesoría técnica, las compras de insumos y ventas de cosechas en forma consolidada, el seguro agropecuario, la información de mercados, la promoción, etc.

Sin embargo, deberá mantenerse especial atención en la forma en que dichos servicios se incorporen. Así, sería recomendable que la creación de nuevas empresas se haga mediante la constitución de filiales con autonomía y personalidad jurídica propia y que sólo agrupen a los productores que realmente harán uso de los servicios, lo que a su vez permitiría mantener la autonomía de la función del crédito y ahorro, evitando con ello que el fracaso de alguna empresa arrastre a toda la organización.

La evidencia internacional ha demostrado fehacientemente que la verdadera desventaja grave de una micro-empresa rural (minifundio) no radica en su condición de pequeña, sino en que está sola y sobre todo en que actúa de manera aislada. Esto significa que una cuestión en la que deberá ponerse especial énfasis es en la forma en que se canalicen los recursos crediticios. Así, en la nueva estrategia de financiamiento rural deberá tener mayor prioridad el respaldo a la inversión conjunta de varias microempresas rurales, a fin de incrementar la capacidad colectiva de competencia, como pudieran ser las inversiones para el establecimiento de servicios en común en materia de laboratorios para el análisis de suelo y foliar, sembradoras de precisión para sistemas de labranza de conservación, campañas de publicidad y promoción genérica, contratación de servicios técnicos, termos para la inseminación artificial, tanques-termo para la colecta y conservación de la leche, bodegas, servicios de transporte, información e investigación, entre muchas otras posibilidades de cooperación agroempresarial y de alianza estratégica.

Precisamente, en virtud de su carácter prioritario, las inversiones conjuntas debieran recibir respaldo adicional para tener acceso con mayores facilidades al financiamiento formal. El otorgamiento automático y creciente de garantías complementarias puede constituir un verdadero incentivo a la agrupación; sin embargo, debe tenerse particular cuidado de que un esquema de garantías, diseñado como parte instrumental de una acción oficial de fomento, no vaya a desviarse hacia el único beneficio de los intermediarios financieros, pues podría tener un

efecto contraproducente e incluso propiciar que aquellos se vuelvan cada vez más reticentes para asumir riesgos con las microempresas rurales (López, 1994).

c) Grado de apropiación y control social sobre la IFR. Las evidencias empíricas a nivel internacional indican que en materia de financiamiento y ahorro rural, la “única y verdadera garantía para la recuperación del crédito y la captación de ahorro, y por lo tanto para la sostenibilidad de su funcionamiento, consiste en la forma en que los usuarios se apropien de los servicios financieros” (Doligez, 1994).

La apropiación social de una IFR por los usuarios se refiere a distintos aspectos:

- Que los usuarios vean a la IFR como un instrumento práctico y que responda a sus necesidades.
- Que confíen en la IFR y en sus directivos y dirigentes. La captación de ahorro y los aportes de los productores pueden ser formas muy eficaces para evaluar esta confianza —aunque la captación de ahorro depende también de la situación económica de los mismos productores y de sus experiencias anteriores—.
- Que consideren las normas y procedimientos de la IFR como condiciones útiles y necesarias para su buen funcionamiento. Que aprueben los reglamentos y que sean beligerantes en su aplicación sin distingos.
- Que participen en las elecciones de dirigentes y que promuevan su autonomía frente a instancias de poder político y económico externas.

Aunque en la práctica resulta difícil evaluar el grado de apropiación y control social de cualquier IFR, existen una serie de indicadores que pueden ayudar al respecto, a saber:

- El seguimiento por parte de las instancias supervisoras de la composición de la directiva de la IFR, del origen geográfico, social y cultural de sus miembros, así como de su evolución en el tiempo.
- La realización de diagnósticos que permitan:
 - **Analizar la tasa de penetración** estimada por comunidad, municipio o región y precisar el porqué de la no integración de algunos a las actividades de las IFR.
 - **Evaluar el funcionamiento organizativo interno de la IFR**, por ejemplo el nivel de rotación de los miembros a diferentes niveles: grupo de fianza solidaria —si la hubiere—, beneficiarios del crédito, comité de crédito, junta directiva, etc. Otra consideración importante es la evaluación de las

modalidades de toma de decisiones y el nivel de información de los socios sobre la IFR y sus actividades.

- ***Analizar las modalidades de representación*** de los socios a nivel de IFR en función de las relaciones sociales preexistentes a nivel local, entre socios y directivos, etc.
- ***Analizar el real garante*** que desempeñan los socios sobre la recuperación de los créditos, por ejemplo.
- ***Analizar la confianza*** que existe entre la IFR y sus asociados con base en las aportaciones y a la evolución del ahorro.
- ***Analizar las relaciones de la IFR con las otras estructuras de poder*** a nivel local (poder administrativo, político, religioso ...).
- Realizar encuestas de opinión sobre lo que piensan de la IFR a nivel local y regional, tanto a nivel de los socios como de los no socios.
- Realizar encuestas de opinión entre los socios sobre el funcionamiento de la IFR, sus actividades y sus resultados y evaluar su ***nivel de información sobre las normas y procedimientos de la IFR.***
- ***Identificar los líderes*** y las condiciones sociales en las cuales surgieron y se impusieron a nivel de la IFR.

De hecho, la apropiación social de la IFR debe ser progresiva y se deberá acompañar del retiro del organismo oficial o privado promotor. Asimismo, deberá incluirse un programa sostenido de capacitación de los socios, por lo menos durante los primeros años de la experiencia.

d) Gradualidad. No obstante la urgencia por estructurar IFR orientadas tanto a la oferta (de crédito) como a la demanda (de ahorro), no deberá cometerse el tradicional error de poner énfasis en el crecimiento extensivo a ultranza, pues la falta de selectividad en la integración de asociados da lugar a la dispersión, falta de cohesión social y de participación de los mismos. Así, en el proceso de constitución, deberá privilegiarse el crecimiento y la integración de nuevos socios sobre la base de la solvencia moral, capitalización progresiva, confianza y conocimiento mutuo, proximidad geográfica y social ... Una muestra de once Cajas Populares de Ahorro y Crédito constituye un excelente ejemplo de crecimiento gradual y por consiguiente de solidez económica y financiera (Tabla 16).

Durante el proceso de definición de las nuevas IFR, no deberá pasarse por alto un hecho que a menudo se soslaya y es el que se refiere a la heterogeneidad regional y social que caracteriza a México, lo que de suyo plantea la inviabilidad de pensar en un modelo único de IFR.

En suma, los responsables del diseño de la política de financiamiento al campo, y los productores mismos, deberán convencerse que una proporción

importante de los recursos que requiere el agro para elevar sus niveles de competitividad, necesariamente deberán provenir de los ahorros que las IFR logren captar en las regiones mismas donde operen, pues seguir considerando la opción del financiamiento externo sería condenar al sector a la marginación.

Tabla 16. El crecimiento gradual de las Cajas Populares de Ahorro y Crédito

Caja	Estado	Fecha de fundación	Socios iniciales	Socios actuales
Florencio	Querétaro	1961	26	23,575
San Andrés	Guanajuato	1964	15	3,100
Huichapan	Hidalgo	1964	26	17,500
La Luz	Guanajuato	1967	56	17,302
Polotitlán	México	1984	44	1,363
Pioneros	Tlaxcala	1987	15	587
San Francisco	Guanajuato	1990	20	2,456
Venceremos	Hidalgo	1991	25	3,000
Los Ángeles	Hidalgo	1993	14	26
Las Fracciones	Hidalgo	1993	15	19
Zothé	Hidalgo	1993	8	15
Total		13*	264	68,943

* Promedio de años.

Fuente: Cardona (1995).

Así, respecto a los cuantiosísimos recursos externos que han llegado a México vía créditos del Banco Mundial (BM) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el primero ha revelado que un tercio de los proyectos financiados a México durante el período 1948/1992, han sido un verdadero fracaso, y que el sector de peor comportamiento ha sido, precisamente, la agricultura, donde el 50% de los proyectos fueron declarados insatisfactorios. Según el BM, México es el país con el más alto índice de desperdicio de créditos, pues supera en 23% a la tasa media de préstamos desperdiciados de los demás países clientes del Banco (World Bank, 1995).

Esto parece comprobar, una vez más, la siguiente idea: cuando una proporción importante de los fondos para los créditos provienen de los ahorros locales, los problemas de recuperación y fracaso de los proyectos financiados tienden a ser significativamente menores que cuando los recursos son aportados por una fuente anónima externa; ello debido a:

- La presión abierta de la comunidad y el sentido de responsabilidad personal ante los amigos y vecinos,
- La menor susceptibilidad a las intrusiones políticas, y
- Al mayor cuidado que ponen las IFR en la asignación del crédito.

4.3 Desarrollo de una cultura de competitividad

4.3.1 El potencial de las brechas tecnológicas

No obstante la importancia que reviste para el sector agropecuario la fijación de un tipo de cambio real no sobrevaluado, más importante aún lo es el aumento de la productividad, base y sustento de la competitividad que hoy se le demanda a la agricultura en el marco de una economía abierta. “Las empresas de una nación deben mejorar inexorablemente la productividad en los sectores existentes mediante la elevación de la calidad de los productos, de adición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o superación de la eficiencia de la producción” (Porter, 1991).

Y en materia de productividad todo está por hacerse. Así lo indican las considerables brechas tecnológicas que evidencian prácticamente todos los cultivos y especies animales y forestales. Entre los niveles de productividad y rentabilidad prevalecientes y los que potencialmente se podrían obtener (en condiciones no experimentales) con las tecnologías disponibles, existe una enorme brecha que indica las enormes oportunidades de mejora (Tablas 17 y 18).

Tabla 17. Brechas entre tecnología tradicional y mejorada para la producción de maíz

Región / Tecnología	Rendimiento (ton/ha)		Utilidad (N\$/ha) ¹	
	A	B ²	A	B ²
Chilón, Chis. (TCF) ³	0.9	5.221	32.5	322.4
Vista Hermosa, Mich. (RGMF)	4.5	8.1	612	2,875.60
Altamira, Tamps. (TMS)	0.62	0.526	12.3	81.1
Valle de Santiago, Gto. (RBMF)	9	12.9	1,354.00	4,465.60
Tlajomulco, Jal. (TMF)	3.5	5.6	-135.0	1,002.90
Porcilitán, Jal. (TMF)	3.9	6.6	-191.2	809.1
Cadereyta, N.L. (TMS)	1.4	2.5	134.7	220.8
Tepalcingo, Mor. (TMF)	4	6	54	1,081.00
Metepec, Hgo. (TMF)	1.5	2.8	-251.3	67.6
San Andrés Calpon, Pue. (TMF)	2.5	3.5	185.6	865.9
Tlahuapan, Pue. (TMF)	2.5	5	185.6	1,454.90

A. Tecnología tradicional; B. Tecnología mejorada.

1. La utilidad corresponde a la obtenida en parcelas comerciales en el ciclo P-V 89/89 por lo que las unidades monetarias corresponden a ese año.

2. La tecnología mejorada consiste en labranza de conservación y eventualmente fertilización balanceada

3. Los sistemas de producción se abrevian con la siguiente nomenclatura: T=Temporal; RG= Riego de Gra RB= Riego por Bombeo; C=Semilla Criolla; M= Semilla Mejorada; F=Con Fertilizante; S=Sin fertilizante

Fuente: FIRA (1990) “Labranza de conservación: una alternativa para la producción y la productividad del mexicano”. *Boletín Informativo FIRA*. Núm. 222. Vol. XXIII.

Tabla 18. Brechas entre tecnología tradicional y mejorada en la explotación de bovinos en praderas tropicales

Actividad / Tecnología	Engorda		Cría / Engorda		Doble propósito	
	A	B	A	B	A	B
Unidades animal por hectárea	1.2	3.6	1.2	3.6	1.3	3.6
Novillos anuales / ha	1.25	3.88	0.17	51	—	—
Ganancia de peso (kg/cb)	0.389	0.5	—	—	—	—
Litros anuales por vaca	—	—	—	—	540	840
Litros anuales por hectárea	—	—	—	—	702	3,024
Utilidad anual (N\$/ha)	367	2,850	162	1,198	363	1,081
Activo inicial (N\$/ha)	7,323	7,323	8,209	8,209	8,761	8,761
Inversiones (N\$/ha)	0	889	0	3,608	0	3,385
Crédito de avío (N\$/ha)	1,816	4,890	—	—	—	—
Rentabilidad	7.70%	45.60%	7.00%	21.20%	6.00%	23.20%

A: Explotación tradicional; B: Explotación mejorada.

Fuente: Elaborado con datos de FIRA (1994). "Pastoreo intensivo tecnificado en praderas tropicales". *Bolet Informativo FIRA*. Núm. 259, Vol. XXVI. Los datos corresponden a modelos de inversión derivados de empresas comerciales que operan con FIRA.

Precisamente, si algún beneficio ha dejado la apertura comercial y la desregulación de la economía es que ha puesto al descubierto los abismales rezagos y vicios que están limitando la competitividad de la agricultura. Ahora, lo que resta es incidir sobre tales deficiencias a fin de estar en condiciones de aprovechar las oportunidades de satisfacer las necesidades de un consumidor final o intermedio —agroindustria, o comerciante mayorista o minorista— que ante la imposibilidad de encontrar el valor y servicio en los productos agropecuarios y alimenticios nacionales, orientó sus preferencias hacia los importados.

Luego entonces, ¿qué se requiere hacer para acortar las brechas tecnológicas? ¿qué hacer para acelerar la innovación tecnológica en la agricultura? En primer lugar, debe haber el reconocimiento de la oportunidad de mejora y, en segundo, debe existir la necesidad por parte del productor, pues es ampliamente conocido que la necesidad es la madre de la innovación. Ambas situaciones se presentan actualmente en el campo mexicano, quizás la segunda con mayor intensidad que la primera. ¿Por dónde empezar? Dados los agudos problemas de endeudamiento y liquidez, así como de astringencia crediticia, no sería realista pensar en que los productores pudiesen reinventar en su totalidad todos los procesos productivos, comerciales o financieros que hoy practican. Sería más sensato proponer iniciar por racionalizar los procesos que ya se practican, es decir, hacer más (utilidades) con las inversiones que ya de por sí se hacen.

a) No mas fertilización a ciegas

Por ejemplo, algo que un elevado porcentaje de productores hacen es fertilizar. Sin embargo, la gran mayoría lo hace de manera totalmente empírica, sin saber a ciencia cierta si lo están haciendo bien. En realidad, los productores simplemente se están limitando a “tirar el fertilizante” en dosis que dependen del “tamaño del puño de la mano”. Lo cierto es que están tirando entre un 25% y 40% de los costos totales de producción del cultivo. Ante esto, debiera iniciarse un programa intensivo tendiente a sustituir la cultura de la “fertilización a ciegas” por una cultura de nutrición vegetal que considere las reservas de nutrientes del suelo y las necesidades de los cultivos.

Una condición fundamental para el éxito de una estrategia de esta naturaleza es la existencia de servicios profesionales de laboratorios de análisis de suelos, algo que en el campo brilla por su ausencia y muchos de los que existen —la mayoría son de propiedad estatal— no son confiables o simplemente se limitan a realizar el análisis químico sin brindar el servicio de interpretación. Aquí existe una brillante oportunidad de servicio para las compañías productoras de fertilizantes, pero sobre todo para los profesionales de la agronomía que hoy han visto reducir las oportunidades de empleo en la burocracia estatal.

Las evidencias empíricas disponibles indican que “la mejor puerta de entrada de un programa de transferencia de tecnología es el mejoramiento de la fertilización con base en diagnósticos de suelo. Resulta relativamente fácil corregir los desequilibrios profundos de los suelos debidos a la ‘fertilización a ciegas’ practicada durante muchos años. El tema toca la sensibilidad económica del productor porque el gasto de fertilizantes representa una proporción importante del costo de producción fuera de la cosecha y, en la mayoría de los casos, es el requerimiento más fuerte de financiamiento en el transcurso del ciclo agrícola. Además, a nivel psicológico, es un tema de mucho éxito por la magia que trae la fertilización y correlativamente la impresión de impotencia frente a estos mecanismos oscuros” (Bertrand, 1991).

En el ámbito de los insumos, otra posible estrategia que los productores podrían instrumentar serían las compras en común, lo cual les permitiría tener economías de escala. Sin embargo, esta estrategia, a diferencia de la anterior, necesariamente implica organización. Un excelente ejemplo de esta estrategia lo constituye el caso de COMAGRO, empresa integradora que negocia compras en común de fertilizantes para 31 organizaciones de Jalisco y Nayarit, logrando con ello economías (ahorros) importantes, que en 1993 fueron cercanas a los cinco millones de nuevos pesos.

b) ¡Alto! a la locura del arador

Otra magnífica oportunidad de mejora está en la racionalización del uso de la maquinaria agrícola. Si se considera que en granos y oleaginosas las labores

mecanizadas representan entre 16% y 34% de los costos totales, se comprende lo mucho que se puede hacer, sobre todo partiendo del hecho de que ya existen tecnologías, como la labranza de conservación, que permiten incrementar la utilidad en más del 30% debido a los aumentos en rendimientos, reducción en costos por concepto de labores mecanizadas y mano de obra, disminución de los consumos de agua y electricidad, amén de los beneficios adicionales que se obtienen al mejorar la textura del suelo, la retención de humedad, controlar la erosión de los suelos, etc.

Tabla 19. Utilidad y rentabilidad en granos bajo labranza de conservación y labranza tradicional (nuevos pesos por hectárea)

	Labranza de conservación		Labranza tradicional		Incremento en utilidad	
	Utilidad	B/C	Utilidad	B/C	Absoluto	Relativo
Maíz	2,602.5	2.11	1,928.5	1.81	674.0	34.9%
Sorgo	2,345.4	1.98	1,777.0	1.78	568.0	32.0%

Fuente: Jaramillo (1995). Indicadores obtenidos en 1994 a partir de encuestas directas a 31 productores en la región central de Guanajuato.

Las dos principales barreras que ha enfrentado esta tecnología para su rápida adopción son tanto de índole cultural, económico, organizativo y de incapacidad profesional por parte de los técnicos. El productor está acostumbrado a los “volteos y barbechos profundos” y a los “rastreos frecuentes”, todo con el fin de “airear el suelo”, “exponer las plagas al sol” y dejar “bien mullido” el suelo para facilitar la emergencia y desarrollo de la planta, de tal suerte que cuando se le dice que eso no es necesario, por lo menos en suelos bien drenados, simplemente le parece inconcebible. Esto plantea la necesidad de multiplicar los esfuerzos para demostrarle al productor la factibilidad de la tecnología.

El alto costo relativo de las sembradoras de precisión utilizadas para la labranza mínima, exigen que necesariamente las compras se hagan en grupos, para el caso de productores con superficies menores a 10 hectáreas, lo que de suyo también choca con la tradición del productor, quien no está acostumbrado a compartir la maquinaria. Quizás se pudiese pensar en la constitución de empresas privadas manejadas por profesionales cuya función sea brindar servicios de maquila en sistemas de labranza de conservación.

Finalmente, una seria limitante que ha obstaculizado la generalización de esta tecnología es la ausencia de cuadros técnicos profesionales con capacidad

para convencer y demostrar al agricultor que la labranza de conservación es económica y ecológicamente más conveniente que sus sistemas de labranza convencional.

La argumentación esgrimida para el caso de la labranza de conservación puede emplearse también para explicar el porqué del lento avance que ha logrado tener la difusión y adopción del sistema de pastoreo intensivo tecnificado, el cual también ha demostrado que aquellos ganaderos que se han decidido adoptarlo, reducen costos y aumentan productividad en forma considerable, además del mejor equilibrio ecológico que logran por el manejo racional de sus recursos.

La racionalización de los procesos internos exige mejorar la administración y contabilidad de las empresas rurales. Se requiere de información para poder identificar la oportunidad de mejora. Al respecto, sería conveniente vigorizar los esfuerzos que está realizando el FIRA en materia de capacitación en contabilidad, a través del Sistema Administrativo Gerencial para Agroempresas (SICOFIRA).

c) El Procampo como una oportunidad

La identificación de la oportunidad de mejora y la necesidad de hacerlo, a veces no resultan suficientes para innovar. Muchas veces se requiere de un estímulo externo que induzca al cambio. En la coyuntura económica actual, el Estado dispone de un instrumento que en caso de ser reorientado en su concepción original, bien podría ser empleado como una eficaz palanca para inducir la innovación en el medio rural. Dicho mecanismo es el apoyo directo por hectárea llamado Procampo. En el contexto actual, la concepción original que se tenía de este programa ha quedado rebasada, toda vez que la relación entre los precios internos e internacionales se ha modificado después de la devaluación. Ahora, en la mayoría de los casos, los precios internos están por encima de los internacionales, por lo que usar los recursos de Procampo como mecanismo compensatorio carece de sentido y sobre todo de efectividad. Así, sería conveniente que este subsidio se considerara no solo como un complemento al ingreso de los productores, sino que sería pertinente el diseño e instrumentación de mecanismos que estimulen su canalización (del subsidio) hacia proyectos que mejoren la competitividad de las unidades de producción.

De esta manera, el Procampo debiera emplearse para inducir la generación de nuevos productos y la renovación de las formas de organización de la producción y comercialización, estimular la reducción de costos unitarios, mejorar los rendimientos físicos e incrementar la productividad; inducir un alto grado de competencia y mejorar la rapidez y eficiencia de respuesta frente a las condiciones cambiantes, crear mecanismos que permitan asumir niveles de riesgo aceptables ...

Entre los mecanismos específicos que podrían emplearse se podrían enumerar los siguientes:

- Bursatilización de Procampo, permitiendo que los recursos de los 15 años puedan ser otorgados todos juntos cuando se destinen a proyectos de impacto productivo o comercial.
- Compra de deuda con descuento. Aquellos productores que tengan problemas de pasivos, podrían negociar con la banca un descuento del capital e intereses (normales y moratorios) a cambio de la liquidación inmediata parcial o total de sus adeudos con recursos de Procampo. Ello les permitiría recuperar su capacidad de endeudamiento y volver a reiniciar un proceso de capitalización sobre nuevas bases.

d) El pensamiento estrategia y la capacitación¹¹

Está demostrado que las estrategias agro-empresariales más exitosas están en la visión que tiene el máximo dirigente o el productor individual para su organización o empresa rural y no en los planes en sí desarrollados por otros, el Estado por ejemplo. Por ello, se ha dicho que si al frente de una organización está un genio intuitivo, no hay necesidad de una planeación formal.

Sin embargo, como pocas empresas rurales son dirigidas por esta clase de personas, lo cierto es que hoy en día la planeación debe aplicarse como un proceso dominante entre los hombres que llevan la responsabilidad de la dirección. Dicha planeación debe tener un alcance a mediano y largo plazo, como es su naturaleza, pero también debe tener alcances a corto plazo, día con día. Y más que una planeación por los planes-mismos, debe ser una forma particular de pensar —pensamiento estrategia— en virtud de que los eventos del entorno, que exigen respuestas estratégicas oportunas, no surgen cada año o cada seis años cuando se hacen los tradicionales Planes Nacionales de Desarrollo, sino que son inesperados, sorpresivos y por tanto, probabilísticamente estarán presentándose día tras día.

El cultivo del pensamiento estrategia haría de la formulación de estrategias un proceso mental que obligaría a los dirigentes de las organizaciones de productores, o a los productores rurales mismos, a manejar información, desarrollar conocimientos, producir ideas y establecer líneas de acción para cristalizar la visión que ellos mismos deberán definir. El cultivo del pensamiento estrategia, entonces, obliga a los dirigentes y productores individuales a manejar información sobre los aspectos siguientes:

11. Ver “The value imperative”, James M. McTaggart, Peter W. Kontes y Michael C. Mankins (citado por Martínez Villegas, F. “La planeación estratégica y pensamiento estrategia” en *El Financiero*, abril 18 de 1995.).

- Eventos del entorno que más se vinculan a las empresas rurales.
- Clientes actuales y potenciales en relación a sus necesidades cambiantes.
- Competidores directos y presentes, así como los potenciales y futuros.
- Productos y servicios en función del valor que proporcionan al cliente.
- Procesos de la empresa rural que contribuyan a crear valor, elevando continuamente su competitividad y auto-sustentabilidad.

Por ello, no cabe la menor duda que la mejor manera de involucrar a los productores rurales en los procesos de planeación es a través del impulso masivo de programas de educación que enfaticen en el perfeccionamiento de conocimientos, habilidades intelectuales, aptitudes, valores y actitudes. Esto es, se trata de que se trascienda más allá de los tradicionales programas de “capacitación” que por siempre ha impulsado el Estado y en los que se hace un énfasis exagerado sólo en el adiestramiento —creación y desarrollo de habilidades y destrezas manuales— o simplemente se reducen a reuniones de información de programas y planes de gobierno que pocas veces trascienden.

Al respecto, sería conveniente revalorar el trabajo que actualmente está desempeñando la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C. (FMDR) en materia de capacitación, a través del Diplomado de Capacitación Campesina para el Desarrollo Empresarial. Se trata de una iniciativa novedosa en el agro pues pretende desarrollar empresarialmente a los líderes de las organizaciones de productores. De esta manera, la capacitación no solo es una de las mejores inversiones que podría realizar el Estado, sino que también sería la mejor forma de llevar a la práctica eso que se ha dado en llamar la federalización de funciones de la SAGAR.

En suma, el Estado, los productores, las Universidades y los profesionales, deben convencerse de la importancia que reviste para el medio rural formar lo que se ha dado en llamar el capital social, que “por analogía con las nociones de capital físico y el capital humano— herramientas y capacitación que mejoran la productividad individual— se refiere a aspectos de organización, como redes de trabajo, normas, lazos de confianza que facilitan la coordinación y la cooperación para beneficio mutuo. Al igual que otras formas de capital, el social es un capital productivo que hace posible la consecución de ciertos objetivos que no podrían alcanzarse si se careciera de él [...]. En una comunidad agrícola donde un agricultor empaca la paja de otro y en donde las herramientas se prestan entre los agricultores todo el tiempo, el capital social permite a cada uno realizar su trabajo con menos capital físico en forma de herramientas y equipos” (Putman, 1994). El capital social, en suma, permite a los agricultores resolver el dilema de la acción colectiva.

e) Profesionalización de los agrónomos

Una cuestión de primerísima importancia que debiera reconocerse es que en el México rural de hoy se carece de cuadros técnicos profesionales capaces y suficientes de asumir el reto que implica elevar la competitividad agropecuaria a estándares internacionales. Prácticamente la totalidad de los agrónomos con los que cuenta nuestro país fueron formados para trabajar como burócratas en alguna dependencia gubernamental o como ejecutivos en una de las muchas empresas paraestatales que antaño poseía el Estado, pero muy pocos poseen las habilidades para reducir las brechas tecnológicas, fomentar la organización económica, formalizar alianzas estratégicas entre productores rurales y con empresarios administrar una agroempresa, etc.

Lo peor de todo es que el perfil del agrónomo que aún siguen formando las Universidades de Educación Agrícola Superior sigue siendo el de un profesionalista de Estado, como si todavía fuera éste el principal empleador. Se pasa por alto que es precisamente el Estado el que mayor número de agrónomos ha expulsado o desempleado en los últimos años dado el drástico achicamiento de las otrora poderosas dependencias o empresas creadoras de empleo.

Luego entonces, las Universidades deben asumir su compromiso de formar un nuevo profesional con capacidad para:¹²

- Actuar eficazmente ante las necesidades concretas de los pequeños productores dentro de sus adversas circunstancias ambientales y de los escasos recursos de capital que éstos disponen y, simultáneamente, ser capaz de responder a la demanda de la agricultura comercial constituida por los medianos y grandes productores.
- Analizar e interpretar los problemas de los agricultores y aplicar, en conjunto con ellos, las soluciones pragmáticas y compatibles con los recursos disponibles. Esto requiere una formación integral que les permita dar respuesta a las necesidades de producción, gestión administrativa y comercialización de insumos y productos, partiendo de alternativas de más fácil adopción y de menor costo, para que estén al alcance de la mayoría de los agricultores. El profesional, así definido, debe ser capaz de diseñar, aplicar y evaluar las estrategias para desarrollar las potencialidades de los recursos existentes en las unidades de producción y comunidades rurales, con el fin de disminuir la dependencia de recursos externos.
- Conocer la idiosincrasia de la familia rural y tener la capacidad de comunicación con ella. Este criterio debe considerarse en forma especial debido no sólo a las diferencias en niveles culturales, sino también económicas.

12. Ver FAO (1992). "La formación de profesionales de ciencias agrarias para una agricultura en crisis". *Desarrollo Rural*, Núm. 6. Santiago de Chile.

- Conocer la naturaleza, objetivos, estructura y limitación de las instituciones públicas y privadas que prestan servicios a los productores y al sector rural en su conjunto. Debe, además, estar capacitado para actuar en ellas, analizar críticamente su efectividad y poder contribuir para una mayor eficacia en el cumplimiento de sus funciones.
- Desarrollar capacidades de generar su propia fuente de trabajo y de ejercer su acción en forma más autónoma y,
- Ejercer acciones protagónicas, de influencia en su institución y de liderazgo en el medio rural como promotor y creador de oportunidades de desarrollo y no como espectador en espera de decisiones y acciones externas a su medio.

Las Universidades de Educación Agrícola Superior ya no pueden seguirse dando el lujo de formar profesionistas para el desempleo o para que salgan a aprender en campo lo que debieran haber aprendido en su seno. Así, algo que bien puede utilizarse como ejemplo de lo que ocurre con los agrónomos recién egresados es lo que se encontró en la industria de la construcción, donde se estimó que para formar un ingeniero responsable de la obra constructiva se requerían de tres a cuatro años de práctica profesional en las empresas, y que lo mejor sería, desde el principio de la carrera, dotarlo de los conocimientos necesarios para este fin. ¿Qué esperan las Universidades agrícolas para seguir el ejemplo?

En la Universidad Autónoma Chapingo ya se ha dado un pequeñísimo paso al crear el Programa Pioneros, el cual tiene como misión principal el incidir en un reducido grupo de estudiantes de agronomía para que estos conciban, formulen, evalúen y pongan en marcha proyectos pioneros en el área de su especialidad, lo cual les permita crear su propia fuente de empleo, fundamentalmente mediante empresas de servicios profesionales para el medio rural.

Otro paso que ya se ha dado, es el de una profunda reorganización de la Investigación a través de la creación de 30 programas interdisciplinarios que seguramente darán mucho de que hablar en los próximos años.

4.3.2 Mercadotecnia genérica¹³

Es ya común-escuchar decir a los planificadores oficiales que México posee ventajas comparativas en la producción de frutas, hortalizas y hasta de carne de ganado bovino. Previo a la firma del TLC, y ya una vez entrado en vigor este tratado, se insistió en las enormes oportunidades que los productores tenían en estos segmentos.

13. Para mayor profundidad sobre el tema ver Juárez, Ma. Del Rosario (1995). *Mercadotecnia de frutas frescas en México: el caso de los productores de Estados Unidos*. Tesis de maestría. Colegio de Postgraduados. México.

Sin embargo, cuando se observan las estadísticas de comercio exterior agropecuario y alimentario con nuestros principales socios comerciales, resulta que sucedió todo lo contrario, pues fueron los productores de EE.UU. quienes tuvieron mayores ventajas que los mexicanos para posicionarse en los mercados. Fueron ellos quienes nos vendieron más frutas y hortalizas que las que nosotros les vendimos a ellos, tal y como lo reflejan los Tabla 20 y 21. ¿Por qué sucedió esto y qué hacer para revertir tales tendencias?

Tabla 20. Estados Unidos: exportación de hortalizas frescas hacia México

Año	Hortalizas frescas	Papa	Melón y sandía	Hortalizas preparadas	Hortalizas secas	Hortalizas congeladas	Total
1982	8,192	6,742	333	3,058	940	529	19,794
1983	4,006	2,128	152	808	3,853	111	11,058
1984	4,075	4,064	42	1,375	358	270	10,184
1985	7,421	2,280	164	3,441	761	301	14,368
1986	7,660	3,617	183	3,255	787	538	16,040
1987	10,122	1,509	222	2,825	1,835	308	16,821
1988	10,517	3,142	251	4,401	2,396	554	21,261
1989	15,182	6,883	618	12,071	6,904	4,093	45,751
1990	49,707	7,023	949	16,711	11,806	4,945	91,141
1991	46,749	19,497	4,386	15,877	12,518	7,888	106,915
1992	87,087	16,769	3,121	32,929	14,433	15,481	169,820
1993	69,183	20,176	4,718	29,567	13,465	20,394	157,503

Fuente: USDA (1993). Foreign Agricultural Service. Citado por Rindermann y Gómez (1995).

Tabla 21. México: evolución de las importaciones frutícolas (toneladas)

Producto	1989	1990	1991	1992	1993	1994*	Var 89/94
Manzana	350	4,445	18,832	94,683	122,274	138,383	39,438
Pera	28,823	34,132	35,185	38,966	42,938	44,523	54.4
Uvas	212	1,858	1,616	12,732	n.d.	24,339	11,380
Durazno	13,195	9,966	19,750	14,125	12,038	9,725	-26.9
Kiwi	199	531	737	1,269	2,091	1,558	682.9
Fresa	738	832	3,539	5,492	6,271	3,716	403.5

* Enero-junio.

Fuente: Banxico-Bancomext (1994).

Sin pretender caer en el extremo absurdo que sostiene que una nación puede ser competitiva en todo y exportadora neta de todo, es evidente que uno de los errores que han estado presentes en el diseño de las políticas de comercio exterior es la noción misma de competitividad. Así, la identificación de los productos exportables

normalmente está vinculada a los costos de los factores (tierra, agua, mano de obra, capital ...), a la competencia en precios y a la existencia de “ventanas” de mercado resultantes de nuestra ubicación geográfica. No obstante, el tiempo ha demostrado que tales ventajas son por demás vulnerables y efímeras, toda vez que han sido ampliamente superadas por estrategias que han puesto énfasis en el mejoramiento de la tecnología, elevación de la calidad de los productos, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios con proveedores y clientes

Así, una nueva visión supone la imperiosa necesidad de superar el tradicional enfoque de las ventajas comparativas —que centra su interés en los aspectos generales a nivel país— por el de ventajas competitivas, el cual considera explícitamente cuestiones específicas relativas al diseño de la estrategia agroempresarial.

Así por ejemplo, la evolución dinámica que han registrado las importaciones de manzana, pera, kiwi, durazno, uva, fresa y tomate provenientes de EE.UU., Nueva Zelanda y Chile, muestran que, sin duda, la agresiva estrategia promocional que utilizan las asociaciones de estos países ha resultado todo un éxito para posicionar sus productos en el mercado mexicano. Aunque también han sido otros factores los que han influido en el explosivo incremento de las importaciones, como el hecho de que los productores nacionales no estén haciendo nada para defender el mercado interno, como el que la comercialización interna de frutas y hortalizas esté concentrada prácticamente en tres o cuatro centrales de abasto, lo cual facilita enormemente el proceso de penetración y posicionamiento, amén de los menores precios de algunas frutas importadas, la mejor calidad y diversidad en tamaños y colores, lo cierto es que los productores estadounidenses y neozelandeses se han percatado de lo rentable que resulta invertir en campañas de promoción genérica como vía para acrecentar la demanda y conquistar nuevos mercados. Al respecto, diversos estudios que se han realizado para medir la eficiencia de los programas de promoción en cítricos y uvas han demostrado que gracias a éstos se han logrado aumentos en el consumo interno desde 3 a 8%, e incrementos en los ingresos por exportación entre 3 y 7 dólares por cada dólar invertido en promoción (FAO, 1993).

Lo que preocupa, en todo caso, es que este tipo de mecanismos de posicionamiento no sean aún valorados por las asociaciones mexicanas de productores tanto para reconquistar el mercado interno como para promover el consumo de algunos de nuestros productos como la guayaba, la tuna, el mamey, la guanábana, el nopal, ..., en los mercados extranjeros. Aun no se comprende que dada la intensa competencia entre *commodities* —productos agrícolas no diferenciados— por capturar el mejor y mayor espacio de anaquel en los departamentos de perecederos de los supermercados, aquellos productos que no reciban apoyo de *merchandising* (mercadeo) tendrán un bajo comportamiento de ventas o, en el peor de los casos, serán desplazados del anaquel —como de

hecho ya está sucediendo— por aquellos productos cuyos productores brindan apoyo promocional y de *merchandising* a los detallistas.

Ahora bien, si se entiende por promoción genérica “al esfuerzo realizado en cooperación entre los productores de un producto prácticamente homogéneo a fin de divulgar las cualidades básicas del mismo entre los consumidores actuales y potenciales con objeto de acrecentar la demanda”, se comprende de suyo la necesidad de contar con una base organizativa y comercial que desgraciadamente no existe en México, toda vez que la incipiente estructura que se había creado en torno a la Confederación Nacional de Productores de Hortalizas (CNPH) fue virtualmente desmantelada allá por 1989 en aras del libre mercado a ultranza. Así, hoy en día la producción y comercialización hortofrutícola se encuentra prácticamente al margen de cualquier control, pues a los productores, empacadores y comercializadores se les eximió de la responsabilidad de contar con permisos de siembra y exportación, certificados de origen y guía de embarque, cumplir con ciertas normas de calidad para la comercialización interna y externa, registro de etiquetas y autorización para la apertura de empaques, etc.

Al respecto, sería importante revalorar el papel que el *Decreto sobre mercancías agrícolas perecederas* y las órdenes de mercadeo han significado para la agricultura de los Estados Unidos, país en el cual se ha considerado la importancia de regular la producción y comercialización de productos perecederos a fin de suprimir prácticas ventajosas y fraudulentas en la comercialización interestatal y exterior de mercancías agrícolas perecederas, así como para fomentar la cooperación entre los agricultores para incidir en la promoción, investigación, regulación de mercados, etc.

4.4 Desarrollo de organizaciones económicas

4.4.1 Una tarea urgente

En un contexto de economía abierta, los líderes de las organizaciones, así como el personal técnico que labora en ellas, deberán trascender la falsa disyuntiva de desarrollar empresas con altas aspiraciones éticas —con alto sentido social, dirían algunos—, pero profesionalmente incapaces. Deberán convencerse que la eficacia técnica y la profundidad ética no son incompatibles sino complementarias (Llano, 1994). Ese es el reto que deberán asumir las llamadas empresas sociales, es decir, las integradas por productores.

En este sentido, el logro de la competitividad representa un reto que no requiere únicamente el bajar costos en la fase de producción primaria, sino que también exige administrar y comercializar con eficiencia.

Esta condición solo puede cumplirse en la medida en que las unidades de producción, de cualquier tamaño, tengan acceso a servicios de abasto, de apoyo

al crédito, de transferencia de tecnología, de comercialización y de capacitación. Estos servicios, que tradicionalmente fueron ofrecidos de manera parcial y deficiente por parte del Estado, ahora están prácticamente ausentes de la agricultura nacional y difícilmente un productor podrá desarrollarlos o promoverlos de manera aislada. Así, las alianzas internas y externas que logren establecer los productores para lograr que empresas de servicios privados o de su propiedad apoyen la producción de sus socios resulta una tarea urgente.

4.4.2 Una nueva relación Estado-organizaciones

Es prioritario reconocer que para el logro de un verdadero desarrollo rural, es necesaria la sustitución de las organizaciones corporativas y paternalistas, toda vez que en el contexto actual carecen de la capacidad de asumir los retos que entraña la competitividad y sostenibilidad.

Al respecto, resulta apremiante que la política social y de fomento productivo deje de concebirse como un mecanismo compensatorio y negociador a cambio de disciplina e incondicionalidad política de parte de las organizaciones. Si bien es cierto que los cambios jurídicos instrumentados en el sexenio 1989/95 favorecen de alguna forma los procesos de organización campesina, también lo es el hecho de que aún existen fuertes dificultades para superar poderes locales y problemas estructurales que limitan la autonomía real de las organizaciones de productores rurales. En no pocas veces la visión gubernamental concibe los intentos de autonomización como verdaderas conspiraciones en su contra y, en consecuencia, se tiende a responder con cerrazón autoritaria (FAO, 1994).

Resulta crucial trascender esta visión y entender que en toda sociedad viva y dinámica, el conflicto social siempre estará presente, sobre todo en una época de profundas reestructuraciones. Reconocer los conflictos, las diferencias y las diversidades de intereses para poder regularlos, concertar divergencias y enriquecer el mismo proceso de cambio es el reto de la reconstrucción de la institucionalidad en el medio rural. Una Visión diferente asume la movilización social no sólo como un camino que permite reestructurar la vida política y combatir la desigualdad, sino como el principal mecanismo de recomposición de la base productiva de la sociedad (FAO, 1994).

4.4.3 No más dirección por sacudidas

Por su parte, las organizaciones de productores deberán trascender sus tradicionales formas de actuación y tendrán que desterrar esa vieja práctica que bien podría calificarse como *Dirección Por Sacudidas*. En efecto, salvo rarísimas excepciones, las mal llamadas “empresas sociales” se han caracterizado por sus “logros por sacudidas”: ganancias a corto plazo y aisladas, que no se convierten en logros duraderos.

¿A cuántas organizaciones o “empresas sociales” no se les ha visto en la cúspide de la prosperidad económica y de la “noche a la mañana” se derrumban e invariablemente vuelven al mismo lugar de arranque, sino es que resultan en completa bancarrota?

La *dirección por sacudidas* que padecen las “empresas sociales” tiene su origen en tres vertientes:

- La ausencia de un sentido de pertenencia o apropiación de los socios hacia su empresa, pues a menudo consideran que a quien verdaderamente le pertenece es al Estado o a los líderes que la administran. Sentido de pertenencia no necesariamente significa propiedad de la empresa en forma de capital (Llano, 1995), sino grado de involucramiento de los socios en la toma de decisiones y sobre todo en la definición de la Misión.
- La ausencia de una Visión clara del entorno inmediato y futuro en el que se desenvuelve la empresa, lo que a su vez se traduce en la falta de una clara Misión —razón de existir— para con los productores socios. Así, organizaciones que no saben dónde están, para dónde van y para que están, no se les puede augurar un futuro muy halagador.

La ausencia de Visión y Misión se refleja en el crecimiento desordenado que a menudo practican estas empresas, y en el énfasis exagerado en las ventas o la acumulación de activos vía apoyos y subsidios diversos que no proporcionan en la práctica ningún valor a los socios.

- Aleatoriedad de la política agropecuaria estatal. Esto adquiere particular relevancia, sobre todo porque la mayoría de las organizaciones económicas son concebidas y desarrolladas desde “arriba” y no son producto de una organización de base, de tal suerte que los bruscos cambios sexenales de la política de precios, subsidios, apertura comercial... se traducen en fuertes sacudidas para las organizaciones que les impiden un desarrollo estable.

4.4.4 Nuevos principios de funcionamiento

En fin, si las organizaciones de productores no cambian sus principios de funcionamiento, caerán en el corporativismo, en la ineficiencia económica y en la corrupción, factores que en conjunto han hecho fracasar otras estrategias de desarrollo. Así, es necesario que las organizaciones de productores desarrollen sus empresas sobre los siguientes principios:

- Pugnar porque cualquier iniciativa de creación de una empresa sea producto de una profunda reflexión de los propios productores, más que una creación desde “arriba”.

- Una estricta selección de los socios, enfatizando mucho en la solvencia moral de los mismos y en su interés por consolidar a la empresa, así como en fijar un cierto número de requisitos para obtener la membresía o acceder a puestos de dirección.
- No ser simplemente gestores de recursos ante el gobierno, sino exigir a los socios aportes reales. En muchas ocasiones los productores son indiferentes a la actuación de sus empresas, porque estas no les representaron ningún costo y en general no las sienten parte de su propiedad. Hasta el momento, la manera más sencilla de fortalecer este sentido de pertenencia ha sido a través de aportaciones patrimoniales de los socios.
- La selección de socios, así como la aportación patrimonial para la constitución de las empresas, pueden ser factores que contribuyan a fortalecer el sentimiento de apropiación social, pero pueden resultar insuficientes si las empresas no cuentan con políticas deliberadas de involucramiento de los asociados a la gestión.
- No tolerar el incumplimiento de los socios, a fin de crear una disciplina de grupo que permita la convivencia de todos los socios.
- Profesionalizar a la empresa a través de una capacitación continua al personal, socios y dirigentes, que evite las malas decisiones administrativas y que promueva un funcionamiento eficiente y de bajo costo. En este sentido es muy importante que la dirigencia respete la operación de las áreas administrativas.
- Capacitar a los representantes en los Consejos de Administración y de Vigilancia a fin de evitar la concentración en la toma de decisiones y lograr un funcionamiento responsable de los órganos de representación.
- Mantener sistemas de información y control —auditorías internas— que vigilen regularmente el desempeño de la empresa.
- Establecer una visión estratégica de servicio a los socios, evitando que la empresa se convierta en un centro social o en un botín político, así como las fluctuaciones por cambios de dirigentes.
- Establecer fondos de contingencia que permitan afrontar exitosamente situaciones desfavorables.

4.5 Articulación de cadenas productivas

4.5.1 Alianzas estratégicas

Al igual que en sexenios anteriores, en el actual se ha insistido mucho en la necesidad de desarrollar los mercados regionales a fin de evitar el “turismo” de productos agropecuarios y forestales y por consiguiente mejorar la eficiencia productiva y comercial regional.

Si para los planificadores oficiales la creación de mercados regionales significa que en cada región se desarrolle todo el ciclo de producción–circulación–consumo, entonces se está cayendo en el terreno de la utopía, simplemente porque en la realidad, la ubicación física de la producción, así como los agentes que controlan cada una de estas fases y los que consumen los productos, no se circunscribe a una región en particular.

Ello no quiere decir que sean justificables algunos casos absurdos de “turismo agropecuario”, como el que sucede con el ganado vacuno y algunos hortofrutícolas, sino que técnica y económicamente no siempre es posible y conveniente realizar todo el proceso en una sola región. Por ejemplo, en muchas ocasiones es preferible ubicar la fase de transformación agroindustrial cerca de en la zona de consumo en vez de en la zona de producción, o viceversa.

Realmente, el verdadero problema del “turismo agropecuario” radica no en el turismo en sí, sino en las condiciones en que se realiza. Un par de ejemplos podrían ayudar a clarificar este aspecto.

Resulta más que imposible, además de ilógico, pensar que el D.F. y su área metropolitana —por mucho las principales zonas de consumo del país— puedan producir, sacrificar y empacar la totalidad de la carne de bovino que consumen, de tal suerte que estas zonas tendrán que acostumbrarse a recibir “carne turista” de otras regiones del país. Sin embargo, no es lo mismo que dicha carne ingrese en forma de canal, que en forma de ganado en pie. Esta última opción significa considerables mermas por traer el ganado en pie desde Veracruz o Chiapas, deterioro de la calidad y elevación de costos por el excesivo intermediarismo, algo que se podría evitar con la primera opción, es decir, si la carne ingresa en canal o empacada. Para que esto último suceda, se requiere que los productores de ganado, los rastros y empacadoras TIF de Veracruz, por ejemplo, se integren y negocien de común acuerdo precios y condiciones de abasto.

Otro ejemplo podría ser el caso del tomate rojo. Al igual que en el caso de la carne, también resulta imposible pensar en que el D.F. y su área metropolitana puedan lograr su autosuficiencia regional en esta hortaliza. Ésto quiere decir que el ingreso de tomate de Sinaloa, principal estado productor de tomate de México, seguirá siendo necesario para satisfacer las necesidades de la población. Sin embargo, no es lo mismo que el productor de tomate corte y empaque en “cajas morteras” en el mismo campo, las estibe en un camión torton de redilas y luego se aventure a la central de abastos del D.F., Puebla, Guadalajara o Monterrey a ver a quien le vende, a que ese mismo productor negocie previamente con un bodeguero o un supermercado el volumen y precio, luego corte, en seguida lave, clasifique, encerado y empaque en las instalaciones de una empacadora, enviando después el producto hacia su destino final en camiones refrigerados.

En el primer caso, el productor de tomate puede provocar un problema de salud si fumugó días antes del corte; puede sucederle que durante el traslado el producto se le pudra debido a la ausencia de circulación de aire causado por una mala estiba; tendrá que pagar la tradicional “mordida” para obtener un amparo a fin de poder sacar el producto fuera del estado sin previa certificación, además de las que tenga que pagar en la ciudad de destino y, finalmente, queda expuesto a que ninguno de los cinco o seis bodegueros que monopolizan la comercialización en las centrales de abasto le quiera comprar el tomate a un precio que siquiera le permita cubrir los costos de producción y transportación. En estas circunstancias, tendrá que decidir entre malbaratar su producto, regalarlo, tirarlo o incluso pensar en el absurdo de regresarlo a la zona de origen.

Lo que estos dos ejemplos nos ilustran es que más que hablar de la necesidad de desarrollar los llamados mercados regionales, se debe enfatizar en la necesidad de mejorar la integración o coordinación de los distintos eslabones que integran las diferentes cadenas agroindustriales, independientemente de su ubicación física. Es decir, se debe insistir en la importancia que revisten para el agro mexicano los vínculos o las alianzas estratégicas entre los agentes responsables de la producción agrícola, pecuaria y forestal, y los agentes que controlan la transformación agroindustrial y la comercialización final, pasando por la estructura institucional responsable de los servicios financieros, tecnológicos, de información, de almacenamiento, de comunicaciones ...

Esto implica reconocer que, salvo raras excepciones, la propiedad y la ubicación espacial de los distintos eslabones de la cadena producción-consumo no están concentrados en un solo agente económico o región. Así, a menos que se piense en la utópica posibilidad de que todos los productores rurales se integren vertical y horizontalmente, controlando no sólo la fase de producción primaria, sino también las fases de transformación y comercialización, o que los empresarios agroindustriales y comerciantes produzcan o importen la totalidad de lo que transforman y comercializan, un reto impostergable en el México de hoy es crear las condiciones para una eficaz integración de cadenas productivas, o lo que es lo mismo, para que empresarios y productores rurales cooperen para beneficio mutuo.

4.5.2 Condiciones para lograr la integración de cadenas

Para que ocurran las alianzas entre los distintos agentes que participan en las diferentes cadenas productivas, es necesario la existencia de complementariedad y beneficio mutuo. Esto es, cada una de las partes deberá estar en posibilidades reales de adoptar lo que a la otra le falta y necesita. A su vez, esto exige la ocurrencia de una serie de condiciones que competen tanto al Estado y sus instituciones, como a los productores y empresarios individuales y organizados. Así, entre las principales condiciones destacan las siguientes:

a) Tipo de cambio real estable y no sobrevaluado. Una de las grandes lecciones que ha dado la actual crisis es la inviabilidad de un modelo basado en la apertura unilateral hacia el exterior y el mantenimiento simultáneo de un tipo de cambio sobrevaluado, pues ello se tradujo en una elevada propensión hacia las importaciones y en una erosión de la capacidad competitiva de las exportaciones, provocando el deterioro de la planta productiva, en particular del sector agropecuario, que ya de por sí se caracteriza por sus fuertes rezagos infraestructurales y tecnológicos. Así, una decisión de carácter macroeconómico que resultaría ampliamente benéfica para el sector agrícola —y en general para la economía toda— sería el establecimiento de un tipo de cambio real de equilibrio o ligeramente subvaluado estable en el mediano plazo, toda vez que ello permitiría desincentivar las importaciones, estimular la articulación de las cadenas productivas nacionales y revertir el persistente deterioro de los precios reales que se ha observado desde que se inició el proceso de apertura comercial y la sobrevaluación del tipo de cambio. Ello implica, necesariamente, renunciar en los próximos años a mantener bajos niveles de inflación (menores de un dígito) a costa del crecimiento económico.

b) Estabilización y certidumbre en la política de precios.¹⁴ Si bien la estabilización de los precios internos puede lograrse, en gran medida, con la decisión de mantener un tipo de cambio real ligeramente subvaluado o en equilibrio, es importante no pasar por alto que los mercados agrícolas mundiales se caracterizan por presentar precios muy distorsionados debido a la prevalencia de una agricultura altamente subsidiada y excedentaria, lo cual da lugar a la disminución de los precios agrícolas en el mercado internacional respecto a los niveles que podrían alcanzar en un mercado libre. Los precios distorsionados de los mercados agrícolas internacionales falsean las relaciones de competitividad e introducen mayor incertidumbre, agudizando las dificultades de internacionalización de la economía mexicana. Por ello, los productores nacionales pueden argumentar, con toda razón, que competir en los mercados internacionales en condiciones de apertura y con desventajas en infraestructura, tecnología y servicios financieros es de por sí sumamente difícil, por lo que si a esto se le agrega competir con las tesorerías de los países desarrollados, la permanencia se vuelve insostenible.

Ante este contexto, un mecanismo adicional (al tipo de cambio real estable y no sobrevaluado) para estabilizar los mercados podría ser la instrumentación de un sistema de “bandas” o “franjas” de precios para diversos productos agrícolas.

La operativa básica de bandas de precios es la siguiente: para que los agricultores tengan una previsión y márgenes de seguridad adecuados respecto a los precios

14. Ver FAO (1987, 1994).

internacionales de competencia, cada año, en una fecha oportuna para el ciclo agrícola, en general antes de la siembra, se anuncian los precios mínimos y máximos de importación, acotando así el rango de variación de precios que puede presentar el mercado doméstico en condiciones de apertura a la competencia externa.

El auge que ha registrado el sistema de bandas de precios se explica principalmente porque se ha convertido en el mecanismo único de protección y a veces en la única política sectorial diseñada para favorecer la transición hacia las nuevas condiciones macroeconómicas y de inserción internacional. Los productores de los distintos bienes agrícolas tratan de acceder a este mecanismo ya que de otro modo resultarían discriminados.

Esto exige la selección de una serie de precios mensuales de un mercado internacional significativo y de un período relativamente amplio, cinco o diez años, a fin de calcular la “banda de precios”; a los mínimos y máximos resultantes se les agrega el transporte, la tarifa arancelaria —si la hay— y otros costos adicionales que se originen para hacer llegar el producto a la zona de consumo y de esta manera se obtienen los precios de importación mínimos y máximos que correspondan al piso y techo de la banda.

Si a consecuencia de cambios en los precios internacionales el precio de importación quedara por debajo del piso de la banda se aplican sobretasas contingentes para llevarlo a ese mínimo. Recíprocamente, si el precio de importación rebasara el techo de la banda se comenzarían a hacer rebajas en la tarifa arancelaria para que el precio quedara por debajo de ese mínimo.

Sin embargo, el problema que enfrentaría México para aplicar este sistema es el margen de maniobra del que dispone dados los compromisos de apertura establecidos en el marco de los acuerdos comerciales ya negociados. Así, si bien es cierto que se dispone de un amplio margen de maniobra para elevar los aranceles actuales, sin llegar a los límites consolidados ni afectar las normas de la OMC, lo cierto es que ello solo podría hacerse para los países que no forman parte del TLC o para aquellos productos, como el maíz, frijol, cebada, papa, productos avícolas y leche en polvo, que en el marco de este tratado quedaron con tasas de protección elevadas y durante períodos largos. Para el resto de los productos agropecuarios ya se establecieron los calendarios y condiciones de desgravación y realmente las tasas arancelarias son muy reducidas o no existen. Esto adquiere particular relevancia si se considera la elevada concentración del comercio agropecuario de México, pues sólo con EE.UU. y Canadá se realiza el 75% de nuestras exportaciones y el 65% de las importaciones.

No obstante, en la mayoría de los productos agropecuarios la brecha resultante entre los precios internos y los internacionales después de la devaluación del peso frente al dólar, es realmente amplia a favor de los precios internos, por lo que

puede inferirse que en caso de mantenerse el tipo de cambio real no sobrevaluado podrían existir períodos relativamente amplios sin necesidad de intervención. Esto permitiría que la mayor parte del tiempo el mercado opere “libremente”, favoreciendo la tendencia a la asignación eficiente de los recursos, reduciendo las distorsiones provocadas por la intervención y disminuyendo los costos administrativos.

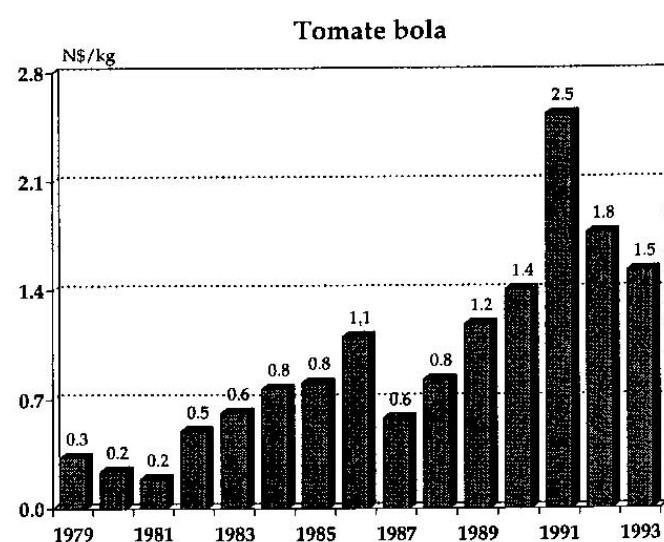
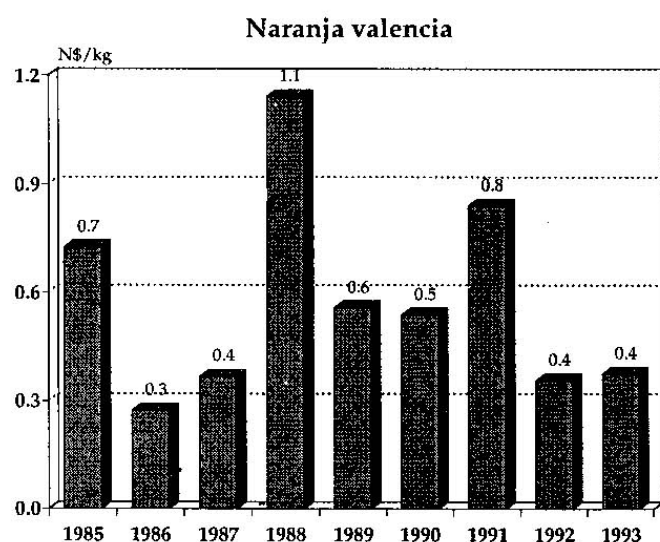
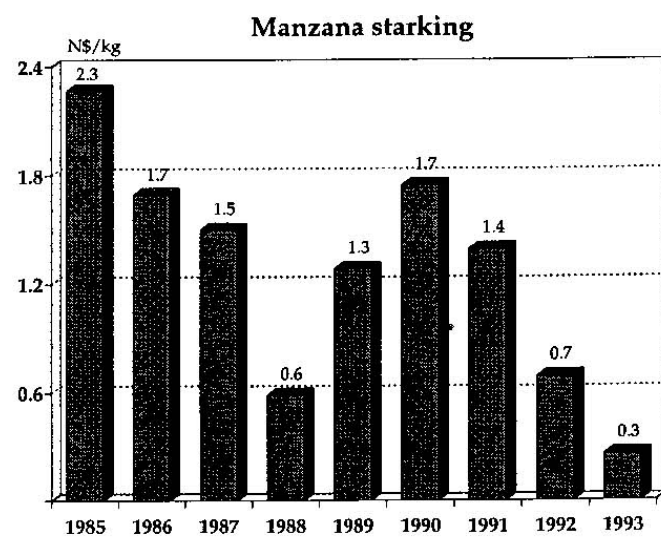
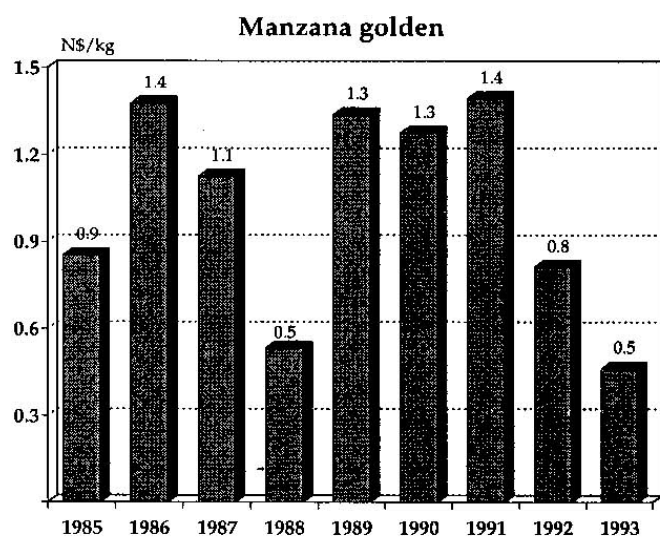
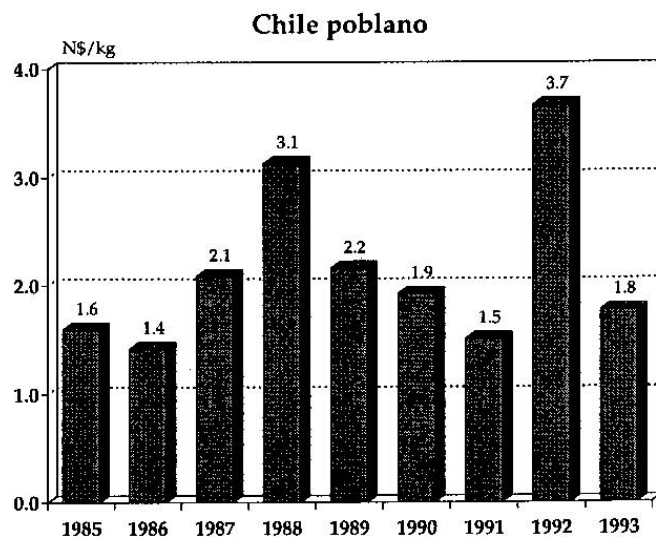
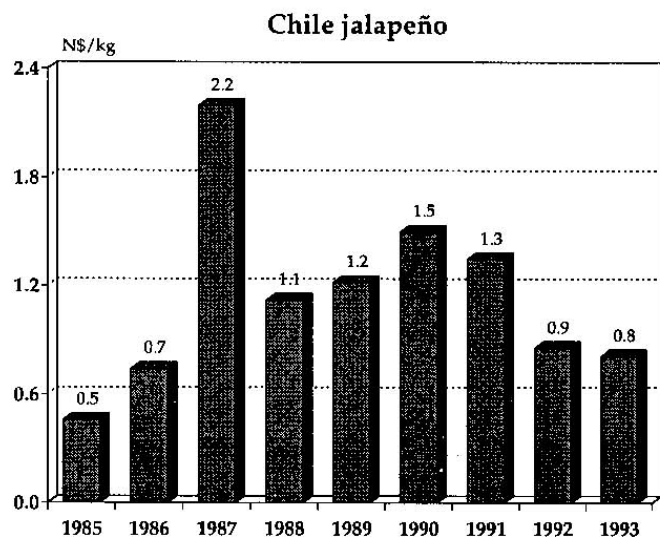
Bajo este contexto, nuestro país dispone de cierto margen para instrumentar sistemas alternativos o complementarios a las bandas de precios, tales como el establecimiento de sistemas de bolsas agropecuarias, contratos a futuro y mejores sistemas de información. Esto implica trabajar urgentemente en superar las graves deficiencias en infraestructura física para la producción, transporte y comunicaciones, pues éstas representan obstáculos importantes para el desarrollo de los mercados. Simultáneamente, se debe trabajar en el aspecto normativo que permita establecer las reglas de operación de los agentes del mercado. Entre los temas que deben ser considerados destacan los siguientes: la institucionalización de prácticas comerciales; la determinación del carácter legal de contratos y documentaciones; la supervisión, aprobación y certificación de instrumentos y equipos para la determinación de cantidades o calidades y la regulación de transacciones convenida con los agentes privados. El establecimiento de controles de calidad; una calificación de grados y estándares conocida y estable y la homogeneidad y tipificación de los productos son condiciones indispensables para el intercambio internacional y la instrumentación de mecanismos de bolsa de futuros.

c) Organización interprofesional y disciplina comercial. La desregulación a ultranza de los mercados agropecuarios también se ha caracterizado por un extremismo absurdo, que lejos de eliminar las profundas desviaciones y rigideces que habían generado los mecanismos de regulación (como los monopolios y privilegios para un grupo reducido de agentes económicos), éstas se hayan acentuado a tal grado que, hoy por hoy, prevalece un soberano desorden que dificulta enormemente la toma de decisiones en un rango de certidumbre aceptable.

Los productos perecederos —frutas y hortalizas— constituyen un contundente ejemplo que da cuenta del gran desorden que prevalece en los mercados debido a la carencia de mecanismos reguladores. Así, el análisis de una muestra de productos (tomate, chile, naranja y manzana) evidencian variaciones en precios que van desde 0.2 hasta 4 en un mismo año (Figura 12).

Esto se ha traducido en una considerable elevación del riesgo al que están expuestos los productores hortofrutícolas, lo que a su vez ha provocado una serie de consecuencias por demás desastrosas para la horticultura, a saber: 1) creciente reticencia de las instituciones de crédito a otorgar financiamiento para esta actividad, lo cual limita el desarrollo tecnológico y comercial; 2) quiebra

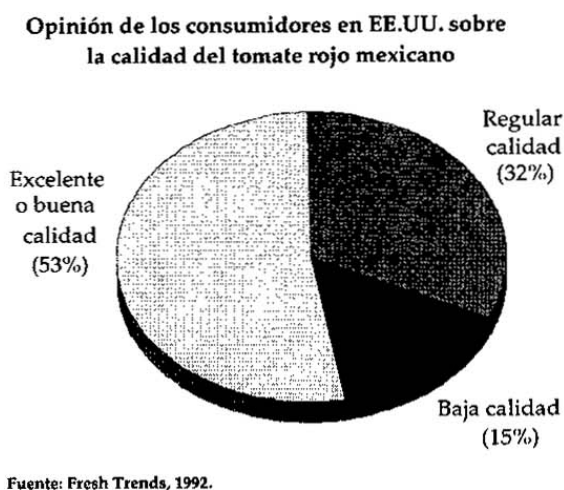
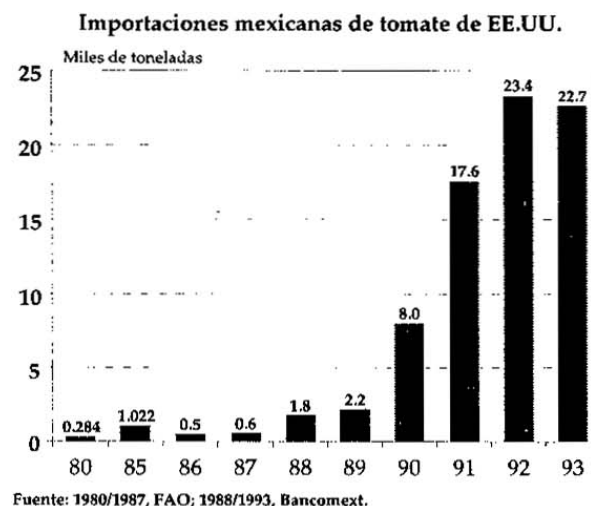
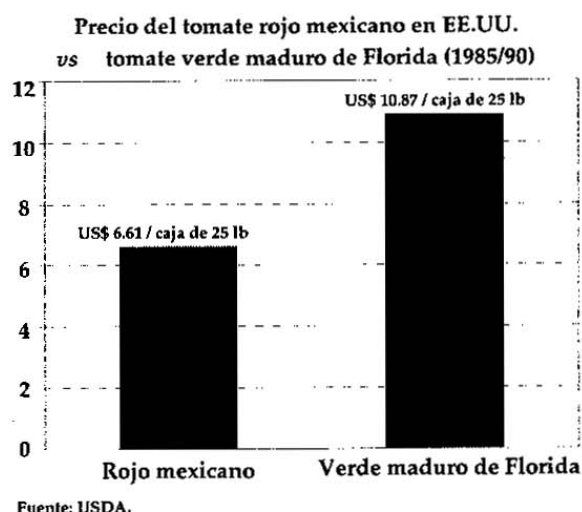
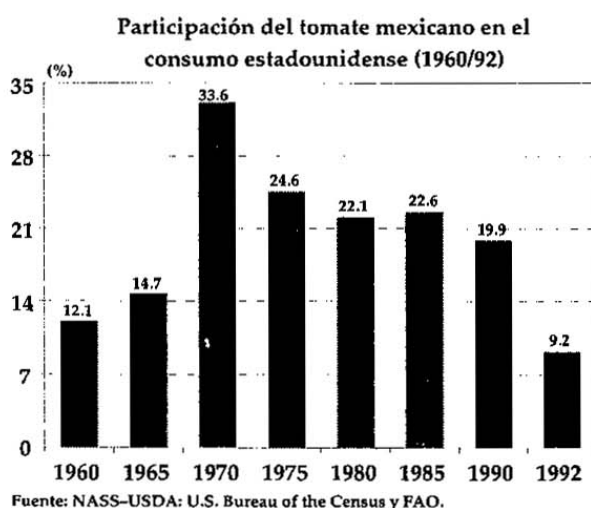
Figura 12. Variación anual de precios en productos perecederos seleccionados



Desviación estándar de los precios reales mensuales con respecto a la media. Central de Abastos del D.F. Cálculos con base al SNIM.

y expulsión de miles de productores que no están en condiciones de soportar las bruscas fluctuaciones de precios, lo que ha dado lugar a que estos productos se hayan transformado en cultivos de élite; 3) incremento de los “despilfarros”, al multiplicarse los casos de productores que se ven obligados a dejar la producción en campo ante la saturación de mercados; 4) aumento en la intermediación entre el productor y el detallista debido a la desconfianza que el segundo tiene del primero con respecto a un abasto seguro y consistente en calidad y; 5) pérdida de participación en los mercados nacionales e internacionales ante la inconsistencia en calidad. Quizás el ejemplo mas elocuente de esto lo constituya el caso del tomate, “la reina de las hortalizas”, el cual ha perdido participación en el mercado estadounidense de manera persistente, además de los castigos que recibe en precio, en contraste con la creciente participación del tomate californiano en el mercado mexicano (Figura 13).

Figura 13. Pérdida de competitividad del tomate mexicano



Estas debieran ser razones suficientes para evaluar la conveniencia de establecer un mecanismo similar al de las órdenes de mercadeo que funciona en EE.UU. para el caso de los productos perecederos. La bondad de este mecanismo ha sido ampliamente demostrada en la medida en que no tiene ningún impacto presupuestal en el sector público, pues son financiados por los mismos productores, mismos que a su vez se benefician al lograr un ordenamiento de la comercialización, control de la oferta (a través de la regulación del flujo de productos al mercado, establecimiento de prorrates y *pools* de reserva), fijación de normas de calidad y estándares de empaque, diseño e instrumentación de programas de promoción genérica e investigación, etc. Es decir, un mecanismo de esta naturaleza exige necesariamente una organización interprofesional y disciplina comercial, algo que en México aún no existe y que es urgente crear.

d) Confianza y comunicación. A fin de ilustrar la importancia que revisten estos aspectos para la eficaz articulación de cadenas productivas y el éxito de las alianzas, haremos uso de las siguientes anécdotas.

- En uno de los tantos foros y seminarios que en el sexenio pasado se hicieron para fomentar las alianzas o agro-asociaciones, una persona preguntó a un empresario que había expuesto sus experiencias “exitosas” en materia de asociacionismo con productores que cómo le había hecho para juntar leones con corderos. Después de un breve silencio, el empresario le respondió: “Depende de quien sea el león y el cordero para Usted”.
- En cierta ocasión, observamos en un campo hortícola a un productor que estaba echando cubetadas de agua al brócoli que estaba a punto de transportar a la planta congeladora con la cual tenía un contrato de compraventa. Al preguntarle la razón del porqué lo hacía respondió: “para que pese más y así compense lo que me van a robar en la báscula”. Al trasladarnos a la planta congeladora y una vez establecidas las relaciones de confianza con el responsable de la báscula, nos percatamos de las tácticas que empleaba para manipular la báscula; al preguntarle la razón del porqué lo hacía, nos respondió: “miren, los productores son muy ingeniosos para ganar peso a su favor en forma fraudulenta, así es que yo sólo estoy compensando el robo que él seguramente nos hace”.

Estas singulares anécdotas no son mas que un fiel reflejo de la cultura de desconfianza que prevalece entre empresarios y productores: más temprano que tarde uno termina “comiéndose” al otro a través del incumplimiento de los compromisos contraídos en cuestiones de calidad, precio, volúmenes y plazos de pago. Sabido es que la desconfianza da lugar a la inflexibilidad y que en cualquier

relación humana —que es lo que son las alianzas, relaciones entre personas— que se sustenta en la confianza y comunicación, existe mayor propensión a dotar de autonomía a las partes, lo que a su vez da mayor flexibilidad para responder con rapidez a los retos y oportunidades que implica una economía abierta.

4.6 Nuevo arreglo institucional en el medio rural¹⁵

El medio rural reclama urgentemente un nuevo arreglo en todas aquellas instituciones estatales que confluyen al agro. Los principales ejes de acción a considerar podrían ser los siguientes:

4.6.1 *Articulación de instancias* No obstante ser un eterno reclamo de la sociedad rural, la descoordinación de la estructura institucional relacionada al agro ha ido en franco aumento. Así, en cualquier estado de la República existen por lo menos diez dependencias gubernamentales con poder de decisión sobre el agro, a saber: Delegaciones estatales de la SAGAR, SRA, Procuraduría Agraria, ASERCA, CNA, SEDESOL, FONAES, Secretaría de Recursos Naturales; oficinas regionales de FIRCO, FIRA, BANRURAL y finalmente las Secretarías de Desarrollo Rural de los Gobiernos de los estados. Resulta más que evidente la necesidad de unificar esta maraña burocrática, enfatizando no sólo en la unidad de mando y coordinación, sino también en la simplificación.

4.6.2 *Descentralización operativa* La coordinación de instancias y la simplificación administrativa deben ir acompañadas de una real descentralización operativa que redistribuya las capacidades de decisión a los gobiernos de los estados que realmente estén en posibilidad de hacerlo. Esto permitirá la instrumentación de políticas diferenciadas que consideren la especificidad regional. No se debe pasar por alto que por la forma en que se configuran los poderes rurales y las regiones mismas, en cualquier estrategia de reforma de las instituciones estatales, la consideración del espacio regional es decisivo para provocar la transformación económica y social en el medio rural.

4.6.3 *Mayor ingerencia de la cabeza del sector en la definición de la política agrícola*, ya que durante el sexenio pasado las grandes decisiones en materia de financiamiento, apertura comercial y subsidios se tomaron a nivel de la SECOFI y la SHCP, dejando prácticamente al margen a la ex-SARH. Claro, no habría que pasar por alto la siguiente pregunta: ¿está la SAGAR en capacidad de asumir tal reto?

15. Ver FAO (1994).

El nuevo entorno en el que se desenvuelve el sector rural reclama una mayor coherencia normativa, centralizada en la dependencia a la que realmente le competen los asuntos rurales. La normatividad central parte de la interpretación global para optimizar los resultados del conjunto de esfuerzos en distintos sectores, diferentes regiones y a través de diferentes instrumentos. Por tanto debe ser centralmente definida para asegurar la coherencia en la gran diversidad de acciones que involucran el proceso de desarrollo rural en el ámbito nacional (FAO, 1994).

4.7 Hacia un nuevo papel del Estado en el desarrollo rural¹⁶

El conjunto de condiciones básicas que deben reunirse para una eficaz coordinación de la cadena producción-consumo, invariablemente aterrizan en un tema que desafortunadamente se ha centrado en la falsa disyuntiva de Estado vs mercado. Así, la opción extrema que se ha impuesto en México sobre el Estado subsidiario y paternalista es aquella que pone el énfasis en la libertad y la competencia, “considerando que el mercado libre es un mecanismo eficaz y eficiente para la asignación de recursos, en tanto que las intervenciones estatales distorsionan su operación, originan fallas que rompen con la tendencia natural al equilibrio en los mercados y coartan la libertad, alejando la asignación de recursos del óptimo de eficiencia”.

La realidad misma se ha encargado de demostrar que en un contexto como el del medio rural, donde prevalecen fuertes rezagos infraestructurales y educativos, el mercado libre no existe y que la imposición a ultranza de la libertad de mercado solo ha generado mecanismos que agudizan la polarización social sin ningún contrapeso y llevan a enormes despilfarros debido al desordenado crecimiento de la producción y a la forma caótica y desordenada con que concurren al mercado los productores rurales.

En la práctica, plantear, en general, si el Estado debe o no intervenir en los procesos económicos sólo admite respuestas ideológicas. No hay argumento técnico sobre la conveniencia *en general* de la intervención gubernamental. La respuesta técnica solamente puede plantearse sobre intervenciones concretas, considerando fines precisos y evaluando específicamente la eficiencia de la intervención. Aún así, la evaluación de las intervenciones concretas del Estado conlleva, de manera importante, un juicio de valor (ideológico) que se deriva de las distintas prioridades que se pueden asignar a los fines u objetivos perseguidos con la intervención. Esta puede, en ocasiones, buscar objetivos de eficiencia o de estabilidad en los mercados; pero en otros casos puede perseguir fines de equidad”.

16. Ver FAO (1994).

La dicotomía reduccionista Estado vs mercado, donde cada uno excluye al otro y crece a costa del otro, debe ser superada a partir del reconocimiento de las interdependencias entre ambos, identificando los componentes esenciales de la economía y de la sociedad mexicana, donde cada uno requiere de la existencia del otro. Es decir, en la práctica se trata de analizar distintas posibles combinaciones más que elegir entre extremos. Esto permitirá llevar el debate a términos más relevantes, pasando de la discusión entre más o menos intervención, a la identificación y calificación de las intervenciones eficientes respecto de las intervenciones ineficientes en una visión menos ideológica y más pragmática”.

Esta concepción supone reconocer al mercado como un mecanismo socialmente construido que refleja relaciones entre agentes sociales que pueden ser eficientes en términos de asignación de recursos, sin que esto contradiga que la regulación estatal puede incorporar un alto componente de concertación social y desconcentración. En este sentido, simplemente se reconoce, en la práctica, que los mercados no son creaciones naturales, sino sociales, que siempre han sido legal y políticamente estructurados. La disyuntiva real no es entre lo estatal y lo privado; más bien, es necesario determinar cuáles de las múltiples estructuras mixtas funcionan mejor, no solamente en términos de eficiencia, sino también en términos de equidad”.

V. REFLEXIÓN FINAL

¿Qué le podría suceder a un calandrio que desde su nacimiento se le ha mantenido enjaulado y de repente, diez años después, se decide liberarlo? Lo más seguro es que muera de hambre, frío o que simplemente sea devorado por un gavilán, dada su incapacidad para alimentarse y cuidarse por sí solo.

Pues bien, eso es precisamente lo que le está sucediendo a las agroempresas y sus dirigentes, así como a quienes las mantuvieron en cautiverio durante más de cincuenta años, o sea al Estado y sus instituciones. Los primeros no saben, no quieren o no tienen los recursos para sobrevivir en un contexto de economía abierta, o de libertad, como dirían algunos, sin la tutela del Estado; y éste no quiere ni sabe, que es lo peor, qué hacer en materia de desarrollo rural.

Esta situación de desconcierto se vio agudizada en diciembre de 1994, luego del colapsamiento del modelo económico vigente desde 1982. Y es que reconocer que México no es, política, económica y socialmente hablando, un país de primer mundo, es algo difícil de asimilar por parte de quienes se lo habían creído durante seis largos años. Reconocer que México requiere de una agresiva política de fomento de la planta productiva con fuerte participación estatal, es difícil de aceptar para aquellos que confían ciegamente en el mercado y en la

inversión privada nacional y extranjera como motor del desarrollo. Reconocer que los niveles de inflación inferiores a un dígito no son posibles en un país con crónicos rezagos infraestructurales y educativos, es sencillamente inaceptable para aquellos que así lo sostienen. Reconocer que no se puede competir por decreto con un país como EE.UU., que aparte de toda su infraestructura y fuerte orientación hacia las ventas, posee la virtud de contar con una política agrícola cuyas bases datan desde 1930, es simplemente inconcebible para aquellos que sostienen que ya estamos en capacidad de “jugar en las grandes ligas”.

Sin embargo, la realidad es terca y, como siempre, termina por imponerse. Y como ya es tradición en el sistema mexicano, “los costos se socializan y los beneficios se privatizan”, siendo el sector rural el que ha pagado la mayor parte de la factura.

En el sexenio pasado (88/94) la política agrícola, si es que se le puede llamar así a un conjunto de programas dispersos e incoherentes, se restringió a realizar las modificaciones jurídicas tendientes a eliminar los obstáculos a la inversión privada. La Visión era que la competitividad futura del agro dependería de la capacidad y habilidad que desplegaran los productores rurales minifundistas para compactar superficies que permitieran alcanzar las economías de escala que hoy reclama la moderna unidad agropecuaria y forestal.¹⁷ En suma, se dijo que la Misión, es decir, la razón de ser y existir de empresarios y productores era aliarse o ... morir.

No obstante el supuesto optimismo que despertaron las modificaciones al marco jurídico agrario, en muy poco tiempo se cayó en la cuenta que las posibilidades de asociación en el campo mexicano eran muy reducidas, no solo por la arraigada desconfianza prevaleciente entre empresarios y productores y por la incapacidad institucional para promoverlas, sino también por las dificultades de establecer relaciones basadas en la complementariedad y beneficio mutuo. Y es que cuando no existen condiciones para que cada parte adopte lo que a la otra le hace falta y necesita, entonces las alianzas carecen de sentido.

En efecto, la apertura unilateral de la economía y el mantenimiento simultáneo de un tipo de cambio sobrevaluado, el virtual retiro del Estado de la compra de cosechas y abastecimiento de insumos, así como la drástica contracción de los servicios de crédito y seguro, evidenciaron la incapacidad de la producción primaria para integrarse a la lógica de una cadena agroindustrial que exige calidad, oportunidad, continuidad y precio. Es decir, se manifestó un evidente desfase entre lo que el agroindustrial y comerciante requieren para poder competir con los productos importados y lo que los productores rurales pueden ofrecerles.

17. Presidencia de la República (1993).

Los resultados de esta Visión están a la vista: la desarticulación de cadenas productivas, la caída de los precios reales de los productos agropecuarios, el aumento de la cartera vencida y la regresión tecnológica, amén del incremento de la pobreza, el desempleo, la emigración y el deterioro ecológico, son hechos incuestionables que indican la urgencia por definir una nueva Visión que, en principio, acepte la realidad del campo mexicano tal y como es, y no como nos gustaría que fuera. El minifundio, la falta de oportunidades de empleo fuera del sector, la desmoralización de los productores como sujetos de crédito resultante de una política paternalista y clientelar, la profunda desconfianza prevaleciente entre productores y empresarios, la descoordinación e incapacidad institucional, la desvinculación de las Universidades agrícolas con la realidad del campo, el deterioro de los recursos naturales, la ausencia de una política de promoción comercial y desarrollo tecnológico, la supremacía de las decisiones políticas sobre las administrativas en las empresas de productores, etc., son realidades que lamentablemente existen y poco se logra con ignorarlas.

En la definición de esta nueva Visión, deberán participar los agentes que realmente están al frente de las agroempresas. Pero no a través de foros y seminarios, sino a través de la acción libre, informada y con reales capacidades de decisión. Y la mejor forma de lograr esto es invertir deliberadamente en programas de educación que proporcionen la motivación y el instrumental para que los propios productores y sus dirigentes estén en condiciones de diseñar las estrategias agro-empresariales que permitan crear valor, elevar competitividad y sostenibilidad. Demostrado está que las estrategias más exitosas están en la Visión propia que tiene el máximo dirigente de una organización o el productor rural individual, y no en los planes en sí desarrollado por otros.

Al actuar de esta manera, se estaría dando lugar a un gran paso ... hacia adelante. Solo entonces los productores estarían en condiciones de imponerse retos y transformar las crisis en oportunidades. En oportunidades de estrechar vínculos con proveedores y clientes. En oportunidades para satisfacer necesidades. En oportunidades de crear empleos. En fin, en ver oportunidades donde ahora solo se ven peligros.

VI. REFERENCIAS

- Adams, W., Dale (1993). "El uso del crédito como solución de los problemas rurales: lecciones de cuatro décadas de experiencias". *Ahorro y crédito en poblaciones semiurbanas y rurales: reflexiones y perspectivas*. SHCP. México.
- AMERI (1995). *Crisis estructural del desempleo*. México.

- Anónimo, (1993). *Relación de la visita a las instituciones financieras rurales de Indonesia y Tailandia*. México.
- Badaracco, Jr. Joseph (1992). *Alianzas estratégicas*. Ediciones McGraw-Hill—Harvard Business School Press. España.
- Banco de México. *Indicadores económicos mensuales*. México.
- Barker, Arthur J. (1989). *The power of the vision: discovering the future*. Chart-house International. Estados Unidos.
- Cardona Peñalva, W. (1994). *Cajas Populares de Ahorro y Crédito: situación, problemática y perspectivas*. Tesis de Maestría en Ciencias (borrador). Colegio de Postgraduados. México.
- Cebreros, A..(1993). “La competitividad agropecuaria en condiciones de apertura comercial”. *Comercio Exterior*, Vol. 43, núm. 10. México.
- Colegio de Postgraduados-SARH (1993). *Análisis estatal de los efectos de la política económica y bases de la estrategia para la conversión de la agricultura*. Varios tomos. México.
- Dether, Aarón (1992). *Planificación de prestación de asesoría de apoyo para el desarrollo rural*. FAO. Santiago de Chile.
- Deininger, Klaus W. (1994). “Cooperatives and the breakup of large mechanized farms: theoretical perspectives and empirical evidence”. *World Bank Discussion Papers*. Núm. 218. Washington, D.C.
- Doligez, F. (1993). *El seguimiento-evaluación del financiamiento rural*. IRAM. París, Francia.
- FAO (1987). *Política de precios agrícolas: problemas y perspectivas*. Roma, Italia.
- FAO (1994). *La política agrícola en el nuevo estilo de desarrollo latinoamericano*. FAO. Santiago de Chile.
- FAO (1990). *Actividades pasadas y actuales de promoción de los cítricos: el caso de los Estados Unidos*. Portugal.
- Fernández y Fernández, Ramón (1977). *Una estructura institucional ideal para el crédito agrícola*. Colegio de Postgraduados, México.
- Fitchett, A. Delbert (1993). “Estrategias para instrumentar servicios financieros en áreas rurales”, en *Ahorro y crédito en poblaciones semiurbanas y rurales: reflexiones y perspectivas*. SHCP. México.
- Gentil, D. y Doligez, F. (1994). *Estudio sobre las Uniones de Crédito en México: balance y perspectivas*. Banco de México-FIRA-SHCP. México.
- Gentil, D. y Fournier, Y. (1991). *Financiamiento local*. IRAM. París, Francia.
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). *Reingeniería de negocios*. Editorial Vergara. Argentina.
- Haque Rahman, F. (1986). “Posibilidades del ahorro doméstico”, en *Revista Ceres*. Núm. 109, Vol. 19. FAO. Roma, Italia.

- Jaramillo V., José Luis (1995). *Determinación de los niveles de ganancia y rentabilidad de la tecnología de labranza de conservación en la producción de maíz y sorgo*. Tesis profesional. Centro de Economía, Colegio de Postgraduados. México.
- Juárez, Ma. Del Rosario (1995). *Mercadotecnia de frutas frescas en México: el caso de los productores de Estados Unidos*. Tesis de maestría. Colegio de Postgraduados. México.
- Kediilhac Navarro, S. R. et al (1993). "Criterios para evaluar la competitividad internacional en cuatro niveles". Contribución mensual del IPADE al periódico *El Financiero*, marzo, abril y mayo de 1994. México.
- Kraemer B, Gabriela (1993). *Utopía en el agro mexicano*. Universidad Autónoma Chapingo. México.
- Llano, Luis (1994). "Responsabilidad social: una vieja discusión", en *Expansión*, Vol. XXXI, núm. 647. México.
- Llano, Luis (1995). *El posmodernismo en la empresa*. IPADE. México.
- López Espinosa, M. (1994). "El financiamiento popular y la microempresa informal". *El mercado de valores*, núm. 12. NAFIN. México.
- López López, E. (1995). Impacto de la devaluación en la porcicultura. CONAPOR. México.
- Muñoz R., Manrubbio y Santoyo C., Horacio (1995). *Visión y Misión Agroempresarial: qué hacer hoy, para la agricultura del mañana*. CIESTAAM. Universidad Autónoma Chapingo. México.
- Pischke Von, J.D. (1993). "Estrategias crediticias para enfrentar la pobreza: lecciones del Banco Grameen de Bangladesh". *Ahorro y crédito en poblaciones semiurbanas y rurales: reflexiones y perspectivas*. SHCP. México.
- Poirier, C. Charles y Houser, F. William (1994). *Alianzas empresariales para la mejora continua*. Editorial Panorama. México.
- Presidencia de la República (1993). *Exposición de motivos de la iniciativa de reformas al artículo 27 de la constitución*. México.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. Editorial. CECSA. México.
- Porter, M. (1989). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara. Argentina.
- Putnam, D. Robert (1994). "La comunidad próspera", en Zona Abierta de *El Financiero*. 15 de marzo de 1994. México.
- SARH (1993). *Situación de la cartera vencida agropecuaria a nivel nacional*. Dirección General de Política Agrícola. México.
- SARH-PROCATI (1991). *Estudio de la asistencia técnica privada en México*. México.

- SARH. *Boletín mensual de información básica del sector agropecuario y forestal*. Varios números. México.
- SARH (1994). *Procampo: vamos al grano para progresar*. México.
- SHCP (1993). *Encuesta sobre ahorro y crédito en poblaciones semiurbanas y rurales*. México.
- Schettino, M. y Loyola, J. (1994). *Estrategia empresarial en una economía global*. IMEF-Grupo Editorial Iberoamérica. México.
- Schettino, M. (1995). *El costo del miedo: la devaluación de 1994/1995*. Grupo Editorial Iberoamérica. México.
- SNIM. *Boletín informativo semanal*. Varios números. México.
- Schatan, J. (1993). El sistema de ahorro y crédito campesino del Banco del Estado y el Instituto de Desarrollo Agropecuario de Chile”, *Ahorro y Crédito en Poblaciones Semiurbanas y Rurales: reflexiones en perspectivas*. SHCP. México.
- USDA (1994). Bureau of Labor Statistics. U.S. Department of Labor and Economic Research Service. Estados Unidos.
- World Bank (1994). “Rural finance”. *Mexico Agricultural Sector Memorandum*. Washington, D.C.
- World Bank (1994). *Estudio de las relaciones Banco/México en 1948/1992*. Washington, D.C. (Citado por el diario La Jornada. 7 de mayo de 1995).
- Yaron, Jacob (1994). “Instituciones financieras rurales exitosas”. *Finanzas y Desarrollo*, marzo de 1994. Banco Mundial-FMI. Washington, D.C.

UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO
CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS, SOCIALES Y TECNOLOGICAS
DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL

DIRECTORIO DE LA UACH

M.C. Victor M. Mendoza Castillo	Rector
Ing. Ramés Salcedo Baca	Director Académico
M.C. Francisco Rodríguez Neave	Director de Administración
Ing. Artemio Cruz León	Director de Difusión Cultural
Ing. Jorge Duch Gary	Director de Patronato
M.C. Luis M. Serrano Covarrubias	Subdirector de Investigación
Dr. Manuel A. Gómez Cruz	Director del CIESTAAM

COMITE EDITORIAL DEL CIESTAAM

Dra. Rita Rindermann
Dr. Manuel A. Gómez Cruz
Dr. V. Horacio Santoyo Cortés
Ing. Manrrubio Muñoz
Ing. Claudio Flores Valdéz
Lic. Jorge Ocampo Ledezma

La edición estuvo a cargo del Area de Publicaciones del CIESTAAM.
Se imprimieron 500 ejemplares más sobrantes para reposición.

PUBLICACIONES DEL Ciestaam

- LA AGROINDUSTRIA Y LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES EN MEXICO
- PROBLEMÁTICA, TENDENCIAS Y ALTERNATIVAS DE LA AGROINDUSTRIA MEXICANA
- MEMORIAS DEL PRIMER SEMINARIO NACIONAL SOBRE LA AGROINDUSTRIA EN MEXICO (III TOMOS)
- MEMORIAS DEL SEGUNDO SEMINARIO NACIONAL SOBRE LA AGROINDUSTRIA EN MEXICO (II TOMOS)
- LA PRODUCCION AGROPECUARIA EN LA COMARCA LAGUNERA 1960-1990
- EL TRATADO TRILATERAL DE LIBRE COMERCIO Y SU IMPACTO EN LA AGRICULTURA MEXICANA
- LA AGRICULTURA MEXICANA FRENTE AL TLC
- IMPLICACIONES DEL PROGRESO TECNOLÓGICO EN LA AGRICULTURA EN PAISES EN DESARROLLO
- LOS QUESOS MEXICANOS
- ORGANIZACION Y PRODUCCION EN EL PLAN CHONTALPA
- EL CAFE CEREZA EN MEXICO. TECNOLOGIA DE LA PRODUCCION
- ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL
- MODALIDADES DE ASOCIACION E INTEGRACION EN LA AGROINDUSTRIA MEXICANA
- VISION Y MISION AGROEMPRESARIAL

REPORTES DE INVESTIGACION

- 01 LA PORCICULTURA MEXICANA ANTE LA POSIBLE FIRMA DE UN TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON EUA Y CANADA
- 02 EL CAFE EN LA PERSPECTIVA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO
- 03 EL SISTEMA LECHE EN MEXICO EN EL MARCO DEL TRATADO TRILATERAL DE LIBRE COMERCIO
- 04 LA PRODUCCION DE ARROZ EN TABASCO
- 05 ASOCIACION EN PARTICIPACION EN EL CAMPO MEXICANO
- 06 LA PRODUCCION DE HORTALIZAS EN MEXICO Y EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON EUA Y CANADA
- 07 EL CONSUMO DE HORTALIZAS EN MEXICO
- 08 EL MERCADO DEL LIMON PERSA EN MEXICO
- 09 LA AGROINDUSTRIA CACAOTERA MEXICANA ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO
- 10 LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES EN EL SUR DE SONORA
- 11 PLAGAS Y ENFERMEDADES DEL NOPAL
- 12 LA AGROINDUSTRIA CAÑERA EN MEXICO FRENTE A LA APERTURA COMERCIAL
- 13 EL CAFE EN MEXICO. ANTECEDENTES, ESTADISTICAS Y SITUACION TECNICA
- 14 LAS NEGOCIACIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO DE MEXICO EN EL TLC
- 15 LA ORGANIZACION DE PRODUCTORES MINIFUNDISTAS EN LA PRODUCCION DE HORTALIZAS EN EL ESTADO DE PUEBLA
- 16 CONSIDERACIONES SOBRE EL ORIGEN DE LA CONCEPCION AGROECOLOGICA
- 17 LA REFORMA DEL REGIMEN AGRARIO
- 18 PRODUCCION, INDUSTRIALIZACION Y COMERCIALIZACION DEL NOPAL VERDURA EN MEXICO
- 20 ¿PROCAMPO O ANTICAMPO?
- 21 UNA CARACTERIZACION DE LA INVESTIGACION EDUCATIVA EN LA UACH (1982-1992)
- 22 TODO MEXICO ES CHIAPAS
- 23 RETOS Y OPORTUNIDADES DEL SISTEMA LECHE ANTE LA APERTURA COMERCIAL

PROXIMA APARICION

- MEMORIAS DEL SEMINARIO DE ALTERNATIVAS PARA LA ECONOMIA MEXICANA
- MEMORIAS DEL TALLER DE INVESTIGACION REGIONAL, EL TLC Y SUS REPERCUSIONES SOBRE EL SECTOR AGROPECUARIO